

PRIMERA EDICIÓN  
ENERO-ABRIL 2022



# CON ENFOQUE PÚBLICO

Espacio de Diálogo

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO

¿Cómo elevar el desempeño profesional en un entorno competitivo?

PÁG. 08

## EL PRINCIPIO DEL CAMBIO EN EL INAP

El Instituto propuso convertirse en un referente de la modernización, reestructuración e innovación de los procesos de gestión pública.

PÁG. 04

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL SECTOR PÚBLICO

*Retos más relevantes en relación con la gestión del cambio y retención del talento humano en la administración pública*

PÁG. 13





### **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

### **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**

Esta revista pretende ser un aporte a la nueva mirada que debemos generar entorno a los diferentes enfoques de la Nueva Gestión Pública -NGP- así como una contribución para el análisis y reflexión del paradigma organizacional de la administración pública.

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.

Los enfoques de la NGP dan cuenta de la reinención del gobierno, el paradigma posburocrático, la creación de valor público, la gestión por procesos y la gestión por resultados.

Al referirnos a lo público también es importante que veamos las nuevas dinámicas que han surgido de sistemas de administración pública en los cuáles lo público desborda lo estatal y las nuevas agendas de la política pública.

Esta revista forma parte de una serie de acciones que tienen el objetivo de contribuir y generar un espacio de construcción de debate y opinión pública.

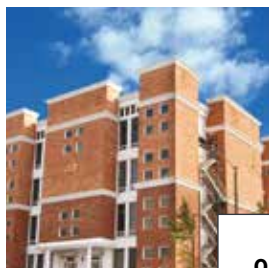
El Instituto Nacional de Administración Pública, en la actualidad esta estableciendo un nuevo modelo de atención institucional, capaz de fortalecer las instituciones públicas para que estas generen valor público en beneficio de la sociedad guatemalteca, trabajando en conjunto para pasar del modelo burocrático a una administración pública mas gerencial y moderna.

Y es, en el marco de ese modelo que hoy, hacemos un llamado a los funcionarios, servidores públicos y sociedad civil a conocer e involucrarse en los diferentes temas, pero Con Enfoque Público, retándonos a desarrollar juntos instituciones fuertes, con una mentalidad amplia que conciba que es necesario caminar de la mano entre lo público y lo privado.

**Alvaro Gerardo Díaz Coronado**

Gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

# ÍNDICE



04



06



08



13

Editorial 02

PANORAMA PÚBLICO  
El principio del cambio en el Instituto  
Nacional de Administración Pública 04

PANORAMA PÚBLICO  
Investigación científica para  
la función pública 06

PANORAMA PÚBLICO  
Liderazgo estratégico 08

PANORAMA PÚBLICO  
La triple dimensión ciudadana 10

VISIÓN PÚBLICA  
Retos más relevantes en relación con la  
gestión del cambio y retención del talento  
humano en la administración pública 13

PROPUESTAS CON ENFOQUE PÚBLICO  
Impulso de legislación actualizada,  
constitucional y convencional en materia de  
puertos y transporte marítimo 18

PROPUESTAS CON ENFOQUE PÚBLICO  
Formación y capacitación para el  
fortalecimiento de la descentralización 20

PROPUESTAS CON ENFOQUE PÚBLICO  
Nuevas tecnologías producen cambios  
significativos en el servicio civil 22

PROPUESTAS CON ENFOQUE PÚBLICO  
Gobiernos locales, pieza clave en la  
vinculación con la ciudadanía 25

CONCEPTOS CON ENFOQUE PÚBLICO  
Valor Público 26

Con acción pública 28



Edificio del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, ubicado en Boulevard Los Próceres 16-40 Zona 10, Ciudad de Guatemala

## PANORAMA PÚBLICO

# El principio del cambio en el Instituto Nacional de Administración Pública

**Licenciado Juan Francisco Leal Rodríguez**

Director de la Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional -INAP-  
fleal@inap.gob.gt

En el año 2021, inició dentro del INAP, un proceso de diagnóstico de los servicios que se estaban prestando a las Entidades Públicas, cabe mencionar que según su marco legal, INAP es el órgano técnico de la administración pública, encargado de desarrollar un proceso permanente de desarrollo administrativo con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas, para que éstas sean eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios y en la producción de bienes y la prestaciones de servicios destinados al Sector Público y a la sociedad en general, pero, el resultado del diagnóstico fue, que las tres Direcciones Sustantivas del Instituto realizaban actividades de capacitación con un enfoque basado en la transmisión de conocimientos fortaleciendo fundamentalmente a las personas sin una visión de carácter institucional, tal como debe ser según el fin por el cual fue creado el Instituto.

Además, la estructura organizativa del INAP debía orientarse a un proceso de gestión, que permitiera garantizar una prestación efectiva de los servicios que requieren las instituciones públicas para lograr un fortalecimiento efectivo de sus capacidades para lograr sus objetivos.



Lic. Juan Francisco Leal Rodríguez

En ese marco, las autoridades del INAP, decidieron iniciar un proceso decisivo, una transformación efectiva del Modelo de Atención Institucional, iniciar las gestiones para la modificación de la estructura organizativa, la implementación del enfoque de capacitación por competencias y la automatización de los procesos administrativos.

El Modelo de Atención Institucional, se refiere a la prestación de servicios de fortalecimiento de la gestión de las instituciones públicas para que estas puedan aplicar en sus acciones el enfoque de gestión por resultados, para lo cual se estableció que el centro de atención de la asistencia técnica y de las capacitaciones sería el fortalecimiento de los procesos sustantivos, que son aquellos procesos mediante los cuales las instituciones públicas prestan sus servicios a los ciudadanos para mejorar sus condiciones de vida y aumentar el valor que estos les dan a estos servicios y a las instituciones que los prestan.

En ese sentido, se establece un proceso de fortalecimiento institucional que parte del autodiagnóstico de la gestión institucional basado en la percepción de los empleados y funcionarios de cada institución, para establecer las potenciales áreas de oportunidad que las instituciones tienen respecto a un modelo ideal de gestión basado en 9 categorías básicas:

- 1) Direccionamiento estratégico
- 2) Gestión de los procesos sustantivos
- 3) Estructura organizativa y funciones
- 4) Gestión de los recursos humanos
- 5) Gestión financiera
- 6) Gestión de la administración y logística
- 7) Soporte legal de los procesos sustantivos
- 8) Automatización de procesos
- 9) Clima organizacional.

***El Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, se propuso convertirse en un referente de la modernización, reestructuración e innovación de los procesos de gestión pública. Experiencia singular que merece ser conocida.***

***Lic. Juan Francisco Leal Rodríguez***

A partir de este autodiagnóstico se elaboran las hipótesis correspondientes que permiten tener la primera apreciación sobre las áreas de las instituciones públicas que deben ser fortalecidas para optimizar la generación de servicios que la población espera de ellos.

Con base a estas hipótesis en cada institución, se inicia un proceso de análisis de cada uno de sus procesos sustantivos para identificar los aspectos de Direccionamiento Estratégico, elaborar un diagnóstico específico de las unidades de apoyo y establecer las áreas de oportunidad para garantizar el suministro de los insumos que se requieren para que los procesos sustantivos puedan operar de manera eficiente y eficaz.

A partir de este diagnóstico de carácter específico, se elabora la propuesta de mejora de los procesos sustantivos para logra su simplificación, sistematización y automatización, de tal manera que se genere un cambio significativo en la calidad de los servicios que presta la institución y se reduzca el tiempo y el costo de su prestación. Esta propuesta incluye, no solo la asistencia técnica que se va a realizar en las instituciones, sino que también la propuesta de las competencias que se requiere desarrollar para aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos sustantivos y de apoyo.

En el año 2022, se ha puesto en práctica este modelo de atención en dos importantes sectores: Seguridad Alimentaria y Nutricional y Agua y Saneamiento, permitiéndonos brindar la asistencia técnica y el desarrollo de competencias tomando como base el fortalecimiento de los procesos de transformación de la administración pública.



Taller de Liderazgo impartido a la Secretaria de Seguridad Alimentaria Nacional -SESAN- 2021.



Freepik Inc. ©

**PANORAMA PÚBLICO**

# Investigación científica para la función pública

**Doctor Ludwing Antonio Llamas Alvarez**

Departamento de Investigación  
llamas@inap.gob.gt



Freepik Inc. ©

La articulación entre Ciencia, Tecnología y Función Pública, es sistémica y multidimensional, atendiendo a las vastas posibilidades y constructos. Aspectos relacionales y vínculos de causalidad, entre requerimientos y demandas sociales, y aquellos de fundamentación de intervenciones públicas, ilustran estos aspectos.

El alcance de las complejidades técnicas, en cuanto a inversión pública, capacidad instalada y calidad del gasto público, las dimensiones [prospección, planificación, presupuestación, gestión y evaluación], facetas sectoriales, mandatos orgánicos según niveles de complejidad, estructura organizativa y Ciclos de Política Pública, muestran la vinculación con la investigación científica, y de como esta se constituye en insumo esencial, para alcanzar con mayor precisión y efectividad, el diseño de Productos Públicos, como respuesta y cumplimiento de la función pública, de Gobierno y Estado, ante problemas públicos específicos.

