

# CON ENFOQUE PÚBLICO

Espacio de Diálogo

SEGUNDA EDICIÓN  
SEPTIEMBRE -  
DICIEMBRE 2022



**Congreso  
Centroamericano  
de Descentralización  
y Desarrollo Territorial**  
Pag. 8

**Gobierno Abierto  
desde una visión de la  
Nueva Gestión Pública  
en Guatemala**  
Pag. 19

## INNOVACIÓN CREATIVA Y DESCENTRALIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

***Innovación Creativa en la Administración  
Pública en Centroamérica y el Caribe***

Pag. 5



[www.inap.gob.gt](http://www.inap.gob.gt)



### **Jefe Editorial**

Alvaro Gerardo Díaz Coronado

### **Edición**

Ingrid Ibeth Bran Cuellar

### **Diseño**

Elsa María Close Girón

### **Fotografía**

Luis Alberto Mansilla Mayén

Lorenzo Alberto Cortez Coronado

Elsa María Close Girón

Juan Miguel Sandoval Molina

José Orlando Ayala Arévalo

## **Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-**

Boulevard Los Próceres, 16-40 Zona 10

Ciudad de Guatemala, Guatemala C.A.

<https://www.inap.gob.gt>

[info@inap.gob.gt](mailto:info@inap.gob.gt)

(502) 2419-8181

El contenido de los artículos es responsabilidad de sus autores y no refleja necesariamente la posición del Instituto Nacional de Administración Pública.

Esta es una publicación del Instituto Nacional de Administración Pública, todos los derechos son reservados; se prohíbe su reproducción total o parcial.

Se permite la utilización de los artículos e información contenida, siempre que se cite el medio y el autor.



**Búscanos como  
INAP Guatemala**



## **EDITORIAL**

Nuestra segunda edición de Con Enfoque Público la revista digital del INAP, aborda un tema de suma importancia en la época que vivimos, pero antes de referirme de lleno al mismo quiero remarcar nuevamente el término que dio vida al nombre de esta: Enfocarse, es necesariamente ir en dirección a una meta, organizarse y establecer una buena planificación; el enfoque público es entender qué necesitamos hacer para lograr generar valor público.

Hoy nos enfocamos en particular en la imperante necesidad de poner en el centro de la discusión los desafíos que las administraciones públicas debemos asumir para innovar y descentralizar, y es que para ello necesitamos no sólo ser creativos, sino poner en práctica capacidades analíticas que nos permitan desde los niveles más altos hasta los operativos, procesar y distribuir información para tomar decisiones.

Y es que esa capacidad no solo es necesaria para el día a día, sino además tiene un papel importante en la innovación creativa, la cual debe necesariamente voltear la mirada hacia los esfuerzos de establecer alianzas, procesos colaborativos que pongan en el centro de la acción a los gobiernos locales como pilar del desarrollo territorial.

Este año por instrucciones del presidente de la República Dr. Alejandro Giammattei, nos unimos la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia -SCEP-, el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- con apoyo técnico del Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP- en el marco del Sistema de la Integración Centroamericana y el invaluable apoyo de la Cooperación, para realizar un Congreso Centroamericano sobre "Descentralización y Desarrollo Territorial"; previamente el país fue la sede del XXI Foro de la Función Pública sobre "Innovación Creativa en la Administración Pública".

Experiencias, que nos dejaron muchas lecciones aprendidas sobre iniciativas que han logrado con base territorial constituirse en referentes de innovación para la competitividad, la descentralización y la modernización del Estado como factores determinantes del desarrollo.

Reafirmo nuestra invitación a las instituciones públicas a que puedan hacer suya esta revista y ser parte de nuestra tercera edición.

### **Alvaro Gerardo Díaz Coronado**

Gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

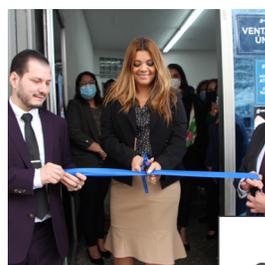
# ÍNDICE



08



19



26

## EDITORIAL

02

## PANORAMA PÚBLICO

*Innovación Creativa en la Administración Pública en Centroamérica y el Caribe*

05

*Congreso Centroamericano de Descentralización y Desarrollo Territorial*

08

*Liderazgo Estratégico (II parte)*

12

## VISIÓN PÚBLICA

*Reflexiones sobre los retos de la profesionalización en la Administración Pública Guatemalteca.*

15

## PROPUESTAS CON ENFOQUE PÚBLICO

*Gobierno Abierto desde una visión de la Nueva Gestión Pública en Guatemala.*

19

*RGP realiza acciones para la optimización de sus servicios*

21

*El clima organizacional en las entidades públicas*

23

*El CEO abre el camino para acercar los servicios a los usuarios de la ONSEC*

26

## CONCEPTOS CON ENFOQUE PÚBLICO

*Gestión*

29

## CON ACCIÓN PÚBLICA

30



## **XXI FORO**

DE LA FUNCIÓN PÚBLICA  
DE CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE

# **INNOVACIÓN CREATIVA**

**EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**GUATEMALA**

# Innovación Creativa en la Administración Pública en Centroamérica y el Caribe

**Por: Redacción Unidad de Comunicación Social e Información Pública INAP**

Texto tomado del discurso de Oswaldo de la Guardia Boyd, Director Ejecutivo del ICAP, en la Inauguración del XXI Foro de la Función Pública, Guatemala 2022.

[comunicacion@inap.gob.gt](mailto:comunicacion@inap.gob.gt)



## XXI FORO

### DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE

Estamos en un tiempo cuya velocidad de los cambios suelen ser mas acelerados de lo que podemos entender o dar explicaciones, de ahí la necesidad de calibrar siempre las lógicas de intervención de la Administración Pública, nos encontramos ante el reto de conducir y coordinar la acción colectiva hacia niveles razonables de integración, igualdad, protección y seguridad social, una tarea que parece estar rebasada por las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas en curso.

El ejercicio de la función pública ha de contribuir a la reducción de la incertidumbre, por ello surge la necesidad de una formación y profesionalización continua tanto de conocimientos sustantivos como de habilidades blandas, cada vez requerimos de una función pública capaz de gestionar y solventar conflictos, de integrar diferentes actores sociales e institucionales y dar respuesta

a las necesidades sociales; para lograrlo debemos dar pasos firmes y decididos para asegurar el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos para potenciar el crecimiento de la economía, la internacionalización de los modelos conceptuales de la Gestión por Resultados, creando una cultura de costo, efectividad y rendición de cuentas.

Finalmente crear una lógica de cadena de producción de valor público haciendo énfasis en sus impactos, de forma tal, que nuestras administraciones públicas cuenten con las atribuciones, competencias y responsabilidades necesarias para la maximización de resultados. Es en el aprendizaje continuo y la reflexión de nuestros errores donde precisamente nace nuestra capacidad de innovación pública, se trata entonces de aceptar, asimilar, reflexionar y cambiar. Es precisamente esta habilidad para reconocer lo relativamente nuevo, que podemos anticipar desde el aprendizaje dado por la experiencia pasada y proponer nuevas formas de hacer y entender la función pública, sin embargo, es fundamental no solo lograr espacios de colaboración y cooperación para la transferencia del conocimiento, sino también ensayar nuevas formas y metodologías de aprendizaje para asegurar la velocidad de apropiación del conocimiento en complemento con la capacidad de las y los funcionarios públicos para reaprender nuevos conceptos e ideas en ambiente de creatividad y pensamiento crítico.



Funcionarios participantes del XXI Foro de la Función Pública "Innovación Creativa en la Administración Pública" Guatemala 2022

Para ello debemos romper con tres patrones de des estimulación de la innovación en la función pública, una incapacidad de análisis predictiva para dar paso a una comprensión de la estrategia de los otros, perdiendo así el sentimiento propio de direccionalidad en la decisión, nos centramos exclusivamente en lo urgente y en ocasiones dejamos de lado lo importante, así como, una lectura demasiado anclada de la coyuntura, perdiendo la capacidad de comprender las tendencias, la incapacidad de formular y gestionar estrategias hacia el futuro que suele dar espacios a una manera de pensar, decidir y basarnos exclusivamente en la intuición.

