

CON
ENFOQUE
PÚBLICO
Espacio de Diálogo



3RA. EDICIÓN
ENERO-JUNIO
2023

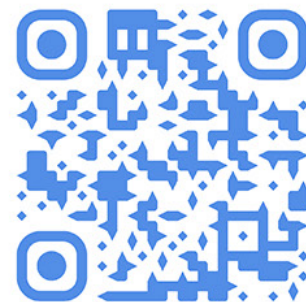


45 años

1980 - 2023

**EL DESARROLLO
INSTITUCIONAL
COMO PROPÓSITO
DEL INAP**

Pag. 10



inap.gob.gt



Jefe Editorial

Alvaro Gerardo Díaz Coronado

Edición

Ingrid Ibeth Bran Cuellar

Diseño

Lorenzo Alberto Cortez Coronado

Fotografía

Elsa María Close Girón

Luis Alberto Mansilla Mayén

Lorenzo Alberto Cortez Coronado

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

(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 tercera edición de Con Enfoque Público la revista digital del INAP, se da en el marco del Aniversario 43 de creación de nuestro Instituto y tomando en consideración que uno de nuestros objetivos es generar desarrollo institucional, lo abordamos como tema central de esta edición.

El término desarrollo institucional se empezó a conceptualizar desde mucho antes de la misma existencia del INAP, como lo conocemos; en los años 50, 60 y 70 se dieron varios eventos que tuvieron el objetivo de confrontar la teoría del desarrollo institucional con la experiencia de quienes estaban llevándolo a la práctica, tal es el caso de la conferencia regional "Institution Building" que tuvo lugar en la Universidad de Utah, Logan, Estados Unidos en 1970 con instituciones de diversos países.

Lo que quiero resaltar de esto es que términos como cambio social, innovación y liderazgo se han mantenido a lo largo de los años como los principales referentes de lo que significa o representa en la institucionalidad pública el impulso del desarrollo.

En los últimos 2 años y medio la Gerencia del INAP ha promovido un modelo de atención institucional que propicie un cambio de visión en las instituciones y que fortalezca a las mismas en sus procesos sustantivos, tácticos y estratégicos; fundamentándose este en la base de esos mismos términos, pero aplicados al trabajo en equipo y al logro de resultados y objetivos colectivos, tomando como un principio fundamental al recurso humano como un agente de cambio.

En su reciente participación en el conversatorio "Innovación de la Administración Pública en México, Cuba y Guatemala, Alvaro Díaz Coronado, gerente del INAP Guatemala hacía referencia a que el desarrollo de un país se centra en sus instituciones. Su correcto funcionamiento y la eficiencia en la prestación de servicios públicos a la población determina el logro de la generación de valor público.

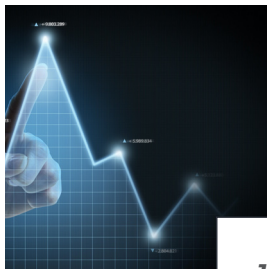
Esta visión nos ha llevado a conceptualizar el concepto de desarrollo institucional como un instrumento de desarrollo económico y social para la Región. Esperamos que la entrega de nuestra III Edición contribuya a generar espacios de diálogo para crear sinergias entre las instituciones que propicien acciones para seguir fortaleciendo la administración pública en favor de los guatemaltecos.

Ingrid Ibeth Bran Cuellar

Directora de Comunicación Social e Información Pública
del Instituto Nacional de Administración Pública.



10



14



24

ÍNDICE

EDITORIAL

PANORAMA PÚBLICO

Impacto del servidor público en el desarrollo del Estado y de la Administración Pública **04**

La innovación en el Servicio Civil en Guatemala para el Desarrollo Sostenible **06**

SOSEP trabaja en apoyo a la población más vulnerable del país **09**

VISIÓN PÚBLICA

El Desarrollo Institucional como Propósito del INAP **10**

Factores críticos en la gestión por procesos en la administración pública: Un estudio exploratorio **14**

El Desarrollo Institucional a través de la Gestión por procesos **16**

El proceso de institucionalización según la teoría de Esman **18**

PROPUESTAS CON ENFOQUE PÚBLICO

ONSEC habilita opciones para solicitar en línea la pensión por jubilación y otros derechos **20**

La Oficina Nacional de Servicio Civil impulsó la Innovación en el Servicio Civil hacia un desarrollo sostenible **21**

CONCEPTOS CON ENFOQUE PÚBLICO **23**

¿Qué es desarrollo institucional?

CON ACCIÓN PÚBLICA **24**



Fotografía: Freepik.es

PANORAMA PÚBLICO

Impacto del servidor público en el desarrollo del Estado y de la Administración Pública

Nery Roberto Díaz Gómez

ndiaz@inap.gob.gt

Quiero partir de la concepción clásica, el Estado es definido y considerado como un orden esencialmente legal. Sin embargo, no obstante que lo esencial es lo jurídico, en esta concepción se incluyen otros elementos constitutivos.

Elementos constitutivos del Estado de Derecho; incluye cuatro elementos constitutivos:

- a) el pueblo, que es su elemento humano;
- b) el territorio, que es su entorno físico;
- c) el poder político, que es la facultad de mando sobre la sociedad y
- d) la soberanía, que es su capacidad de auto obligarse y autodeterminarse sin sufrir interferencias exteriores.

El Gobierno es uno de los elementos constitutivos del Estado y se entiende como la compleja función de conducir a las personas y administrar las cosas del Estado o el conjunto de órganos que la cumplen.

En consecuencia, la tarea de gobernar comprende dos grandes aspectos: dirigir personas y administrar recursos. El gobierno de las personas implica dirigir las, inducir las, motivar las, estimular las, disciplinar las, coordinar sus esfuerzos, articular objetivos, metas y actividades de los programas y políticas públicas. La administración de las cosas del Estado, se refiere a la promoción y gestión de recursos así como la supervisión del proceso de la producción, circulación y distribución de los bienes y servicios del Estado.

Por otra parte, la Administración Pública es una de las funciones fundamentales del Estado y está a cargo del poder ejecutivo, es decir, del Presidente de la República, los ministros, los funcionarios y los empleados subordinados. Su función es administrar los bienes y recursos del Estado; recaudar e invertir los fondos fiscales; producir y prestar los bienes y servicios públicos y asegurar el orden jurídico. Lo hace por medio de actos concretos y acciones administrativas reguladas en leyes y reglamentos.

También se entiende como una disciplina científica que forma parte del ámbito teórico de las “ciencias administrativas”. En esta perspectiva, tanto la Administración Empresarial como la Administración Pública, se consideran disciplinas científicas dado que están conformadas por principios , teorías, métodos, técnicas e instrumentos, así como se sustentan en sus teóricos. (Luis Betete Vasquez, 2006)

Ahora que tenemos la claridad en estos conceptos, es importante entender cómo se integra el servicio civil al sistema político y de qué manera puede operar bajo sus restricciones. El concepto de servicio civil trasciende al del sistema de gestión de los recursos humanos del Sector Público, puesto que los funcionarios de carrera son responsables de ejecutar decisiones políticas. Por otro lado, el servicio civil es un actor vital en el ciclo de políticas públicas, puesto que es simultáneamente un brazo ejecutor y un importante recurso en el proceso mismo de la formulación. (Pardo, 2021)

El servidor público desempeña un papel crucial en el desarrollo del Estado. Su responsabilidad, eficiencia y ética impactan directamente en el bienestar de la sociedad y en el progreso del país. A través de una gestión eficiente, toma de decisiones informadas y combate a la corrupción, los servidores públicos pueden promover un entorno favorable para el desarrollo económico, social y político. Es fundamental fomentar la capacitación continua y el fortalecimiento de los valores éticos en el servicio público para maximizar su impacto positivo en el desarrollo del Estado.

El impacto del servidor público en el desarrollo del Estado es innegable. Su responsabilidad, eficiencia, ética y capacidad para tomar decisiones informadas influyen directamente en el bienestar de la sociedad.



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

Retos

El Estado guatemalteco no es un estado formado como lo establecido por teóricos como Carlos Marx, ni como los estados europeos o el estadounidense, es un estado conquistado y por consiguiente tiene resabios de discriminación, racismo, saqueo y corrupción dentro de otras características que no permiten un desarrollo mas integral.