De las etapas de la Planificación y Programación en base a Gestión orientada por Resultados [GpR], contenido en la Guía Minfin-Segeplan [2013], puede observarse que el valor epistémico de estudios científicos e información estadística pertinente, es referencia directa, a la sustentación de los mecanismos de procesos y funciones sustantivas que conducen a la concreción fundamentada de la función pública, a través del diseño, producción y entrega de Productos Públicos [Intervenciones].

Como ilustración conceptual de dichas implicaciones, puede observarse a la Cadena de Resultados, y de cómo integra la lógica de las relaciones de causalidad del Modelo Explicativo [Diseño, Fase 1, 2.82], estructurado en las vinculaciones de insumo, actividades, procesos, productos, resultados e impacto; tanto las consideraciones de eficacia y eficiencia, se entremezclan con niveles de efectividad y desempeño. En consecuencia, los Productos Públicos, como denominación de Intervenciones, dan cuenta de conjuntos estandarizados de bienes y servicios públicos [Modelos Prescriptivos] que incidirán, desde un camino causal crítico seleccionado para su operativización [Modelos Lógicos y Operativos], que contribuirá al logro de Resultados Estratégicos, con su entrega a la Población [Diseño, Fase 2, 2.89].

### **El Modelo de Análisis Técnico INAP, se basa en la GpR y el Método Científico**

Desde el Departamento de Investigación, INAP [2022], se están realizando esfuerzos importantes para generar innovaciones, de base científica, que repercutan de manera favorable, al fortalecimiento de la gestión pública en Guatemala.

A partir de la Política de Investigación INAP se han desarrollado mecanismos de operacionalización, que incluyen, el planteamiento de una Agenda Nacional de Investigación de Problemas de la Administración y Gestión Pública, como Marco referencial para la transversalización de la investigación científica en programas de formación y profesionalización de funcionarios públicos. Además, favorece orientaciones para armonización de espacios de cocreación y agendas de investigación, para el estudio de problemas en torno de la gestión pública, desde ecosistemas académicos, sectoriales e institucionales. Su estructura funcional, refleja el Modelo de Análisis Técnico del Departamento de Investigación INAP, el cual proviene de la sinergia epistémica entre Gestión por Resultados y el Método Científico, desarrollado en dicho Departamento. Ciertamente, contiene la impronta del valor de la investigación científica para la función pública, como mecanismo multidimensional, de generación de valor público.

***“El valor de la investigación científica para la función pública, como mecanismo multidimensional, incluye el diseño, gestión y evaluación de productos públicos, más precisos, efectivos y que contengan un mayor valor público”***

***Dr. Ludwing Antonio Llamas***



Freepik Inc. ©



Freepik Inc. ©

## PANORAMA PÚBLICO

# Liderazgo estratégico

## ¿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

*Este artículo es una transcripción del Business Talk*

*"Liderazgo estratégico, organizado por Westfield Business School."*

¿Cómo elevar el desempeño profesional en un entorno competitivo? Me parece fundamental caracterizar ese entorno ¿Qué es competitivo? ¿Qué tan bien nos va respecto a otros? Independientemente que lo veamos desde la perspectiva de la administración pública, empresa privada o a lo individual; competitivo significa siempre hacer una comparación de qué tan bien nos esta yendo respecto a los demás y esa es una caracterización que esta implícita dentro de la gran interrogante de este conversatorio.

En la sociedad vivimos en un entorno complejo y eso no lo podemos refutar, para entender que es complejo, lo diría de la siguiente forma: el entorno complejo significa que hay diversos elementos físicos que se articulan en una sociedad y esos elementos, esos actores que se interrelacionan tienen diferentes necesidades e intereses, lo que genera un ambiente de incertidumbre, potenciado de los

múltiples cambios que se dan en nuestra sociedad, hay una volatilidad enorme, que a la vez nos genera más incertidumbre que nos lleva a generar crisis, repito, no lo estamos viendo como instituciones públicas o sector privado sino lo estamos viendo como un conglomerado, como sociedad, que estamos en diferentes sectores pero que nos interrelacionamos.

Entendido este contexto, es importante hacernos la pregunta ¿Por qué tiene que haber un líder? ¿Por qué tenemos que ser líderes? Siempre nos hablan de tipos de liderazgo, si un líder ¿Nace o se hace? Y nos llevan a reflexionar mucho sobre el tema, pero creo que no hemos abordado la razón fundamental de ¿Por qué tenemos que ser líderes? Y para mí la razón fundamental radica en el logro de los resultados; tenemos que ser líderes porque tenemos que lograr resultados, independientemente del sector donde nos desenvolvamos.



Los líderes persiguen resultados en función del impacto que pueden tener en la sociedad, son ese paso entre las acciones, los productos que generan las empresas, las instituciones públicas, ese paso hacia el impacto, la transformación de nuestra sociedad, entonces, el liderazgo está íntimamente ligado a la consecución de resultados.

Hasta cierto punto hemos romantizado la palabra liderazgo, todos nos dicen que tenemos que ser líderes, pero lo más importante es entender por qué tenemos que serlo en función del logro de resultados.

Entro a abordar un poco dos factores críticos que afectan el logro de los resultados: La visión de corto plazo, en el caso de la administración pública lo que provoca es que se pierda la continuidad de las políticas públicas y en el sector privado, cuando los colaboradores tienen una visión de corto plazo se sacrifica la inversión, por ese miedo de arriesgarse, esa misma visión lo que busca es garantizar las ganancias del día de hoy.

El conservadurismo, es lo totalmente opuesto a la innovación, que es hacer las cosas diferentes, buscar nuevas formas de hacer las cosas; ese conservadurismo quiere decir que seguimos haciendo exactamente lo mismo y está vinculado a la frase de Albert Einstein "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo" Lo hemos escuchado en muchas ocasiones, pero está más vinculado a liderazgo de lo que pensamos.

Expresado ya este contexto y los factores que perjudican el logro de los resultados, les pregunto ¿Qué es lo que necesitamos? Esa complejidad en que vivimos como sociedad y esa competitividad nos hace pensar y reflexionar qué lo que necesitamos es inmediatez estratégica, necesitamos resolver problemas de forma inmediata, dar resultados de forma inmediata, la sociedad nos lo exige, entonces ahí es donde vinculamos el logro de resultados con el tema de liderazgo; el liderazgo se convierte en un activo que tenemos no solo las instituciones públicas sino las empresas. Todo tipo de organización tienen liderazgo como un activo ¿Por qué? porque ese liderazgo nos permite transformar las organizaciones, pero aún más importante es mejorar la sociedad en conjunto.

Hay diferentes tipos de liderazgo, pero vamos a hablar de uno que está muy enraizado y es el liderazgo conservador o tradicional, este tiene los paradigmas del ¡No se puede! por ejemplo, decir

que así se hacía antes, que así se hace y así lo vamos a seguir haciendo, los nuevos conceptos de liderazgo nos dicen que no basta con tener conocimientos muy especializados porque los resultados van en función de las competencias y las habilidades, pero esa integralidad nos lleva a varios conceptos.

Estamos en un punto clave de decisión, es decir, si seguimos haciendo las cosas como antes, independiente de que hayan sido eficaces o no, o si le apostamos a un aprendizaje acelerado a partir de esa complejidad que hay en la sociedad que es producto de ese permanente cambio, entonces, el liderazgo que proponemos es el "Liderazgo estratégico colectivo" y aquí vamos a empezar a comprender muchas cosas.

El concepto de misión, visión, objetivos, está genial y hay que seguirlo haciendo, pero, creo que no hemos logrado entender que el liderazgo no se puede ejercer bajo el mandato de una sola persona, por ejemplo, en la administración pública el deseo de protagonismo de colaboradores, funcionarios, etcétera, tiene que desaparecer. El liderazgo debe reflejarse en todos los niveles de la organización, desde la parte operativa, nivel táctico y nivel estratégico; este es un concepto de liderazgo macro, que puede tener varios conceptos adicionales, es muy amplio, exige líderes en todos los niveles de la organización.

El liderazgo estratégico colectivo se caracteriza por ser flexible, se adapta, evoluciona y está basado en una actitud de cambio y ese es uno de los grandes problemas en las sociedades, las personas son muy reacias al cambio. Este tipo de liderazgo nos permite incorporar "la gestión de cambio" en las personas que estamos liderando.

Un tercer elemento es que en un entorno competitivo tenemos que formar equipos, formar alianzas. Un solo sector de la sociedad no resolverá los grandes problemas de desarrollo que tiene nuestro país, esas alianzas tienen que ser transversales en todos los sectores y el liderazgo estratégico colectivo nos permite tener esa visión. Debemos tener conocimiento no solo en temas de liderazgo o temas sustantivos que rigen la institución, tenemos que aterrizar en el hacer, llevar a la acción, pero hay algo más fundamental que es, el ser, que es el propósito que le damos a las acciones y este está muy vinculado a la ética. Y eso nos lleva a hablar sobre el liderazgo social, del cual hablaré en nuestra siguiente edición de esta revista.