La función pública en entornos dinámicos e inciertos requiere diseños complejos y ecosistemas institucionales de cooperación para identificar problemas desde una visión multidimensional para lo cual la innovación de procedimientos y la aplicación de tecnologías disruptivas en el manejo y análisis de datos, constituye una condición de partida. Al mismo tiempo las administraciones publicas requieren ser más simples y amigables para atender los bienes y servicios con trazabilidad y valor agregado.

Estamos ante una tarea impostergable, la necesidad de que los funcionarios públicos restituyan la confianza a nuestra institucionalidad democrática, para ello debemos integrar esfuerzos en su profesionalidad, innovación operativa y visión estratégica; se trata de reconstruir y construir sus procesos mismos de actuación, dilucidar sobre sus capacidades en la implementación de políticas y comprender así, un complejo andamiaje de relaciones intersectoriales para asegurar los adecuados mecanismos de fortalecimiento institucional.

En el Estado es fundamental la construcción de redes diversas, para asegurar la integración de enfoques, conocimientos y respuestas, una tarea impostergable que obliga a un encuentro necesario, urgente y estratégico entre las agendas de investigación y acción de las administraciones públicas, universidades, cooperación, centros de investigación, entre otros.



### **Karla Johana Alvarado.**

Directora de la ONSEC, Guatemala.

En Guatemala la política general de gobierno de la administración del presidente de la República Dr. Alejandro Giammattei, presta especial atención a la modernización, este respaldo ha servido para implementar en la Oficina Nacional del Servicio Civil en este último año más de 8 herramientas informáticas para la atención de los usuarios y creado sendos instrumentos legales. Nuestra oficina en materia de servicio civil ha trabajado y seguirá trabajando en el seguimiento al Plan de Innovación y Desarrollo de la Gestión Pública implementada por el actual gobierno, por ello se prioriza el fortalecimiento y la renovación de la Oficina y se procura una efectiva coordinación interinstitucional.

En Guatemala, contamos con instrumentos legales como la Ley del Servicio Civil, fundamentada en la Constitución Política de la República de Guatemala, como gran marco de referencia y en diferentes aspectos ha logrado implementar sistemas informáticos de importancia y relevancia, por lo que evidencia que la amalgama de legislación y tecnología pueden brindar resultados orientados hacia la innovación es decir la misma debe estar necesariamente ligada a políticas laborales y reguladoras que la apoyen.



### **Alvaro Díaz Coronado.**

Gerente del INAP Guatemala.

Las expectativas de la población respecto al bienestar común son crecientes y por lo cual se deriva la necesidad de que tengamos estrategias muy claras y colectivas y sobre todo una visión colectiva del desarrollo y modernización de la Administración Pública.

El panorama social, impone el desafío y el deber de que la administración pública se transforme, que cambie y sobre todo entender de que los cambios deben darse, en las concepciones, la producción y distribución de servicios públicos, la buena noticia es que en los últimos años hemos avanzado muchísimo, las buenas prácticas se han dado, lo único que nos falta es estar dispuestos a ese cambio, los invito a que tengamos pensamiento crítico, seamos creativos, generadores de ese cambio, receptivos y críticos de la forma en que ejercemos nuestras funciones y que a partir de ello pongamos en marcha, un cambio transformacional como centroamericanos y hermanos que somos.

***Accede a las conferencias del Foro de la Función Pública "Innovación Creativa en la Administración Pública"***





Congreso Centroamericano de Descentralización y desarrollo territorial realizado en Guatemala el 13-14 de septiembre 2022

## Congreso Centroamericano de Descentralización y Desarrollo Territorial

Por: Redacción Comunicación Social e Información Pública -INAP-

Texto tomado de la transcripción de conferencias del Congreso Centroamericano de Descentralización y Desarrollo Territorial, Guatemala 2022.

[comunicacion@inap.gob.gt](mailto:comunicacion@inap.gob.gt)



El gobierno de Guatemala a partir del Plan de Gobierno 2020-2024 impulsa un amplio marco de acciones que apuntan a consolidar gradualmente procesos para impactar en un crecimiento, estabilidad y fundamentalmente hacia la perspectiva futura para un mejor desarrollo del país.

Una de las prioridades más importantes de la Agenda busca crear condiciones de mayor inclusión a partir de políticas territoriales con mayor impacto en la coordinación y cooperación sectorial con

los gobiernos municipales buscando crear dinamismos locales que tiendan a extender el bienestar ciudadano.

Para lograrlo y bajo la dirección de la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP) de la República de Guatemala, se trabaja en la consolidación de la Agenda de Descentralización que contempla procesos graduales para asegurar la mayor capacidad de las entidades públicas para asegurar la producción de bienes públicos que incidan efectivamente en la vida nacional.

Para la implementación del proceso de descentralización, la SCEP diseñó “La Ruta de Trabajo para la Implementación del Proceso de Descentralización” con la asesoría del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

En ese contexto, la presidencia de la República de Guatemala instruyó a la SCEP para que en coordinación con el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y con el acompañamiento del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) en el marco del Sistema de la Integración Centroamericana -SICA- llevaran a cabo el Congreso Centroamericano “Descentralización y Desarrollo territorial” con la participación de actores nacionales y regionales.

El Congreso Centroamericano de Descentralización y Desarrollo Territorial, realizado el 17 y 18 de octubre en la Ciudad de Guatemala, reunió a más de 300 personas entre alcaldes, presidentes de Asociaciones de Municipalidades y funcionarios de la institucionalidad de la Región, contando con expertos panelistas.

Los grandes ejes temáticos del Congreso fueron:

- Gobernanza del desarrollo territorial y los alineamientos al desarrollo sostenible.
- Experiencias e Iniciativas de Descentralización.
- Servicios públicos Municipales y Gestión del Medio Ambiente.
- Reactivación económica local y desarrollo social.

“El congreso permitió estandarizar los conceptos de descentralización y desconcentración en la región, además de dialogar, debatir y reflexionar sobre los retos y desafíos que cada país enfrenta en materia de la descentralización”

Álvaro Díaz Velásquez, Secretario Ejecutivo de la SCEP.

Caryl Alonzo Jiménez, doctor en política y sociología, consultor y asesor en políticas y gestión pública, enfatizó que lo que importa en un Congreso de estas dimensiones y con la expectativa puesta en el futuro, son dos aspectos:

1. El territorio como factor clave para el desarrollo y crecimiento económico que mejore la vida de sus habitantes, reduzca la desigualdad y recupere las más altas aspiraciones de ciudadanos que quieren vivir en una región de oportunidades.
2. El papel del gobierno municipal hacia a un nuevo escenario en el que la educación, la salud, el empleo, la seguridad ciudadana y la sostenibilidad ambiental sean la principal prioridad y donde el impacto sea visible y predecible en eliminar la pobreza, la desnutrición, y las migraciones.



Inauguración Congreso Centroamericano 13 de septiembre 2022

Desde este Foro me sumo a este Congreso de Descentralización con la expectativa del compromiso Estatal a quienes no puedo menos que reconocer la valentía para reemprender nuevamente una nueva agenda con la exigencia de la racionalidad intencionada, como demandaba Weber; donde las lógicas de la planificación, coberturas de atención, asignaciones presupuestales y resultados medibles e impactos sociales, basados en la rendición de cuentas y la transparencia sean los busques insignias para una etapa que fortalezca el papel de los gobiernos municipales en la región.



Firma de la propuesta de la agenda estratégica de descentralización y desarrollo territorial por parte de los alcaldes centroamericanos participantes del congreso.

Por ello hacerlo con implicaciones regionales demanda un rol altamente protagónico del Sistema de Integración Centroamericana (SICA). Por otro lado, extenderlo como expresión de política suprarregional desde el papel del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) será vital aterrizar una nueva etapa con una Agenda de Estrategias de Descentralización que sea marco para priorizar el apoyo al fortalecimiento de la gestión de los gobiernos municipales como los actores claves de los retos y desafíos hacia el umbral 2030 de los objetivos de desarrollo Sostenible.

Esa agenda estratégica busca: fortalecer la gestión municipal, mejorar la estabilidad financiera, ampliar programas de atención a servicios públicos, apoyar de manera comprometida programas educativos y, sobre todo, incidir en la desnutrición con respuestas hacia la soberanía alimentaria. Esa agenda pone a los gobiernos municipales en el centro y quiere llamar

la atención de la Cooperación multilateral y bilateral para acompañar con su talento, asistencia técnica y financiera en este proceso.

