

Transformando la forma de hacer gobierno.



Secretaría
**Privada de la
Presidencia**





Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo

Primera versión actualizada, 2026

Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo

Guatemala, 2026

Coordinación técnica:
Comité Nacional para la Modernización del Organismo Ejecutivo

Apoyo en diagramación y fotografía:
Banco Interamericano de Desarrollo, Secretaría Privada de la Presidencia,
Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia

Documento	Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo
Versión	1.0
Fecha	Junio, 2026
Estado	Instrumento vivo, sujeto a revisión y actualización

Este documento corresponde a la versión 1.0 de la Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo. Por tratarse de un conjunto de iniciativas en constante evolución, el plan se concibe como un instrumento vivo, sujeto a revisión, ajuste y actualización conforme avance su implementación y seguimiento.

CONTENIDO

Presentación	9
1. La respuesta del Estado a los desafíos del desarrollo	11
2. La modernización del Organismo Ejecutivo en Guatemala	15
3. Agenda Nacional para la Modernización del Organismo Ejecutivo	17
3.1. Principios para la modernización	17
Calidad, Eficiencia y Eficacia	18
Inclusión	18
Colaboración y coordinación interinstitucional	18
Participación ciudadana: las personas al centro de las intervenciones	19
Sostenibilidad: acciones que perduran en el tiempo	19
3.2. Enfoques para la modernización	20
Enfoque de derechos humanos	20
Enfoque intercultural	20
Enfoque de género	20
Discapacidad	20
Adaptabilidad a las necesidades locales	20
3.3. Proceso de elaboración de la Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo	21
3.4. Objetivos de la Agenda	22
3.5. Dinámica de la modernización	23
3.6. Estructura de la Agenda	25
4. Ejes Transversales	26
4.1 Transparencia y rendición de cuentas	26
4.2 Investigación y formación para la modernización	27
5. Pilar 1. Transformación institucional: un gobierno más transparente, ágil y eficiente	28
6. Pilar 2. Transformación del servicio público: un servicio público profesional y al servicio de la ciudadanía	33
7. Pilar 3. Transformación digital: tecnología para impulsar mejores servicios, más desarrollo y más inclusión	36

8. Pilar 4. Transformación del territorio: un gobierno cercano que escucha y responde	39
9. Iniciativas para la modernización y plan de acción	42
10. Coordinación institucional para la implementación y seguimiento del plan de acción	45
11. Referencias	46
Listado de Anexos	48
Anexo A. Acuerdo Gubernativo No. 106-2024	49
Anexo B. Mecanismo para el diseño de la Agenda y Plan de Acción	51
Comité Nacional para la Modernización del Organismo Ejecutivo	51
Mesas Temáticas	51
Apoyo de Organismos Internacionales	52
ANEXO C. MATRIZ TRANSVERSAL DE INICIATIVAS DE LA AGENDA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DEL ORGANISMO EJECUTIVO	53
ANEXO D. MATRIZ DE TRANSVERSALIZACIÓN DE LOS PILARES DE LA AGENDA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN CON INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS (POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO 2024-2028 Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE)	56

PRESENTACIÓN

La Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo de Guatemala es una expresión del compromiso político del Gobierno con la modernización del Estado, reconociéndola como una condición necesaria para mejorar el bienestar de la sociedad. Constituye una hoja de ruta para transformar la gestión pública, elevar la calidad de vida de la población y construir un futuro más inclusivo y próspero, fortaleciendo al mismo tiempo el ejercicio efectivo de la ciudadanía.

La Agenda busca abordar los desafíos históricos y estructurales que han limitado la eficiencia, la eficacia y la transparencia del Organismo Ejecutivo. Para ello, plantea una transformación orientada a fortalecer la calidad y accesibilidad de los servicios públicos, profesionalizar el servicio civil, incorporar mejores prácticas de gestión y acelerar la adopción de tecnologías que permitan reducir las brechas territoriales y mejorar la capacidad de respuesta del Ejecutivo. Como establece el Plan de Gobierno 2024–2028, “el servicio público debe ser profesional, eficaz, eficiente e incorruptible, motivo de orgullo y profunda responsabilidad ciudadana para quien lo desempeña”. Asimismo, la Agenda busca anticiparse a las necesidades y desafíos de una sociedad en constante cambio, fortaleciendo la confianza en las instituciones y garantizando una respuesta más ágil, efectiva e inclusiva, especialmente para las poblaciones históricamente excluidas.



Desde esta perspectiva, la Agenda constituye una hoja de ruta para orientar la acción del Organismo Ejecutivo, maximizando el impacto de los recursos disponibles y fortaleciendo la capacidad del Estado para resolver problemas de manera efectiva. Para ello, prioriza acciones que generen resultados concretos en el corto plazo, sin perder de vista las reformas e inversiones de mediano y largo plazo necesarias para abordar los desafíos estructurales del país.

La Agenda se estructura en cuatro pilares: transformación institucional, transformación del servicio público, transformación digital y transformación del territorio. Estos pilares están acompañados de ejes transversales como la transparencia y la formación del recurso humano. Su implementación será dinámica y adaptable, incorporando ajustes a partir de la evidencia generada durante el seguimiento y la evaluación. Se busca fomentar una cultura de innovación, rendición de cuentas y mejora continua, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Política General de Gobierno 2024-2028.

Para alcanzar estos objetivos, la Agenda prioriza un conjunto de líneas de acción e iniciativas prioritarias que representan las principales transformaciones impulsadas por el Organismo Ejecutivo. Su implementación requerirá una estrecha coordinación interinstitucional y la colaboración con otros sectores. La mayoría de estas iniciativas se ejecutará entre 2025 y 2028, mientras que aquellas de mayor complejidad o alcance tendrán un horizonte de implementación de más largo plazo. La Agenda busca maximizar el impacto de los recursos disponibles, combinando acciones que generen resultados concretos en el corto plazo con reformas sostenibles de mediano y largo plazo. Para asegurar su implementación, incorpora un Plan de Acción que define las instituciones responsables, los principales hitos y las metas que deberán alcanzarse a más tardar en 2028.



1. LA RESPUESTA DEL ESTADO A LOS DESAFÍOS DEL DESARROLLO



Guatemala atraviesa un período de transformación democrática. En 2023, la ciudadanía expresó un claro mandato por fortalecer las instituciones, mejorar la gestión pública y combatir la corrupción. Este proceso se desarrolla en un contexto de importantes desafíos económicos, sociales e institucionales acumulados durante décadas, que exigen un Estado más eficaz, transparente y orientado a resultados.

Los desafíos en materia de desarrollo humano siguen siendo significativos. Al inicio del período de gobierno, Guatemala ocupaba el puesto 136 de 193 países en el Índice de Desarrollo Humano (PNUD, 2024a), reflejando un deterioro respecto de mediciones anteriores. Asimismo, la pobreza afectaba al 56% de la población, de la cual el 16,2% se encontraba en situación de pobreza extrema y el 39,8% en pobreza no extrema (ENCOVI, 2023). Si bien la composición entre pobreza extrema y no extrema ha variado a lo largo del tiempo, el nivel de pobreza total prácticamente no ha cambiado en más de dos décadas: en el año 2000 alcanzaba el 56,1%, lo que evidencia la persistencia de brechas estructurales que han limitado el desarrollo del país.

Las brechas de desarrollo son particularmente pronunciadas entre la población indígena. En 2023, el 45,4% de las personas que se autoidentificaban como indígenas vivía en situación de pobreza y el 29,8% en pobreza extrema, porcentajes significativamente superiores a los registrados para el resto de la población (ENCOVI, 2023). Estas diferencias reflejan desigualdades históricas que persisten en el país, asociadas a un acceso limitado a servicios básicos, educación, empleo y oportunidades de desarrollo, lo que perpetúa ciclos de exclusión y vulnerabilidad.

La pobreza multidimensional también evidencia importantes brechas en las condiciones de vida de la población. De acuerdo con las estimaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), elaboradas a partir del XII Censo de Población y VII de Vivienda de 2018, más del 63% de los hogares presentaba al menos una privación multidimensional. Las mayores carencias se registraban en el acceso a la tecnología (76%), la educación (71%) y la calidad de la vivienda (42%) (PNUD/INE, 2019).



Las brechas territoriales constituyen otro de los principales desafíos para el desarrollo del país. Los niveles de desarrollo humano varían significativamente entre municipios: mientras el municipio de Guatemala registra un Índice de Desarrollo Humano Municipal (IDH-M) de 0,791, municipios como San Miguel Acatán, en Huehuetenango (0,501), y Jocotán, en Chiquimula (0,497), presentan niveles considerablemente más bajos. De los 340 municipios del país, solo 50 alcanzan un nivel de desarrollo humano alto, mientras que 232 se ubican en un nivel medio y 58 en un nivel bajo (PNUD, 2024). Estas diferencias reflejan, en parte, una presencia desigual del Estado en el territorio.

Las áreas urbanas, especialmente la capital, concentran una mayor disponibilidad de servicios públicos e infraestructura, mientras que muchas zonas rurales y remotas enfrentan importantes limitaciones de acceso a educación, salud y otros servicios esenciales. Esta brecha en la capacidad de respuesta del Estado ha contribuido a la persistencia de desigualdades y a la exclusión de las comunidades más vulnerables.

Las mujeres enfrentan barreras persistentes para acceder y permanecer en el mercado laboral, lo que profundiza las desigualdades económicas y sociales del país. Según datos del Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE), en 2024 la tasa de ocupación de los hombres alcanzaba el 86,9%, mientras que la de las mujeres era de apenas el 48%, muy por debajo del promedio de América Latina, donde la participación laboral femenina supera el 60% (CEPAL, 2024). Esta brecha representa una importante pérdida de talento y productividad para el país, limitando el crecimiento económico, la autonomía de las mujeres y las oportunidades de desarrollo para millones de hogares.

La migración constituye otro de los principales desafíos para el desarrollo del país. De acuerdo con el Índice de Actividad Migratoria de Guatemala (IAMG), elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en 2023 más de un millón de personas residían en municipios con niveles altos o muy altos de actividad migratoria, lo que representaba aproximadamente el 6% de la población nacional. De ellas, el 76% vivía en áreas rurales (PNUD, 2024b). Asimismo, los patrones migratorios han evolucionado en los últimos años, evidenciando un aumento en la migración femenina, particularmente de mujeres en condiciones de mayor vulnerabilidad, lo que plantea nuevos desafíos para las políticas públicas de desarrollo, protección social y generación de oportunidades.

El Informe Nacional de Desarrollo Humano 2022 muestra que, si bien Guatemala registró avances en desarrollo humano entre 2000 y 2019, estos fueron desiguales y perdieron dinamismo después de la primera década del siglo XXI. Asimismo, el análisis de los indicadores municipales de desarrollo humano y de pobreza multidimensional evidencia la persistencia de importantes brechas territoriales y las limitaciones que aún enfrenta el país para avanzar hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los desafíos del desarrollo también se reflejan en una menor confianza de la ciudadanía en las instituciones democráticas. De acuerdo con el Barómetro de las Américas 2024, solo el 35% de las personas en Guatemala manifestó apoyar la democracia y menos del 30% declaró estar satisfecha con su funcionamiento (Corporación Latinobarómetro, 2024).

El Estado enfrenta esta herencia de desafíos sociales y de desarrollo desde una posición de relativa debilidad institucional. Las brechas descritas anteriormente coinciden con limitaciones en las capacidades del sector público para responder de manera eficaz a las demandas de la ciudadanía. Esta situación se refleja en diversos índices internacionales que evalúan las fortalezas y debilidades de los Estados para promover el desarrollo.