## PANORAMA PÚBLICO

# La triple dimensión ciudadana

### **Magister Guillermo de León Sosa**

Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional -INAP-  
gdeleon@inap.gob.gt

En el marco de la Sociedad de la Información y la Era del Conocimiento, es importante diferenciar entre los diferentes tipos de ciudadanos que existen actualmente, en función de la forma en que acceden y logran satisfacer sus necesidades a través de los servicios públicos recibidos, con el objetivo de reconocer las facilidades o restricciones que cada grupo pueda tener, para aprovechar los ecosistemas digitales disponibles de manera incremental, reconociendo el derecho de incluir en estos espacios, a toda la población que hoy por hoy, se le dificulta hacerlo.

El primero en abordar es el Ciudadano Rural, por lo general, enfoca sus esfuerzos en la agricultura, minería, comercio local y pesca; tiene la característica de no acudir con frecuencia a los sitios de atención pública, porque debe ocupar la mayor parte de su tiempo en la realización de actividades que le garanticen el sustento diario (costo de oportunidad), y es un sector que por lo general, carece de la presencia de entidades públicas que los atiendan presencialmente; así como, de la infraestructura de telecomunicaciones necesaria, para facilitarles los servicios en formato digital, debido a la ausencia de infraestructura para que puedan acceder a ellos. Es más, muchas veces también carecen hasta de servicios básicos como energía eléctrica y agua potable. Con mucha frecuencia hace largos recorridos para llegar a puntos de atención gubernamental.



Freepik Inc. ©

El segundo se refiere al Ciudadano Urbano enfocado a la economía industrial, el intercambio comercial en plazas, malls y/o centros comerciales ubicados estratégicamente en las grandes ciudades. Son todos aquellos ciudadanos que para gestionar sus servicios públicos, acuden a los edificios gubernamentales centrales o municipales, en donde son atendidos en las áreas salud, educación, o resoluciones para cumplir requisitos para avanzar en su quehacer económico y/o social. Eventualmente, hace recorridos relativamente largos, para llegar a puntos de atención.

En la actualidad, emerge un nuevo modelo de demandante, el Ciudadano Digital, proveniente de cualquiera de los ciudadanos mencionados anteriormente. Tienen la característica de disponer de recursos de conectividad alámbrica o inalámbrica, dispositivos de accesibilidad a los contenidos y servicios disponibles en la web en formato multimedia, empoderados con conocimientos y habilidades en el uso y aprovechamiento de los entornos virtuales para satisfacer sus necesidades de manera eficiente, ubicua y en todo momento. No hace recorrido alguno para acceder al punto de atención.

***“En la actualidad, emerge un nuevo modelo de demandante, el Ciudadano Digital, proveniente de cualquiera de los ciudadanos mencionados anteriormente”***

**Magister Guillermo de León Sosa**

Para atender a los Ciudadanos Digitales, es fundamental que la Administración Pública, genere servicios interoperables, para que sean las instituciones u organizaciones del sector público y privado, quienes interactúen entre sí para brindar los servicios solicitados por la población, bajo el principio de la ventanilla única, que no es más que el ciudadano encuentre en un solo lugar virtual, el espacio para hacer su gestión y que el prestador del servicio, pueda confirmar la autenticidad de quien lo solicita, para brindar la respuesta en el menor tiempo posible. Evitando que los usuarios, tengan que hacer gestiones previas en otras instancias para obtener prerequisites.



Freepik Inc. ©

Es importante que Guatemala fortalezca la infraestructura de comunicaciones (anchos de banda óptimos de internet en los hogares y espacios públicos), amplie el catálogo de servicios transaccionales en línea (priorizando servicios de alto impacto) y fomente la gobernanza digital (redes sociales, bots, datos abiertos, laboratorios de innovación), en consonancia con las mega tendencias que van heredando los resultados científicos y tecnológicos a fin de proponer nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo económico y social bajo una perspectiva incluyente.

Con el desarrollo de la cuarta revolución industrial, estableciendo las nuevas fronteras del conocimiento y productos tecnológicos, si no se hacen esfuerzos para propiciar los ambientes que impulsen el desarrollo de las condiciones de vida de los guatemaltecos, tendremos menos oportunidades de participar al mismo nivel en el contexto internacional.



VISIÓN PÚBLICA

# Retos más relevantes en relación con la gestión del cambio y retención del talento humano en la administración pública

**Dr. Humberto Miranda**

Coordinador de postgrados y consultor para el análisis de la formulación y evaluación de políticas públicas e implementación del enfoque de calidad en la administración pública del Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP-

Como un preámbulo del tema es imperante poder dar una mirada al acceso a internet para América Latina.

¿Por qué es importante saber estos datos? Porque si queremos hacer una transformación digital en el Sector Público desde el talento humano al servicio de la administración pública, estos datos nos sitúan ante los retos en materia de gestión del cambio y ante la necesidad de hacer inversión desde el propio Estado y en colaboración con el sector privado, para lograr una mayor cobertura y calidad en la prestación del servicio.

A propósito de estos retos, tenemos que considerar el aspecto de la Brecha Digital en América Latina y su impacto para hacer gestión del cambio a nivel del talento humano, por ejemplo, datos significativos en relación con las bajas velocidades y cómo consolidan la exclusión de la población en cuanto a soluciones digitales en materia de teletrabajo y educación en línea. La conectividad en la zona urbana es del 67% y la rural 23%, la administración pública tiene que cuidar un aspecto de justicia social, si no introducimos dentro de la gestión del talento humano esa búsqueda de conciencia social, recuperar el espíritu de servicio que el Servidor Público que está dentro de la administración, para desarrollarse como persona; que ese trabajo sea una vocación, un llamado a servir.



En el año 2020 el 44% de los hogares de la región no alcanzaba la velocidad de descarga que permite desarrollar actividades en línea simultáneamente, si vamos a hacer una apuesta de transformación digital eso implica que en los hogares vamos a tener a varias personas trabajando simultáneamente y haciendo uso de un servicio de internet, si esa velocidad no lo permite, eso representa una oportunidad en esa transformación digital en el Sector Público y eso nos hace preguntarnos si los Servidores Públicos cuentan con las condiciones mínimas para desarrollar su trabajo desde casa, esto implicaría hacer toda una lógica de gestión del cambio organizacional e individual, es decir de diseño de como están configuradas las administraciones públicas para crear las condiciones mínimas que le permita al Servidor Público desarrollar competencias digitales, porque si creamos, como bien lo esta haciendo la ONSEC en Guatemala las competencias digitales, ese es el primer paso, pero luego tenemos que transformar el diseño organizacional y los temas estructurales de funcionamiento de la administración, porque la responsabilidad del desarrollo de competencias no es únicamente del servidor público sino compartida con la administración, es decir con las instituciones con las que trabajan.

***“Dentro de la lógica de gestión del cambio para la transformación digital del Sector Público hay que tener presente que se necesitan medios para la realización de ésta, y un medio es garantizar al Servidor Público el equipamiento necesario”***

Vamos a retener al Servidor Público que reúna ciertas competencias digitales, pero también vamos a buscar crear esas condiciones, que es también uno de los deberes del Estado, el bienestar público y en el tema que estamos abordando bienestar de tipo digital.

Entre el 70% y 80% de estudiantes con niveles socioeconómicos más altos tienen computadoras portátiles a diferencia de los más bajos que alcanzan el 10% y 20%. Dentro de la lógica de gestión del cambio para la transformación digital del Sector Público hay que tener presente que se necesitan medios para la realización de ésta, y un medio es garantizar al Servidor Público el equipamiento necesario, y parte de este tiene que ver con computadoras portátiles, eso nos sitúa en la necesidad de hacer un inventario de cuantas personas cuentan con computadoras portátiles facilitadas por la administración pública o personales, y si son personales qué disposición hay del funcionario de ponerlas a disposición del trabajo dentro de la administración pública, aquí hay una serie de factores a tomar en cuenta para la gestión del cambio.

Otro de los retos lo constituye hacer inversiones en los grupos con menor conectividad, es decir los niños menores de 12 años y los adultos mayores de 65 años, porque si queremos hacer una apuesta seria de transformación digital a partir de estos datos, necesitamos cuidar estos aspectos porque si no los cuidamos estamos generando una brecha y desigualdad digital, y esto constituye uno de los principales retos de la transformación digital.