La Administración Pública, tiene cinco dimensiones por las cuales transita, Patrimonialista, Weberiana, Nueva Gestión Pública, Gobernanza y Gobernabilidad y dentro de esto contexto, según mi apreciación es bien complejo implementar desarrollo sobre todo en el servicio civil ya que no se puede realizar una reforma del estado y modernización del Sector Público en estado como el mencionado anteriormente y en la Administración Pública.

En el Servicio Civil: Consolidar la carrera administrativa y eliminar las facultades discrecionales de los administradores. Actualizar los procedimientos de sanciones y despidos. Establecer mecanismos para despidos indirectos. Adecuar las indemnizaciones en despidos justificados y, especialmente, en casos de jubilación.

Asegurar el criterio de mérito y el concepto de carrera establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala, mediante la correcta conceptualización de la carrera administrativa. Establecer la distinción entre el servidor público de carrera y el servidor público designado por las máximas autoridades de gobierno.

“El servicio civil de carrera es una forma de gestionar los recursos humanos de la administración pública para formar servidores públicos cuyo compromiso sea con el interés común, sin consideraciones políticas de grupo o partido, basada en el mérito, la imparcialidad y la igualdad de oportunidades. Los elementos comunes que se desprenden de la mayor parte de las definiciones giran alrededor de la necesidad de introducir en la función pública tanto fundamentos éticos para lograr una actitud y comportamiento honorable por parte de los funcionarios, como un conjunto de reglas que administren y desarrollen al personal para que la administración pública responda con eficiencia y eficacia a las demandas que la sociedad plantea”. (Pardo, 2021).



Fotografía: Freepik.es

PANORAMA PÚBLICO

La innovación en el Servicio Civil en Guatemala para el Desarrollo Sostenible

Compromiso del servidor público para el desarrollo sostenible: una perspectiva de innovación y cambio de paradigmas

Alvaro Gerardo Díaz Coronado

adiaz@inap.gob.gt

Vale la pena apoyarse en la historia, para entender nuestro presente y gestionar nuestro futuro, en lo que a administración pública se refiere.

Si nos remitimos a la Edad Media y al Renacimiento, la característica más particular de esa época, es que predominaba un poder absoluto en el Estado, y por lo tanto, existía una “administración pública” patrimonialista (los cargos públicos se distribuyen como regalos o gratificaciones, o incluso los cargos públicos eran heredados).

Hasta que John Locke, desarrolla la idea de que el Estado tiene como misión principal, proteger tres derechos naturales: la vida, la libertad y la propiedad privada de lo que una persona haya trabajado y pueda utilizar; además, sostiene que el gobierno debe estar constituido por un rey y un parlamento.

Nace el concepto de “República”, que es una forma de gobierno y organización del Estado, en la que el poder público es ejercido por representantes del pueblo y se consolida una división de poderes.

A partir del concepto de República, al Estado se le confiere funciones de decisión en controversias entre los individuos, es decir, cada vez mayor población con intereses distintos en un contexto de pluralidad y de tolerancia.

Ese contexto de resolver las controversias y de defender los derechos naturales, da origen a la administración pública, bajo la sociología de la burocracia creada por el sociólogo alemán Karl Emil Maximilian Weber (1864-1920).

Para Weber, la burocracia es “la única manera de organizar eficazmente un gran número de personas, y por lo tanto ampliar inevitablemente el crecimiento económico y político”. Lo que hace max weber, fue construir un modelo, sobre cómo debe funcionar la administración pública, es decir, la forma en la que se organiza el Estado, para garantizar el cumplimiento de todos los derechos ciudadanos.

Existen diversas críticas al modelo burocrático, en especial porque la burocracia llegó a abusar del poder y de los privilegios derivados de las

atribuciones inherentes al ejercicio de la función, llevando a una desviación de la conducta del servidor público apartada de las normas establecidas para ponerse al servicio de intereses privados.

Estos factores fueron los que promovieron, el planteamiento del paradigma postburocrático, donde se incorpora la visión gerencial buscando la eficiencia y una administración pública basada en resultados, fue entonces cuando entra en juego el modelo de la new public management.

Quizá el fallo en este concepto de NGP está en el propósito. Entender que el propósito en lo privado es muy distinto al propósito en lo público. Y que esa aplicación de métodos y técnicas lo que deben de buscar es la satisfacción de necesidades y la generación de valor público.

En la actualidad se dice que estamos en presencia de un nuevo modelo, que es el de la “Gobernanza Moderna”, que representa una forma de gobernar y de gestionar más cooperativamente, diferente del antiguo modelo jerárquico, en el que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil.

En la gobernanza moderna, las instituciones estatales y no estatales, los actores políticos y privados, participan, y a menudo cooperan, en la formulación y la aplicación de políticas públicas. La estructura de la gobernanza moderna no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores corporativos autónomos y por redes entre organizaciones.

Conocer todos estos antecedentes de la administración pública, nos brinda la oportunidad de entender porqué el compromiso y las expectativas del servidor público se convierten en un activo de la sociedad moderna, sobre el modo de funcionamiento del Estado en la realidad que experimentan los ciudadanos.

La importancia radica en que, la administración pública a través de servidores públicos con compromiso y responsabilidad al ejercer su cuota de poder que el Estado les otorga, garantiza la satisfacción de las necesidades mínimas de la ciudadanía, el orden interno y las relaciones burocráticas, jerárquicas e informativas para mantener un sistema social, económico, político y ciudadano operando, mediante la administración de los recursos públicos.

Ante dichos desafíos, el compromiso del servidor público y la transformación de ciertos paradigmas, son el medio para elevar la capacidad directiva de las instituciones, mejorar y modernizar su organización y funcionamiento, desarrollar sus recursos humanos, crear condiciones favorables para que en el Sector Público se generen y ejecuten resultados de desarrollo y se genere valor público.

¿Cómo generamos compromiso en el servidor público?

Una forma práctica y concisa, se puede deducir de un proceso desarrollado y gestionado por el Banco Interamericano de Desarrollo -BID-, llamado “índice de capacidad funcional”, en el que se tienen en cuenta variables relacionadas con la calificación profesional de los servidores, la gestión de las remuneraciones, la gestión del rendimiento y la flexibilidad o adaptabilidad de los sistemas de trabajo.

Este índice de capacidad funcional resulta de la combinación de tres atributos. El primero expresado mediante el índice de competencia, que alude a la eficacia con que se aseguran niveles de calificación profesional adecuados en los servidores públicos. El segundo es el índice relacionado a la eficacia de incentivos, el cual mide el grado en que las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos contienen estímulos a la productividad, el aprendizaje y la calidad del servicio. Y, el tercero que se refleja en el índice de flexibilidad, el cual alude al grado en que las políticas y prácticas de servicio civil facilitan la adaptación a los cambios y la adopción de innovaciones.

Los servidores públicos de países desarrollados, tienen grados elevados de tecnificación profesional y sistemas de capacitación con altos grados de contenido estratégico. El puntaje del índice de eficacia de incentivos responde a sistemas ordenados de gestión salarial, con relativa equidad interna y procesos para mejorar la competitividad salarial, así como procesos de evaluación que comienzan a relacionar el desempeño individual con el grupal e institucional. Y el índice de flexibilidad es alto, incluso el brinda la posibilidad al servidor público de moverse de forma horizontal en las organizaciones.



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

Por el contrario, los países que luchan por alcanzar el desarrollo su mayor debilidad reside en los sistemas de retribución y gestión del desempeño. Estos países comparten entre sí la diversidad de criterios de pago, la falta de información sobre las remuneraciones, los altos niveles de desigualdad y la ausencia de evaluación de desempeño (pese a estar anunciada en las normas). Además, persisten sistemas de puestos sumamente rígidos.

Otro mecanismo para saber cómo desarrollar expectativas y compromiso en el servidor público, fue una metodología implementada por el BID para caracterizar los servicios civiles de la región. Esta metodología atendió cinco índices de calidad institucional, contrastando la realidad de los países con un modelo conceptual de calidad ideal, que sirvió de parámetro teórico de referencia. Se hace alusión en la presente ponencia únicamente a uno: la capacidad funcional, entendida como la capacidad que tiene el sistema de servicio civil de influir en el comportamiento de los empleados públicos a través del fortalecimiento de sus competencias, a través de fomentar incentivos a la productividad y de desarrollar procesos de flexibilidad en el sistema.

Para concluir, varios estudios cuantitativos recientemente realizados vinculan la profesionalización y el compromiso de los servidores públicos, dentro del servicio civil, con beneficios tales como el crecimiento económico, la reducción de la pobreza, el control de la corrupción, el aumento de la confianza en el gobierno, la mejora en la entrega de servicios y una ejecución presupuestaria del gasto de inversión más eficiente.