En este Congreso vale expresar que los señores alcaldes municipales de la región conocen y saben de las oportunidades y las ventajas comparativas y competitivas de sus municipios. Saben de la riqueza que el bono demográfico de los jóvenes comprendidos entre 13 y 29 años que representan más del 60% de la población en Guatemala pueden ser los grandes transformadores de la realidad territorial. Ellos saben que es urgente poner en marcha acciones concretas de carácter gubernamental para construir canales de ascenso social, pero sobre todo pactos con el sector económico privado para construir una nueva agenda de productividad en industrialización, innovación y tecnologías capaces de convertir los municipios en anclas para crear oportunidades en los territorios.

El caso de Guatemala, por ejemplo, según cálculos el proyecto del presupuesto de egresos del Estado para el 2023 contempla Q. 6,744,835,000.00 equivalentes a US\$843,104,375.00 para inversión en 22 departamentos. (Extracto tomado del panel “Contexto de la descentralización en Centroamérica y su importancia para el desarrollo territorial” 17 de octubre 2022)

A criterio del secretario ejecutivo de la SCEP Álvaro Díaz Velásquez, Guatemala es el país que más avances presenta en la descentralización financiera ya que se asigna un 10 % a 12% a las municipalidades, del presupuesto de la nación, avances que fortalecen el proceso de la descentralización, tomando en cuenta que esta le apuesta al desarrollo local, a través de la mejora de la cobertura y la calidad de los servicios locales, además de estimular el protagonismo local.

## Conclusiones y retos

Derivado del Congreso Centroamericano para la Descentralización y Desarrollo Territorial, se plantearon los principales retos, para continuar fortaleciendo el proceso de descentralización en Guatemala:

- La actualización del catálogo de competencias a descentralizar observando la Política General de Gobierno, el Plan K’atun y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), tomando en consideración la pertinencia cultural y el respeto a la autonomía municipal.
- El análisis de las municipalidades para determinar la capacidad de desarrollar competencias y darle sostenibilidad a las mismas.
- Efectuar la consulta a la Corte de Constitucionalidad para la viabilidad financiera del proceso de descentralización.

- La instalación de la Mesa Técnica de Descentralización en el nuevo Gabinete de Gobierno y suscripción de más convenios observando los referentes trabajados.
- A nivel regional, los alcaldes firmaron una propuesta para la construcción de la agenda de estrategias de descentralización que se trasladará al Sistema de la Integración Centroamericana -SICA- por medio del Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP- para su operatización.

“La descentralización es un proceso de empoderamiento de los gobiernos locales, en un trabajo en conjunto con el ejecutivo, haciendo énfasis en los programas de fortalecimiento de la gestión municipal que han sido impulsados por el presidente de la República Dr. Alejandro Giammattei y que concluyeron con la creación de 104 políticas para el mejoramiento de la generación y recaudación de ingresos propios, como herramienta para motivar y propiciar en las municipalidades la cultura descentralizada”

Gerardo Díaz Coronado, gerente de INAP

**Accede a las conferencias del Congreso Centroamericano de Descentralización y Desarrollo Territorial**





Fotografía Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

## Liderazgo Estratégico (II parte)

**¿Cómo elevar el desempeño profesional en un entorno competitivo?**

**Magister Alvaro Gerardo Díaz Coronado**

Gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-  
[adiaz@inap.gob.gt](mailto:adiaz@inap.gob.gt)

**P**ara iniciar esta última parte del tema quiero recordar una pregunta que nos hicimos al principio de este ¿Por qué tenemos que ser líderes? y hacer énfasis en qué nos motiva lograr resultados, independientemente del sector donde nos desenvolvamos.

En la anterior edición concluíamos en que debemos hacer alianzas, unirnos en un liderazgo estratégico colectivo que nos permita tener esa visión común y retomamos entonces el concepto de liderazgo social y es que, aunque sobran los discursos sobre valores, declaraciones de principios institucionales, hacen falta ejemplos claros y creíbles, de reconocer y valorar que los líderes ejerzan esos valores morales.

Hay un documento elaborado por el Corporate Excellence “Asuntos Públicos, por un liderazgo basado en valores y la calidad humana” que nos da la solución a quién debería de ser quien propicie el liderazgo o cómo logramos tener líderes en todos los niveles y nos da el concepto de referente, y ahí terminamos de comprender cómo propiciar que en los diferentes niveles haya liderazgo. Desde pequeños empezamos a tener referentes, en las organizaciones es lo mismo, debemos de adoptar la figura del referente y obviamente tiene que ser un líder que tenga la capacidad de ejemplificar con su conducta esos valores y de influir en los demás.

Por lo tanto, como líderes hay que olvidar el protagonismo, porque tenemos que entender que debemos contagiar ese liderazgo y que nazcan nuevos líderes en las organizaciones, porque el tema fundamental es el logro de los resultados y otra premisa fundamental es que no vamos a lograr los resultados si no entendemos que el liderazgo tiene que ser colectivo.

Hay herramientas, características de este tipo de liderazgo, que nos permiten entender a que nos referimos con liderazgo estratégico, pero ¿porqué le llamamos así? ¿en qué consiste? estas personas tienen una habilidad superior de encontrar la vinculación, la articulación entre las ideas, los planes y las personas que tienen a su cargo. Y esas conexiones no las pueden ver otras personas. Pueden llevar a las organizaciones a lograr más y mejores resultados.

Y otro elemento fundamental para terminar de entenderlo, tienen habilidades para anticiparse a los hechos, son personas que ven más allá, no están pensando en el hoy, sino en el mañana.

Esos líderes han entendido que no podemos seguir actuando de la manera tradicional, porque tenemos nuevos desafíos, más complejos, mayor competitividad y por lo tanto requerimos una mentalidad abierta para hallar nuevas soluciones a las problemáticas como instituciones públicas.

Esos líderes se hacen todos los días la gran pregunta ¿será que debemos seguir actuando de la manera tradicional en la que venimos haciendo las cosas? ven dentro de las crisis oportunidades para hacerlas mejor, para cambiarlas; no significa, que el líder siempre tiene que estar viendo las cosas desde adelante y solo hacia el futuro. Tener la capacidad retrospectiva, ver como se hacían en el pasado, ahora, articular esos dos análisis y ver si se va a seguir desarrollando de la misma manera o no, en el futuro; desafiar el convencionalismo.

Un elemento fundamental dentro del pensamiento estratégico es la visión de largo plazo. Está íntimamente vinculada a la prospectiva, los líderes que ejecutan o ejercen pensamiento estratégico tienen sí o sí una visión de largo plazo y una capacidad prospectiva. Lo que nos permite consolidar una dirección diferente e innovar en las instituciones.

Y el segundo elemento fundamental es la gestión del cambio, que viene de la capacidad imaginativa y por supuesto disruptiva para modificar la realidad. Tenemos escenarios, entornos, contextos complejos competitivos, ahora necesitamos capacidad de imaginar. Pensamos que la gestión del cambio se logra desde los niveles más altos, pero considero que es más afectivo propiciarla desde los niveles más operativos de las instituciones, promoviendo una nueva forma de accionar y ser.

El liderazgo como una actitud, se complementa con las capacidades institucionales y personales. Por medio de un proceso permanente de transferencia de habilidades y competencias. Tiene que haber forzosamente un proceso de formación y capacitación en el marco de una necesidad de cambio, sin romantizar el concepto sino llevándolo a una acción concreta dentro de las actividades y de las competencias de cada una de las instituciones.

Por último, tenemos que garantizar que las personas puedan implementarlo, no solo tener el conocimiento, de lo contrario no estamos logrando nada, sino cambian las instituciones no cambia la sociedad. Debemos tener la capacidad de contagiar el liderazgo a todos los niveles, para lo cual debemos convertirnos en referentes y eso solo se logra cuando el saber, el hacer y el ser estén articulados entre sí.