Freepik Inc. ©



Freepik Inc. ©

## La brecha digital en América Latina

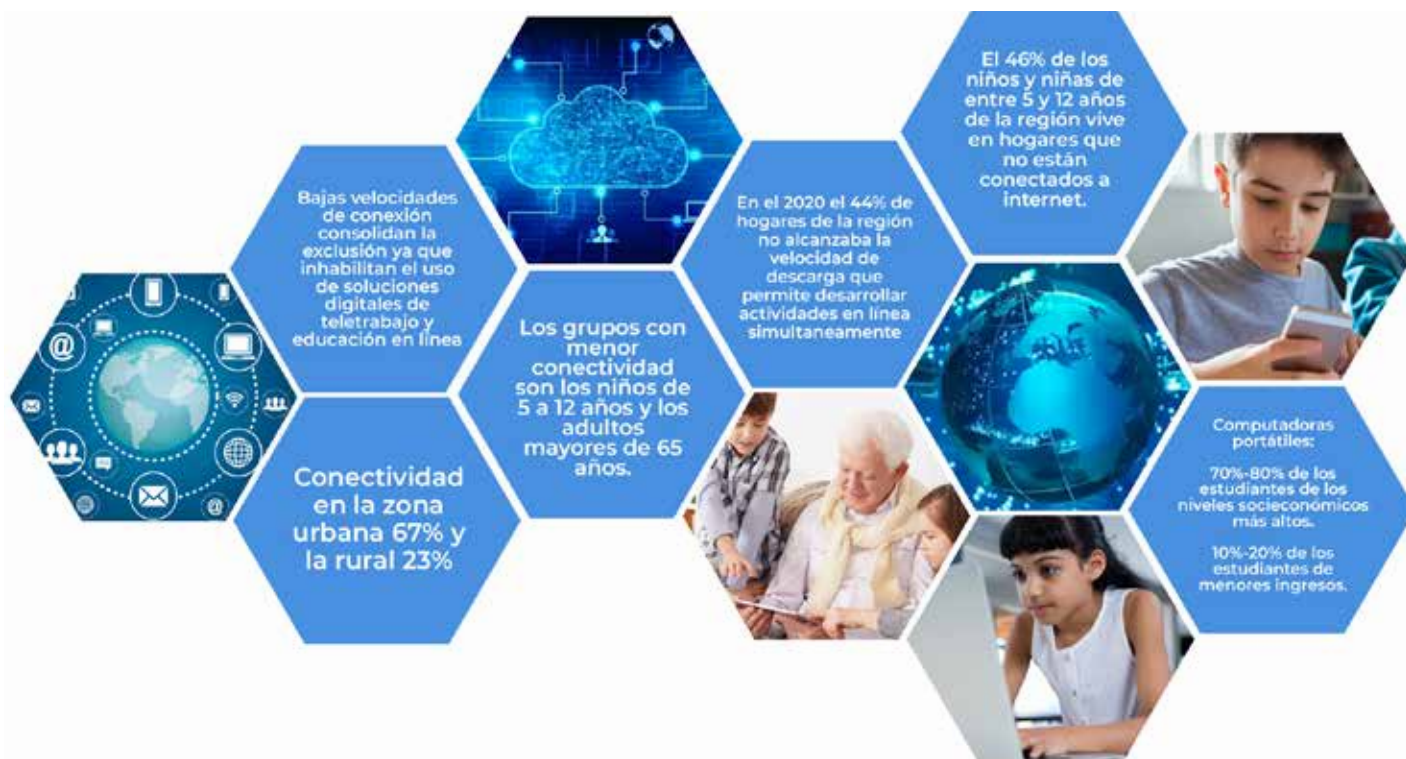
Ante esta situación se propone un Modelo de Gestión del Cambio para el Bienestar Digital y este debe cuidar la igualdad, considerando procesos de gestión digital incluyentes, siendo necesario desarrollar desde las oficinas de talento humano, la alta dirección de los Ministerios y otras instancias, programas de alfabetización digital, en la Región tenemos analfabetas digitales y si queremos lograr una gestión del cambio para el bienestar digital, tenemos que cuidar la igualdad para que no quede nuestra población al margen y no se generen más desigualdades de las que ya tenemos.

Proteger los derechos laborales, sociales y económicos de la población si decimos que vamos a hacer transformación digital eso implica que tenemos que revisar las leyes vigentes en materia de servicio civil, carrera judicial, carrera docente en el sub sistema básico de educación, carreras de docencia universitaria, incluso revisar los Códigos de Trabajo, porque no solo se puede desarrollar en cuestión de acciones que constituyan parches, sino de un proceso de transformación de la normativa, si no hacemos una revisión de esos derechos, difícilmente vamos a lograr una transformación digital real porque eso requiere revisar, derogar y presentar nuevas iniciativas de esas normas.

Otro aspecto a considerar es rechazar la recolección

no autorizada o uso indebido o no autorizado de datos, no solo la administración pública recopila datos, también nuestros teléfonos inteligentes, pero el reto es que dentro de este modelo en la administración pública desde las propias páginas web y redes sociales se logre identificar cuáles son las necesidades de la ciudadanía, cada vez que hace un servicio, cuánto tarda, que logremos tener sensores para que nuestra transformación sea realmente efectiva y orientada a las demandas de la ciudadanía, sí somos capaces de crear esos mecanismos que nos permitan saber cuántas veces visita la página y qué visita y por qué lo visita, si logramos hacer ese análisis e inteligencia de datos digital vamos a hacer una mejora y transformación efectiva.

Otro aspecto a tener en cuenta tiene que ver con promover un modelo de gobernanza digital desde una perspectiva estratégica productiva que genere un cambio estructural mediante la innovación y la difusión tecnológicas; es decir, si los cambios estructurales no ocurren, como los cambios de leyes, presentación de nuevas iniciativas de ley, no se logra el cambio, porque entonces son estrategias muy puntuales que no logran una visión integral, este modelo de gobernanza digital nos debe permitir de forma estratégica un cambio estructural.



Esta gestión del cambio y estos principales cambios en torno a la transformación digital deben considerar el ámbito organizacional e individual, teniendo en cuenta que en esta interacción hay un principio fundamental que tiene que ver con la frase “Cambie su forma de pensar para que cambie su forma de vivir” la esencia de este proceso no es comprar tecnología de punta sino el cambio de pensamiento, de ideas, que cambien nuestra forma de proceder dentro de la administración pública y ese cambio de pensamiento es un gran reto para retener al personal que necesita la administración pública, debe de gestionarse dentro de los liderazgos titulares de las carteras de gobierno, instituciones autónomas, coadyuvados por las unidades de talento humano, a través de sus diversas expresiones.

Es fundamental en esta gestión del cambio, no atribuirle el cambio solo a la persona ¡Es que tenemos malos servidores públicos! No, posiblemente haya una oportunidad de mejora que ocurre porque la conducción del liderazgo público da incentivos para ese tipo de comportamientos y es por eso por lo que hay que tener en cuenta esta interacción entre la organización, los diseños organizacionales y el comportamiento individual. Los diseños organizacionales constituyen un gran reto para la gestión del cambio, tenemos diseños organizacionales de tipo funcional y si queremos

lograr la transformación digital, debemos dirigirnos hacia un diseño de organización en red ¿Qué implicación tiene eso? que se debe lograr que haya el menor nivel jerárquico en la toma de decisiones en la administración pública, sí no se reducen esos niveles jerárquicos, director general, subdirector, asesores de dirección, asistentes, direcciones específicas, subdirecciones, jefes, coordinadores, encargados de área, imagínese esa jerarquía de puestos, difícilmente se puede hacer transformación digital ¿Por qué?, porque lo que necesitamos es un cambio en nuestra forma de pensar y ese cambio se refleja en nuestros diseños organizacionales, si no logramos reducir esos niveles jerárquicos no se logra la transformación digital. No hay gestión del cambio.

Lo que tenemos es algunas iniciativas, lo que se está haciendo es automatización de procesos, pero no necesariamente transformación digital, y que ocurre cuando se da la automatización, el trámite en vez de hacerlo en papel lo hacemos en línea, eso es automatización no transformación. Pero que está ocurriendo, que la misma desorganización que de los documentos impresos se está teniendo con el trámite en línea. Volvemos entonces a la forma de pensar que nos conduce a nuevos diseños organizacionales donde tengamos un modelo sin tanta jerarquía de puestos y volvamos a una horizontalidad.