La efectividad del gobierno en Guatemala ha mostrado un deterioro sostenido durante la última década. De acuerdo con los Indicadores Mundiales de Gobernanza del Banco Mundial, el país pasó de 27,0 puntos en 2013 a 23,8 en 2018 y a 18,4 en 2023, en una escala de 0 a 100¹ donde los valores más altos reflejan una mayor capacidad institucional (Banco Mundial, 2024). En el contexto centroamericano, Guatemala ocupa una de las posiciones más rezagadas: de los siete países de la subregión, solo supera a Nicaragua y se sitúa muy por debajo del promedio regional, que alcanza los 35,5² puntos. La brecha es aún mayor al compararse con referentes regionales como México (43,4) y Chile (75,9), ambos miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Un patrón similar se observa en el indicador de Control de la Corrupción del Banco Mundial. Entre 2013 y 2023, Guatemala registró un deterioro sostenido, pasando de 31,8 a 14,2 puntos. En el contexto centroamericano, el país solo supera a Nicaragua y se mantiene muy por debajo del promedio subregional, que en 2023 alcanzó los 31,2 puntos³ (Banco Mundial, 2024).

La confianza ciudadana en el gobierno también refleja los desafíos institucionales que enfrenta el país. En 2022, solo el 34% de la población en Guatemala manifestó confiar en el gobierno, un nivel inferior al promedio de América Latina y el Caribe (36,3%)⁴ (OCDE/BID, 2024). Asimismo, la confianza en los gobiernos de la región ha disminuido desde 2008 y se ubica 11 puntos porcentuales por debajo del promedio de los países de la OCDE, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la capacidad del Estado para generar resultados y recuperar la confianza de la ciudadanía.



1. La medición con el ranking de percentil 0 a 100, indica la posición del país entre todos los países del mundo.

2. Los valores para 2023 de los restantes países (de mayor a menor) son los siguientes: Costa Rica 60.9, El Salvador 53.8, Panamá 42.9, Belice 36.8 y Honduras 22.7.

3. Los valores en 2023 fueron de 17.5 para México y 80.7 para Chile.

4. Pese al bajo valor absoluto en este indicador, Guatemala no muestra una posición desmedrada con relación a la región, ya que desde 2008 superó ligeramente su nivel (desde 32% al 34%) y hay países de América Latina y el Caribe que en ese período experimentaron una caída de confianza sustancial, como es el caso de Colombia (del 64% al 30%), Ecuador (del 51% al 21%), Brasil (del 51% al 39%), Bolivia (del 44% al 33%) y Chile (del 41% al 29%).

Las secciones 5 a 8 desarrollan con mayor detalle los principales desafíos de la gestión pública en Guatemala, particularmente en materia de sistemas de gestión. Además, cuando la información está disponible, se presentan comparaciones internacionales que permiten contextualizar el desempeño del país e identificar buenas prácticas y oportunidades de fortalecimiento.



Es en este contexto de desafíos sociales, económicos e institucionales que el Gobierno de la República impulsa la modernización del Organismo Ejecutivo como una prioridad estratégica. Su propósito es fortalecer las capacidades del Estado para responder de manera más eficaz a las necesidades de la ciudadanía, recuperar la confianza en las instituciones públicas y acelerar el desarrollo del país. Para ello, la Agenda busca enfrentar las debilidades históricas de la gestión pública, cerrar brechas en la prestación de servicios y fortalecer la capacidad de las instituciones para diseñar, coordinar e implementar políticas públicas orientadas a resultados.

La modernización del Estado también deberá responder a un entorno cada vez más complejo e incierto. A los desafíos estructurales del desarrollo se suman nuevas presiones derivadas de un contexto internacional caracterizado por tensiones geopolíticas, cambios en la economía global, transformaciones tecnológicas y una creciente exposición a riesgos sanitarios, climáticos y migratorios. Este escenario exige un Estado más ágil, resiliente y capaz de anticipar y responder a desafíos cada vez más dinámicos. En este contexto, la cooperación internacional y la construcción de alianzas estratégicas cobran una importancia fundamental para fortalecer las capacidades nacionales y avanzar en las prioridades de desarrollo de Guatemala.

La experiencia de otros países de América Latina ofrece lecciones valiosas para el proceso de modernización del Estado en Guatemala. Si bien cada país ha seguido una trayectoria propia, existen buenas prácticas que pueden adaptarse al contexto nacional. Chile, por ejemplo, ha impulsado desde la década de 1980 un proceso sostenido e incremental de modernización del Estado, lo que ha permitido dar continuidad y consolidar las reformas a lo largo del tiempo. En Colombia, la modernización ha estado marcada por un proceso continuo de fortalecimiento institucional, descentralización y reforma administrativa. Por su parte, la República Dominicana ha desarrollado, desde la década de 1990, una ambiciosa agenda de reforma del sector público y actualmente impulsa un nuevo proceso de reestructuración de diversas entidades del Organismo Ejecutivo. Estas experiencias muestran que la modernización del Estado es un proceso de largo plazo, que requiere liderazgo político, continuidad institucional y una capacidad permanente de adaptación y aprendizaje.

En síntesis, la modernización del Organismo Ejecutivo no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para que el Estado responda de manera más efectiva a los desafíos del desarrollo. Fortalecer sus capacidades de gestión permitirá construir un gobierno más ágil, transparente, eficiente y orientado a resultados, capaz de generar valor público, recuperar la confianza de la ciudadanía y mejorar de manera sostenida la calidad de vida de la población.

2. LA MODERNIZACIÓN DEL ORGANISMO EJECUTIVO EN GUATEMALA



La modernización del Organismo Ejecutivo es un proceso estratégico, continuo e integral orientado a fortalecer las capacidades del Estado para diseñar, coordinar e implementar políticas públicas y prestar servicios de manera más eficaz, eficiente, transparente e inclusiva. Su propósito es mejorar la capacidad de gestión del gobierno para responder a las necesidades de la ciudadanía, generar resultados y contribuir al desarrollo sostenible del país.

La modernización del Organismo Ejecutivo es un proceso complejo y multidimensional. En primer lugar, requiere fortalecer la **institucionalidad** pública para responder a las nuevas demandas de la ciudadanía de manera ágil, coordinada y orientada a resultados. Ello implica revisar y adecuar las estructuras organizativas, los mandatos y las prácticas institucionales, eliminando duplicidades, fortaleciendo la coordinación interinstitucional, promoviendo la transparencia y modernizando los sistemas transversales de gestión. Asimismo, busca simplificar procesos, optimizar el uso de los recursos públicos y reducir tiempos, costos y cargas administrativas para mejorar la calidad de los servicios que presta el Estado.

En estas tareas, la dimensión **digital** también desempeña un papel fundamental, no solo mediante la incorporación de nuevas tecnologías, sino también a través del uso de herramientas innovadoras y del análisis de datos para transformar la forma en que las instituciones diseñan políticas, gestionan sus procesos y prestan servicios a la ciudadanía. Este enfoque permite mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión pública, fortalecer la coordinación entre instituciones y garantizar que el acceso a los servicios y recursos digitales sea equitativo, seguro y adaptado a las necesidades cambiantes de la población.

Más allá de la tecnología, la modernización requiere una profunda revisión y fortalecimiento del **servicio público**. Esto implica profesionalizar y dignificar el servicio civil, promoviendo una

cultura basada en el mérito, la ética, la integridad y el desarrollo de una carrera administrativa. Asimismo, busca fortalecer las capacidades de las personas que integran la administración pública, promoviendo el respeto, la igualdad de oportunidades y un entorno que incentive el compromiso con el servicio a la ciudadanía. Esta transformación del servicio público es esencial para contar con una administración pública más eficiente, íntegra y orientada a resultados, capaz de responder de manera efectiva a las necesidades de la población.

Además, la modernización incorpora una intervención en el **territorio** orientada a cerrar las brechas históricas en el acceso a los servicios públicos y las oportunidades de desarrollo. Esto implica fortalecer la gestión pública territorial para mejorar la eficiencia del gasto, acercar el Estado a la ciudadanía y responder de manera más efectiva a las necesidades de cada comunidad. Para ello, promueve la desconcentración de funciones, la territorialización de las políticas públicas y una mejor focalización de la inversión, favoreciendo una distribución más equitativa de los recursos y una atención prioritaria a las poblaciones y territorios con mayores niveles de vulnerabilidad. Este enfoque territorial fortalece la articulación entre los distintos niveles de gobierno y transforma la relación entre el gobierno y las comunidades, promoviendo un desarrollo más justo e inclusivo.

La modernización no solo busca mejorar la provisión de servicios públicos, sino también sentar las bases de un Organismo Ejecutivo que inspire confianza en la ciudadanía. Implica fortalecer las capacidades del Estado para responder con agilidad, eficacia y transparencia a las demandas de la población, construyendo instituciones que sean verdaderos motores del desarrollo y del bienestar de Guatemala.



3. AGENDA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DEL ORGANISMO EJECUTIVO



3.1. PRINCIPIOS PARA LA MODERNIZACIÓN

La Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo se sustenta en un conjunto de principios rectores que orientan la actuación de las instituciones y de los actores involucrados en su implementación. Estos principios, alineados con la Política General de Gobierno 2024–2028, establecen un marco común para la toma de decisiones, la coordinación institucional y la ejecución de las acciones contempladas en la Agenda.

En conjunto, estos principios promueven una gestión pública más inclusiva, transparente, eficaz y eficiente, fortaleciendo las capacidades institucionales y la confianza de la ciudadanía en el proceso de modernización. Asimismo, garantizan que las reformas se implementen de manera coherente con los valores de integridad, sostenibilidad y servicio a la ciudadanía. Los principios que orientan esta Agenda son los siguientes:



CALIDAD, EFICIENCIA Y EFICACIA

La calidad implica ofrecer servicios públicos que respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Se concibe como un proceso permanente de mejora continua, orientado a brindar servicios oportunos, confiables y centrados en las personas, fortaleciendo la confianza de la población en las instituciones públicas.

La eficiencia consiste en utilizar los recursos públicos de manera óptima para obtener los mejores resultados posibles. Esto supone simplificar procesos administrativos y operativos, reducir tiempos y costos, y mejorar la productividad, sin comprometer la calidad de los servicios públicos.

La eficacia se refiere a la capacidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. Implica que las políticas, planes y programas públicos produzcan los resultados esperados y contribuyan de manera efectiva a mejorar la calidad de vida de la población.



INCLUSIÓN

Este principio implica que la modernización del Organismo Ejecutivo se desarrolle bajo el principio de “no dejar a nadie atrás”, promoviendo un acceso equitativo a servicios públicos de calidad para toda la población. Este enfoque reconoce y valora la diversidad cultural, étnica y lingüística del país como una fortaleza, y orienta la acción del Estado a responder de manera pertinente a las necesidades de todas las personas, con especial atención a las poblaciones históricamente excluidas, como mujeres, jóvenes, personas con discapacidad y pueblos indígenas. Asimismo, busca garantizar que las políticas públicas y los servicios sean accesibles, culturalmente pertinentes y cercanos a las comunidades.



COLABORACIÓN Y COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Este principio promueve el trabajo conjunto entre las instituciones públicas para fortalecer la coordinación, evitar la fragmentación de esfuerzos y maximizar el impacto de las acciones del Estado. Su aplicación favorece una gestión pública más integrada, eficiente y orientada a resultados, facilitando la formulación e implementación de políticas públicas, la optimización de los recursos y la mejora en la calidad y el acceso a los servicios para la ciudadanía. Este principio reconoce que los desafíos del desarrollo requieren una acción coordinada que trascienda al Organismo Ejecutivo e involucre, cuando corresponda, a los demás organismos del Estado, las entidades autónomas y descentralizadas, los gobiernos locales, el sector privado, la academia, la sociedad civil y los organismos de cooperación internacional.



**PARTICIPACIÓN
CIUDADANA: LAS
PERSONAS AL CENTRO DE
LAS INTERVENCIONES**

Este principio promueve la participación activa de la ciudadanía en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas e iniciativas de modernización. En concordancia con la Política General de Gobierno 2024–2028, este principio busca fortalecer el involucramiento real, autónomo y responsable de la población en las decisiones que afectan el desarrollo del país. Su aplicación contribuye a que las políticas públicas respondan mejor a las necesidades de la ciudadanía, fortalece su legitimidad y genera mayor confianza en las instituciones públicas.