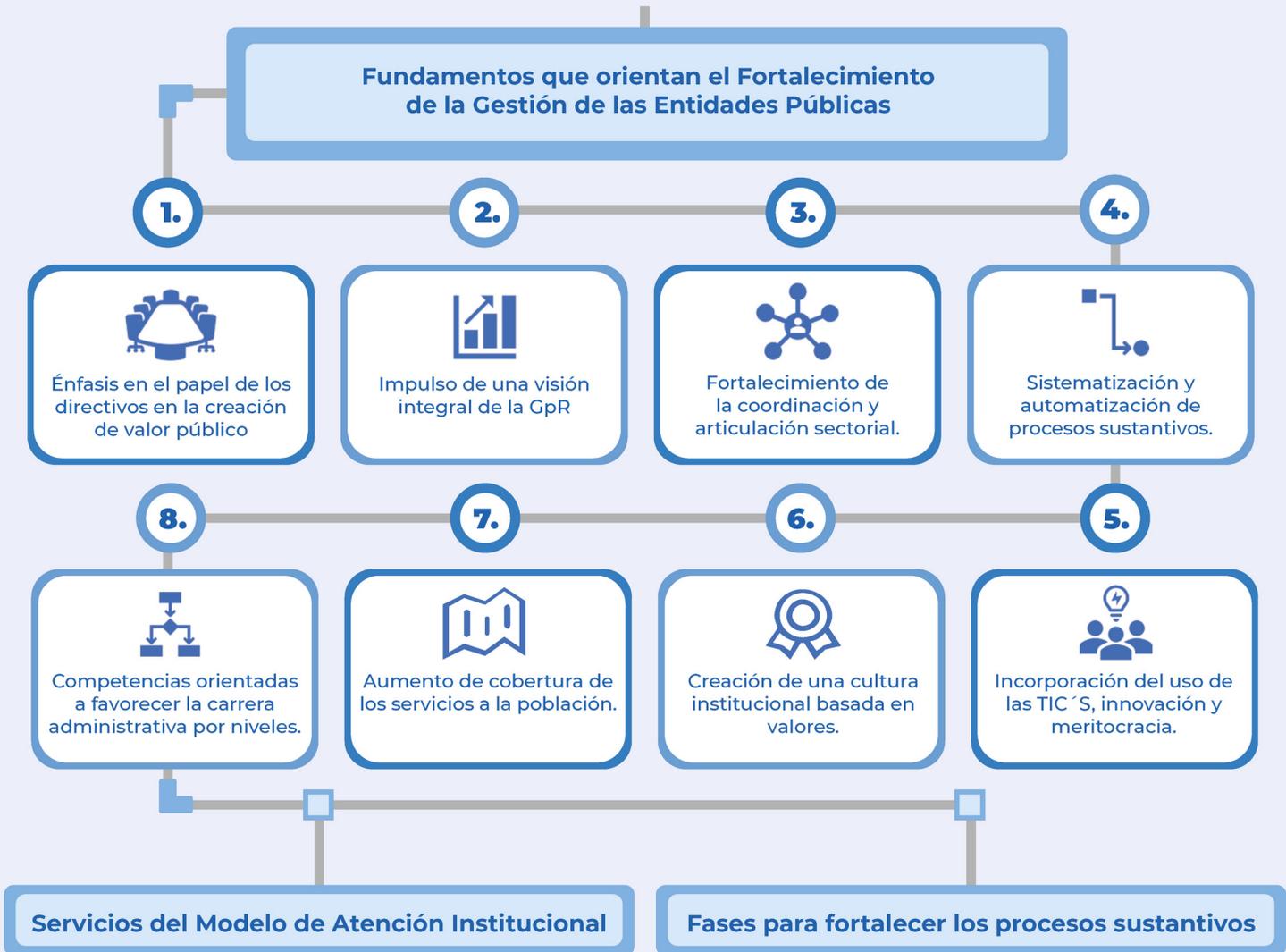
***Lee la primera parte de este artículo en nuestra 1.ª edición***

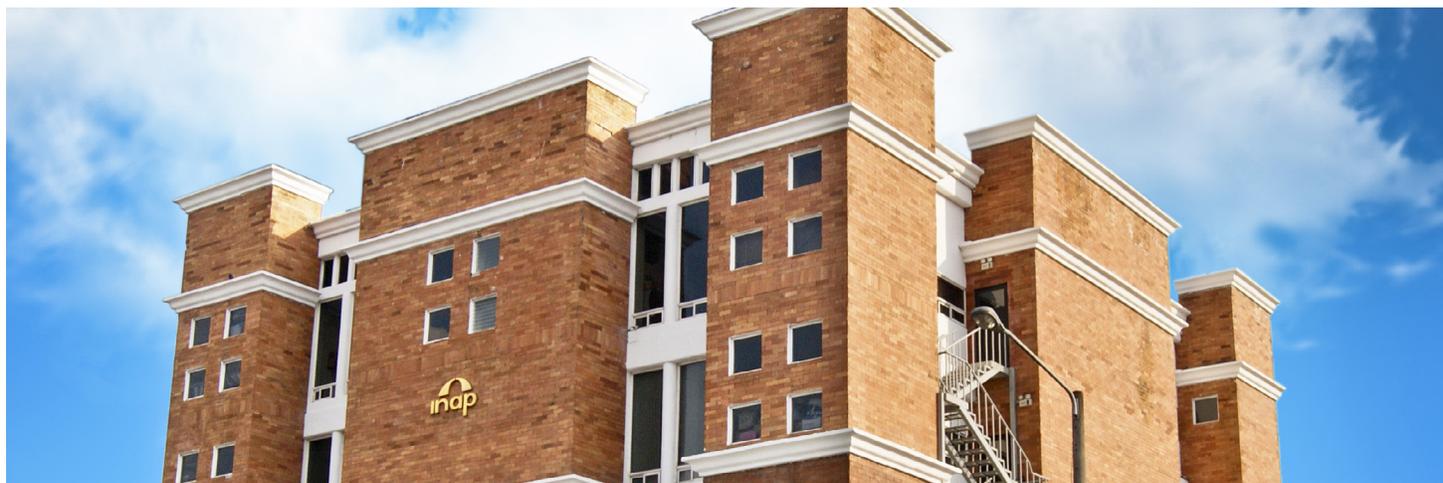


# MODELO DE ATENCIÓN INSTITUCIONAL

## Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

Como lo establece la PGG, el fortalecimiento institucional, la tecnificación, profesionalización y especialización del recurso humano, ha sido una de las acciones estratégicas ejecutadas por el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, por medio de su modelo de atención institucional.





Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- (Foto INAP 2013).

## **Reflexiones sobre los retos de la profesionalización en la Administración Pública Guatemalteca.**

**Doctor Nery Roberto Díaz Gómez**

Subgerente Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-  
[ndiaz@inap.gob.gt](mailto:ndiaz@inap.gob.gt)



Doctor Nery Roberto Díaz Gómez

**E**l INAP se concibe como un brazo estratégico del Estado para el fortalecimiento del Sector Público, como una entidad descentralizada, semiautónoma, no lucrativa, con personalidad jurídica, participando en acciones clave como: procesos de reestructura, descentralización, estructura administrativa, presupuestación y

regionalización. Durante sus 42 años de existencia el INAP ha sido un referente en procesos de formación, capacitación y profesionalización del Recurso Humano teniendo dentro de sus programas; cursos, diplomados, maestrías y doctorado, desarrollando muy pocos sistemas que permitieran el desarrollo administrativo de las organizaciones públicas como lo manifiesta su norma de creación.

- **Formación, capacitación y profesionalización.**

Este proceso tiende a garantizar la excelencia Profesional en el ejercicio de la función del personal y la igualdad de oportunidades para el ingreso y ascenso en las Instituciones del Sector Público, respetando las normas propias de cada Institución y, las etapas de Carrera en los niveles Político, Técnico y Operativo. La Profesionalización del funcionario y servidor público es un objetivo fundamental para la Gestión Por Resultados.

- ***Bajo grado de competencias del recurso humano de la Administración Pública, para ejecutar sus funciones de forma eficiente y eficaz***

Si las organizaciones públicas, no cuentan con recurso humano capaz, competente, y, por encima de todo, no alineado a los requerimientos y objetivos de la institución, influirá en su desempeño.

La falta de políticas de formación y capacitación, procesos de detección de necesidades de capacitación -DNC- programas de formación, capacitación y profesionalización no adecuados, poca motivación del recurso humano para formarse y capacitarse, escasa asignación presupuestaria para la profesionalización del recurso humano dentro de las instituciones públicas, da como resultado un bajo desempeño de los funcionarios y servidores públicos en sus áreas de competencia.