**Promover la igualdad, considerando procesos de transformación digital incluyentes**



**Proteger los derechos económicos, sociales y laborales de la población**



**Rechazar la recolección no autorizada y el uso indebido o no autorizado de datos**



**Promover un modelo de gobernanza digital desde una perspectiva que genere un cambio estructural mediante la innovación y la difusión tecnológica.**



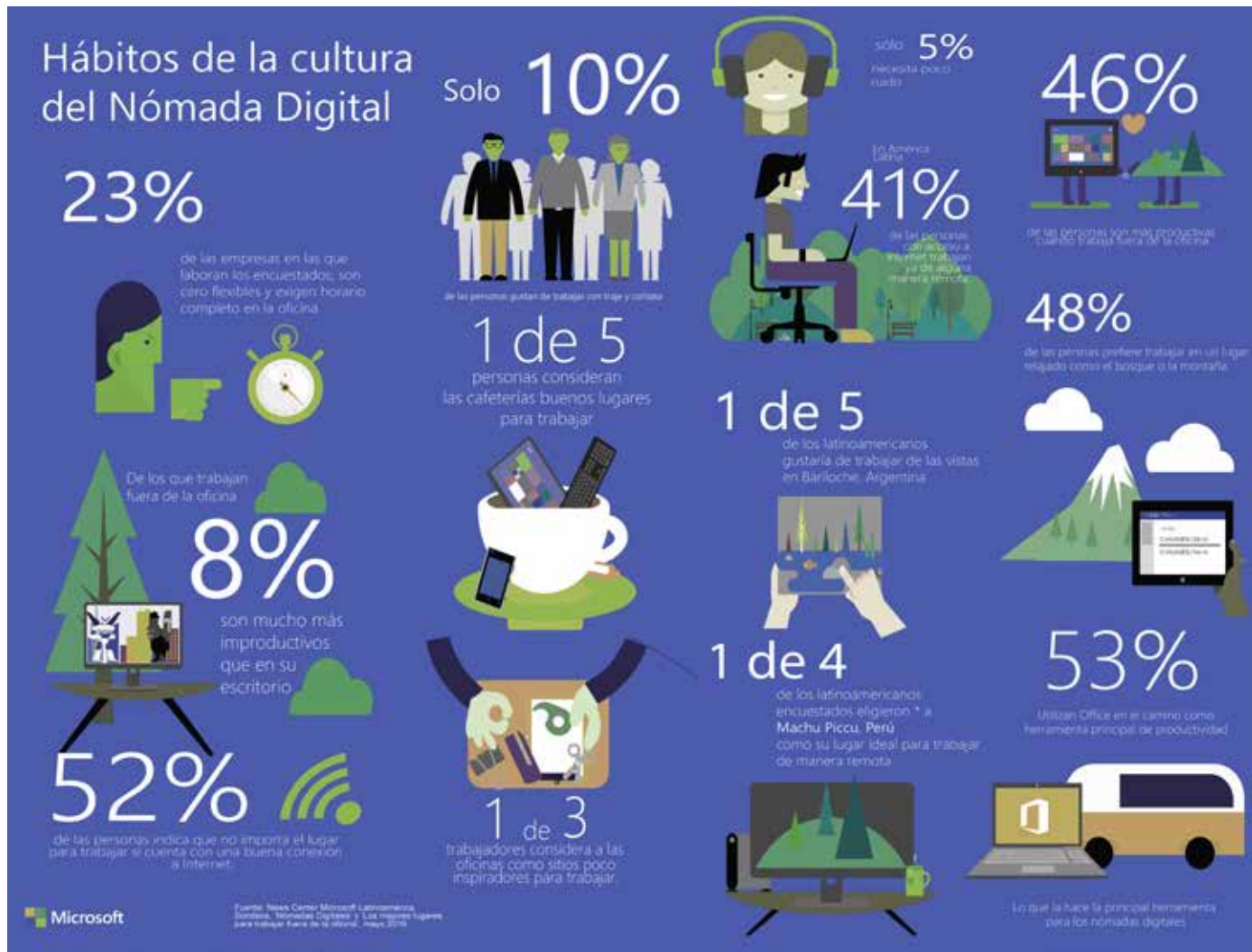
## La cultura del Nómada Digital

El último aspecto para considerar sería la “Cultura del nómada digital” y aquí les invitamos a analizar los datos del sondeo realizado por Microsoft y realizar una comparación de las situaciones que se han presentado en las instituciones durante el tiempo de la pandemia, considerar las oportunidades y los retos de forma particular. 46% de las personas son más productivas cuando trabajan fuera de la oficina, 52% indica que no importa el lugar de trabajo si cuenta con una buena conexión a internet, mientras que el 8% es mucho más improductivo fuera de su escritorio.

Aquí encontramos un desafío para el reclutador del talento humano, de los procesos de formación de la administración pública, implica que la retención estará más enfocada en el tema de generar confianza, en función de conocer cuál es el nivel de

autonomía en el desarrollo de sus funciones, si es un servidor público que necesita constante supervisión o es capaz de autorregularse, sin genera proyectos, productos, necesidad de un control excesivo de sus funciones, el control es necesario, pero ahora la retención esta en función de autonomía y no solamente del cumplimiento de un horario de trabajo, hay gente que cumple su horario de trabajo pero que hace durante ese horario, si efectivamente logra las metas o alarga la consecución de esas metas. Y aquí hay toda una lógica en materia de retención del talento humano orientada a métodos ágiles del trabajo.

**\*Este artículo es una transcripción de la ponencia del II Foro “Transformación Digital en el Sector Público” el cual puede encontrar completo en el YouTube de INAP Guatemala.**



News Center Microsoft Latinoamérica, mayo 2016. ©



Fotografía proporcionada por la Unidad de Comunicación Social de la Comisión Portuaria Nacional.

## PROPUESTAS CON ENFOQUE PÚBLICO

# Impulso de legislación actualizada, constitucional y convencional en materia de puertos y transporte marítimo

**Omar Ricardo Barrios Osorio**

Presidente, Comisión Portuaria Nacional, Presidente, Instituto Iberoamericano de Derecho Marítimo  
info@cpn.gob.gt

En materia de transporte marítimo todos hemos escuchado de la posición geográfica privilegiada de la República de Guatemala al contar con acceso a los dos grandes océanos y estar cerca del mercado comercial más grande del mundo. Con relación a Centro América nuestros puertos marítimos se encuentran entre los que mayor volumen de carga atienden y sus servicios representan el 78% del total del comercio exterior en Guatemala y el 61% de la recaudación tributaria. Durante la pandemia el personal portuario guatemalteco merece un justo reconocimiento porque logró que la economía avanzara, ni un solo día se detuvieron las operaciones portuarias, incluso fuimos la nación con menor afectación de la región.

Pero ese crecimiento también coloca a Guatemala en alerta porque la ocupación de los puertos nacionales se encuentra cerca de sus límites de atención a la carga y el sistema no cuenta con autoridad marítima y portuaria, y su correspondiente competencia y atribuciones, que determine con certeza el rumbo a

tomar y soluciones a corto, mediano y largo plazo. Ese abandono legislativo nos coloca como el único país de Centro América que no tiene legislación emitida por el Congreso de la República que regule de forma integral el sistema marítimo y portuario nacional, mientras El Salvador Ley General Marítimo Portuaria (2004), Honduras Ley Orgánica de la Marina Mercante (1994), Nicaragua Ley de Transporte Acuático (2001), Costa Rica Ley Reguladora de la Actividad Portuaria (2008), Panamá Ley que Crea la Autoridad Marítima de Panamá (1998).



Fotografía proporcionada por la Unidad de Comunicación Social de la Comisión Portuaria Nacional.

## La respuesta del Gobierno

El actual gobierno planteó la necesidad de subsanar ese vacío legal y el Presidente Constitucional de la República designó a la Comisión Portuaria Nacional a presentar un estudio y propuesta de anteproyecto de ley que permita ser considerada para poder contar con la autoridad marítima y portuaria nacional, se delimiten competencias y atribuciones, se inicie el proceso de desarrollo de una política marítima portuaria fundamentada en principios constitucionales e internacionales, se busque fomentar el comercio exterior vía transporte marítimo, se generen las bases para contar con marina mercante y se continúen generando oportunidades para el desarrollo de gente de mar.

***“En materia de transporte marítimo todos hemos escuchado de la posición geográfica privilegiada de la República de Guatemala al contar con acceso a los dos grandes océanos y estar cerca del mercado comercial más grande del mundo”***

**Omar Ricardo Barrios Osorio**

### Fuentes a considerar para proponer legislación

La orientación fundamental para legislar se encuentra en nuestra Constitución Política de la República de Guatemala (1986), que en el artículo 131, preceptúa la función de utilidad social de “todos los servicios de transporte comercial y turístico, sean terrestres, marítimos o aéreos, dentro de los cuales quedan comprendidas las naves, vehículos, instalaciones y servicios.” Además, la norma claramente establece que las terminales y puertos marítimos comerciales, así como los servicios de transporte “quedan sujetos únicamente a la jurisdicción de autoridades civiles.”, tal como sucede en el transporte terrestre (Municipalidades y Direcciones del Ministerio de Comunicaciones), aéreo (Dirección General de Aeronáutica Civil) y ferroviario (Ferrocarriles de Guatemala). Se interpreta con facilidad que el constituyente dejó claro que la autoridad que regule el transporte marítimo y los puertos es de naturaleza civil.

Además, la legislación a emitirse y autoridad a constituir debe seguir la orientación de las convenciones internacionales que emanan de la Organización Marítima Internacional (OMI) y otros entes, donde se emiten directrices para la navegación y transporte marítimo comercial civil. Además se analiza jurisprudencia, derecho comparado y leyes modelo.

### El tema es urgente y los retos a enfrentar

El no contar con legislación ordinaria en materia de autoridad nos coloca en desventaja en el mercado regional y mundial, no otorga certeza a la inversión y afecta la competitividad y tenemos una valiosa oportunidad para solucionar ese vacío legal, es ahora; pero la legislación debe respetar la autonomía de los puertos marítimos Estatales, resaltar la actividad del Ejército de Guatemala en brindar seguridad a las zonas y espacios marítimos de Guatemala y sentar las bases para emitir posteriormente regulación de comercio marítimo en virtud que todavía estamos sujetos a legislación del Libro III del antiguo Código de Comercio (1941), cuando se regulaban los buques de vapor y vela, urge actualización que responda a la realidad y cambios venideros.