La motivación, la generación de expectativas en los servidores públicos y la mejora del servicio civil no es un objetivo en sí mismo, sino que está orientado a mejorar el rendimiento de las organizaciones del sector público y, por lo tanto, aumentar la calidad de los servicios que reciben los ciudadanos.

De acuerdo con dichas funciones el INAP se ha planteado el Modelo de Atención para modificar el modelo de gestión de las entidades y con ello fortalecerlas como instituciones, el mejoramiento de la calidad de sus servicios y aumentar el nivel de efectividad en la generación de valor para los ciudadanos.

El objetivo de este modelo es conseguir que las entidades públicas se organicen alrededor de los procesos que generan valor para los ciudadanos y que, concentren los esfuerzos en la estandarización y normalización de los procesos para garantizar la calidad de los servicios que preste en nivel central y en el nivel descentralizado. El marco general del Modelo de Gestión de las entidades públicas es la gestión por resultados como medio para garantizar la efectividad de su cadena de valor o de resultados.

Una entidad pública solo será una institución cuando sea capaz de generar valor para los usuarios de sus servicios, una entidad pública solo será capaz de generar valor para los ciudadanos cuando preste servicios de calidad, considerados como esenciales para generar movilidad social.



SOSEP trabaja en apoyo a la población más vulnerable del país

Sara López Galvez

Secretaria de Obras Sociales de la Esposa del Presidente de la República



Fotografía: Comunicación Social SOSEP

La SOSEP es una dependencia de apoyo a las funciones del Presidente de la República, la secretaria de la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente de la República, Sara López Galvez, comparte con los lectores que, la dependencia a su cargo, tiene como principal objetivo impulsar e implementar programas de carácter social, dirigidos a la niñez, mujeres, adultos mayores y población en general, priorizando a la población en situación de pobreza o pobreza extrema.

Los programas sociales que impulsa la SOSEP, son los siguientes:

Mejoramiento de las Condiciones Socioeconómicas de la Mujer: el programa apoya a grupos de mujeres y sus familias, especialmente del área rural del país, que viven en situación de vulnerabilidad, brindándoles asistencia técnica para potencializar sus destrezas, habilidades y capacidades productivas; buscando mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias por medio del emprendimiento.

Servicio Social: por medio de este programa, se llevan a cabo acciones de asistencia social para personas con diferentes discapacidades, dotándolas de equipo médico ambulatorio y productos ortopédicos; así como, atención médica y entrega de medicamentos en coordinación con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social; y, otros servicios sociales; también brinda atención psicosocial a Unidades Familiares Migrantes Retornadas, con acciones que comprenden la recepción y evaluación integral.

Hogares Comunitarios: en este programa se brinda atención integral en educación inicial, preprimaria, alimentación complementaria, recreación, salud preventiva y formación de valores a niñas y niños hasta los 7 años lo que contribuye con el desarrollo integral de la primera infancia, La atención se brinda por medio de Hogares Comunitarios y Centros de Atención y Desarrollo Infantil -CADI´s-; para el funcionamiento de estos centros, se establecen alianzas de cooperación con Gobiernos Locales y diferentes instituciones que estén dispuestas a colaborar con su comunidad y con la SOSEP.

Mis Años Dorados: el programa brinda atención integral a personas de la tercera edad con la finalidad de respetar y promover sus derechos humanos, facilitándoles servicios de atención integral para mejorar su calidad de vida y reducir la brecha generacional, en Centros de Atención Diurnos y Centros de Atención Permanentes, en los que se atienden a personas adultas mayores en situación de pobreza y pobreza extrema. Adicional, la SOSEP tiene bajo su marco legal, la apertura y clausura de albergues a nivel nacional con el objeto de brindar atención primaria a la población en situación de riesgo, ante una emergencia, desastre natural o algún evento adverso.

En la SOSEP, trabajamos como equipo a nivel nacional, para mejorar las condiciones de vida de la población guatemalteca.



Fotografía: Comunicación Social SOSEP



Fotografía: Comunicación Social INAP

VISIÓN PÚBLICA

El Desarrollo Institucional como Propósito del INAP

Juan Francisco Leal Rodríguez
franciscoleal@yahoo.com

Los prerequisites del desarrollo de un país se centran en la consolidación de las instituciones que proveen normas, que guían y restringen el comportamiento de los individuos y organizaciones y dan forma a las interacciones humanas; además, brindan las reglas del juego en una sociedad.

De esta manera el debate sobre el desarrollo generó el concepto de desarrollo institucional, que se orienta a mejorar y fortalecer el funcionamiento de las entidades públicas con miras a generar mayores impactos en el desarrollo de los países con mayores rezagos en la calidad de vida de los ciudadanos.

A partir del año 2021, con el nombramiento del Magister Alvaro Díaz Coronado como gerente, el INAP, inició un proceso de transformación que puso como centro de su actuación el desarrollo institucional tomando como base conceptual la gestión por resultados para convertirse en una entidad creadora de valor en las entidades públicas.

En ese sentido, para el INAP, el Desarrollo Institucional es el proceso mediante el cual se pretende fortalecer a las entidades públicas para que mediante la aplicación de la gestión por procesos y la formación por competencias sean capaces de contribuir al desarrollo económico y social de la población guatemalteca, lo cual significa que, con el proceso de desarrollo institucional.

El INAP, pretende generar en las entidades públicas un cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por ellas en su modelo de gestión para que puedan mejorar la calidad, equidad y pertinencia de sus servicios como medio para lograr sus resultados.

Esto mediante la definición precisa de sus procesos sustantivos, el cambio su estructura y clima organizacional y el desarrollo de las competencias de su personal para que, a partir de sus conocimientos, habilidades y actitudes sean capaces de crear valor en los usuarios de sus servicios.

Aquí, el concepto de construcción de competencias en las instituciones es relevante, pues con estas competencias, el INAP busca mejorar la capacidad estratégica, táctica y operativa del personal de las entidades públicas para que se convierta en capital humano capaz de generar valor público.

El método empleado por el INAP para impulsar el desarrollo institucional es el constructivismo, mediante el cual se espera que, a partir del análisis crítico que realicen los cuadros gerenciales del modelo de gestión actual de su institución (Generalmente basado funciones fragmentadas o compartamentalizadas), puedan determinar los alcances de los resultados que están logrando actualmente para determinar el poco impacto de la gestión institucional y, a partir de ello, fundamentar la necesidad de aplicar e institucionalizar la gestión por procesos como una nueva modalidad de gestión institucional para aumentar el impacto en la transformación de las condiciones económicas, sociales y ambientales en las que vive la mayor parte de la población Guatemalteca y, a partir de esta fundamentación, construir colectivamente los procesos que van a permitir el cambio de la gestión institucional.

Cambio que debe incluir mejoras en las estructuras organizacionales internas, en el clima laboral, en los sistemas administrativos, en la administración financiera, en la administración y gestión del personal, en la gestión del marco legal y en los mecanismos de monitoreo y la evaluación.



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

También se deben fortalecer las relacionantes interinstitucionales y propiciar la conformación de sectores y subsectores para formular políticas y estrategias, métodos y herramientas analíticas que permitan fortalecer la articulación interinstitucional, el ejercicio de la rectoría sectorial y la buena gobernanza.

Concluyo diciendo que el desarrollo institucional debe estar integrado con otras formas de desarrollo, que deben responder a un adecuado direccionamiento estratégico, que debe ser innovador, debe convertirse en parte de la cultura organizacional, que debe estar sustentando en el apoyo político y que, en su implementación, deben estar plenamente involucrados los cuadros directivos de cada institución.

Además, se debe resaltar que incentivar el desarrollo institucional y así buscar una sociedad más democrática y un sistema económico que provea un mayor desarrollo puede requerir de reformas al sistema político del Estado, así como una mayor articulación de todos los actores estratégicos involucrados en el desarrollo institucional, (SEGEPLAN, SCEP, INAP, ONSEC Y MINIFIN) quienes deben enmarcar su función en una política nacional de desarrollo institucional y de modernización de la administración pública.



Factores críticos en la gestión por procesos en la administración pública: Un estudio exploratorio

Yefrin Magdony Chávez López
<http://yefrin.wordpress.com/>

La gestión por procesos es una metodología que busca mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones a través de la optimización de los procesos que las conforman. En la administración pública, la gestión por procesos debe convertirse en una herramienta fundamental para mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos y para lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Este estudio exploratorio abarca tres partes, la primera la definición de los 6 factores y la metodología empleada para la identificación, la segunda parte describe los seis factores encontrados y la tercera parte se enfoca en los beneficios y retos para llevar a cabo la implementación de esta metodología.