La falta de consenso entre funcionarios públicos y autoridades universitarias sobre una formación integral: bases científicas, preparación técnica en base al contexto, aptitudes esenciales para la gerencia moderna, capacidad de liderazgo y conciencia nacional, por ejemplo: de las universidades del país son pocas "privadas" las que ofrecen licenciaturas, maestrías y doctorados relacionados a la administración pública, el pensum de Facultades de las Ciencias Económicas de la universidad pública sobre todo en las carreras administrativas son más tendentes hacia una realidad empresarial.

En relación a los sistemas pedagógicos, no hemos terminado de transformar nuestros pensum hacia la virtualidad definiendo como estudiar y como aprender y su forma de evaluación, que tareas deberán dirigirse para el desenvolvimiento de competencias laborales, entre otras.

- ***Los retos de los procesos de profesionalización en la Administración Pública.***

Enseñar enfoque de procesos, servicios públicos en línea, gobierno abierto, servicios públicos auto gestionables, alianza público privadas. Mejorar la calidad y cantidad de los servicios y aumentar la gobernanza democrática, ética pública, vinculación plan presupuesto, liderazgo estratégico, evaluación de la gestión.

Evaluar el impacto de la formación, capacitación y la profesionalización en lo social y en las instituciones.

Los nuevos requerimientos del contexto actual demandan la formación y desarrollo de profesionales con un diseño y enfoque que hagan posible que su oferta sea útil no sólo a los usuarios de sus servicios, sino a la sociedad como un todo, por lo que no se debe minimizar el objetivo de buscar darles una formación integral, proporcionándoles un peso adecuado al aspecto ético y al desarrollo de competencias orientadas al liderazgo, trabajo en equipo, actitud abierta al cambio e innovación.

Los círculos universitarios y centros de formación deberán responder mejor desde el mundo académico hacia las demandas de la sociedad, lo cual redundará en revisar la función de la universidad en la sociedad actual, así como en un replanteamiento de los diseños curriculares.

Programas que destaquen que un directivo público crea valor público, si entrega a la sociedad algo valorado por los ciudadanos, algo que es respaldado políticamente, tanto administrativa como operacionalmente.

Incremento en los programas de profesionalización de los niveles de transparencia en la gestión pública y, por ende, del directivo público, ya sea a partir de la lucha en contra de la corrupción o como parte de la libertad de acceso a la información y quehacer gubernamental, ligado al concepto de gobierno abierto (open government), desarrollado en los últimos años.

Los centros de formación, capacitación y profesionalización deben desarrollar sistemas de monitoreo del entorno, que les permitan mantenerse vigentes y brindar a la sociedad los profesionales que ésta requiere. Esto es de gran relevancia cuando la medición y la definición de indicadores del entorno son privilegiadas dentro de los planteamientos de las nuevas tendencias de gestión pública.



Envato Elements ©



Síguenos en nuestras  
*Redes Sociales*



[www.inap.gob.gt](http://www.inap.gob.gt)



Lanzamiento oficial del 5to. Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto 2021-2023. Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico, Guatemala 10 de enero de 2022.

## Gobierno Abierto desde una visión de la Nueva Gestión Pública en Guatemala

**Jaime Rafael Muñoz Flores**

Director de Gobierno Abierto  
Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico  
[Jaime.munoz@transparencia.gob.gt](mailto:Jaime.munoz@transparencia.gob.gt)

Entre las iniciativas a nivel internacional cuya adhesión a las mismas resultan ser una opción favorable para el fomento de la democratización del ejercicio de la función pública en Guatemala, se encuentra la Iniciativa de Gobierno Abierto, impulsada por la Alianza Mundial para el Gobierno Abierto, Open Government Partnership (por sus siglas en inglés), compuesta por representantes de gobierno y sociedad civil. En el año 2011, durante el desarrollo de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas -ONU-, el Estado de Guatemala, solicitó formar parte del selecto grupo de

países que integran dicha Alianza, que en el presente, cuenta con 78 Estados miembros activos que tienen como finalidad el impulso de Planes de Acción Nacional de Gobierno Abierto, de forma bianual, que incluyen acciones públicas concertadas, en el caso guatemalteco, actualmente, entre 17 organizaciones sociales y 36 instituciones gubernamentales, siendo dichos planes, un conjunto de compromisos en materia de gobernanza, que incluyen temáticas de interés social para ser materializadas por parte del gobierno en turno con el acompañamiento de organizaciones sociales.

La nueva gestión pública implica la existencia de instituciones públicas efectivas que respondan a las necesidades ciudadanas que puedan transmitirse de manera directa, por medio de conductos formales de participación impulsados por los gobiernos, para que los grupos y sectores sociales incidan en la vida pública del país, por medio de una gestión pública receptiva y responsable, siendo este también uno de los fines del gobierno abierto. En el marco de la nueva gestión pública, las acciones en materia de gobierno abierto contribuyen con una gestión pública resiliente que toma en cuenta la atención de necesidades sociales para ser atendidas por los gobiernos en turno. Asimismo, implica una forma de hacer gobierno que toma en consideración al ciudadano como centro de la administración pública generando acciones para acercar cada vez más el gobierno a la ciudadanía.

El impulso de compromisos en materia de gobierno abierto y su materialización es la muestra de la funcionalidad de las instituciones públicas para dar respuesta a las necesidades sociales en espacios que denotan esfuerzos para la democratización de la gestión pública en Guatemala, entendiendo esta democratización como la materialización de la voluntad política para incluir a la ciudadanía en espacios de toma de decisiones gubernamentales.

Para el desarrollo de la gestión pública, el gobierno abierto tiene como finalidad el fortalecimiento de los regímenes de corte democrático, contribuir a la estabilidad política, la legitimidad político-gubernamental, siendo una iniciativa pública que contribuye al fomento de la gobernabilidad democrática y a la democratización de la gestión pública, entre otros fines. Con el impulso de acciones en materia de gobierno abierto, el Estado de Guatemala, materializa lineamientos de conducción político-administrativa del Estado, a nivel nacional e internacional, entre los cuales se encuentra la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, del Centro Latinoamericano para el Desarrollo CLAD y la Política General de Gobierno 2020-2024.

A partir del mes de octubre del año 2020, para Guatemala, dio inicio el proceso de Co-creación del 5to. Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto 2021-2023, coordinado a nivel público por la Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico, la cual tiene entre por objeto coordinar la aplicación de las medidas, compromisos y estrategias que se derivan de los instrumentos internacionales, políticas y planes de acción nacional en materia de gobierno abierto a efecto de coadyuvar a la transformación de la gestión pública, innovación de las tecnologías de información y comunicación, participación ciudadana, rendición de cuentas y transparencia, el cual, incluyó la realización de una serie de actividades orientadas a la definición de compromisos y acciones institucionales específicas a ser implementadas por parte de la institucionalidad pública con el acompañamiento de organizaciones de sociedad civil, hasta el 31 de agosto del año 2023, tomando en consideración su lanzamiento oficial a partir del mes de enero del año 2022.

El referido Plan de Acción Nacional, cuenta con un eje central definido conjuntamente con las organizaciones sociales, siendo este “Transparencia en la Gestión Pública y Presupuesto del Estado”, sobre el cual se acordó la definición de 12 compromisos circunscritos a 6 temáticas (Transparencia en la gestión pública y gobierno digital; educación, salud y seguridad alimentaria y nutricional; ambiente y recursos naturales; migración; inclusión social; y seguimiento a convenciones en materia de transparencia y mecanismos contra la corrupción) consensuadas con la ciudadanía para la ejecución de 12 compromisos y 49 acciones gubernamentales, circunscritas en las temáticas anteriormente referidas. El eje, compromisos y acciones gubernamentales del plan se circunscriben a los tres principios establecidos por la Alianza Mundial para el Gobierno Abierto, siendo estos, transparencia, participación ciudadana y colaboración.



El Registro General de la Propiedad, ubicado en la zona 1, cuenta con un museo (Foto Prensa Libre: cortesía)

## **RGP realiza acciones para la optimización de sus Servicios**

**Licenciado José Miguel Gutiérrez Anzueto**

Registrador General del Registro General de la Propiedad

[jgutierrez@rgp.org.gt](mailto:jgutierrez@rgp.org.gt)

La Certeza Jurídica y Seguridad Registral son los ejes estratégicos en que se fundamenta el trabajo que realiza el Registro General de la Propiedad desde su fundación que data desde 1877, es por ello que esta Institución trabaja en el fortalecimiento y mejora de la atención a los usuarios y de la sociedad guatemalteca en general, enfocándose en la modernización, automatización y optimización de los procesos y procedimientos de la operación registral.