Claro que surgirán quienes se opongan a que se cuente con una autoridad marítima y portuaria de naturaleza civil que impulse el desarrollo, existirán grupos, organizaciones y actores que no quieren que nuestra Nación cuente con legislación que fomente acciones transparentes, públicas y sujetas al marco constitucional y de Derechos Humanos, pero ello no debe detenernos en la misión de cumplir con los compromisos internacionales y en especial de aportar al sistema marítimo y portuario nacional una solución que beneficie a todos los habitantes de la República de Guatemala.



Fotografía proporcionada por la Unidad de Comunicación Social de la Comisión Portuaria Nacional.



Plan Nacional de Capacitación y Fortalecimiento Institucional - Fotografía proporcionada por la Dirección de Comunicación Social SCEP

## PROPUESTAS CON ENFOQUE PÚBLICO

# Formación y capacitación para el fortalecimiento de la descentralización

### ***Dirección de Comunicación Social SCEP***

Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia  
scepcomunicacion.social@gmail.com

Encaminados en el cumplimiento de la Política General de Gobierno (PGG), la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP), presentó el Plan Nacional de Capacitación y Fortalecimiento Institucional, convirtiéndose en una herramienta diseñada para la formación y capacitación de los distintos actores de la sociedad.

Entre los objetivos planteados está contribuir a mejorar los conceptos y criterios relacionados con el Sistema de Consejos de Desarrollo y el fomento de una cultura de descentralización, este último con la finalidad de generar cambios que permitan acercar a la población los servicios públicos con calidad y de forma sostenible.

El Plan se ha concebido en alianza estratégica con el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), y el Instituto de Fomento Municipal (Infom), integrando así una red colaborativa interinstitucional.

La herramienta nace dentro del marco de la Ley General de Descentralización, que este 2022 cumple 20 años de vigencia.

***“La descentralización es una de las 50 metas establecidas dentro de la PGG, enmarcada dentro del Pilar Cuatro: Estado responsable, transparente y efectivo, como un medio para reducir la burocracia”***



### Acciones

Recientemente, ante los miembros del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (Conadur), el Plan fue entregado al Presidente de la República, Alejandro Giammattei, cumpliendo con el compromiso de emprender las acciones para la descentralización.

El primer paso será el módulo de “Formador de Formadores”, quienes se encargarán de replicar todos los procesos de capacitación.

La formación estará dirigida a los integrantes del Sistema de Consejos de Desarrollo (Siscode), representantes a funcionarios y empleados del Organismo Ejecutivo, así como instituciones centralizadas y descentralizadas.

También se abordarán temas como derechos y deberes constitucionales, fines del Estado, participación ciudadana y democracia participativa, y funciones de la administración pública.

Así como la descentralización y desconcentración del Estado, definición de competencia, Sistema de Consejos de Desarrollo y cómo se integra, además de sus alcances y funciones.

### Cumpliendo las metas

La descentralización es una de las 50 metas establecidas dentro de la PGG, enmarcada dentro del Pilar Cuatro: Estado responsable, transparente y efectivo, como un medio para reducir la burocracia

El Plan viene a sumarse a un trabajo liderado desde la SCEP y que incluye a distintas instituciones del Estado, reconociendo que la unidad generará los espacios, acciones y consensos para hacer real la descentralización.

Entre los esfuerzos que pueden numerarse se encuentra el diseño de la Versión Popularizada de la Normativa sobre la Descentralización del Organismo Ejecutivo; la firma del histórico primer convenio de descentralización entre los ministerios de Gobernación (Mingob), Cultura y Deportes (MCD), y la Asociación de Municipalidades de Petén, para la puesta en marcha del Museo Regional del Mundo Maya.

Y el más reciente, el convenio firmado entre la municipalidad de San Jerónimo, Baja Verapaz, y 14 instituciones del Organismo Ejecutivo, para el funcionamiento del Centro de Atención para Personas con Discapacidad (CAIPD) en dicho municipio.

La meta fue puesta y la ruta creada, y la SCEP, bajo la instrucción del Presidente de la República, se encamina a generar las condiciones para la descentralización y desconcentración del Estado, generando los cambios para los guatemaltecos.



Alvaro Díaz, secretario de coordinación ejecutiva, junto al presidente constitucional de la República de Guatemala, Alejandro Giammattei.



Freepik Inc. ©

## PROPUESTAS CON ENFOQUE PÚBLICO

# Nuevas tecnologías producen cambios significativos en el servicio civil

### **Karla Johana Alvarado**

Directora de la Oficina Nacional del Servicio Civil -ONSEC-  
 karla.alvarado@onsec.gob.gt

La modernización de las instituciones es esencial para brindar un servicio de calidad a la población en esta era digital y una de las metas planteadas en la Política General de Gobierno 2020-2024 del Presidente de la República de Guatemala, Dr. Alejandro Giammattei, fue la de mejorar el servicio civil para consolidar un Estado Responsable, Transparente y Efectivo.

En la Oficina Nacional de Servicio Civil -Onsec- se trabaja en el fortalecimiento de los sistemas informáticos, ya que el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información Comunicación -TIC- en las instituciones es la clave para modernizar el Estado bajo el concepto de Gobierno Electrónico.

La transformación digital es una reingeniería de los procedimientos para facilitar la gestión de trámites, implica un proceso constante de cambios tecnológicos e innovación permanente. La Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos aprobada el año pasado, sustenta la tendencia normativa enfocada a esta transformación digital que necesitan las instituciones.



Freepik Inc. ©

Para simplificar los trámites en la Onsec se creó la aplicación: Comunicaciones Electrónicas de Onsec (CEO) para acercar los servicios a los servidores y ex servidores públicos. Además, se mejoró la aplicación de cálculo de liquidación por jubilación, a través de la cual los usuarios pueden conocer la cantidad aproximada de lo que pueden recibir por pensión civil por jubilación; y otra para que quienes estén interesados en hacer contribución voluntaria al Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado puedan obtener una proyección de lo que les correspondería aportar.

Con el convencimiento que la transformación digital incide en la función pública, la Onsec desarrolla herramientas tecnológicas para fortalecer el Sistema Informático de Recursos Humanos -SIARH-, sistema a través del cual se administra el recurso humano de las entidades que se rigen por la Ley de Servicio Civil. Se hicieron modificaciones al módulo de Gestión del Empleo para promover procesos transparentes de incorporación de servidores públicos al servicio civil, y para que los gestores de recursos humanos cuenten con mecanismos tecnológicos que faciliten su labor.

El robustecimiento del Sistema del Servicio Civil es prioritario, por ello se creó el Centro de Documentación CENDOC-RH, espacio virtual de acceso público en el cual se podrá consultar documentos como Reglamento Orgánico Interno y Reglamento Interno de Personal de las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil. Gestión del Desempeño, es otra aplicación para llevar el registro de las evaluaciones del desempeño que sean practicadas a los servidores públicos, y ayudará a mejorar la toma de decisiones en cuanto a las actividades de recursos humanos.

**“La transformación digital es una reingeniería de los procedimientos para facilitar la gestión de trámites, implica un proceso constante de cambios tecnológicos e innovación permanente.”**

**Karla Johana Alvarado**

Ligado a la transformación digital en el servicio público está la imperiosa necesidad de contar en la praxis con talento humano especializado, ello implica el fortalecimiento de las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes de los servidores públicos, quienes deben unirse a esta gestión de cambio, porque es el recurso humano la principal valía de las instituciones, y son quienes deben adoptar las nuevas formas de trabajo que implican el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC.

La implementación de las TIC en las entidades públicas requiere de puestos acorde a esas funciones, y es la Onsec quien ha iniciado con la creación de puestos con competencias digitales específicas y especializadas a fin de lograr que la gestión administrativa sea eficaz, creativa y eficiente.

Los seres humanos estamos en constante cambio y es de reconocer que implementar nuevas tecnologías en el servicio público produce modernización institucional, lo cual redundará en mejoras significativas en beneficio de la población.



Karla Johana Alvarado, directora de la Oficina Nacional del Servicio Civil -ONSEC-.



Edificio de la Oficina Nacional del Servicio Civil -ONSEC-, ubicado en 13 Calle 6-77 Zona 1, Ciudad de Guatemala.



GOBIERNO *de*  
**GUATEMALA**  
DR. ALEJANDRO GIAMMATTEI



# 1er. Encuentro

*de Experiencias Innovadoras  
de Generación de Ingresos  
Propios en los Gobiernos  
Municipales*

*Guatemala, junio 2022*



**Martes 28 de junio 2022**



**7:30 a 14:00 Hrs.**



**Hotel Westin Camino Real  
Avenida Reforma, 14 calle Zona 10  
Ciudad de Guatemala, C.A.**



## PROPUESTAS CON ENFOQUE PÚBLICO

# Gobiernos locales, pieza clave en la vinculación con la ciudadanía

**Magister Ingrid Ibeth Bran Cuellar**

*Asesora de la Unidad de Comunicación Social e Información Pública  
 Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-*

“El Estado constituye la máxima instancia de articulación de relaciones sociales. Desde el punto de vista de la gobernabilidad, el progreso económico y la reducción de la desigualdad social” así lo indica la Carta Iberoamericana de la Función Pública, V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado (Bolivia, 2003). En todos los Estados, se necesita de una administración pública para lograr el bien común de sus ciudadanos, Guatemala no es la excepción y son los gobiernos locales una pieza clave en la vinculación de la acción y el servicio del aparato Estatal para con la ciudadanía.