En esta primera parte del artículo, nos enfocaremos en la metodología empleada para determinar los factores más importantes, en este estudio de gestión por procesos, se aplicaron dos metodologías para identificar los seis factores críticos que influyen en el éxito de la gestión por procesos.

El modelo de Saaty fue utilizado para determinar los pesos de cada factor, mientras que el análisis de cluster permitió agrupar los factores en categorías. La elección de descartar métodos paramétricos en este estudio se basó en razones técnicas fundamentales. Las pruebas paramétricas requieren suposiciones sobre la distribución de los datos, como la normalidad y la homogeneidad de varianzas.

Sin embargo, al analizar los datos primarios extraídos en este estudio de gestión de procesos, se encontró que no cumplían con estas suposiciones. La distribución de los datos no seguía una forma normal y se observaban desviaciones significativas en las varianzas entre los grupos de datos.

Como resultado, los métodos paramétricos no serían apropiados ni confiables para aplicar en este contexto. En lugar de eso, se optó por utilizar enfoques no paramétricos, que son más flexibles y no requieren de estas suposiciones estrictas sobre los datos. Esto permitió obtener resultados más precisos y robustos en la identificación de los factores críticos y en la posterior agrupación de los mismos.

En primera instancia se eligió utilizar el método de Saaty para el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) es la siguiente, el cual está dado por:

$$Aw = \lambda w$$

Donde:

A es la matriz de comparación de pares, de tamaño $n \times n$, que contiene los valores de las preferencias relativas entre los criterios.

w es el vector propio principal, de tamaño $n \times 1$, que representa los pesos relativos de los criterios.

λ es el valor propio principal, que indica la consistencia de las comparaciones.

Fuente: Elaboración propia

Y en segunda instancia se utilizó el algoritmo de K-means, que es una forma matemática de representar el algoritmo utilizado para encontrar los centroides y asignar los puntos a los grupos. La ecuación se compone de dos pasos principales: asignación y actualización de centroides, a continuación se presenta la asignación de los centroides:

$$\arg \min \left\| \left\| X - \mu_k \right\| \right\|^2$$

Donde:

X es el punto que está asignado

μ_k es el centroide del grupo k .

$\left\| \dots \right\|$ representa la distancia euclidiana al cuadrado entre el punto y el centroide

Fuente: Elaboración propia

Actualización de centroides

Una vez que todos los puntos han sido asignados a los grupos, los centroides se actualizan recalculando su posición media. La ecuación de actualización se puede escribir de la siguiente manera:

$$\mu_k = (1/N_k) * \sum X_i$$

Donde:

μ_k es el nuevo centroide del grupo k .

N_k es el número de puntos asignados al grupo k .

$\sum X_i$ representa la suma de todos los puntos asignados al grupo k .

Fuente: Elaboración propia

Esta metodología permitió establecer una jerarquía y asignar pesos a los factores críticos identificados en un proceso de toma de decisiones. Al utilizar el modelo Saaty, se promueve la consistencia y el rigor en el análisis, lo que contribuye a una mejor comprensión de la importancia de cada factor y a la identificación de las áreas clave en la gestión por procesos. El valor de RC (relación de consistencia) obtenido fue 6.76% muestra la consistencia y objetividad del estudio.

Mediante la prueba K-means con $K=4$, se obtuvo una inercia de 8.68 y un punto de silueta de 0.678, indicando un buen ajuste de los datos a los centroides propuestos y la significancia de los clústeres identificados. Los resultados fueron:

No.	Variable	Peso	Cluster
1	Compromiso y liderazgo de la alta dirección	16.10%	1
2	Alineamiento de los procesos con los objetivos y estrategias institucionales	13.70%	1
3	Participación activa y compromiso de los empleados	11.70%	2
4	Disponibilidad de recursos	9.50%	2
5	Comunicación efectiva	8.50%	2
6	Monitoreo y medición de los procesos	8.10%	3
7	Definición clara de los procesos clave	7.30%	3
8	Asignación de recursos adecuados	7.10%	3
9	Integración con otros sistemas de gestión	4.60%	3
10	Desarrollo de procedimientos y manuales	3.90%	4
11	Mejora continua	3.20%	4
12	Gestión de riesgos	2.90%	4
13	Capacitación y desarrollo de habilidades	1.80%	4
14	Revisión por la dirección	1.80%	4
		100.00%	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados revelaron que el compromiso y liderazgo de la alta dirección, el alineamiento de los procesos con los objetivos y estrategias institucionales, la participación activa y compromiso de los empleados, la disponibilidad de recursos, la comunicación efectiva y el monitoreo y medición de los procesos fueron los factores más relevantes, los cuales pueden definirse así:

1-. Compromiso y liderazgo de la alta dirección:

Se refiere a la capacidad de los líderes de la organización para establecer y comunicar una visión clara, comprometerse con la mejora continua y brindar el apoyo necesario para implementar los cambios en los procesos. Este factor implica que los altos directivos sean responsables de establecer metas y objetivos claros, asignar los recursos necesarios, motivar a los empleados y supervisar el progreso hacia el logro de los resultados. Un liderazgo comprometido en la gestión por procesos puede inspirar y alinear a toda la organización en torno a los objetivos y estrategias establecidas.

2-. Alineamiento de los procesos con los objetivos y estrategias institucionales:

Es esencial para garantizar que todas las actividades y tareas de la organización estén orientadas hacia el logro de los resultados deseados. Este factor implica analizar y comprender los objetivos estratégicos de la organización, identificar los procesos clave que contribuyen a su cumplimiento y diseñar y mejorar dichos procesos de manera que estén alineados con los objetivos establecidos. El alineamiento de los procesos implica asegurar que los recursos, las actividades y las mediciones estén dirigidos hacia la consecución de los resultados estratégicos, maximizando así la eficiencia y efectividad de la organización.

3-. Participación activa y compromiso de los empleados:

Implica involucrar a todos los miembros de la organización en la identificación, diseño, implementación y mejora de los procesos. Los empleados deben estar comprometidos con los objetivos y valores de la organización, tener la capacidad de tomar decisiones y asumir responsabilidad en el desempeño de sus actividades. La participación activa implica fomentar la colaboración, el trabajo en equipo y la comunicación abierta entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas de la organización, lo que contribuye a generar un sentido de pertenencia y motivación en los empleados.

4-. Disponibilidad de recursos: Se refiere a la existencia y acceso a los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos de manera eficiente y efectiva. Esto incluye tanto los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos. Los recursos deben ser asignados de manera adecuada y oportuna, de acuerdo con las necesidades y exigencias de los procesos. La disponibilidad de recursos suficientes y adecuados permite garantizar la continuidad y calidad de los procesos, así como la capacidad de adaptación y mejora continua de la organización, esto implica definir un Plan Operativo Anual, Multianual y un Plan Anual de Compras participativo y apegado a la realidad de la organización.

5-. Comunicación efectiva: Implica la transmisión clara, oportuna y precisa de información entre los diferentes actores involucrados en los procesos. La comunicación efectiva facilita el entendimiento de los objetivos, roles y responsabilidades de cada individuo, así como la coordinación y colaboración entre los diferentes equipos y áreas de la organización. Una comunicación abierta y transparente fomenta la confianza, el intercambio de conocimientos y la toma de decisiones informadas, lo que contribuye a una mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos.

6-. Monitoreo y medición de los procesos:

Es esencial para evaluar el desempeño y realizar mejoras continuas. Este factor implica establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) y sistemas de seguimiento que permitan medir y evaluar el desempeño de los procesos en relación con los objetivos establecidos. El monitoreo y medición de los procesos brinda información objetiva y basada en datos, que permite identificar áreas de mejora, detectar desviaciones y tomar acciones correctivas oportunas. Esto facilita la toma de decisiones informadas y el logro de una gestión por procesos más eficiente y efectiva.

La implementación de la gestión por procesos en una organización, especialmente en el ámbito de la administración pública, presenta una serie de retos y oportunidades que deben ser abordados para garantizar su éxito y maximizar los beneficios obtenidos.