**SOSTENIBILIDAD:
ACCIONES QUE PERDURAN
EN EL TIEMPO**

Este principio promueve un proceso de modernización capaz de generar transformaciones que perduren en el tiempo, fortaleciendo de manera sostenida las capacidades del Estado. Esto implica impulsar mejoras continuas en la gestión pública, incorporar nuevas tecnologías, modernizar la infraestructura y los servicios públicos, y desarrollar procesos institucionales que puedan adaptarse a las necesidades cambiantes de la ciudadanía. Asimismo, busca asegurar que las reformas sean técnica, financiera e institucionalmente sostenibles, considerando los recursos necesarios para su mantenimiento y mejora continua. De igual forma, promueve que las acciones de modernización sean compatibles con la protección del medio ambiente y contribuyan al desarrollo sostenible del país.

3.2. ENFOQUES PARA LA MODERNIZACIÓN

Los enfoques para la modernización representan las perspectivas que orientan el diseño y la implementación de las intervenciones contempladas en esta Agenda. Estos enfoques proporcionan criterios comunes para asegurar que las acciones de modernización respondan de manera integral, coherente y sostenible a los desafíos del país. A continuación, se describen los principales enfoques que orientan este proceso.

ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS

Incorpora el enfoque de derechos humanos como un criterio transversal para el diseño e implementación de las acciones de modernización. Este enfoque busca garantizar que las políticas públicas, los servicios y las instituciones respeten, protejan y promuevan los derechos de todas las personas, en concordancia con la Constitución Política de la República y con los tratados e instrumentos internacionales suscritos por el Estado de Guatemala. Asimismo, reconoce el carácter pluricultural, multiétnico y multilingüe del país, promoviendo una gestión pública que responda de manera pertinente y equitativa a la diversidad de la sociedad guatemalteca.

ENFOQUE INTERCULTURAL

Promueve el reconocimiento, el respeto y el diálogo entre los cuatro pueblos y las diversas culturas que conforman Guatemala, como base para una gestión pública más inclusiva y pertinente. Este enfoque orienta el diseño e implementación de políticas, programas y servicios que incorporen la diversidad cultural, lingüística y social del país, favoreciendo la participación, la colaboración y la igualdad de oportunidades para todas las personas.

ENFOQUE DE GÉNERO

Incorpora la perspectiva de género de manera transversal en el diseño, implementación y evaluación de las acciones de modernización del Estado. Este enfoque busca identificar y reducir las brechas y desigualdades de género, promoviendo que las políticas, programas, proyectos y servicios públicos respondan de manera equitativa a las necesidades de mujeres y hombres, contribuyendo a la igualdad de oportunidades y al pleno ejercicio de sus derechos.

DISCAPACIDAD

Incorpora la perspectiva de discapacidad de manera transversal en el proceso de modernización del Estado, promoviendo la eliminación de barreras y garantizando el acceso equitativo a los servicios públicos. Este enfoque se fundamenta en la Constitución Política de la República de Guatemala y orienta el diseño e implementación de políticas, programas y servicios más accesibles, inclusivos y respetuosos de los derechos de las personas de este grupo.

ADAPTABILIDAD A LAS NECESIDADES LOCALES

Reconoce que las necesidades, capacidades y desafíos varían entre los distintos territorios del país. En concordancia con la Política General de Gobierno 2024–2028, este enfoque promueve la territorialización del desarrollo mediante iniciativas de modernización que fortalezcan las capacidades de gestión de cada territorio y acerquen la toma de decisiones a la ciudadanía. Asimismo, impulsa una mayor coordinación entre el gobierno central, los gobiernos departamentales y los municipios, favoreciendo una gestión pública más cercana, pertinente y adaptada a las realidades locales.

3.3. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA AGENDA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DEL ORGANISMO EJECUTIVO

La elaboración de la Agenda Nacional de Modernización se desarrolló a través de un proceso participativo e integrador, diseñado para garantizar que los resultados reflejen las visiones y los compromisos de quienes implementarán los cambios.⁵

Este ejercicio contó con talleres participativos que reunieron a los integrantes del Comité Nacional para la Modernización del Organismo Ejecutivo, mesas técnicas y asesorías externas facilitadas por organismos de desarrollo.⁶ Los talleres permitieron construir una visión compartida sobre el concepto de modernización, los cambios necesarios para impulsarla y las condiciones requeridas para su implementación. Este espacio también permitió identificar acciones inmediatas que podían implementarse como punto de partida del proceso.



Como resultado de este trabajo, se elaboraron planes de acción específicos para cada ámbito de la Agenda, definiendo actividades concretas, responsables, recursos requeridos y plazos para su ejecución. Este ejercicio permitió traducir la visión estratégica de la modernización en iniciativas viables y orientadas a resultados, consolidando una agenda común construida sobre el consenso, la coordinación interinstitucional y el compromiso de las instituciones responsables de su implementación.



5. Referirse al Anexo A, Acuerdo Gubernativo No. 106-2024.

6. Más detalles se presentan en el Anexo B, Mecanismos para el diseño de la Agenda y Plan de Acción.

3.4. OBJETIVOS DE LA AGENDA

El **objetivo general** de esta Agenda es establecer una hoja de ruta para la modernización del Organismo Ejecutivo, mediante un marco estratégico que oriente las transformaciones institucionales necesarias para fortalecer sus capacidades de gestión. Con ello, se busca consolidar un Estado más transparente, eficiente, accesible y orientado a resultados, capaz de responder de manera ágil y efectiva a las necesidades de la ciudadanía en todo el territorio nacional.

Este marco estratégico cumple una doble función. Por un lado, comunica a la ciudadanía la visión de modernización del Gobierno, fortaleciendo la confianza en su compromiso con la mejora continua de la gestión pública. Por otro, proporciona una guía común que orienta y alinea los esfuerzos de las instituciones responsables de implementar la Agenda.

Al establecer una dirección compartida, la Agenda fortalece la coordinación interinstitucional y la colaboración con actores estratégicos, favoreciendo una implementación coherente y complementaria de las distintas iniciativas. De esta manera, contribuye a optimizar el uso de los recursos públicos, priorizar las intervenciones con mayor impacto y acelerar la generación de resultados concretos para la ciudadanía.

Los **objetivos específicos** de esta Agenda de modernización del Organismo Ejecutivo son los siguientes:

- 1 **Fortalecer las capacidades institucionales:** Consolidar instituciones públicas más eficaces, eficientes y coordinadas, con mayores capacidades para diseñar, implementar y evaluar políticas públicas y prestar servicios de calidad a la ciudadanía.
- 2 **Fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas:** Promover una gestión pública abierta, íntegra y orientada a resultados, reduciendo los riesgos de corrupción y fortaleciendo la confianza de la ciudadanía en las instituciones.
- 3 **Mejorar la calidad de los servicios públicos:** Modernizar los procesos, fortalecer la gestión e incorporar nuevas tecnologías para ofrecer servicios más oportunos, accesibles, eficientes y centrados en las necesidades de la ciudadanía.
- 4 **Fortalecer la capacidad de adaptación e innovación:** Desarrollar un Organismo Ejecutivo capaz de responder de manera ágil a los cambios tecnológicos, sociales y económicos, incorporando la innovación y la mejora continua en su gestión.
- 5 **Optimizar el uso de los recursos públicos:** Mejorar la eficiencia de la gestión pública mediante la simplificación de procesos, la eliminación de duplicidades y el uso estratégico de los recursos disponibles para generar un mayor valor público.

3.5. DINÁMICA DE LA MODERNIZACIÓN

La magnitud de los desafíos que enfrenta Guatemala exige que la modernización del Organismo Ejecutivo se implemente de manera gradual, estratégica y orientada a prioridades. En lugar de abordar simultáneamente todas las áreas de transformación, la Agenda propone concentrar los esfuerzos en las prioridades nacionales, fortalecer progresivamente las capacidades institucionales y construir sobre bases sólidas que permitan consolidar cambios sostenibles en el tiempo.

Estas prioridades se encuentran definidas por el marco estratégico de largo plazo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y, de manera específica, por las prioridades de la actual administración contenidas en la Política General de Gobierno 2024–2028. En consecuencia, toda iniciativa de modernización debe contribuir al cumplimiento de estas prioridades y orientar la acción del Organismo Ejecutivo hacia resultados concretos para la ciudadanía.

El primer paso consiste en revisar y fortalecer la institucionalidad del Organismo Ejecutivo, adecuando —cuando sea necesario— sus funciones, estructuras organizativas y procedimientos administrativos para asegurar que respondan de manera eficaz a las prioridades nacionales.



osteriormente, la modernización debe fortalecer los principales sistemas nacionales de gestión pública, comenzando por el Sistema Nacional de Planificación, para asegurar que las prioridades nacionales se traduzcan en objetivos, planes y metas consistentes en toda la administración pública. De igual forma, resulta fundamental garantizar la articulación entre los sistemas de planificación y presupuesto, de manera que las prioridades definidas cuenten con los recursos necesarios para su implementación.

Asimismo, el Sistema Nacional de Inversión Pública debe fortalecer su articulación con los sistemas de planificación y presupuesto, incorporando mecanismos claros de priorización que orienten las inversiones hacia aquellas iniciativas con mayor impacto para el desarrollo del país. A su vez, tanto los proyectos de inversión como las políticas, programas y demás intervenciones públicas deben formar parte de un Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación⁷ que permita monitorear su ejecución, medir resultados y generar evidencia para la mejora continua de la gestión pública.



De manera complementaria, la Agenda plantea fortalecer otros sistemas estratégicos para el funcionamiento del Estado, entre ellos el Sistema de Compras Públicas y el Sistema Nacional de Servicio Civil. Este último representa una de las principales oportunidades para mejorar las capacidades institucionales del Estado, aunque también constituye uno de los ámbitos de reforma más complejos y de mayor alcance.

Finalmente, este proceso de modernización debe extenderse progresivamente al territorio. El fortalecimiento de las capacidades institucionales y de los sistemas de gestión del gobierno central debe complementarse con acciones orientadas a mejorar la gestión pública en los gobiernos departamentales y municipales, favoreciendo una mayor coordinación entre niveles de gobierno y acercando el Estado a la ciudadanía. Solo mediante una transformación articulada de todo el aparato público será posible consolidar un Estado más eficaz, transparente y orientado a resultados.

⁷. O denominado también Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E). Para propósitos de este documento los términos 'seguimiento' y 'monitoreo' se usan indistintamente.

3.6. ESTRUCTURA DE LA AGENDA

La Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo se estructura en cuatro pilares estratégicos que organizan y orientan las principales transformaciones contempladas en este proceso. Estos pilares proporcionan un marco común para coordinar la acción interinstitucional, priorizar las iniciativas de modernización y orientar el cumplimiento de los objetivos y resultados definidos para el corto y mediano plazo. Los cuatro pilares, que se desarrollan en las secciones siguientes, son los siguientes:

- Transformación institucional;
- Transformación del servicio público;
- Transformación digital; y
- Transformación del territorio.



La presente Agenda sintetiza los principales contenidos de cada uno de estos pilares. Para su implementación, las mesas técnicas elaboraron planes específicos que desarrollan con mayor detalle los objetivos, iniciativas, responsables y acciones necesarias para materializar las transformaciones propuestas.

Los contenidos que se presentan en esta Agenda de cada uno de estos pilares es una síntesis de sus respectivos planes, describiendo sus líneas de acción e iniciativas específicas. Las mesas técnicas conformadas para cada pilar han elaborado documentos detallados en cada plan.