El presidente Dr. Alejandro Giammttei ha sido enfático en que su gobierno se caracteriza por el apoyo brindado a la gestión municipal; y es a través del trabajo en conjunto con las municipalidades que se está logrando un verdadero cambio en nuestro país en beneficio de los guatemaltecos.

La Constitución Política de la República de Guatemala indica: Artículo 253.- Autonomía Municipal. Los municipios de la República de Guatemala, son instituciones autónomas. Entre otras funciones les corresponde: a. Elegir a sus propias autoridades; b. Obtener y disponer de sus recursos; y c. Atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios. Para los efectos correspondientes emitirán las ordenanzas y reglamentos respectivos.

Las Municipalidades son el órgano más cercano a la población y el encargado de resolver sus necesidades más urgentes, se consideran la cara más visible del Estado por lo tanto, posibilitan una gestión más acorde a la realidad y particularidad de cada uno de los territorios.

Desde el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- atendiendo al nuevo modelo de gestión institucional que se implementó en el 2022 y respondiendo a lo establecido por la Política General del Gobierno del Dr. Alejandro Giammattei, se priorizó el programa de “Fortalecimiento a la Gestión Municipal” el cual desarrolla

dos grandes líneas de acción, una de ellas enfocada a contar con una Política Municipal de Mejoramiento de la Generación y Recaudación de Ingresos Propios y la otra a fortalecer las capacidades del recurso humano por medio del curso de Gestión Municipal.

Dentro de esta dinámica y comprometidos con la generación de valor público, se ha generado una alianza estratégica con la Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM-, la Comisión Presidencial de Asuntos Municipales, Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia, entre otras. Permitiendo una mayor nivel de coordinación y optimización de acciones que permitan atender la demanda no solo de capacidades técnicas, sino de generación de espacios de intercambio.

Este proceso nos ha permitido encontrar una serie de experiencias, conocimientos y potencialidades locales que vale la pena compartir, por lo que en un esfuerzo conjunto se materializó la realización del 1er. Encuentro de Experiencias Innovadoras de Generación de Ingresos Propios, el cual tendrá lugar en la Ciudad de Guatemala el 28 de junio de 2022, con el objetivo de generar espacios para que los gobiernos locales puedan conocer algunos casos de éxito que les han permitido a sus similares aprovechar sus potencialidades en temas como turismo, ambiente, desarrollo económico local y uso de tecnología para incrementar sus ingresos propios.

La dinámica territorial no puede ser ajena a la globalización, esquema que ha generado un acelerado cambio en la administración pública y que hoy los gobiernos locales asumen con grandes retos por delante, entre ellos, una reconfiguración de flujos económicos, políticos, sociales y demográficos.

Desde el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- estamos comprometidos con apoyar el desarrollo institucional y trabajar en conjunto para mejorar los procesos que les permitan aumentar su capacidad de gestión e impulsar su autonomía.

CONCEPTOS CON ENFOQUE PÚBLICO

# Valor Público



Freepik Inc. ©

El valor público es el valor creado por el gobierno a través de servicios, regulaciones y otras acciones. “El valor agregado por el gobierno es la diferencia entre los beneficios definidos por la ciudadanía y los recursos y los poderes que los ciudadanos deciden dar a su gobierno. La legitimidad del gobierno depende del valor que logra crear.

Tres componentes resultan clave para el valor público:

- I) Servicios
- II) Resultados
- III) Credibilidad, legitimidad y confianza.

*Fuente: Universidad Nacional de Córdoba/ Seminario Creación de Valor en el Estado.*

El concepto de valor público se encuentra referido al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población.

*Fuente: ESAP*



Envato Inc. ©

El valor público, entendido como el valor que los y las ciudadanos dan a los bienes y servicios recibidos del estado si éstos satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad, es un mecanismo potente para el logro del desarrollo sostenible. El concepto no solo permite confluir objetivos sociales, económicos y ambientales en definiciones estratégicas e intervenciones de las instituciones públicas, sino también admite los principios para una implementación indivisible, universal, participativa y democrática.

Desde la planificación, la definición del valor público que se quiere generar de las políticas públicas es un ancla desde la cual se apalancan los otros sistemas de gestión pública.

*Fuente: Cepal/Enfoque de Resultados y Valor Público.*



Envato Inc. ©

# ¡Ahora puedes realizar tus pagos con tarjeta!

En el Instituto Nacional de Administración Pública, estamos **actualizando** nuestros sistemas informáticos para brindarte **una mejor experiencia**.

Si tienes dudas o consultas acerca de como realizar las gestiones en nuestra plataforma, visita:  
<https://bit.ly/INAP-TUTORIALES>



CON ACCIÓN PÚBLICA

# Guatemala presidirá la Junta General del ICAP 2022-2023



Alvaro Gerardo Díaz Coronado (izq.) Gerente del Instituto Nacional de Administración Pública en Guatemala, junto al director del ICAP Osvaldo de la Guardia Boyd y Javier Argueta Gómez (derecha) representante de El Salvador ante la Junta General del ICAP.

El Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP- organismo regional del Sistema de la Integración Centroamericana -SICA- en su Sesión Ordinaria 02- 2022, eligió por consenso al representante titular de Guatemala Alvaro Díaz Coronado, como nuevo presidente del organismo para el período 2022-2023.

Los países miembros de este organismo son Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá. La elección de quien ocupa la presidencia de la Junta General se realiza anualmente.

Javier Argueta Gómez, representante de El Salvador, entregó la presidencia a Díaz Coronado quien fue nombrado por el presidente de la República de Guatemala Dr. Alejandro Giammattei Falla, representante titular de Guatemala ante la Junta General del -ICAP- que tiene dentro de su misión fortalecer las competencias de los Estados y las Instituciones por medio de su recurso humano, la modernización de las entidades públicas y el apoyo a la integración centroamericana, desde febrero del 2022, cuenta con una oficina en Guatemala, dentro del INAP.

Dentro de sus ejes claves, se encuentran el desarrollo de programas de posgrado a nivel de maestrías y doctorados, formación continua, investigación, asistencia técnica para la administración pública y cuenta con una Unidad Especializada de Proyectos y Convenios -UEP-.

Díaz Coronado es gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, órgano técnico de la Administración Pública de Guatemala, responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo, con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas, para que éstas sean eficientes y eficaces y en su administración y servicios.

Actualmente Guatemala también ocupa la II vicepresidencia del Consejo Directivo del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD-.

**Por: Comunicación Social e Información Pública -INAP-**



Alvaro Gerardo Díaz, presidente de la Junta General del ICAP 2022-2023

## Guatemala será la sede del XXI Foro de la Función Pública de Centro América y el Caribe

Directores de Servicio Civil, Función Pública y Carrera Administrativa, aprobaron en el marco de la VIII Reunión Intermedia de Autoridades que el XXI Foro de la Función Pública de Centroamérica y el Caribe, se lleve a cabo en la Ciudad de Guatemala durante el mes de agosto del 2022 bajo la temática "Innovación Creativa en la Administración Pública".

El Foro es el más importante espacio regional en cuando a tendencias e innovación de la administración pública regional, para impulsar la complementariedad, así como la generación de espacios de cooperación y coordinación y se realiza bianualmente; es presidido por las autoridades superiores de la Función Pública de los países que integran el Sistema de la Integración Centroamericana -SICA-.



En su calidad de presidente de la Junta General del Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP- el gerente de INAP Alvaro Díaz Coronado, participó en la VIII Reunión Intermedia de Autoridades del Foro de la Función Pública de Centroamérica y el Caribe, en la cual destacó el espíritu integracionista de los países que participan y el valor de estos espacios como un mecanismo permanente de discusión, debate, intercambio y encuentro de soluciones colaborativas, entre administraciones y funcionarios públicos.

En la reunión participaron el ministro de Administración Pública del Gobierno de la República Dominicana -MAP- Darío Castillo Lugo, director del Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP- Oswaldo De La Guardia, Karla Alvarado, directora de la Oficina Nacional de Servicio Civil de Guatemala -ONSEC-Carlos Cortés, subdirector de la Dirección General de Carrera Administrativa de Panamá -DIGECA-, Juan Leonardo Bu, director de la Dirección de Servicio Civil de Honduras, entre otros.