Fotografía: Freepik.es

Uno de los principales retos en la implementación de la gestión por procesos es el cambio cultural y la resistencia al cambio. Es común que las organizaciones se encuentren arraigadas a estructuras y prácticas tradicionales, lo que dificulta la adopción de una mentalidad orientada a procesos. Es fundamental fomentar una cultura organizacional que valore la eficiencia, la mejora continua y la colaboración entre áreas funcionales.

Esto requiere un liderazgo comprometido, una comunicación efectiva y una capacitación adecuada para que los empleados comprendan los beneficios de la gestión por procesos y estén dispuestos a participar activamente en su implementación.

Otro reto importante es la alineación de los procesos con los objetivos y estrategias institucionales. La gestión por procesos busca asegurar que cada proceso contribuya de manera efectiva a los objetivos organizacionales y a la entrega de valor al cliente o ciudadano. Esto implica identificar y eliminar procesos innecesarios o redundantes, así como establecer métricas y controles para evaluar su desempeño. Es esencial contar con la participación de todas las áreas y niveles de la organización para lograr esta alineación y asegurar que los procesos estén orientados hacia la consecución de resultados estratégicos.

La disponibilidad de recursos también representa un desafío en la implementación de la gestión por procesos. Es necesario contar con los recursos adecuados, tanto humanos como tecnológicos, para llevar a cabo el diseño, la implementación y el monitoreo de los procesos. Además, se requiere de un compromiso financiero para invertir en herramientas y tecnologías que permitan la automatización y mejora de los procesos. La asignación eficiente de recursos es fundamental para maximizar los beneficios obtenidos y garantizar la sostenibilidad de la gestión por procesos en el tiempo.

Por otro lado, la implementación de la gestión por procesos también ofrece grandes oportunidades. Una de ellas es la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos. Al identificar y eliminar ineficiencias en los procesos, se logra una mayor efectividad y eficiencia en la entrega de servicios, lo que se traduce en una mayor satisfacción de los usuarios. Asimismo, la gestión por procesos permite una mayor transparencia y rendición de cuentas, ya que se establecen métricas y controles que facilitan la medición y el monitoreo del desempeño de los procesos.

Además, la implementación de la gestión por procesos ofrece la oportunidad de impulsar la innovación y la mejora continua. Al fomentar una cultura de aprendizaje y experimentación, se promueve la identificación y aplicación de mejores prácticas, así como la implementación de mejoras y cambios en los procesos. Esto permite a la organización adaptarse a los cambios del entorno y mantenerse competitiva en un mundo en constante evolución.



Fotografía: Comunicación Social INAP



Fotografía: Freepikes

VISIÓN PÚBLICA

El Desarrollo Institucional a través de la Gestión por procesos

Guillermo Baldomero de León Sosa
gdeleon@inap.gob.gt

Cuando se aborda el tema de Desarrollo Institucional, es difícil decidir sobre que dimensión abordarla, puesto que existen muchas aristas de las cuales profundizar, tales como la Comunicación Efectiva, Planificación Estratégica, Desarrollo de competencias y más.

Partiendo del análisis realizado por el Ing. Agrónomo Yefrin Chávez, con relación al ensayo titulado: "Factores críticos en la gestión por procesos en la administración pública: Un estudio exploratorio", donde destaca 14 factores enunciados por 4 especialistas en gestión y que a través del análisis realizado con la técnica "Proceso Analítico Jerárquico", les fue asignado un peso relativo a cada uno de ellos, facilitando la identificación de los principales factores críticos de la siguiente manera:

- 1) Compromiso y liderazgo de la alta dirección,
- 2) Alineamiento de los procesos a los objetivos y estrategias institucionales.
- 3) Participación activa y compromiso de los empleados.
- 4) Disponibilidad de los recursos.
- 5) Comunicación efectiva y
- 6) Monitoreo y medición de los procesos, si agregamos el factor
- 7) "Definición clara de los procesos clave", se logra abarcar el 75 % del peso acumulado de los 14 factores enunciados, constituyéndolos como los de más alto impacto y merecedores de ser tomados en cuenta para la implementación y sostenibilidad de la Gestión por Procesos.

Habiendo dicho esto, parece oportuno explorar acerca de lo que es la Gestión por Procesos y sobre la cual recaen los factores referidos en el ensayo susodicho.

Entendiendo la Gestión como una capacidad para hacer uso adecuado de los recursos encomendados a los funcionarios a cargo de las instituciones y que un proceso, es el conjunto de actividades afines y finitas para lograr un objetivo mensurable, y que, bajo la Teoría General de Sistemas, todas están interrelacionadas, interactuantes e interdependientes. La Gestión por procesos, coexiste con la administración por funciones.

En fin, la Gestión por Procesos es un enfoque que persigue alcanzar los objetivos institucionales por medio de la agrupación de todas las actividades de la organización en subprocesos, procesos y macroprocesos, sin dejar ninguna afuera, para que sean consideradas parte del sistema, clasificándolos en procesos estratégicos, sustantivos, de apoyo y de control.

Los procesos estratégicos son aquellos que incluye la Gestión del direccionamiento estratégico, tales como la planificación estratégica, definición del entorno en términos de fortalezas y amenazas, oportunidades y debilidades, la narrativa de la visión, misión, los y objetivos estratégicos. Se incluye también en este tipo de proceso, la Gestión de la Estructura Organizacional y Gestión del Clima Organizacional.

Los procesos sustantivos, se aprecia que existen varias acepciones para identificarlos como procesos misionales o procesos operativos. Independientemente del término utilizado, incluye aquellas actividades que son la razón de ser de cada institución y que están establecidos en el marco jurídico que la regula (Decreto, Ley orgánica, o Acuerdo Gubernativo). Son aquellos que generan productos y/o servicios que se entregan a los ciudadanos en su calidad de usuarios de los servicios públicos.

Los procesos de apoyo, también conocidos como procesos de soporte, respaldan a los otros tipos de proceso por medio de la gestión de los recursos humanos, gestión administrativa y logística, gestión financiera, gestión de las tecnologías de la información y gestión del tiempo.

Finalmente, los procesos de control incluyen aquellas actividades encaminadas a realizar el monitoreo y medición para evaluar el desempeño de los procesos que funcionan en la

institución para adoptar las medidas oportunas y preventivas para el aseguramiento del logro de resultados. Miden estratégicamente la eficiencia y eficacia, por medio de la gestión de Indicadores de Desempeño, la recopilación y análisis de los datos y la comparación de los resultados.

La congruencia metodológica, impide soslayar la importancia que tiene el mapeo de los procesos, puesto que refleja una vista holística y diáfana de los componentes del sistema, permite socializar a todos los interesados en el tema para lograr la articulación, coordinación y sinergia necesaria. Finalmente, estandarizar el modelo para garantizar los resultados esperados.

Para impulsar la Gestión por Procesos es necesario considerar la Gestión por resultados cuya base es la cadena de valor que incluye: Insumos, Actividades (procesos), salidas (productos servicios), efectos inmediatos y resultados de impacto y referir los siguientes pasos:

- Claridad en los objetivos, el alcance, estableciendo su inicio y finalización.
- Determinar los insumos necesarios, sin olvidar a los proveedores.
- Identificar a todos los interesados en los procesos.
- Establecer todos los productos de cada proceso, internos como externos, designando al dueño de cada proceso.
- Describir la totalidad de actividades y sus bifurcaciones para la continuidad de las operaciones.
- Documentar los procesos incluyendo los mapas de proceso.



Fotografía: Comunicación Social INAP



Fotografía: Freepikes

VISIÓN PÚBLICA

El proceso de institucionalización según la teoría de Esman

Este artículo es una transcripción del libro: Algunos Conceptos sobre el Desarrollo Institucional, de Eduardo S. Bello

Según la teoría propuesta por Esman “Some Issues on Institution Building Theory” el desarrollo institucional implica un cambio social, una innovación en los objetivos, en las normas, en las relaciones y en los medios o instrumentos de las instituciones; no se trata de la reproducción de modelos conocidos. La teoría lleva implícita la marca del cambio y de la innovación.

Es válida, por lo tanto, cuando se trata de crear, de organizar, de poner en marcha nuevas instituciones en un medio permisivo: es decir, en un medio en que los individuos o los grupos organizados puedan expresar libremente sus preferencias y los términos bajo los cuales están dispuestos a aceptar o rechazar las innovaciones que intentan introducir los agentes de cambio (son los que asumen el liderazgo de la institución).