En la búsqueda de brindar servicios óptimos, ágiles y certeros en el cumplimiento de sus funciones, las autoridades de la actual administración junto a todo el equipo de trabajo del Registro General de la Propiedad, en este último trimestre del año han unificado esfuerzos para elevar la calidad de los servicios y atención al usuario, disminuyendo el tiempo en la gestión de los distintos trámites, que inicia desde la recepción de los documentos, la revisión, la operación y la posterior entrega de los trámites presentados por los usuarios. Reduciendo en gran manera estos tiempos, siendo un producto de los



esfuerzos realizados, teniendo en cuenta que los periodos y las cantidades de trámites recibidos varían, sin embargo se mantiene como objetivo primordial el realizar procesos de mejora para brindar servicios eficientes a la población.

De esa cuenta, en el periodo transcurrido a Septiembre de 2022 se han realizado las siguientes operaciones:

Cantidad	Operaciones
257, 264	Operación documentos registrales
52, 975	Emisión de certificaciones registrales
467, 544	Usuarios atendidos
2, 344	inmovilizaciones biométricas de inmuebles

Fuente: elaboración propia, información de Departamentos de Secretaría General.

## Modernización y descentralización

La importancia de la transformación e innovación de los servicios que presta la Institución se ve reflejada en la cantidad de servicios en línea que este Registro pone a disposición de los usuarios para poder acceder a distancia, sin tener que visitar las Oficinas Registrales en repetidas ocasiones, ahorrándole tiempo y recursos a sus usuarios. Estos servicios se encuentran en la página web Institucional [www.rgp.org.gt](http://www.rgp.org.gt) siendo estos los siguientes:

- Solicitud de Certificaciones en línea
- Solicitud de Aviso de Testamento o Donación por Causa de Muerte en línea
- Solicitud de Inmovilización de Propiedades en línea
- Consulta a Distancia en línea
- Cálculo de Honorarios en línea

En cumplimiento a la política de descentralización y en la búsqueda del fortalecimiento de los servicios que brinda la Institución teniendo como fin primordial el beneficio de los usuarios, este Registro cuenta con Oficinas Registrales

ubicadas en los Departamentos de Petén, Cobán, Zacapa, Jutiapa, Escuintla, Quetzaltenango y recientemente con la inauguración de las oficinas en Puerto Barrios, Izabal y Villa Nueva, además de las oficinas ubicadas en zona 9 y el Edificio Central en la zona 1, ambas en la ciudad capital.

Con estas acciones el Registro General de la Propiedad aporta al desarrollo económico del país, apoya al sector inmobiliario nacional y brinda una mejor atención a los usuarios y a la población guatemalteca en general que hacen uso de los servicios que presta esta Institución.

De manera que, el Registro General de la Propiedad seguirá realizando acciones para el mejoramiento y optimización de sus servicios para ser una Institución altamente reconocida por su efectiva gestión y administración en beneficio de sus usuarios.

**Registro General de la Propiedad**

Brindando Seguridad Registral y Certeza Jurídica

INICIO NOSOTROS SERVICIO SERVICIOS A NOTARIOS MATERIAL AUDIOVISUAL LIBRE ACCESO A LA INFORMACIÓN PREGUNTAS FRECUENTES UBICACIONES

Solicitud de Certificaciones Consulta a Distancia Seguimiento a documentos Cálculo de Honorarios Prensa

Página del Registro General de la Propiedad, Guatemala

# El clima organizacional en las entidades públicas

**Cristian Rene Méndez Vásquez**

Asesor Profesional de la Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional del INAP.

[cmontufar@inap.gob.gt](mailto:cmontufar@inap.gob.gt)

Hoy en día es de suma importancia que toda organización busque alcanzar los mayores niveles de productividad en el logro de sus resultados, lo cual incluye a las instituciones públicas; y es por ello que, muchas de ellas han considerado invertir buena parte de su presupuesto y recursos en conocer cómo se encuentra el clima organizacional, además de considerar buscar nuevos mecanismos para su mejoramiento y, esto lo lleva a cabo por medio de consultorías y programas que le permitan conocer los sentimientos, comportamientos y actitudes que los funcionarios y empleados públicos desarrollan en relación con las características de su entidad; por esta razón, los estudios de clima organizacional son un elemento que brinda información relevante frente a la cultura organizacional, que sabiéndola aprovechar y aplicando los ajustes pertinentes dará como resultado, mejores relaciones entre sus servidores públicos.

El mejoramiento de la productividad en las instituciones públicas va de la mano del rendimiento, calidad y desempeño de sus equipos de trabajo. Este proceso de mejoramiento, está relacionado al recurso humano, con una clara y eficiente gestión, con una adecuada cultura organizacional con un clima organizacional propicio para el desarrollo de los empleados como seres integrales y con adecuadas prácticas de gestión del cambio que posibiliten la apropiación de nuevas metodologías y ajustes organizacionales efectivos, los cuales a su vez favorezcan un ambiente de trabajo cordial y armonioso, siendo el clima organizacional quizás el aspecto más importante.

Este se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por

los empleados, siendo esta percepción una fuerza que influye en la conducta de estos. Esto significa, que el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen e incide directamente en el desempeño de la institución, pudiendo de esta manera favorecer o afectar la productividad de sus integrantes.

El autor Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2016) en su libro Clima Organizacional en Colombia define el Clima Organizacional como:

***“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan sus creencias, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.”***

Definición que ya integra elementos que muestran la amplitud de impacto que posee el clima organizacional dentro de una institución.

El clima organizacional constituye, por lo tanto, la “personalidad” de una institución y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados e incluso al exterior, con la ciudadanía.

Dentro del clima organizacional existen unos componentes determinantes que le puede permitir a la organización un clima óptimo y agradable, donde el trabajo fluya de una forma natural, armónica y placentera, como pueden ser: un ambiente físico ideal, un ambiente social adecuado y un comportamiento organizacional satisfactorio. La totalidad de estos componentes constituyen el clima de una organización e inciden en el desarrollo de la actividad de esta y hace que sus trabajadores tengan un sentido de pertenencia, se mejore la calidad de los servicios que se prestan y se logre el buen desempeño en general de la institución.

Los valores, son importantes para mantener un ambiente laboral armónico por lo que, deben ser parte del acervo cultural de todos los miembros de la institución para que la conducta de cada uno de ellos tenga repercusión, tanto a lo interno como en el entorno de la entidad, lo cual significa que los valores institucionales deben de tener impacto tanto en los empleados como en la población que debe ser atendida por la institución.

En ese sentido, de forma global, el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los trabajadores, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos claves del clima organizacional, razón por la cual es importante que las instituciones públicas analicen, diagnostiquen y mejoren su clima organizacional, para lo cual deben:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique a los directivos o responsables de la institución, los elementos específicos sobre los cuales deben dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su institución y prever los problemas que pueden surgir.

Actualmente el Instituto Nacional de Administración Pública, en el marco del nuevo Modelo de Gestión Institucional, resalta la importancia del Clima Organizacional como un elemento que se encuentra integrado dentro del Marco Filosófico que toda institución pública debería de poseer, razón por la cual el INAP realiza esfuerzos para que en todas las instituciones públicas se fortalezca el clima organizacional como elemento fundamental para mejorar su gestión institucional.



Envato Elements ©



## **Maestrías y Doctorados**

- **Maestría en Gerencia Pública INAP-ICAP**
- **Maestría en Administración Pública INAP-USAC**
- **Maestría en Administración Pública y Juridicidad INAP-USAC**
- **Maestría en Gestión Pública Local INAP-USAC**
- **Doctorado de Investigación en Políticas Públicas INAP-USAC**

*Preinscripciones a partir de:*



**Enero 2023**



*Para más información escríbenos a*  
**[ngonzalez@inap.gov.gt](mailto:ngonzalez@inap.gov.gt)**



Habilitación de ventanillas en la sede central ONSEC para apoyar a los usuarios con el uso del Sistema Comunicaciones Electrónicas

## **El CEO abre el camino para acercar los servicios a los usuarios de la ONSEC**

**Redacción y fotografías: Unidad de Comunicación Social e Información Pública -ONSEC-**

[info@onsec.gob.gt](mailto:info@onsec.gob.gt)

La MSc. Karla Johana Alvarado Directora de la Oficina Nacional de Servicio Civil (Onsec) con visión a la innovación y apoyo a los usuarios, realizó un análisis de los diferentes servicios brindados, lo que conllevó a tomar decisiones y a ejecutar acciones. Una de estas fue la creación de un sistema al que se le denominó Comunicaciones Electrónicas Onsec (CEO).