4. EJES TRANSVERSALES



Los ejes transversales de la Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo son elementos que fortalecen e integran la implementación de los cuatro pilares estratégicos. Su propósito es asegurar que las iniciativas de modernización se desarrollen de manera coherente, coordinada e integral, incorporando aspectos esenciales que contribuyan a mejorar la gestión pública y el cumplimiento de los objetivos de la Agenda.

4.1 TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

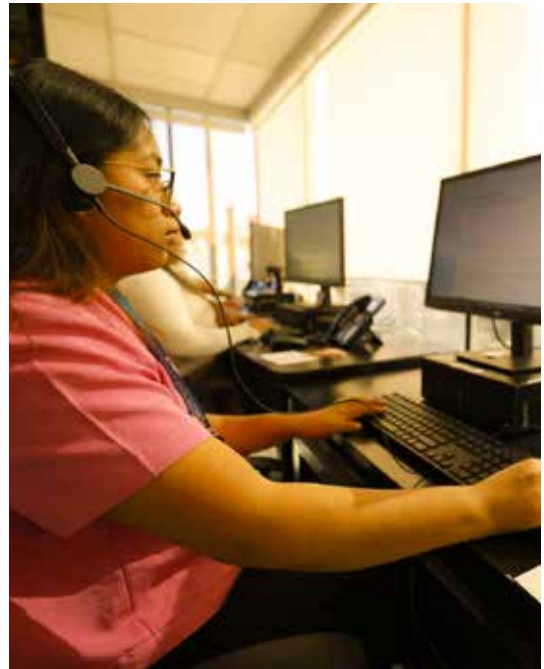
En concordancia con la Política General de Gobierno 2024–2028, este eje transversal promueve una gestión pública más transparente, íntegra y orientada a la rendición de cuentas. Para ello, impulsa el fortalecimiento de los mecanismos de planificación, presupuesto, seguimiento y evaluación, favoreciendo el uso eficiente de los recursos públicos y una mayor trazabilidad de las decisiones y resultados de la acción gubernamental.

El Organismo Ejecutivo aspira a consolidar una cultura de transparencia e integridad en todas sus instituciones, garantizando el acceso oportuno y comprensible a la información pública y fortaleciendo los mecanismos de participación y control ciudadano. En consecuencia, todas las etapas del proceso de modernización —desde la planificación hasta la ejecución y evaluación— deberán desarrollarse con criterios de apertura, responsabilidad y rendición de cuentas, fortaleciendo la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas.

4.2 INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN PARA LA MODERNIZACIÓN

La investigación y la formación constituyen un eje transversal esencial para la modernización del Organismo Ejecutivo. La generación y el uso de evidencia permiten orientar la toma de decisiones, identificar oportunidades de mejora y promover la innovación en la gestión pública. Al mismo tiempo, la formación continua de los servidores públicos fortalece sus capacidades técnicas, de gestión y liderazgo, facilitando la adopción de nuevas herramientas, procesos y formas de trabajo.

Este eje promueve una cultura de aprendizaje, innovación y mejora continua que permita al Organismo Ejecutivo adaptarse a los cambios, incorporar buenas prácticas y fortalecer progresivamente sus capacidades institucionales. De esta manera, contribuye a consolidar un servicio público más profesional, preparado y comprometido con la generación de resultados para la ciudadanía.



PILAR 1. TRANSFORMACIÓN

5. INSTITUCIONAL: UN GOBIERNO MÁS TRANSPARENTE, ÁGIL Y EFICIENTE



OBJETIVO

Fortalecer las capacidades institucionales para modernizar y hacer más eficientes los procesos administrativos y de gestión pública, fomentando la transparencia y la rendición de cuentas, con el fin de entregar mejores servicios a la ciudadanía. Al mismo tiempo, este pilar sienta las bases institucionales que hacen posible la modernización digital, del servicio público y del territorio, así como el avance de los ejes transversales de transparencia y rendición de cuentas, e investigación y formación para la modernización.

DESAFÍOS EN ESTA ÁREA

Se distinguen tres ejes que abordar: (i) el normativo; (ii) el operativo; y (iii) el cultural.

Con relación al primer eje, en el Organismo Ejecutivo se observa dispersión de funciones y obsolescencia de su marco jurídico central —la Ley del Organismo Ejecutivo (Decreto 114-97)—, lo que configura un aparato estatal con baja densidad institucional y limitaciones en su capacidad de gestión.

Entre los elementos de diagnóstico se destacan los siguientes (BID, 2025e):

- Ausencia de mecanismos formales de coordinación intra e interinstitucional, lo que provoca fragmentación, conflictos de mandato y pérdida de sinergias entre ministerios, agravando la dispersión de recursos.
- Tardanzas en la entrega de servicios a la población como resultado de estructuras funcionales rígidas y que no están orientadas a resultados.
- Ausencia de reglas y procesos de control claros para definir cuándo y cómo se pueden crear nuevas unidades organizacionales u organizaciones dentro del Poder Ejecutivo generan superposición de funciones (duplicidad de competencias), fragmentación institucional, aumento descontrolado del gasto corriente y debilitamiento de las capacidades existentes.
- Excesiva complejidad y lentitud de los trámites administrativos.

Este manejo de los trámites administrativos constituye otra barrera crítica para el desarrollo del país. Esta fragilidad – por ejemplo - se documenta por medio del Índice de Gobierno Electrónico de la ONU (2022) – el que se trata en la sección 7 de Transformación digital de este documento – donde se muestran importantes rezagos en servicios en línea y participación digital (Naciones Unidas, 2024). Asimismo, el GovTech Maturity Index (GTMI) 2022 del Banco Mundial ubica al país en el grupo B, señalando debilidades en facilitadores transversales como identidad digital, datos abiertos e interoperabilidad (Banco Mundial, 2022).

Esta burocracia costosa no solo desincentiva la inversión y la formalización empresarial, sino que amplía las brechas de acceso a servicios para hogares de menores ingresos y aumenta la exposición a prácticas corruptas. Aunque Guatemala cuenta con la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos (Decreto 5-2021), su implementación ha sido parcial y fragmentada.



Los Sistemas Transversales de Gestión Pública actuando en forma integrada y coordinada facilitan y hacen más eficiente la entrega de mejores servicios públicos. En Guatemala se pueden identificar – entre otras - las siguientes debilidades en su funcionamiento:



En Planificación: (i) confusión sobre el alcance de las metas de gobierno, lo que puede llevar a descoordinación institucional (BID, 2025d); (ii) débiles capacidades técnicas para integrar planificación, presupuesto y monitoreo, con una articulación normativa, pero con una integración efectiva aún incipiente, en parte debido a deficiencias en la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales - PEI - y los Planes Operativos Anuales - POA - (BID, 2024a y 2024b).^{8,9}



En Seguimiento y Evaluación (S&E) se observan las carencias que se enumeran a continuación. En primer lugar, en cuanto al Seguimiento: (i) está focalizado en insumos y actividades, lo que limita la capacidad de evidenciar el impacto en la consecución de resultados, dando la idea que la entrega de bienes y servicios es algo lejano del Gobierno Central (BID, 2025d); (ii) SEGEPLAN define los indicadores de planificación estratégica nacional, pero no siempre cuenta con información en los sistemas nacionales de estadísticas para realizar una medición actualizada; (iii) no se efectúa un seguimiento sistematizado de las metas e indicadores de la planificación estratégica y la programación multianual y operativa de las instituciones; (iv) el seguimiento a la ejecución presupuestaria está a cargo del MINFIN y se concentra en la ejecución presupuestaria no en la gestión y tampoco se hace seguimiento de la ejecución de los resultados estratégicos. (BID, 2024b). En segundo término, respecto a la Evaluación: (i) el Instituto Nacional de Estadística (INE) cuenta con un Sistema Nacional de Estadística que no está relacionado con la práctica evaluativa en el país; (ii) en ámbitos académicos existe una oferta de formación limitada en S&E; (iii) el Instituto Nacional de Administración Pública, en coordinación con SEGEPLAN, ha realizado tres evaluaciones de gestión institucional, con una capacidad máxima de cinco por año y con debilidades para asesorar a las instituciones y evaluar la gestión pública; (iv) las actividades de S&E por parte de la sociedad civil son escasas (BID, 2024b).¹⁰

⁸. Un análisis realizado por el BID en 2025, al marco normativo de este sistema, concluye en que hay espacio de mejora en los aspectos normativos de dos documentos que regulan a SEGEPLAN. En particular en: (a) el PEI de SEGEPLAN y (b) su Reglamento Orgánico Interno (ROI) funcional. Ver: Kaufmann, J. “Marco normativo que rige a los sistemas de Planificación y M&E gubernamental en Guatemala: elementos analíticos y recomendaciones”. Informe de Consultoría. Mayo 2025.

⁹. Un estudio del BID, publicado en 2015, respecto al “pilar de planificación orientada a resultados”, situaba a Guatemala en la posición 21 entre 24 países de América Latina y el Caribe, con un valor de 2.1 (de una escala de 0 a 5), con un promedio regional de 2.8. Ver: “Construyendo gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe”: <https://publications.iadb.org/es/construyendo-gobiernos-efectivos-logros-y-retos-de-la-gestion-publica-para-resultados-en-america>

¹⁰. El citado estudio del BID de 2015 mostraba que Guatemala en el “pilar de seguimiento y evaluación” alcanzaba un valor de 1.5, en un sistema de gestión en que el promedio regional alcanzaba a sólo 1.9.



En Gestión de la Inversión Pública. Se observa: (i) baja calidad de los estudios de preinversión; (ii) limitadas capacidades de técnicos y profesionales con conocimiento especializado; (iii) procesos de aprobación confusos y obsolescencia informática; (iv) priorización de proyectos basada en el orden de llegada o decisiones discrecionales o asignación presupuestal previa a la aprobación del proyecto; (v) no existe conexión con proceso de formulación presupuestal; (vi) débil capacidad técnica para contratar estudios definitivos y licitar obras; (vii) supervisión de la ejecución centrada en avance de obra física y presupuesto; (viii) inexistente seguimiento a la calidad de los servicios, tanto a nivel local, regional como nacional (BID, 2025a)¹¹. Específicamente en lo relacionado al **S&E de la Inversión Pública:** (i) el SNIP permite reportar el avance físico-financiero de los proyectos, y tiene funcionalidades para identificar la ubicación geográfica de los proyectos, incluir su evaluación ex ante, la programación de ejecución del presupuesto y fotografías de avance; sin embargo, no se utilizan todas estas funcionalidades; (ii) tampoco se realiza una evaluación ex-post de los proyectos; (iii) se evidencian problemas en la calidad de información reportada por las entidades, las cuales no son consistentes en los reportes del avance físico que en muchas ocasiones se encuentra desactualizada, con limitada verificación o control de calidad de la información reportada (BID, 2024b).

EJES E INICIATIVAS

Se precisa una revisión y actualización de las normativas, así como de las estructuras organizativas, mandatos y prácticas institucionales para identificar y eliminar duplicidades, promover la transparencia, garantizar la eficiencia de los procesos y entregar la prestación de servicios públicos de una manera más efectiva.

Con ese propósito, el pilar organiza sus iniciativas en tres ejes -normativo, operativo y cultural-, cada uno de los cuales constituye una línea de acción. A continuación, se describen:

● I. Eje Normativo: Reformas a la estructura normativa del Organismo Ejecutivo

Esta línea de acción se refiere a un Eje habilitador, aquel que construye las reglas y políticas con carácter permanente que fijan cómo debe funcionar el Estado.

En particular, se refiere a un conjunto de propuestas de reformas de leyes ya existentes o la creación de leyes que (a) fortalezcan la Gobernanza del sector público, comprendido este por las Secretarías de la Presidencia, los Ministerios (junto a sus correspondientes viceministerios, direcciones, departamentos y unidades) y sus dependencias mediante el análisis de sus funciones, mandatos, composición y mecanismos de coordinación, y propuestas de mejoras a plasmarse en normas legales; y (b) establezcan los marcos legales que regularán a sistemas transversales de gestión pública claves, tales como inversión pública y contrataciones públicas, entre otros,

¹¹. Un documento de interés de referencia es CEPAL (2024) "Revisión del marco Conceptual del Sistema Nacional de Inversión Pública de Guatemala y Propuesta para su actualización". Informe Final. Diciembre de 2024.

que son la substancia de las transformaciones que se enuncian en la línea de acción siguiente.