Obviamente, el objetivo del proceso es alcanzar la institucionalización de las innovaciones. Ello significa que las normas y modelos de acción innovadores deben convertirse no sólo en valores para la propia organización, sino que además deben ser incorporados a la sociedad, formando parte del comportamiento de las organizaciones y de los grupos conexos.



Fotografía: Comunicación Social INAP

El proceso necesita evidentemente guía y manejo; es un proceso continuo de enfrentamiento con lo incierto, con contingencias de todo orden, con fallas humanas y tecnológicas y con intereses competitivos.

Por lo tanto, el liderazgo, en el proceso institucional, debe estar continuamente aprendiendo y ajustando, no solo corrigiendo variaciones del diseño original, sino haciendo a veces cambios mayores en las tácticas, en el tiempo, en la programación y en la adjudicación de recursos. Muchas veces, incluso, debe redefinir las metas o los objetivos institucionales; de modo que el proceso se caracteriza por una activa y continua acción de guía y manejo.

El liderazgo debe enfocar simultáneamente su atención en la organización misma para que ella pueda ser un instrumento variable del cambio, así como en sus relaciones externas e intercambios con el medio, para que éste pueda llegar a ser un elemento de soporte, de apoyo a la nueva institución, y ajustarse a sus innovaciones.

La teoría de Esman no concuerda con la proposición de que se pueda llegar a lograr cambios significativos por medio de una transferencia de tecnología o de prácticas

mejoradas de una cultura a otra.

Las contribuciones más importantes de la teoría son las siguientes:

1. Muchas innovaciones significativas no son espontáneas, sino inducidas o guiadas.
2. No se encuentran aisladas, sino que están incorporadas y sostenidas a través de la organización.
3. La difusión y la aceptación de las innovaciones por la sociedad no es meramente una actividad de aprendizaje a comunicación, si no es que se trata además de un proceso político.
4. La creación y desarrollo de la organización y la conducción de sus relaciones con el medio son actividades simultáneas, interrelacionadas, que se apoyan mutuamente.



Fotografía: Freepik.es

El Universo Institucional



Fuente: Elaboración propia

ONSEC habilita opciones para solicitar en línea la pensión por jubilación y otros derechos

Comunicación Social

Oficina Nacional del Servicio Civil



Fotografía: Comunicación Social ONSEC

La solicitud de pensión civil por jubilación, de rehabilitación administrativa y del pago de Derechos Post Mortem, gestionadas por la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, ahora se podrán realizar en línea.

El anuncio lo hizo la Directora de la institución, MSc. Karla Johana Alvarado, en el acto de la presentación de las nuevas funcionalidades del portal de Comunicaciones Electrónicas ONSEC -CEO-.

“Estas plataformas permitirán un ahorro de tiempo a favor de los usuarios, y también de recursos, porque ya no tendrán necesidad de acudir a nuestras sedes para estos trámites, porque los podrán hacer a distancia”, afirmó la Directora Alvarado.

Por medio del portal CEO, los usuarios podrán solicitar, dar seguimiento y recibir respuesta de sus trámites. La gestión en línea fue habilitada para:

- Solicitar la pensión civil por jubilación
- Solicitar el pago de Derechos Post Mortem
- Solicitar la rehabilitación administrativa

La licenciada, Sandra Girón, Directora de Previsión Civil y la licenciada, Patricia Milian, Directora de Asuntos Jurídicos, explicaron la manera en que se realizarán esos trámites utilizando el

CEO. Además, la Directora Alvarado felicitó y reconoció con un diploma a Amalia del Cid, a Oscar Piedrasanta y a Luis Arriaza, quienes fueron los desarrolladores de las funcionalidades en el portal Comunicaciones Electrónicas ONSEC.

“Todo esto no fuera posible sin ese impulso y apoyo que siempre nos ha dado el Señor Presidente, Doctor Alejandro Giammattei, a quien agradecemos el respaldo institucional de todos los proyectos que hemos realizado”, afirmó la Directora de la ONSEC.

Cabe recordar que estos trámites en línea se realizan de manera gratuita. Las personas necesitarán crear un usuario y contraseña en el portal CEO, al que se tiene acceso desde el sitio web: www.onsec.gob.gt

Actualmente, por medio del portal CEO se realiza la solicitud en línea de la certificación de servicios, gestión electrónica habilitada desde enero de este año.



Fotografía: Comunicación Social ONSEC

Tu oportunidad de iniciar una maestría está AQUÍ!



• **Gerencia Pública**



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

• **Gestión Pública Local**

• **Administración Pública**

• **Administración Pública y
Juridicidad**



**PREINSCRÍBETE EN LA
MAESTRÍA DE TU INTERÉS EN
<https://bit.ly/PRE-INAP>**

La Oficina Nacional de Servicio Civil impulsó la Innovación en el Servicio Civil hacia un desarrollo sostenible

Comunicación Social

Oficina Nacional del Servicio Civil



Fotografía: Comunicación Social INAP

La Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- llevó a cabo el Primer Congreso «La innovación en el servicio civil en Guatemala para el desarrollo sostenible».

El evento, que tuvo lugar en la ciudad el pasado 16 y 17 de mayo, donde se reunió a invitados de El Salvador, Nicaragua, México y República Dominicana, expertos en el ámbito del servicio civil para compartir y plantear estrategias innovadoras que impulsan el desarrollo sostenible del país.

El congreso, dio inicio con las autoridades MSc. Karla Johana Alvarado, directora de la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- junto con Oswaldo de la Guardia Boyd director del Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP- y contó con la participación de funcionarios públicos y académicos comprometidos con la mejora del servicio civil en Guatemala.



Fotografía: Comunicación Social INAP

Durante el congreso, se llevaron a cabo una serie de paneles, conferencias y mesas técnicas, en los cuales se abordaron temas clave como la digitalización de los servicios públicos, la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas, así como la promoción de una cultura de innovación en el servicio civil.



Fotografía: Comunicación Social INAP

Uno de los puntos destacados del evento fue la presentación de resultados de las mesas técnicas, donde se proyectaron los principales ejes de los cuales podemos mencionar la profesionalización de la función pública, instrumentos de gestión de personal, transformación digital y modelos de gestión de la calidad de los servicios públicos.

Además, se resaltó la importancia de promover una mayor colaboración y coordinación entre las diferentes instituciones del servicio civil en Guatemala, con el fin de fomentar el intercambio de conocimientos y buenas prácticas, y así impulsar una mejora continua en la prestación de servicios públicos.

Al cierre del congreso, se mencionó e hizo énfasis en la necesidad de fortalecer la cultura de la innovación en el servicio civil guatemalteco, mediante la implementación de políticas y programas que fomenten la creatividad, la participación ciudadana y el uso eficiente de la tecnología.

El Primer Congreso «La innovación en el servicio civil en Guatemala para el desarrollo sostenible» fue un paso significativo hacia la transformación del servicio civil en Guatemala, en busca de alcanzar un desarrollo sostenible y de brindar a los ciudadanos una administración pública moderna, eficiente y orientada al bienestar de la sociedad.

¿Qué es desarrollo institucional?

Unidad de Comunicación Social e Información Pública

Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-



El desarrollo institucional es definido por la Universidad de Guadalajara como “el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda para el incremento de los niveles de calidad, equidad y pertinencia. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional” (Universidad de Guadalajara, 2012)

El desarrollo institucional se define operacionalmente como “la creación o el fortalecimiento de una red de organizaciones a modo de generar, asignar y utilizar recursos humanos, materiales y financieros con mayor eficacia para alcanzar objetivos específicos de manera sostenible” (UPHOFF, 1986).



El Banco Mundial (1987) identifica el desarrollo institucional con el concepto de gestión pública al conceptualizarlo como “El proceso de incrementar la habilidad de las instituciones para hacer un uso efectivo de los recursos financieros y humanos disponibles”.

El desarrollo institucional es la creación o reforzamiento de las capacidades organizacionales para generar, asignar y usar los recursos humanos y financieros para la obtención de objetivos privados o públicos de desarrollo (BUYCK, 1991).



CON ACCIÓN PÚBLICA

El Instituto Nacional de Administración Pública celebró su 43 aniversario

Comunicación Social INAP

comunicacion@inap.gob.gt

Creado mediante el Decreto 25-80 del Congreso de la República, el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- arribó a sus 43 años de creación el 3 de junio del presente año y en el marco de la conmemoración de su aniversario, llevó a cabo un acto protocolario en el cual reconoció a funcionarios y servidores públicos que han sido un pilar de apoyo estratégico para el logro de sus objetivos.