El CEO es una plataforma diseñada para recibir las solicitudes de diferentes trámites y por medio de la cual se entrega lo que requiera un usuario; todo desde la virtualidad. Este hecho tiene entre sus primeros impactos positivos el ahorro de tiempo y de recursos para las personas que realizan trámites, pero también hace más eficiente la gestión del proceso para el personal de la Onsec.

En la actualidad el CEO se utiliza para tramitar en línea la Certificación de Servicios. Este es un documento estipulado como requisito para el trámite de las pensiones civiles del Estado, así como para la contribución voluntaria, según el Reglamento de la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado. El periodo que certifica la Oficina es de 1971 a 1999, aunque es importante mencionar que al finalizar el año 2022 se ampliará del 2000 hasta la actualidad.

El cambio también se hizo para dar cumplimiento al Decreto 5-2021, Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos, ya que, además de convertirse en un trámite electrónico, existió una simplificación del procedimiento y requisitos.

La nueva opción para solicitar y entregar la Certificación de Servicios es un hecho trascendental para la Onsec y es una muestra de cómo se pueden hacer más eficientes y transparentes los procesos, pero también del adecuado uso de la tecnología.

Antes, las personas veían limitadas sus posibilidades de solicitar el documento, porque el trámite se centralizaba en la sede central de la Onsec, ubicada en la ciudad de Guatemala, pese a que quienes la requerían vivían en los departamentos. Eso representaba un gasto en tiempo y dinero, ya que los usuarios tenían que ver temas de transporte en autobús o combustible para su vehículo.

A partir de la habilitación del (CEO) Comunicaciones Electrónicas Onsec para este trámite, las personas solo necesitan estar en un lugar con acceso a internet y una computadora para crear un usuario, cumplir con los requisitos, digitalizar y cargar los documentos en dicha plataforma y esperar a que en su casillero virtual llegue la certificación.

### ***Innovación tecnológica***

La Certificación de Servicios es el primer producto que se pone a disposición de los usuarios por medio de la plataforma CEO. Eso permite que la Onsec trabaje con celeridad en sus procesos de una manera transparente y con certeza jurídica.

El sistema también permite que el personal de la Onsec consigne los avances de la gestión y que se hagan las revisiones correspondientes, hasta que se llegue a la generación del documento digital. Con ese flujo se obtiene celeridad a la gestión de la certificación.

Ligado a eso, la Onsec brinda certeza jurídica en el documento que hace llegar virtualmente al usuario, porque el mismo cuenta con firma electrónica avanzada, lo que representa un respaldo institucional. Aunque el CEO es una plataforma amigable y de fácil uso, también se debe tener en cuenta que los cambios son paulatinos en procedimientos que llevan años de realizarse de una manera.

Es por ello que fueron habilitadas ventanillas en la sede central para apoyar a los usuarios con el uso del sistema; mismos que ya no tendrán que regresar a la Oficina por su documento, porque lo recibirán en su casilla virtual en el CEO.

Para acceder a la plataforma solo se debe ingresar al sitio web de la Onsec ([www.onsec.gob.gt](http://www.onsec.gob.gt)) y buscar el botón en donde se lee CEO. La administración y el uso de este sistema ha requerido de una sinergia entre el personal de las Direcciones de Carrera Administrativa y de Tecnologías de la Información. Esto evidencia que la innovación no solo es el cambio de documentos físicos por digitales, sino también el cambio en los procedimientos técnicos.

Además del CEO, la Onsec cuenta con otras herramientas digitales que facilitan información de suma utilidad para los usuarios. Cuando se ingresa al sitio web institucional hay acceso para consultar el estado de la solicitud de pensiones civiles del Estado y de contribución voluntaria; así como aplicaciones para el cálculo de liquidación por jubilación y de aporte por medio de contribución voluntaria.

Servirle a la población requiere agilidad, transparencia, buen uso de los recursos, acercar los servicios y trabajar con profesionalismo. La Oficina Nacional sigue demostrando con acciones que asume el compromiso de trabajar de esa manera, con entusiasmo e innovación.



Directora MSc. Karla Johana Alvarado en el lanzamiento del Sistema de Comunicaciones Electrónicas ONSEC



Te compartimos nuestros  
*logros 2022*



**215**

**Instituciones públicas  
asesoradas técnicamente**  
en procesos de fortalecimiento,  
modernización y profesionalización  
institucional y del recurso humano



**8518**

Beneficiarios en  
**Formación y Capacitación**



**104**

**Políticas Municipales** de  
Mejoramiento de ingresos propios  
y mecanismos de recaudación

**#INAPesDesarrolloInstitucional**

# CONCEPTOS CON ENFOQUE PÚBLICO

## Gestión

1. Creación y mantenimiento de un medio laboral donde los individuos, trabajando en grupos, puedan realizar misiones y objetivos específicos (Monogement: el de Koont z et al., 1990).
2. Conseguir que las cosas se hagan a través de las personas (The Gower Handbook on Management, 1988, pág. 12).
3. Coordinar y motivar a las personas de una organización para conseguir unos objetivos (Milgrom y Roberts, 1992, pág. 25).
4. Capacidad de los funcionarios públicos de articular y manejar los recursos, normas, estructura y procesos para alcanzar resultados institucionales con una visión prospectiva relacionada con los objetivos y resultados estratégicos que las entidades deben lograr en relación con su misión y visión. (Juan Francisco Leal/Concepto INAP)

## Gestión Pública:

Desde la perspectiva del INAP (2021) se entiende como Gestión Pública al conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. Es el concepto de gerencia aplicado al manejo de los asuntos públicos, entendido como la producción o elaboración de bienes y servicios públicos a partir de decisiones políticas. (Juan Francisco Leal/Concepto INAP).

Implementación de las políticas gubernamentales, o sea, a la aplicación de los recursos del Estado con el objetivo de fomentar el desarrollo y el estado de bienestar en su población. También se denomina gestión pública a la carrera universitaria que forma profesionales en las teorías, herramientas y prácticas que atañen a las políticas públicas de una nación. (conceptos.de)



Freepik Inc. ©

## Gestión de procesos sustantivos

Desde la perspectiva del INAP; la Gestión de los procesos sustantivos es entendida como la capacidad que deben tener los funcionarios públicos para diseñar, operar y optimizar los procesos que permiten la prestación de los servicios de su institución. Y, garantizar la calidad de los mismos mediante su adecuada caracterización y estandarización, procurando que estos se presten en forma desconcertada para que efectivamente lleguen a la población para mejorar sus niveles de bienestar. (Juan Francisco Leal/Concepto INAP).



Delegación de Guatemala participa en el XXVII Congreso Internacional del CLAD, integrada por Karla Johana Alvarado, directora de la ONSEC; Alvaro Díaz Coronado, gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-; Nery Díaz Gómez, subgerente; Francisco Leal, director de Investigación y Análisis de Desarrollo Institucional del INAP.

## Guatemala asume por segundo año consecutivo la vicepresidencia del CLAD

En el marco del XXVII Congreso Internacional del CLAD, Guatemala asumió por segundo año consecutivo la segunda vicepresidencia de la Mesa Directiva del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. La elección se efectuó durante la LII Reunión Ordinaria Anual del Consejo Directivo, que se celebró en Sucre, capital de Bolivia.

En esta edición del Congreso participaron representantes de 24 países de América, Europa y África. Por parte de Guatemala la delegación fue integrada por Karla Johana Alvarado, directora de la ONSEC, Alvaro Díaz Coronado, gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- y Nery Díaz Gómez, subgerente.

Este es uno de los escenarios con mayor importancia a nivel Iberoamericano, para el intercambio de experiencias, investigaciones, estudios y publicaciones sobre los procesos de reforma del Estado, la gestión de asuntos públicos y modernización de la administración. Según dieron a conocer los organizadores, se desarrollaron 500 ponencias, conferencias plenarias y paneles especiales.