- **II. Eje Operativo: Transformación de los Sistemas Transversales de Gestión Pública**

Esta línea de acción se focaliza en el Eje Operativo, aquel que asegura la ejecución efectiva, continua y oportuna de las funciones, procesos y servicios de una institución, mediante la organización y gestión de actividades, procedimientos, recursos y controles que convierten las decisiones estratégicas y normativas en resultados concretos.

Comprende a lo referido a los marcos y procesos fundamentales de gestión que permiten al gobierno funcionar, implementar políticas y prestar servicios a la ciudadanía, tales como el Sistema informático de la gestión de la Cooperación no reembolsable, el Sistema Nacional de Inversión Pública, el Sistema de Seguimiento y Evaluación, y el Sistema de metas presidenciales (Delivery Unit), entre otros; bajo un enfoque que favorezca el desarrollo de las capacidades de innovación al interior de estos sistemas de gestión. Estas iniciativas son mayoritariamente “habilitadas” como resultado de las reformas normativas emprendidas en la línea de acción precedente de propuestas de cambios legales.

- **III. Eje Cultural: Servidores públicos que transforman**

Además de las iniciativas comprendidas en las anteriores dos líneas de acción, se atenderá una serie de iniciativas de fortalecimiento de capacidades humanas precisamente para potenciar las iniciativas que forman parte de las líneas de acción mencionadas; por ejemplo, en el campo de la inversión pública. Estas iniciativas de capacitación se integran al Eje Cultural, aquel que transforma y forma a las personas de las instituciones, con el fin de alinear la cultura organizacional con sus principios éticos, objetivos públicos y mandato institucional.

PILAR 2. TRANSFORMACIÓN DEL 6. SERVICIO PÚBLICO: UN SERVICIO PÚBLICO PROFESIONAL Y AL SERVICIO DE LA CIUDADANÍA



OBJETIVO

Modernizar el Sistema Nacional de Servicio Civil para que sea efectivo, transparente, ágil y que contribuya a mejorar la capacidad del Estado para brindar servicios públicos de calidad y responder a las prioridades del desarrollo nacional.

DESAFÍOS EN ESTA ÁREA

En una visión global y comparativa con el resto de América Latina y el Caribe, el índice de desarrollo del servicio civil muestra que Guatemala se situaba en el lugar 19 – junto a Panamá – en un total de 23 países, sólo superando a Bolivia, Surinam y Honduras. El valor del índice para los países más avanzados de la región en esta área (Brasil y Chile) se situaban en torno al valor 70, el promedio regional era 40 y el valor para Guatemala de 24 (BID, 2024c).¹²

¹². Los valores para la mayoría de los países son para el año 2024, presentándose mediciones también para 2014 y 2004. En el caso de Guatemala, el indicador es para 2014. Sin embargo, si bien puede haber variaciones significativas entre las mediciones (y con pequeñas diferencias en las muestras), no se observan cambios sustanciales. Por ejemplo, el valor promedio de los países del índice pasó de 38 en 2014 a 40 en 2024. En la medición de 2014, que incluyó a menor número de países, Guatemala superaba a Bolivia, Ecuador y Honduras (Surinam no estaba incluido).

De acuerdo con la metodología utilizada, el valor agregado para Guatemala se considera “bajo” y en ninguno de sus subsistemas – planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión de la compensación, gestión del desarrollo, gestión de las relaciones humanas y sociales, y organización de la función de recursos humanos – superó el nivel de 30 (BID, 2014).

Entre las debilidades que se observan en el servicio público del país, es prioritario resaltar los siguientes aspectos (Gobierno de Guatemala, 2025; y BID, 2025c):

- Inadecuadas estructuras organizacionales del Organismo Ejecutivo que no permiten alcanzar con eficacia y eficiencia el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.
- Débil planificación del recurso humano, con una inadecuada alineación de las dotaciones de personal con los mandatos normativos, las estructuras organizacionales y las prioridades de política pública de las instituciones.
- Limitada alineación estratégica y desafíos en materia de transparencia, equidad, eficiencia y sostenibilidad fiscal de la clasificación de puestos y del sistema de remuneraciones. A esto se suma una escala salarial desactualizada, unida a la aprobación de bonos, incentivos y complementos a través de negociación colectiva, lo que ha generado disparidades salariales sustanciales entre instituciones, obstaculizando la equiparación salarial y afectando las finanzas públicas.¹³
- Desafíos en la atracción del talento humano para trabajar en la administración pública, asociada a una limitada presencia de criterios de mérito en la selección del personal, así como percepciones de baja transparencia y equidad en los procesos de reclutamiento y selección y tiempos excesivos en los procesos. Además, un uso inadecuado de contrataciones temporales para funciones permanentes, lo que ha generado impactos en la estabilidad laboral, la estructura organizacional, la planificación institucional y el erario nacional.
- Limitada disponibilidad de información pertinente, confiable y oportuna acerca de los servidores públicos, lo que dificulta gestionar estratégica e integralmente el talento humano.
- Debilidades en el ejercicio de la rectoría de la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC), la Junta Nacional de Servicio Civil (JNSC), y en la implementación de direcciones de recursos humanos institucionales.

Asimismo (i) la aplicación limitada y fragmentada de la Ley de Servicio Civil, con un reglamento que requiere actualización lo que limita la eficiencia de procesos de gestión de talento humano. Aunado a la carencia de los reglamentos específicos establecidos en la Ley y al rezago en desarrollo técnico-operativo, evidenciando la insuficiencia de instrumentos técnicos como guías y manuales; y (ii) una negociación colectiva con débil control técnico, que ha generado desafíos para la sostenibilidad financiera y ha afectado la legitimidad de las entidades institucionales y de la ONSC (Gobierno de Guatemala, 2025).

¹³. Es de interés consignar que Guatemala fue en 2021 el país de América Latina y el Caribe con una mayor masa salarial como porcentaje del gasto público: 50%. El promedio regional es 31% (BID, 2024c).

INICIATIVAS

Este proceso enfatiza la necesidad de llevar a cabo acciones encaminadas a modernizar el servicio público, destacando la importancia de la transparencia, un compromiso fundamental del gobierno actual para mejorar la administración pública. La agilidad se refiere a la optimización de los procesos relacionados con la gestión de recursos humanos, asegurando que sean rápidos y eficientes, permitiendo optimizar el cumplimiento de las funciones y competencias de cada institución, aumentando el impacto de las entidades públicas en la vida de las personas.

Además, se contará con funcionarios públicos más competentes, con capacidades fortalecidas y comprometidos. Esto incluye la implementación de programas continuos de formación y sensibilización para fortalecer las competencias técnicas y la orientación al servicio público. También, se promoverá - en forma gradual - un sistema meritocrático y ágil que motive al personal a contribuir al cambio.



Se definieron cuatro iniciativas o líneas de acción estratégica orientadas a transformar la gestión del talento humano en el Organismo Ejecutivo.

- **I. Fortalecimiento del Servicio Civil y de la ONSEC como ente rector**, con el fin de modernizar los instrumentos normativos, técnicos e informáticos del sistema de Servicio Civil (SIARH), fortaleciendo la capacidad institucional de ONSEC para liderar una gestión ágil, innovadora y adaptada a la realidad del país.
- **II. Estrategia para la compensación equitativa del servicio público**, desarrollar una propuesta técnica que establezca criterios de equidad en las compensaciones del servicio público del Organismo Ejecutivo, garantizando la sostenibilidad financiera del Estado.
- **III. Estrategia para el ordenamiento y reestructuración organizacional del Organismo Ejecutivo**, con el propósito de ordenar la estructura organizativa de las instituciones sujetas a la Ley de Servicio Civil y los esquemas de contratación temporal.
- **IV. Fortalecimiento a las capacidades de los funcionarios públicos en su rol de autoridad superior para los procesos de negociación colectiva**, con el objetivo de mejorar la capacidad técnica y jurídica de las autoridades nominadoras para conducir procesos de negociación conforme al marco legal vigente.

PILAR 3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL:

7. TECNOLOGÍA PARA IMPULSAR MEJORES SERVICIOS, MÁS DESARROLLO Y MÁS INCLUSIÓN



OBJETIVO

Impulsar la transformación digital en Guatemala para mejorar la respuesta del Organismo Ejecutivo de manera que sea cada vez más eficaz, eficiente y transparente en la gestión pública, brindando respuestas acordes a las problemáticas sociales del país.

DESAFÍOS EN ESTA ÁREA

Algunos ejemplos de debilidades que presenta Guatemala en la adopción de instrumentos digitales para potenciar la acción del Organismo Ejecutivo son los siguientes (BID, 2025b)¹⁴:

¹⁴. Alguna información de utilidad también podría encontrarse en: Asociación Civil Red Ciudadana (2020) “Diagnóstico de Gobierno Electrónico”. Enero de 2020.

- Atraso en la capacidad para incorporar tecnologías digitales por parte de las instituciones públicas.
- Guatemala ocupa el puesto 122 de 193 países en el Índice de Gobierno Electrónico de la ONU (2022), con un puntaje por debajo del promedio de la región centroamericana.
- El país carece de una estrategia nacional de desarrollo y transformación digital.
- El potencial de las herramientas digitales para fortalecer la transparencia y prevenir la corrupción aún no ha sido plenamente aprovechado. En el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional (2024), Guatemala ocupa el puesto 146 de 180 países, con una puntuación de 25. Si bien en el último año se revirtió la tendencia descendente observada durante los nueve años anteriores, persisten importantes desafíos para fortalecer la integridad, la transparencia y los mecanismos de control en la gestión pública.
- No se aplican herramientas digitales para cubrir brechas de eficiencia en los servicios públicos.
- Guatemala no cuenta con un sistema de ciberseguridad y protección de datos personales, haciendo a las entidades públicas vulnerables de pérdidas financieras, robos de datos e información y daño reputacional; poniendo además en peligro la provisión de servicios públicos.
- La presencia del Estado por Internet es heterogénea y dispersa.

INICIATIVAS

El Plan Estratégico de Transformación Digital del Organismo Ejecutivo, alineado con la Agenda Nacional de Modernización, se fundamenta en principios que promueven la inclusión, equidad y eficacia. Se busca garantizar el acceso universal a servicios digitales respetando la diversidad y adoptándolo como opción predeterminada en la gestión pública. Los servicios deben ser centrados en las personas, accesibles y fáciles de usar con un enfoque integrado que facilite la interoperabilidad entre instituciones.



Además, se prioriza la transparencia, la participación ciudadana, la toma de decisiones basada en datos, la seguridad de la información y la optimización de recursos para lograr un impacto significativo. La transformación digital se estructura en dos ejes: centrales y los habilitantes o habilitadores, los ejes centrales abarcan el Gobierno Digital, Economía Digital, y Sociedad Digital donde se evidencian los cambios más visibles en la administración pública. Por lo tanto, los ejes habilitantes establecen las condiciones necesarias, institucionales, tecnológicas, normativas y de gobernanza, para que la transformación sea sostenible, escalable y segura. Esta organización permite una planificación estratégica, asegurando que el fortalecimiento de capacidades e infraestructura acompañe el avance en servicios digitales.

Se trabajará en tres 3 ejes centrales y 4 ejes habilitantes. con 20 iniciativas priorizadas en el periodo de 2025-2027.



I. Gobierno Digital. Corresponde a lo relativo a la mejora en la respuesta de los procesos técnicos y administrativos de la gestión pública. Su finalidad es que la administración pública sea más eficiente y confiable mediante el acceso a la tecnología, se puedan automatizar procesos, simplificar trámites y que los datos se puedan utilizar de forma estratégica.