En la actividad en la que participaron los integrantes de la Junta Directiva, la secretaria General de la Presidencia María Consuelo Ramírez Scaglia, en su calidad de presidenta de la Junta Directiva del INAP, realizó una rememoración de los logros del Instituto durante los últimos 3 años de gestión, entre los que destacó el haberse convertido en un referente a nivel Centroamericano, ocupando Guatemala la presidencia de la Junta General del ICAP y durante dos períodos consecutivos la vicepresidencia del CLAD.

Alvaro Díaz Coronado, gerente del Instituto destacó el invaluable apoyo que ha brindado el presidente de la República Dr. Alejandro Giammattei, para que el INAP se convierta en el órgano técnico de la institucionalidad pública y cumpla con los objetivos para los

cuales fue creado; teniendo hoy, un modelo de atención institucional nuevo que coadyuva al fortalecimiento de las instituciones en sus procesos estratégicos, tácticos y operativos.

Algunas de las personas reconocidas por su apoyo al INAP fueron: Edwin Martínez Cameros, ministro de Finanzas Públicas, Karla Johana Alvarado, directora de la Oficina Nacional de Servicio Civil, María José Contreras, subsecretaria Privada de la Presidencia, María del Rosario Balcarcel, viceministra Administrativa de Educación, Ana Beatriz Uribe, directora de la Dirección General de Adquisiciones del Estado, Marta María Ríos, directora de la DTP, Karla Gómez Rivera, subdirectora de la Oficina Nacional de Servicio Civil, Manuel Augusto Alonzo, subsecretario de Análisis Estratégico del Desarrollo, Wendy López Dubón, directora de la DIGEU-USAC, Víctor Leonel Ayala, director Ejecutivo de la Fundación Carlos F. Novella, personal directivo de SEGEPLAN, MINFIN y ONSEC.

En el acto también fue reconocida, Abelina Morataya quien recibió dicho reconocimiento como parte de lo que establece el Código de Ética, por sus valores, su forma de actual y cumplimiento de sus funciones.

CON ACCIÓN PÚBLICA

INAP brindó asistencia informática al MINEDUC en el uso de la plataforma e-learning, facilitando la gestión de cursos virtuales

Comunicación Social INAP

comunicacion@inap.gob.gt

La Ministra de Educación manifestó en este sentido, el valioso esfuerzo realizado en la creación del contenido digital y la estructuración del Diplomado el cual ha sido íntegramente adaptado y alojado en la mencionada plataforma e-Learning con el apoyo del INAP; mediante un enfoque innovador y una atención meticulosa a los detalles, se ha logrado un resultado final de alta calidad, proporcionando una sólida base para la formación continua en línea.

En el lanzamiento estuvieron presentes el procurador General de la Nación Wuelmer Gómez, el ministro de Salud Pública y Asistencia Social Francisco Coma Martín, la secretaria Presidencial de la Mujer Ana Leticia Aguilar y Valerie Huber del Instituto para la Salud de las Mujeres.

Dentro de las acciones realizadas se destaca:

- Se llevó a cabo la instalación y configuración de la Plataforma e-Learning, asegurando su correcto funcionamiento y adaptación a las necesidades del Ministerio de Educación.
- Se brindó soporte técnico durante la configuración e implementación del ambiente de servidores para la puesta en marcha del aula virtual. Esto incluyó la optimización de los recursos tecnológicos necesarios para garantizar un entorno de aprendizaje en línea eficiente y confiable.



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

- Como parte fundamental del Diplomado en Prevención de Violencia en Contextos Escolares, se desarrollaron 12 presentaciones interactivas. Estas presentaciones, distribuidas entre los tres módulos del diplomado, con un enfoque dinámico y atractivo para los participantes, fomentando su participación y una comprensión profunda de los contenidos.
- Se creó una introducción interactiva del Diplomado, diseñada específicamente para captar la atención de los participantes y motivar su interés en el programa de formación.
- Con el fin de proporcionar orientación clara y precisa a los usuarios, se elaboró un manual de guía detallado para el uso de la plataforma e-Learning. Promoviendo una experiencia de aprendizaje fluida y sin contratiempos.
- Para asegurar el logro de competencias y habilidades por parte de los participantes, se desarrollaron más de 50 actividades interactivas en los diferentes módulos del diplomado. Diseñadas para que los participantes pusieran en práctica los conocimientos adquiridos, promoviendo la reflexión, el análisis y la aplicación de conceptos en situaciones reales.
- Se brindó un constante acompañamiento técnico durante todo el proceso de desarrollo de actividades y el uso de herramientas para la generación de contenido interactivo. Esto permitió resolver dudas, optimizar la utilización de las herramientas disponibles y garantizar la calidad y coherencia del contenido interactivo en todo momento.



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

CON ACCIÓN PÚBLICA

MARN e INAP inauguraron el Diplomado en Gestión Integral de Residuos y Desechos Sólidos con base en el AG 164-2021

Comunicación Social INAP
comunicacion@inap.gob.gt

En el marco del convenio de cooperación interinstitucional MARN-INAP, el viceministro de Recursos Naturales y Cambio Climático Ing. Héctor F. Espinoza G. el gerente del Instituto Nacional de Administración Pública MSc. Alvaro Díaz Coronado y el representante residente de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón -JICA-, Yamaguchi Naotaka, oficializaron el inicio del Diplomado en Gestión Integral de Residuos y Desechos Sólidos con base en el Acuerdo Gubernativo 164-2021 “Reglamento para la Gestión Integral de Residuos y Desechos Sólidos Comunes”.

Alvaro Díaz Coronado, indicó que el Instituto ha puesto a disposición del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, de las municipalidades y mancomunidades, su experiencia en el desarrollo de cursos e-learning a través de plataformas virtuales, así como, la asistencia metodológica y desarrollo de herramientas innovadoras bajo la modalidad por competencias.

El Viceministro de Recursos Naturales y Cambio Climático por su parte manifestó que en octubre del 2022 se elaboró la Estrategia Integral de Intervención de la Cuenca del Río Motagua el cual tiene definido en su Eje No. 1 el Fortalecimiento Municipal que consiste en mejorar las capacidades técnicas de su personal para la adecuada gestión integral de los residuos y los desechos sólidos.

Este diplomado abarcará en una primera fase a los municipios de los departamentos de Izabal, El Progreso, Sacatepéquez y Chiquimula, que tendrá una duración de dos meses y medio.

En la actividad, además de las autoridades y representantes del MARN e INAP se contó con la presencia de Mónica Mejía, Asesora Técnica en Guatemala del Proyecto Caribe Circular, uno de los entes aliados en el proceso desde su formulación hasta su implementación.

CON ACCIÓN PÚBLICA

INAP y el Instituto ASTRA se unen para seguir fortaleciendo la institucionalidad pública

Comunicación Social INAP
comunicacion@inap.gob.gt

El gerente Alvaro Díaz Coronado, la presidenta de la Junta Directiva de la Fundación Industrial Carmen María Torrebiarte y como testigo el Decano del Instituto ASTRA Nicholas Virzi firmaron hoy, un acuerdo de cooperación interinstitucional entre el INAP Guatemala y el Instituto ASTRA.

Alvaro Díaz Coronado, destacó “Este convenio con el Instituto ASTRA representa la unidad, transversalidad y articulación de diferentes actores que suman esfuerzos para impulsar la innovación y modelos de gobernanza que fortalezcan al Servidor Público que cada día tiene más retos”

Carmen María Torrebiarte, expresó que el convenio con el INAP afianzará la Maestría en Liderazgo y Gobernanza que impulsa el Instituto ASTRA, abriendo de esta manera puertas a Servidores Públicos a nivel nacional para optar a becas y seguir fortaleciendo la institucionalidad pública del país.

El Decano del Instituto de Liderazgo y Gobernanza, Nicholas Virzi, puntualizó que la alianza con el INAP, busca integrar nuevos agentes de cambio al país, líderes políticos, ciudadanos comprometidos con la buena gobernanza y el servicio a la sociedad.

El convenio se desarrolla en el marco del fortalecimiento institucional, a través de alianzas estratégicas que coadyuvan al servidor público a desarrollar nuevas competencias para la generación de valor público por medio de los servicios que se brindan a la ciudadanía.



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

CON ACCIÓN PÚBLICA

SOSEP continúa trabajando en alianzas estratégicas en beneficio de la población más vulnerable del país

Comunicación Social

Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente de la República -SOSEP-

La secretaria de la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente de la República (SOSEP), Sara López Galvez y el Subsecretario de Promoción Social, José Turton, visitaron la Fundación Sonrisas 502, la cual atiende a pacientes con labio leporino y paladar hendido.