VIII PREMIO ICAP A LA INNOVACIÓN Y LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
<p><b>Objetivo del premio</b></p> <p>Promover la región de las administraciones públicas de la región a través de la investigación orientada a la innovación y las buenas prácticas.</p>	<p><b>CRONOGRAMA</b></p> <p><b>CONVOCATORIA</b> 27 de abril al 20 de julio, 2022</p>
<p><b>¿Quiénes pueden concursar?</b></p> <p>Podrán participar los proyectos innovadores que hayan sido diseñados e implementados desde la institucionalidad pública local, nacional y regional de los países centroamericanos y el Caribe.</p>	<p><b>EVALUACIÓN</b> 21 al 31 de julio, 2022</p> <p><b>RESULTADOS</b> Agosto, 2022</p>
<p><b>¿Cómo participar?</b></p> <p>Las instituciones interesadas pueden consultar la Bases del Concurso y completar la Guía de Presentación de Postulaciones en el siguiente enlace: <a href="https://icap.ac.cr/premio-innovacion/">https://icap.ac.cr/premio-innovacion/</a></p>	<p><b>PREMIACIÓN</b></p> <p>En el marco del XXI Foro de la Función Pública de Centroamérica y el Caribe, en la Ciudad de Guatemala, agosto 2022.</p>



Reunión con la representante residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- Guatemala Ana María Díaz Cebosa.

## INAP y PNUD Guatemala analizan potenciales oportunidades para fortalecer la gestión territorial de los gobiernos locales

Alvaro Díaz Coronado, se reunió con la representante residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- Guatemala Ana María Díaz Cebosa, con el objetivo de estrechar lazos de cooperación, enfocados al fortalecimiento institucional, con acciones que mejoren la gestión territorial, de forma articulada e integral.

Díaz Coronado, resaltó las similitudes encontradas en la visión y objetivos que tiene PNUD Guatemala y el nuevo modelo de gestión del INAP; lo cual es propicio para que, tomando de base, modelos de gestión sectorial e institucional se creen modelos de gestión territorial diferenciados, enfocados a responder a las demandas de la población.

Por su parte, Ana María Díaz, compartió las prioridades programáticas del PNUD Guatemala, y el compromiso de contribuir con la gobernabilidad democrática, particularmente el fortalecimiento de las instituciones públicas con una mirada territorial "Vemos con agrado la visión innovadora del nuevo modelo de gestión del INAP", puntualizó.

El director de investigación y análisis para el desarrollo institucional del INAP, Juan Francisco Leal, expresó "El que no ve potencialidades, no ve oportunidades y el que no ve oportunidades, no soluciona el problema" refiriéndose a la posibilidad de generar más impacto en los programas y acciones de forma conjunta.

## Colaboradoras del INAP se suman a hacer conciencia sobre la igualdad y sororidad

En el marco de la conmemoración del Día Internacional de la Mujer, el gerente Alvaro Díaz Coronado dio a conocer que las colaboradoras del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- impulsan una campaña para promover la sororidad y la igualdad.

Díaz Coronado, destacó la participación de la mujer en la administración pública y la importancia de generar acciones que permitan visibilizar la necesidad de desarrollar programas que promuevan la equidad "En el INAP un alto porcentaje de nuestro recurso humano son mujeres y estamos conscientes de que los hombres debemos ser sus aliados, agradezco el aporte que dan al instituto y a la construcción de nuestro país" enfatizó.



Colaboradoras participando de la actividad fotográfica, en el marco de la conmemoración del Día de la Mujer.



Síguenos en  
**REDES  
SOCIALES**



Búscanos como  
INAP Guatemala



Alvaro Gerardo Díaz, gerente del INAP en el Palacio Nacional de la Cultura.

## 148 municipalidades participan en el programa de “Fortalecimiento de la Gestión Institucional”

Con la participación del gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- Alvaro Díaz Coronado, el secretario de Comunicación Social de la Presidencia Kevin López y el presidente de la ANAM Francisco Mejía, se inauguró el programa de Fortalecimiento de la Gestión Municipal, con lo cual se cumple una de las prioridades presidente de la República Dr. Alejandro Giammattei, de apoyar la gestión municipal y fortalecer la administración pública.

Díaz Coronado, resaltó que el programa tiene como objetivo impulsar la autonomía municipal, fortalecer las capacidades de gestión, a través de una guía técnica y metodológica y mejorar los ingresos de las municipalidades a través de una política de mejoramiento de la generación y recaudación de ingresos propios. Para lo cual se realizará un diagnóstico de las finanzas municipales, y la identificación de potencialidades socioeconómicas del municipio.

El Secretario de Comunicación Social, indicó “El presidente Alejandro Giammattei ha sido enfático en que su Gobierno se caracteriza por el apoyo brindado a la gestión municipal; a través del trabajo en conjunto con las municipalidades se está logrando un verdadero cambio en nuestro país en beneficio de los guatemaltecos”.

Durante la actividad les fue entregada los Alcaldes la certificación de la Beca que los acredita para participar en el programa, la cual fue cubierta por la Presidencia de la República a través del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-.

Francisco Mejía, presidente de la Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM- agradeció el apoyo que se le ha brindado a las municipalidades a través del Gobierno del presidente Giammattei.

**Por: Comunicación Social e Información Pública -INAP-**



Alcaldes reunidos en el Palacio Nacional de la Cultura en la inauguración del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Municipal.



Francisco Mejía, presidente de la ANAM presente en el acto de inauguración en el Palacio Nacional de la Cultura.





Ana Leticia Aguilar Theissen y Alvaro Gerardo Díaz durante la firma del convenio interinstitucional.

## INAP y SEPREM propician la incorporación de acciones para el enfoque de igualdad y equidad en la administración pública

La Secretaria Presidencial de la Mujer Ana Leticia Aguilar Theissen y Alvaro Díaz Coronado, Gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- firmaron un convenio que viabilizará acciones establecidas en el marco normativo de ambas instituciones, el Plan de Desarrollo Nacional Katún 2032 y la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM- herramientas, instrumentos y metodologías para fortalecer capacidades encaminadas a la aplicación transversal de procesos que coadyuven a impulsar el enfoque de igualdad y equidad entre hombres y mujeres en la administración pública.

Durante la actividad se destacó la importancia de la coordinación interinstitucional estratégica, para impulsar el enfoque de igualdad y equidad entre hombres y mujeres en la agenda académica y a la vez generar un sistema de indicadores que permitan medir el avance en la materia.



## II Foro de Transformación Digital en el Sector Público se enfocó en el Talento Humano

Más de 244 personas de 11 países de Latinoamérica participaron en el II foro denominado Transformación Digital en el Sector Público: El Talento Humano, el cual se desarrolló con el objetivo de generar un debate abierto sobre el desafío que tenemos todas las organizaciones y cómo desde el sector público y las universidades podemos responder a la demanda de formación de nuevos profesionales para ayudar a la transformación de nuestros países en esta era digital y global.



Nery Roberto Díaz Gómez , subgerente del INAP y Alvaro Gerardo Díaz Coronado, gerente del INAP en el II Foro de Transformación Digital.



Violeta Mazariegos Zetina, Viceministra de Transparencia Fiscal y Adquisiciones del Estado del Ministerio de Finanzas -MINFIN-

## Modelo de Atención Institucional del INAP prioriza los sectores Seguridad Alimentaria Nutricional y Agua y Saneamiento

El gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- Alvaro Díaz Coronado, presentó a funcionarios de gobierno, representantes del cuerpo diplomático acreditado en el país y agencias de cooperación, su modelo de atención institucional, cuyo objetivo es el fortalecimiento de la rectoría sectorial, la articulación y coordinación interinstitucional.

En su exposición, Díaz Coronado indicó que el modelo ya está en marcha y se está trabajando con dos sectores prioritarios de la Política General de Gobierno. Hizo un llamado a unir esfuerzos y obtener resultados de mayor impacto para el país.

El modelo se centra en el fortalecimiento integral de las instituciones, los procesos sustantivos, creación de valor público, coordinación táctica, prestación operativa y desconcentrada de sus servicios, la gestión adecuada de las unidades de apoyo en el marco de la gestión por resultados, entre otros.

La estrategia para garantizar la sostenibilidad de este se basa en la creación de comisiones permanentes de fortalecimiento de la gestión institucional -COPEFGI- dio a conocer el director de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional Juan Francisco Leal.

## INAP y la Comisión Portuaria Nacional firman convenio de cooperación interinstitucional

Con el objetivo de desarrollar acciones para el desarrollo de competencias de los trabajadores portuarios y ferroviarios, el presidente de la Comisión Portuaria Nacional Omar Barrios Osorio y Alvaro Díaz Coronado, gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- firmaron un convenio que viabilizará el desarrollo de líneas estratégicas de formación, investigación y asistencia técnica que favorezca el impulso del sistema marítimo nacional.

El presidente de la Comisión Portuaria Nacional destacó la posición privilegiada que tiene el País por su cercanía con el mercado comercial más grande del mundo, resaltó la importancia de generar sinergias en áreas de formación de la administración pública y el impulso del sistema marítimo portuario, a través de una línea institucional que perdure en el tiempo.



Omar Barrios Osorio y Alvaro Gerardo Díaz, en la firma de convenio interinstitucional entre el INAP y la CPN.



1,980

42  
Aniversario

2,022



**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

「  
**CON  
ENFOQUE  
PÚBLICO**  
Espacio de Diálogo  
」