II. Economía Digital. Consiste en la incorporación de acciones de apoyo a los procesos de la dimensión económica del desarrollo. Incluir las tecnologías digitales en los procesos económicos es una forma de promover el desarrollo.



III. Sociedad Digital. Comprende los servicios que se prestan a la ciudadanía, es decir las tecnologías puestas al servicio de las personas para que mejoren su calidad de vida, reduciendo las brechas digitales.



IV. Ejes habilitantes. Los habilitadores conforman las bases institucionales, tecnológicos, normativos y de gobernanza que dan paso a materializar esta transformación de forma global, coordinada y garantizando que los impactos sean sostenibles, escalables y seguros; incluyen: Gobernanza y marco normativo, Infraestructura digital, Ciberseguridad y Desarrollo de capacidades.

PILAR 4. TRANSFORMACIÓN DEL

8. TERRITORIO: UN GOBIERNO CERCANO QUE ESCUCHA Y RESPONDE



OBJETIVO

Promover y fortalecer la gestión pública territorial, orientándola a mejoras progresivas y sustantivas en el uso más eficiente y eficaz del gasto público, respondiendo a las necesidades y aspiraciones más legítimas de la población; y haciendo de las entidades públicas desconcentradas y descentralizadas —como las municipalidades y las instancias departamentales— medios que permitan acercar las políticas públicas a las realidades específicas de los territorios y sus habitantes.

DESAFÍOS EN ESTA ÁREA

Entre las vulnerabilidades que se encuentran en la gestión pública territorial, se destacan:

- Débil gobernanza y marco institucional y reglamentario para la toma de decisiones en territorio.
- Falta de capacidades en los gobiernos departamentales, incluyendo limitantes respecto a herramientas básicas de gestión (por ejemplo, de planificación departamental articulada y territorializada), habilidades gerenciales, capacidades profesionales y técnicas de los funcionarios públicos departamentales y escaso desarrollo tecnológico y digital.

- Escasa participación de los entes territoriales (públicos, privados, organizaciones locales, academia, entre otros) en el desarrollo de las políticas que afectan directamente al desarrollo en los departamentos, con políticas sectoriales que no se articulan entre sí y con un bajo nivel de coordinación interinstitucional que no permite la priorización de inversiones públicas.

INICIATIVAS

Las acciones de los actores estatales en el ámbito territorial (departamental y municipal) se orientarán a garantizar que la inversión pública y las políticas de Estado generen valor público, contribuyendo a que todos los niveles de gestión (nacional, departamental-desconcentrado y local-comunitario) se articulen efectivamente. La articulación efectiva entre los distintos niveles de gestión pública permite generar resultados más significativos que los que se obtendrían si cada actor trabajara de manera aislada.

Las instancias departamentales se constituyen en facilitadoras de dicha integración: articulando, comunicando, sensibilizando y adaptando —de arriba hacia abajo— las políticas, metas y acciones de los entes rectores del gobierno central; y retroalimentando —de abajo hacia arriba— las políticas y el accionar nacional, integrando la mirada, percepciones, voces y valoraciones de los actores locales; últimos destinatarios y beneficiarios de los resultados e impactos del accionar estatal.



Este abordaje implica:

a.

Instituir espacios a escala local y departamental de reflexión, análisis, diálogo constructivo, planificación estratégica, evaluación, seguimiento y control social, que integren, transparenten y visibilicen las visiones estratégicas y técnicas de representantes del Estado y de actores académicos y expertos; así como las visiones y percepciones sociales, económicas y políticas de actores sociales clave de los ámbitos urbano, rural y comunitario.¹⁵

¹⁵. Esto abarca principalmente a poblaciones en situación de vulnerabilidad como pueblos indígenas, jóvenes, mujeres, tercera edad, personas con discapacidad; así como a gremios, empresa privada, pequeños y medianos empresarios y productores.

b.

Focalizar la inversión pública en metas y aspiraciones de los beneficiarios y hacerlas concurrir con las estrategias estatales de desarrollo sostenible con un enfoque integral y complementario entre lo urbano y lo rural.

c.

Desarrollar capacidades:

- humanas y tecnológicas sostenibles en las instancias territoriales (municipalidades y entidades departamentales), instituyendo un servicio civil territorial idóneo y modernizando la gestión con la inserción de nuevas tecnologías;
- de gestión necesaria para la eficaz, eficiente y transparente implementación de las políticas públicas en los territorios. A partir de funciones fundamentales, tales como: coordinación interinstitucional, articulación de políticas sectoriales, orientación de la inversión pública y planificación territorial productiva, en el marco de la economía social, como eje de la articulación de las políticas sectoriales.

Siguiendo los lineamientos indicados, se contemplan cuatro iniciativas o líneas de acción estratégica:

- **I. Instalación de los gobiernos departamentales¹⁶.** Se promoverá una desconcentración del Estado que responda directamente a las demandas ciudadanas, empoderando y delegando acción y decisión a los gobernadores departamentales.
- **II. Gobernaciones departamentales sólidas.** Se les dotará de capacidades suficientes y necesarias en los territorios para ejercer su rectoría y coordinación inter y multisectorial, comenzando por la realización de un proceso de planificación departamental bajo metodologías validadas por las instituciones que correspondan, con un enfoque gradual, por grupos de departamentos.
- **III. Políticas públicas de desarrollo territorializadas.** Se planea un trabajo articulado entre las instituciones públicas y con otros actores clave del departamento enfocadas en una visión de desarrollo compartida, y donde se tomen más decisiones en el territorio desarrollando instrumentos técnicos y políticos que también serán implementados de forma gradual.
- **IV. Inversión pública priorizada.** Se planea: (i) articular gradualmente, las intervenciones sectoriales, en torno a un eje de desarrollo productivo; (ii) orientar las inversiones en concordancia; y (iii) promover la articulación de inversiones de otras instancias del gobierno y no gubernamentales en torno a las prioridades del departamento. Estos proyectos se convertirán en motor del bienestar social y de generación de oportunidades. Impulsarán gradualmente la dinamización y democratización de la economía local. En los próximos años, se prepararán agendas estratégicas que permitirán coordinar y articular los esfuerzos interinstitucionales, promover inversiones e intervenciones, que en conjunto con políticas públicas de desarrollo territorializadas tendrán efectos demostrativos que promuevan la adopción y sostenibilidad de las reformas.

¹⁶. Estos están presididos por los Gobernadores, en su calidad de representantes del Presidente de la República y conformados por los delegados departamentales de los ministerios y secretarías.

9. INICIATIVAS PARA LA MODERNIZACIÓN Y PLAN DE ACCIÓN



El Organismo Ejecutivo enfrenta el desafío urgente de modernizarse para responder con mayor agilidad, transparencia e inclusión a las necesidades de la ciudadanía. Este proceso ha requerido establecer iniciativas con orientaciones claras que permitan avanzar de manera estratégica hacia los resultados deseados.

En ese sentido, estas iniciativas prioritarias buscan acelerar la modernización del Ejecutivo, generando un impacto positivo en la población guatemalteca. Éstas requieren de la consolidación de esfuerzos interinstitucionales, de forma coordinada, maximizando el impacto de los recursos disponibles, priorizando las acciones que generen resultados inmediatos sin perder de vista las transformaciones de mediano y largo plazo.

Los pilares estratégicos son las bases que definen el éxito de la modernización del Organismo Ejecutivo. Al cumplir con las iniciativas, se consolidará un gobierno que cumpla con su mandato constitucional, genere confianza en la ciudadanía y contribuya al desarrollo sostenible de Guatemala.

A continuación, se listan las iniciativas por cada uno de los pilares establecidos y se establece la entidad que será responsable de su logro:

INICIATIVAS PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ORGANISMO EJECUTIVO 2024-2028

PILAR	INICIATIVA	ENTIDAD RESPONSABLE
Pilar 1. Transformación Institucional: Un Gobierno más transparente, ágil y eficiente	1. Eje Normativo: Reformas a la estructura normativa del Organismo Ejecutivo	SPP Secretaría Privada de la Presidencia) / MINFIN (Ministerio de Finanzas Públicas) y SEGEPLAN (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia) / INE (Instituto Nacional de Estadística)
	2. Eje Operativo: Transformación de los Sistemas Transversales de Gestión Pública	MINFIN / SEGEPLAN / CNC (Comisión Nacional contra la Corrupción)
	3. Eje Cultural: Servidores públicos que transforman	MINFIN / SEGEPLAN
Pilar 2. Transformación del Servicio Público: Un servicio público profesional y al servicio de la ciudadanía	1. Fortalecimiento del Servicio Civil y de la ONSEC como ente rector	ONSEC
	2. Estrategia para la compensación equitativa del Servicio Público	ONSEC
	3. Estrategia para el ordenamiento y reestructuración organizacional del Organismo Ejecutivo	ONSEC
	4. Fortalecimiento a las capacidades de los funcionarios públicos en su rol de autoridad superior para los procesos de negociación colectiva	MINTRAB (Ministerio de Trabajo y Previsión Social)
Pilar 3. Transformación Digital: Tecnología para impulsar mejores servicios, más desarrollo y más inclusión	1. Gobierno Digital	GAE (Comisión Nacional de Gobierno Abierto y Electrónico) ¹⁷
	2. Economía Digital	MINFIN / MINECO (Ministerio de Economía)
	3. Sociedad Digital	GAE / MINEDUC (Ministerio de Educación)
	4. Ejes habilitantes	MÚLTIPLE ¹⁸

¹⁷. En algunas iniciativas también participará la SENACYT (Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología) y/o CNC (Comisión Nacional Contra la Corrupción).

¹⁸. Depende de la iniciativa específica. Participan: CIV (Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda), CONALFA (Comité Nacional de Alfabetización), CONCIBER (Comité Nacional de Seguridad Cibernética), GAE, INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), MINFIN, Secretaría Privada de la Presidencia, SENACYT (Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología), SIT (Superintendencia de Telecomunicaciones).

**INICIATIVAS PARA LA MODERNIZACIÓN DEL
ORGANISMO EJECUTIVO 2024-2028 (continuación)**

PILAR	INICIATIVA	ENTIDAD RESPONSABLE
Pilar 4. Transformación del Territorio: Un Gobierno cercano que escucha y responde	1. Instalación de los gobiernos departamentales	SCEP (Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia)
	2. Gobernaciones departamentales sólidas	SCEP
	3. Políticas públicas de desarrollo territorializadas	SCEP / SEGEPLAN
	4. Inversión pública priorizada	

10. COORDINACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN



Estas iniciativas revisten un carácter prioritario, buscando acelerar la modernización del Organismo Ejecutivo, requiriendo la coordinación interinstitucional y la colaboración con otros sectores. Están orientadas a generar resultados concretos, los cuales deben materializarse a más tardar en el año 2028.

Las entidades responsables de la implementación de cada una de estas iniciativas están consignadas en la sección anterior. Éstas deberán – para cada iniciativa – desarrollar un calendario de programación de su ejecución y realizar su debido seguimiento. Para este propósito podrán diseñar instrumentos y formularios de datos que permitan un seguimiento sistémico y, preferentemente, el uso de plataformas digitales que hagan más práctico y fácil el registro y captura de datos. Un análisis de riesgos en su ejecución y medidas de mitigación serán también instrumentos de utilidad en esta tarea.

Las entidades responsables deberán presentar periódicamente (al menos una vez por trimestre) un **informe ejecutivo de seguimiento de la ejecución** de las iniciativas al Comité Nacional para la Modernización del Organismo Ejecutivo. Este informe deberá dar cuenta del avance alcanzado, los principales hitos, los riesgos identificados y los problemas que hayan surgido o puedan surgir durante la implementación, especialmente aquellos que puedan afectar el cumplimiento de los plazos y resultados previstos.