Guatemala participó en la ponencia en el Área temática: Profesionalización como pilar de la administración pública del siglo XXI con el tema “Profesionalización de funcionarios públicos como mecanismo estratégico del nuevo modelo de atención institucional y asistencia técnica: caso del Instituto Nacional de Administración Pública de Guatemala”. En el Área temática: Tendencias generales de reforma y modernización de la administración pública, el gerente del INAP Alvaro Díaz Coronado presentó la ponencia “Instituto Centroamericano de Administración Pública: Nuevos enfoques desde el sector público para transitar hacia un desarrollo deliberado, sistémico y progresivo”.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, es un organismo público internacional, de carácter intergubernamental, constituido en 1972 y su creación fue respaldada por la Asamblea General de las Naciones Unidas con la idea de establecer una entidad regional que tuviera como eje de su actividad la modernización de las administraciones públicas.

## **INAP entregó a OIM herramientas de gestión para implementar planes, programas y proyectos municipales con enfoque en la atención, protección y reintegración de migrantes**

**E**n el marco del programa “Respuesta Trinacional para una Movilidad Humana Digna, Pacífica e Inclusiva en el Norte de Centroamérica” INAP desarrolló una consultoría para la OIM que consistió en la elaboración de una metodología para el desarrollo de planes, programas y proyectos municipales con enfoque en la atención, protección y reintegración de migrantes; con el objetivo de implementar mecanismos efectivos de protección, atención y reintegración sostenible en los municipios de Esquipulas, San Mateo y Quetzaltenango.

Según lo dio a conocer Alvaro Díaz Coronado, gerente del INAP, la asistencia técnica desarrolló herramientas de gestión y una metodología de trabajo innovadora, que permitió brindar acompañamiento para generar condiciones que fortalezcan las capacidades en las direcciones municipales y oportunidades de inversión pública con énfasis en la atención migratoria.

Los planes, programas y proyectos municipales propuestos se orientaron a brindar atención y asesoría digna para los migrantes y refugiados, orientando acciones para crear una coordinación eficaz entre instituciones de gobierno, organizaciones no gubernamentales, sociedad civil y dependencias municipales. Como resultado se desarrollaron y entregaron a la Organización Internacional para la Migración OIM los siguientes productos:

- 3 diagnósticos situacionales de la migración.
- 3 propuestas de fortalecimiento Integral dirigido a dependencias municipales.
- 1 mapeo de actores que trabajan proyectos enfocados a la migración.



Silvia Carolina Montepeque coordinadora del Proyecto PBF Trinacional, José Diego Cárdenas Oficial Nacional de Proyectos de OIM, Gerente de INAP Alvaro Díaz Coronado Y Ana Herrera, directora de Delegaciones INAP, hace entrega de los productos de la consultoría.

- 2 propuestas de políticas públicas municipales en Esquipulas y San Mateo.
- 1 protocolo interno de atención a migrantes en Quetzaltenango.
- Y la asistencia técnica para la formulación de 6 perfiles de proyectos para prevención de la migración.

Los resultados fueron entregados a José Diego Cárdenas, Oficial Nacional de Proyectos de OIM y a Silvia Carolina Montepeque, coordinadora del Proyecto PBF Trinacional.

El Gerente del INAP reiteró el compromiso del Gobierno de Guatemala y del instituto, de dar continuidad a las acciones de implementación de los productos de la consultoría durante el 2023.

## INAP inaugura su primera Delegación Regional en el Departamento de Petén

La secretaria General de la Presidencia María Consuelo Ramírez Scaglia, en su calidad de presidenta de la Junta Directiva del INAP, el gobernador de Petén Luis Burgos y Alvaro Díaz Coronado, gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP inauguraron la primera Delegación Regional del INAP en el Departamento de Petén.

En 42 años, es la primera vez que el instituto cuenta con una Delegación Regional, misma que tiene el objetivo de acercar los servicios de fortalecimiento institucional a una región tan importante del país, propiciando las condiciones necesarias para que esta delegación pueda replicar el modelo de atención institucional y así descentralizar los servicios que brinda el instituto.

El gobernador Luis Burgos resaltó que la apertura de la Delegación demuestra el compromiso del presidente de la República Dr. Alejandro Giammattei de hacer realidad el sueño que tiene para el Departamento, reiterando que los Alcaldes están comprometidos con contribuir con ese sueño “Tenemos las puertas abiertas para quienes deseen hacer crecer a Petén y tengan deseos de venir a trabajar” puntualizó.

María Consuelo Ramírez, secretaria General de la Presidencia indicó que después de más de 40 años el INAP por medio de la Junta Directiva y la Gerencia de la actual administración establecen por primera vez una Delegación Regional del Instituto, eligiendo por mandato del presidente de la República al Departamento de Petén para establecerla. Instando a los servidores públicos y demás instituciones a aprovechar el nuevo modelo de atención institucional que se impulsa en esta gestión y que abarca servicios de investigación, asesoría y capacitación.

Díaz Coronado, gerente del INAP resaltó que el instituto ha retomado su mandato institucional y que han impulsado un proceso de reestructura por lo que hoy se da un paso importante con la descentralización de los servicios que de forma integral pretenden fortalecer los esfuerzos del Presidente de la República de apoyar técnicamente a la institucionalidad pública.

La Delegación Regional de INAP -Petén- está integrada por 5 personas que replicaran el modelo de atención del instituto con todos los servicios que este presta.



La secretaria General de la Presidencia María Consuelo Ramírez Scaglia, Alvaro Díaz Coronado Gerente de INAP y Luis Burgos Gobernador de Petén, inauguran sede de INAP en el departamento de Petén.

## **Convenios propiciarán fortalecimiento de capacidades de los Servidores Públicos guatemaltecos que se traduzcan en mejores servicios a la población**

Con el objetivo de impulsar acciones para el desarrollo de competencias del talento humano, tomando como marco de acción el modelo de atención institucional del INAP, fueron firmados convenios de cooperación interinstitucional con la Corte de Constitucionalidad, la Procuraduría General de la Nación y la Secretaría Nacional de Administración de Bienes de Extinción de Dominio.

Según lo expresado por la Magistrada Dina Ochoa, el instrumento tiene por objeto promover el desarrollo de programas de Derecho Constitucional y cualquier otro programa de investigación conjunta, intercambio de personal docente e investigador, intercambio de materiales y publicaciones varias en campos de interés para ambas partes u otras áreas de cooperación que se consideren de beneficio para las instituciones signatarias.



Firma Convenio Corte de Constitucionalidad e INAP.



Firma de Convenio Secretaría Nacional de Administración de Bienes de Extinción de Dominio e INAP.

“Este convenio traerá consigo importantes resultados para que podamos continuar brindando servicios con altos estándares de calidad y sobre todo continuar el fortalecimiento de ese Estado de Derecho Constitucional que tanto los guatemaltecos y guatemaltecas deseamos” puntualizó.

El secretario general de SENABED Jorge Mario Andrino Grotewold, destacó que se viabilizará la realización de diversas actividades técnico-académicas para la implementación de procesos de asistencia técnica, formación y capacitación para los empleados y funcionarios públicos que conforman la SENABED.

En tanto que, el procurador General de la Nación Welmer Ubener Gómez, enfatizó la importancia de fortalecer servicios con altos estándares de calidad de forma conjunta.

El gerente del INAP Alvaro Díaz Coronado explicó que con la implementación del modelo de atención institucional se busca contar con una estrategia para el abordaje teórico metodológico que se constituya como un referente para todas las instituciones “buscamos garantizar que exista un verdadero modelo de gestión a lo interno de las instituciones públicas, así como programas continuos y permanentes en donde todos los procesos de asistencia técnica, asesoría, formación e investigación vayan orientados a la Gestión Por Resultados.” Puntualizó



Firma de Convenio Procuraduría General de la Nación e INAP.



**El INAP  
siempre está  
al alcance de  
tu mano**

**Visítanos en**  
 **[www.inap.gob.gt](http://www.inap.gob.gt)**

**Escríbenos al**  
 **2419-8181**



**Jefe Editorial**

Alvaro Gerardo Díaz Coronado

**Edición**

Ingrid Ibeth Bran Cuellar

**Diseño**

Elsa María Close Girón

**Fotografía**

Luis Alberto Mansilla Mayén

Elsa María Close Girón

Juan Miguel Sandoval Molina

José Orlando Ayala Arévalo

Lorenzo Alberto Cortez Coronado

CON  
ENFOQUE  
PÚBLICO  
Espacio de Diálogo