Durante la visita se reunieron con el doctor Gerson Chinchilla de Ortodontika Guatemala y se contó con la presencia de Miss Universe, Miss USA, Miss Teen USA y Miss Guatemala, quienes apoyan diferentes obras sociales.

La Secretaria de SOSEP y su equipo de trabajo, continúan realizando alianzas estratégicas, en función de brindar una atención integral a los beneficiarios de los cuatro programas sociales de la Institución, en esta oportunidad, se espera estrechar relaciones con Sonrisas 502 y apoyar a niños y niñas beneficiarios de la SOSEP.



Fotografía: Comunicación Social SOSEP

COPADEH e INAP firmaron convenio interinstitucional

Comunicación Social INAP

comunicacion@inap.gob.gt

Con la suscripción de un convenio de cooperación interinstitucional, el director ejecutivo de la Comisión Presidencial por la Paz y los Derechos Humanos -COPADEH- Ramiro Alejandro Contreras Escobar y el gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- Alvaro Díaz Coronado, oficializaron la alianza estratégica que tiene como objetivo facilitar la implementación de un plan de formación y capacitación en materia de Derechos Humanos y el fomento de la cultura de paz.

Díaz Coronado, destacó lo que puede lograrse cuando se trabaja de forma articulada, respetando la rectoría de cada una de las instituciones “COPADEH nació y se ha desarrollado de forma correcta, felicito a sus autoridades por la visión estratégica tan noble hacia la formación y privilegiar las capacidades individuales de los Servidores Públicos para poder generar capacidades institucionales”

Los Servidores Públicos son el medio para lograr prestar servicios de calidad al ciudadano, que es lo que mueve la Administración Pública. Puntualizó, indicando que el Instituto Nacional de Administración Pública pondrá todo su expertise al servicio de la Comisión para desarrollar un proceso de fortalecimiento institucional, formación gradual y continua.

El Director Ejecutivo de COPADEH por su parte señaló que, gracias a este tipo de articulaciones estratégicas interinstitucionales, la COPADEH innovará sus funciones institucionales, apegadas a mecanismos eficaces, modernos, transparentes y competentes para optimizar la gestión pública guatemalteca, en materia de Derechos Humanos, prevención y atención a la conflictividad y el fomento de una cultura de paz. Además, agradeció al INAP, por la confianza depositada en la COPADEH.

En la actividad se contó con la presencia de Edy Mauricio Cano Cassiano, subdirector Ejecutivo de COPADEH, Nery Díaz Coronado, subgerente del INAP, directores y jefes tanto de INAP como de COPADEH.



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-



Fotografía Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

CON ACCIÓN PÚBLICA

1,400 participantes fueron parte del diplomado “Sistema de Consejos de Desarrollo y Descentralización del Organismo Ejecutivo”

Comunicación Social INAP
comunicacion@inap.gob.gt

El Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- brindó asistencia técnica a la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia para la formulación del Plan Nacional de Capacitación y Fortalecimiento Institucional, del cual se deriva el diplomado “Sistema de Consejos de Desarrollo y Descentralización del Organismo Ejecutivo” el cual se desarrolló en el marco del proceso de transición.

Según lo dieron a conocer las autoridades del INAP y la SCEP, se impartió del 9 de mayo al 15 de junio, a través de la plataforma del INAP, priorizando la participación de los integrantes de los Consejos de Desarrollo, representantes de instituciones o sectores no gubernamentales ante los Consejos Regionales de Desarrollo Urbano y Rural (COREDUR) y representantes de Sociedad Civil.

Alvaro Díaz Coronado, gerente del INAP expresó “Me siento doblemente satisfecho porque el plan no se quedó en papel”. El diplomado buscó fortalecer la descentralización y todo lo vinculado a los Consejos de Desarrollo. Enfatizó, que la participación ciudadana es clave para construir el modelo de administración pública y Estado que queremos porque éste se debe a la ciudadanía.

Este esfuerzo por dar continuidad al trabajo que se ha venido desarrollando desde este espacio de coordinación tan importante para el desarrollo del país y la ejecución de proyectos, fue apoyado por la Fundación Carlos F. Novella, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y varias instituciones gubernamentales y fue diseñado en cumplimiento del artículo 20 de la Ley General de Descentralización, con base en los ejes temáticos estratégicos definidos en el Plan Nacional de Capacitación y Fortalecimiento Institucional.



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

CON ACCIÓN PÚBLICA

Plan de Formación a Municipalidades impulsado por UNICEF fortalecerá a 110 funcionarios y servidores municipales

Comunicación Social INAP
comunicacioan@inap.gob.gt

Con la suscripción de una carta de entendimiento el gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- Alvaro Díaz Coronado y Carlos Carrera, representante de UNICEF para Guatemala, oficializaron la alianza que tiene como objetivo implementar un “Plan de Formación Municipal”.

Según manifestaron las autoridades este plan busca impulsar la eficiencia y eficacia en la gestión pública municipal desde la planificación y programación de los servicios públicos claves para la realización de los derechos de niños, niñas y adolescentes. El mismo es una acción que surge del proyecto impulsado por la Unión Europea y UNICEF denominado -Estrategia Integral para Combatir la desnutrición Crónica-.

Díaz Coronado, agradeció la oportunidad de desarrollar acciones conjuntas y expresó que una de las estrategias actuales del modelo de atención del INAP es impulsar la visión territorial, coordinando y articulando de mejor manera las intervenciones institucionales del nivel central con el local, siendo la desconcentración un elemento vital para impulsar procesos de desarrollo; teniendo hoy capacidades instaladas para trabajar con organismos internacionales.

“Mi compromiso es materializar acciones que impulsen verdaderos procesos para cumplir los objetivos que cada una de las instituciones nos hemos propuesto” puntualizó.

El Plan de Formación a Municipalidades responde al proyecto UNICEF-UE “Estrategia integral para el combate a la desnutrición crónica” y se ejecutará en 22 municipios de los departamentos de Alta Verapaz, Huehuetenango, Quiché y Chiquimula y está dirigido a 110 empleados municipales. Siendo uno de sus objetivos estratégicos el fortalecimiento de las capacidades y herramientas de los funcionarios en la planificación e implementación de proyectos de Seguridad Alimentaria y Nutricional (multinivel).

Teniendo como alcance el fortalecer la capacidad técnica de los funcionarios y servidores municipales en herramientas y metodologías para mejorar la gestión de su municipio en función al diagnóstico presentado por el Proyecto.

CON ACCIÓN PÚBLICA

Guatemala asumió por segundo período consecutivo la presidencia de la Junta General de ICAP

Comunicación Social INAP

comunicacion@ainap.gob.gt

Con participación de autoridades de Guatemala, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador y Honduras, se realizó la Sesión Ordinaria 01-2023 de la Junta General del Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP-, en San José Costa Rica, país sede.

En la misma se presentó y aprobó el Informe Anual de Resultados 2022, el Informe Financiero del 2022 y el Presupuesto 2023, entre otros. A su vez, se dio la elección del Presidente de la Junta General para el periodo 2023- 2024, que fue por consenso para el representante titular de Guatemala y gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- Alvaro Díaz Coronado, quien fue reelecto como Presidente para el período 2023-2024.

Oswaldo de la Guardia, Director Ejecutivo del Instituto Centroamericano de Administración Pública, destacó la gestión realizada por Coronado al frente de la Presidencia de la Junta General del ICAP, la participación en eventos internacionales como el II Seminario de Alto Nivel INCENTIVA en Panamá, de igual forma el impulso al XXI Foro de la Función Pública, tanto la organización como la amplia convocatoria de autoridades, así como el Congreso Centroamericano de Descentralización y Desarrollo Territorial que tuvieron sede en la Ciudad de Guatemala.

Díaz Coronado, agradeció la confianza y manifestó que como representante titular de Guatemala designado por el Presidente de la República es un alto honor liderar la Junta General del -ICAP-.



Fotografía Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP-



Jefe Editorial

Alvaro Gerardo Díaz Coronado

Edición

Ingrid Ibeth Bran Cuellar

Diseño

Lorenzo Alberto Cortez Coronado

Fotografía

Luis Alberto Mansilla Mayén
Elsa María Close Girón
Juan Miguel Sandoval Molina
José Orlando Ayala Arévalo
Lorenzo Alberto Cortez Coronado