REFERENCIAS

Banco Mundial (2022) “GovTech Maturity Index 2022”.
https://data360.worldbank.org/en/dataset/WB_GTMI

Banco Mundial (2024) “Worldwide Governance Indicators”
<https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

BID (2014) “Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-13)”. Editado por Cortázar, J. C.; Lafuente, M. y Sanginés, M. Washington D.C. 2014.
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/16871/al-servicio-del-ciudadano-una-decada-de-reformas-del-servicio-civil-en-america>

BID (2024a) “Acuerdo Estratégico entre Guatemala y el Grupo BID. Estrategia País 2024-2028”. Diciembre 2024.
<https://www.iadb.org/es/quienes-somos/representaciones-por-pais/guatemala#:~:text=La%20estrategia%20de%20pa%C3%ADs%20de,la%20econom%C3%ADa%20m%C3%A1s%20grande%20de>

BID (2024b) “Diagnóstico de Sistemas Nacionales de Monitoreo y Evaluación. Anexo a la Estrategia País de Guatemala”. Elaborado por E. Mosqueira y al. 2024.

BID (2024c) “Fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe”. Resumen Ejecutivo. Editado por Naranjo, S.; Mosqueira, E. y Lafuente, M. Washington D.C., USA. Noviembre 2024.
<https://publications.iadb.org/es/mejoras-gobiernos-para-mejores-vidas-fortaleciendo-las-capacidades-del-estado-para-una-gestion>

BID (2025a) “Propuesta de mejora del Sistema Nacional de Inversión Pública de Guatemala”. Documento borrador interno (ppt). Mayo 2025.

BID (2025b) “Transformación Digital. Plan Estratégico del Organismo Ejecutivo”. Guatemala. Mayo 2025.

BID (2025c) “Insumos para la estructuración del Pilar Servicio Civil de Guatemala”. Equipo liderado por el consultor L. Strazza; que incluye análisis detallados de planificación de la fuerza laboral y clasificación de puestos y sistema de remuneraciones, entre otras materias. Documento borrador interno. Mayo 2025.

BID (2025d) “Anexo Diagnóstico Centro de Gobierno Guatemala”. Informe de Misión realizada en julio de 2025. Documento borrador interno. Agosto 2025.

BID (2025e) “Diagnóstico para la Modernización de la Administración Pública de Guatemala”. Consultora Mayén Ugarte. Documento borrador interno. Septiembre 2025.

CEPAL (2024) . “Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe”. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
<https://oig.cepal.org/es>

Corporación Latino barómetro (2024) “Informe 2024”.
<https://www.latinobarometro.org/noticias/informe-latinobarometro-2024-la-democracia-resiliente>

ENCOVI (2023) “Encuesta Nacional de Condiciones de Vida. ENCOVI 2023”. Principales resultados de Pobreza y Desigualdad. Instituto Nacional de Estadística (INE).
<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2024/08/22/20240822115045oP9hz3bt6r44qxs2amGK6YQqlpGhNdg0.pdf>

Gobierno de Guatemala (2025) “Plan de Transformación del Servicio Público 2025-2027. Mesa para la Modernización del Servicio Civil”. Julio 2025.

Naciones Unidas (2024) “UN E-Government Knowledgebase”.
<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>

OCDE/BID (2024) “Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024”. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).
https://www.oecd.org/es/publications/panorama-de-las-administraciones-publicas-america-latina-y-el-caribe-2024_of191dcb-es.html

PNUD (2024a) “Informe sobre Desarrollo Humano”. Informe 2023/2024. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). New York, USA.
<https://hdr.undp.org/system/files/documents/generic-image/hdr2023-24reportsp.pdf>

PNUD (2024b) “Índice de Actividad Migratoria de Guatemala (IAMG)”
https://www.undp.org/sites/g/files/zs_kgke326/files/2024-12/indiceactividadmigratoria_pnudgt.pdf

PNUD/INE (2019) “Desafíos y oportunidades para Guatemala: hacia una agenda de futuro. La celeridad del cambio, una mirada territorial del desarrollo humano 2002 – 2019”.
https://indhguatemala.org/?fbclid=IwY2xjawNGO_ZleHRuA2FlbQlXMAbicmlkETFLcEU4TEVjWXRgd3h6Qjg2AR6wIMKUSUSiWwz9_S7R95jqkv24r4_YlpGu5SnuoOBjliiYXLD0fOgi1fXU5w_aem_ihzjlae7vWVGJ1ELFLa3Ucw

LISTADO DE ANEXOS

- A.** Acuerdo Gubernativo No. 106-2024
- B.** Mecanismo para el diseño de la Agenda y Plan de Acción
- C.** Matriz transversal de iniciativas de la Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo
- D.** Matriz de transversalización de los pilares de la Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo con instrumentos estratégicos (Política General de Gobierno 2024-2028 y Objetivos de Desarrollo Sostenible)

ANEXO A. ACUERDO GUBERNATIVO
NO. 106-2024

Fundado en 1880



Diario de Centro América

ÓRGANO OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, C. A.

LUNES 22 de JULIO de 2024 No. 23 Torno CCCXXV

Director General: Carlos Morales Monzón

www.dca.gob.gt

EN ESTA EDICIÓN ENCONTRARÁ:

ORGANISMO EJECUTIVO	
MINISTERIO DE GOBERNACIÓN	
ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 106-2024	Página 1
ACUERDO MINISTERIAL NÚMERO 137-2024	Página 2
ACUERDO MINISTERIAL NÚMERO 151-2024	Página 3
ORGANISMO JUDICIAL	
CORTE SUPREMA DE JUSTICIA	
ACUERDO NÚMERO 46-2019	Página 3
PUBLICACIONES VARIAS	
CORTE DE CONSTITUCIONALIDAD	
EXPEDIENTE 3737-2024	Página 4
MUNICIPALIDAD DE SAN LUIS, DEPARTAMENTO DE PETÉN	
ACTA NÚMERO 18-2024 PUNTO SÉPTIMO	Página 5
TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL	
CANCELACIÓN de los partidos políticos denominados PARTIDO DE INTEGRACIÓN NACIONAL -PIN-, y UNIÓN REPUBLICANA -UR-	
Página 6	
ANUNCIOS VARIOS	
- Matrimonios	Página 7
- Líneas de Transporte	Página 7
- Títulos Supletorios	Página 7
- Edictos	Página 8
- Remates	Página 12
- Convocatorias	Página 15

ATENCIÓN ANUNCIANTES:

IMPRESIÓN SE HACE CONFORME ORIGINAL

Toda impresión en la parte legal del Diario de Centro América, se hace respetando el original. Por lo anterior, esta administración ruega al público tomar nota.

ORGANISMO EJECUTIVO



MINISTERIO DE GOBERNACIÓN

ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 106-2024

Guatemala, 19 de julio de 2024

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO

Que la Constitución Política de la República de Guatemala, establece que, es deber del Estado garantizar a los habitantes de la República, la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona. Asimismo, el Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo, establece como principios administrativos entre otros, la probidad, transparencia, eficacia, eficiencia, participación ciudadana; y que forman parte de dicho Organismo los Comités Temporales de la Presidencia, regulando que al Presidente de la República le compete crear las funciones y temporalidad de estos.

CONSIDERANDO

Que la modernización del Organismo Ejecutivo es un proceso de actualización y mejora de las estructuras, procedimientos y tecnologías utilizadas, con el objeto de aumentar la eficiencia, transparencia y capacidad de respuesta del gobierno ante las necesidades de la ciudadanía, el cual para su impulso requiere el establecimiento de una instancia que cumpla con esa finalidad y que contenga mecanismos de coordinación, asesoría y seguimiento a sus acciones, fortaleciendo la participación ciudadana, con consultas públicas, presupuestos participativos y plataformas de gobierno abierto, agilizandolos procedimientos administrativos existentes y optimizando el uso de los recursos públicos, teniendo como resultado el fortalecimiento de la democracia participativa en el Estado de Guatemala.

POR TANTO

En ejercicio de las funciones que le confiere el artículo 183 literal e) de la Constitución Política de la República de Guatemala; y con fundamento en el artículo 5 del Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo.

ACUERDA

ARTÍCULO 1. Creación. Se crea de forma temporal el Comité Nacional para la Modernización del Organismo Ejecutivo, en adelante denominado El Comité.

ARTÍCULO 2. Objeto. El Comité tiene por objeto ser un espacio de coordinación, asesoría y seguimiento de todas aquellas propuestas que contengan lineamientos legales, administrativos, financieros y de política a corto, mediano y largo plazo para la modernización del Organismo Ejecutivo, debiendo contemplar la implementación de mesas temáticas que respondan a los objetivos estratégicos que se definan en función de generar la Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo.

ARTÍCULO 3. Integración. El Comité está integrado por:

a) Ministro de Finanzas Públicas, quien lo preside;

b) Secretario Privado de la Presidencia, quien realizará las funciones de Secretaría Técnica;

c) Secretario de Planificación y Programación de la Presidencia;

d) Secretario General de la Presidencia;

e) Director de la Oficina Nacional de Servicio Civil;

f) Coordinador y Director Ejecutivo de la Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico; y,

g) Director Ejecutivo de la Comisión Nacional contra la Corrupción.

ARTÍCULO 4. Ausencia o imposibilidad de asistencia. En los casos de ausencia o de imposibilidad de asistencia del Ministro y Secretarios, deberán delegar su representación en el Viceministro, Subsecretario u otro funcionario que por la naturaleza de sus funciones guarde relación con el objeto del Comité; en el caso de la Oficina Nacional de Servicio Civil será representado por el Subdirector de conformidad con la ley; y en los casos del Coordinador y Director Ejecutivo de la Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico y del Director Ejecutivo de la Comisión Nacional Contra la Corrupción, podrán ser representados por los Subdirectores Ejecutivos.

ARTÍCULO 5. Atribuciones. El Comité tiene las atribuciones siguientes:

a) Elaborar la Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo;

b) Coordinar las acciones entre las diferentes entidades del Organismo Ejecutivo para garantizar una implementación efectiva y coherente de las políticas de modernización;

c) Asesorar a las entidades gubernamentales del Organismo Ejecutivo en las medidas de modernización, incluyendo el desarrollo e implementación de éstas, de sistemas de gestión, tecnología de la información y comunicación, y demás temas similares;

ANEXO A. ACUERDO GUBERNATIVO NO. 106-2024

2 Guatemala, LUNES 22 de julio de 2024

DIARIO de CENTRO AMÉRICA

NÚMERO 23

- d) Promover la evaluación de los procesos de modernización del Organismo Ejecutivo, analizando los resultados alcanzados, proponiendo los ajustes a las políticas y estrategias según sea necesario;
- e) Fomentar la participación de la sociedad civil y otros actores relevantes en el proceso de modernización, tomando en cuenta las necesidades e intereses de la población;
- f) Generar intercambio de experiencias y buenas prácticas con otros países y entidades internacionales que hayan llevado procesos de modernización exitosos en sus sistemas de administración pública, dentro del ámbito de competencia del Comité; y,
- g) Cualquier otra atribución que en el ámbito de su competencia asigne el Presidente de la República.

ARTÍCULO 6. Equipo Técnico. Para el seguimiento a las acciones que definan los integrantes del Comité, deberán nombrar dos titulares y dos suplentes, según el conocimiento, experiencia y atribución requerida para la conformación del Equipo Técnico, quienes se reunirán de forma periódica, reportando los avances del mismo al Comité.

Las personas que integran el equipo técnico serán presentadas en la primera reunión del Comité, y en caso de ser necesario, se podrá proponer la designación de más miembros de las respectivas instituciones que integran el Comité.

ARTÍCULO 7. Funciones del Equipo Técnico. El equipo técnico, por medio de instrucción del Comité, realizará las siguientes funciones:

- a) Integrar grupos de trabajo que darán seguimiento a los acuerdos alcanzados en las reuniones del Comité;
- b) Dar seguimiento a los lineamientos estratégicos para la modernización del Organismo Ejecutivo, generados por el Comité, estableciendo objetivos y plazos para su implementación;
- c) Incentivar programas de capacitación y desarrollo de habilidades para el personal del Organismo Ejecutivo, orientados a mejorar su capacidad para adoptar nuevas tecnologías y metodologías de trabajo;
- d) Realizar informes periódicos sobre el progreso de la modernización del Organismo Ejecutivo y comunicar de manera clara y transparente los resultados alcanzados y los desafíos enfrentados al Comité;
- e) Identificar las áreas del Organismo Ejecutivo que requieren una modernización urgente, proponiendo criterios para la priorización de recursos en esas áreas, comunicando dicha información al Comité;
- f) Realizar acciones de promoción de la transparencia en el proceso de modernización para que esté sujeto a un escrutinio público adecuado, a efecto de rendir cuentas sobre los resultados obtenidos al Comité; y,
- g) Todas las actividades dentro del ámbito de su experiencia y conocimiento, que sean designadas por el Comité conforme a su competencia.

ARTÍCULO 8. Invitación. El Comité, por medio de su Presidencia, podrá invitar a reuniones ordinarias y extraordinarias a funcionarios y empleados del Organismo Ejecutivo, entidades descentralizadas y autónomas, entidades internacionales, cooperantes, sociedad civil organizada, universidades, centros e institutos de investigación y otras personas individuales o jurídicas para brindar insumos o propuestas, así como participar en mesas temáticas específicas o grupos de trabajo.

ARTÍCULO 9. Colaboración. Las dependencias que integran el Organismo Ejecutivo deberán prestar la colaboración requerida por el Comité, dentro del ámbito de su competencia.

ARTÍCULO 10. Cargos ad honorem. Los integrantes de El Comité y del Equipo Técnico desarrollarán sus atribuciones y funciones, según corresponda, en forma ad honorem. No tendrán derecho a dieta o a cualquier otra remuneración por su asistencia a las reuniones.

ARTÍCULO 11. Funcionamiento y cooperación. El Comité no tendrá asignación presupuestaria para el cumplimiento de sus atribuciones. Cada uno de sus integrantes según sus capacidades y dentro del ámbito de su competencia, deberá cooperar para la consecución del objeto del presente Acuerdo Gubernativo.

ARTÍCULO 12. Reuniones. El Comité se reunirá de manera ordinaria de forma trimestral y de manera extraordinaria cuando se considere necesario a solicitud de la Presidencia o de tres o más de los integrantes. Para tal efecto, deberá remitirse con su respectiva convocatoria, la agenda de la reunión con los temas a tratar. Las reuniones deben ser presenciales y, en casos excepcionales, podrán ser de manera híbrida o virtual.

ARTÍCULO 13. Plazo para la convocatoria. La Secretaría Técnica del Comité será la encargada de convocar a las reuniones ordinarias y extraordinarias, con un plazo de tres días hábiles de anticipación.

ARTÍCULO 14. Quórum y decisiones. Las reuniones ordinarias y extraordinarias podrán celebrarse estando presentes por lo menos cinco integrantes de El Comité.

Las decisiones se aprobarán con el voto favorable de la mayoría de los integrantes de El Comité.

ARTÍCULO 15. Implementación de propuestas. El Comité, como encargado de elaborar la Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo, deberá contar con un Plan de Acción para la implementación de las acciones prioritizadas, según su viabilidad legal, política o administrativa-financiera.

ARTÍCULO 16. Plazo. El plazo de funcionamiento del Comité será de dos años, a partir de la vigencia del presente Acuerdo Gubernativo.

ARTÍCULO 17. Informes. Al final de cada año de funcionamiento, el Comité deberá elaborar un informe de labores y remitirlo al Presidente de la República como máxima autoridad en la materia, en un plazo no mayor a diez días hábiles del mes siguiente, para su seguimiento y divulgación a las entidades del Organismo Ejecutivo, en el ámbito de sus competencias.

ARTÍCULO 18. Primera reunión del Comité. La primera reunión del Comité será convocada por su Presidencia, por conducto de la Secretaría Técnica, para realizarse a más tardar dentro del mes siguiente a la vigencia del presente Acuerdo Gubernativo. En la misma, deberá aprobarse, como mínimo, la presentación de los integrantes del equipo técnico y la calendarización de reuniones ordinarias.

ARTÍCULO 19. Ejecución del pago de publicación. El presente Acuerdo Gubernativo es de interés del Estado, por lo que su publicación se deberá efectuar sin costo alguno, de conformidad con el artículo 12 del Acuerdo Gubernativo Número 112-2015 del Presidente de la República.

ARTÍCULO 20. Vigencia. El presente Acuerdo Gubernativo empieza a regir al día siguiente de su publicación en el Diario de Centro América.



COMUNIQUESE,

BERNARDO AREVALO DE LEON

[Firma]
Francisco José Roberto Irigoin
Ministro de Gobernación

[Firma]
Lic. Juan Gerardo Guerrero García
SECRETARIO GENERAL
DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

3-017-2024-22-julio



MINISTERIO DE GOBERNACIÓN

ACUERDO MINISTERIAL NÚMERO 137-2024

Guatemala, 12 de julio de 2024

EL MINISTRO DE GOBERNACIÓN

CONSIDERANDO

Que la Constitución Política de la República de Guatemala, reconoce el derecho de libre asociación y que nadie está obligado a asociarse ni a formar parte de grupos o asociaciones de autodefensa o similares, exceptuando únicamente el caso de la colegiación profesional.

CONSIDERANDO

Que a este Ministerio, se presentó solicitud para obtener el reconocimiento de la personalidad jurídica y aprobación de estatutos de la FUNDACIÓN ROCA; y, del análisis del expediente respectivo, la Dirección de Asuntos Jurídicos de este Ministerio, determinó que se cumplieron con los requisitos establecidos en la ley y las directrices dictadas por este Ministerio; en consecuencia emitió dictamen favorable, el cual contó con el Visto Bueno de la Procuraduría General de la Nación, por lo que es procedente dictar la disposición legal correspondiente.

POR TANTO

En ejercicio de las funciones que le confiere el artículo 194 literales a) y f) de la Constitución Política de la República de Guatemala; y con fundamento en los artículos 27 literal m) y, 36 literal b) de la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala; 15 numeral 2.20; y, 31 segundo párrafo del Código Civil, Decreto Ley Número 100; 3 del Acuerdo Gubernativo Número 515-93 del Presidente de la República; 8 del Acuerdo Gubernativo Número 512-98 del Presidente de la República, Reglamento de Inscripciones de Asociaciones Civiles; y, 4 y 7 del Acuerdo Gubernativo Número 635-2007 del Presidente de la República, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Gobernación.

ACUERDA

Artículo 1. Reconocer la personalidad jurídica y aprobar los estatutos de la FUNDACIÓN ROCA, la que se regirá conforme a los estatutos contenidos en la escritura pública Número 67 de fecha 21 de octubre de 2023, aclarada por escritura pública Número 75 de fecha 09 de diciembre de 2023, ambas autorizadas en el municipio de Villa Canales, departamento de Guatemala, por el Notario Abdías Ezequiel Batz Ramón.

Artículo 2. La FUNDACIÓN ROCA, no podrá ejercer actividades de tipo comercial con fines de lucro, y las que sean efectuadas, serán dentro del marco de la Constitución Política de la República de Guatemala y demás leyes aplicables; las que generen ganancia económica alguna deberá ser utilizadas exclusivamente para acrecentar el patrimonio de la Institución o para la realización de sus objetivos. En ningún momento las utilidades provenientes de las actividades que realice la Institución, podrán ser distribuidas o utilizadas entre los miembros de la entidad o asociados o con cualquier otra clase de entidad.

Artículo 3. El presente Acuerdo empieza a regir a partir del día siguiente de su publicación en el Diario de Centro América.

COMUNIQUESE,

Refrendo de contenido de Documento:
[Firma]
Francisco José Roberto Irigoin
Ministro de Gobernación
[Firma]
Lic. Felipe Sánchez González
Segundo Viceministro
Ministerio de Gobernación
[Firma]
Lic. Abel Cerna de León
Subsecretario Administrativo
Ministerio de Gobernación

302189-2-22-julio

ANEXO B. MECANISMO PARA EL DISEÑO DE LA AGENDA Y PLAN DE ACCIÓN

COMITÉ NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ORGANISMO EJECUTIVO¹⁹

Mediante el Acuerdo Gubernativo No. 106-2024, emitido el 19 de julio de 2024, el Gobierno de Guatemala creó el Comité Nacional para la Modernización del Organismo Ejecutivo como una instancia clave para coordinar, asesorar y supervisar las políticas de modernización.

Este Comité tiene como objetivo principal desarrollar e impulsar la Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo, utilizando un modelo de gobernanza articulado y multisectorial que promueva la eficiencia, la transparencia y la cercanía de la gestión pública.

Más allá de la coordinación interinstitucional, el Comité fomenta un diálogo participativo e incluyente, integrando perspectivas diversas para garantizar que las políticas de modernización respondan a las necesidades reales de la población. Asimismo, prioriza la colaboración con organismos internacionales y gobiernos de otros países para promover el intercambio de buenas prácticas y experiencias exitosas en modernización administrativa.

El Comité organiza su labor en torno a una estructura que combina mesas técnicas y grupos de trabajo, para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las iniciativas, cada una con objetivos específicos que en su conjunto abordan los desafíos de la modernización y diseñan e implementan planes de acción estratégicos.

Como mecanismo de coordinación, el Comité busca garantizar una coordinación efectiva, articulada y alineada con los resultados deseados. Además, establece un modelo de gobernanza inclusiva y participativa, que fomenta la inclusión y la participación ciudadana. Asimismo, integra buenas prácticas internacionales, la transparencia y acceso a la información.

MESAS TEMÁTICAS

En el marco de sus funciones, el Comité estableció tres mesas técnicas especializadas en servicio civil, transformación digital y gobierno departamental, que representan las áreas prioritarias y las temáticas consideradas como los pilares para la modernización del Ejecutivo.

¹⁹. El Comité podrá extender su mandato durante los períodos que considere la Presidencia de la República a través del acuerdo gubernativo correspondiente.

Estas mesas integradas por diferentes instituciones clave se convirtieron en espacios de trabajo fundamentales para analizar los retos específicos de pilar y eje estratégico y generar desde este análisis las iniciativas. Adicionalmente, para atender los temas transversales, transparencia y rendición de cuentas y formación del recurso humano en modernización, se conformaron dos grupos de trabajo, uno para cada uno de los temas; estas instancias permitieron abordar de manera integral los desafíos de la modernización. Las mismas operarán de manera articulada, promoviendo un enfoque coordinado que asegure la coherencia y efectividad de las transformaciones.

APOYO DE ORGANISMOS INTERNACIONALES

En la elaboración de la Agenda y posteriormente en su implementación, también se ha contado y dispondrá del apoyo de organismos internacionales, tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ya sea en forma directa por medio de sus funcionarios o por la contratación de expertos especializados en algunos de sus temas.

ANEXO C. MATRIZ TRANSVERSAL DE INICIATIVAS DE LA AGENDA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DEL ORGANISMO EJECUTIVO

La Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo se implementa a través de cuatro pilares —Institucional, Servicio Público, Digital y Territorial—, cuyas iniciativas se articulan entre sí en el marco de la Transformación Institucional en cuatro ejes estratégicos comunes: normativa, organizacional, operativa y cultural.

La siguiente matriz ofrece una vista general de esa articulación. La columna correspondiente al Pilar de Transformación Institucional reúne las iniciativas que lo conforman; las columnas de los demás pilares se incluyen únicamente como referencia, para mostrar el conjunto del esfuerzo de modernización. El detalle, los objetivos y el alcance de las iniciativas de los cuatro pilares se presentan en sus respectivos planes estratégicos.

Pilar 1 Transformación Institucional	Pilar 2 Transformación del Servicio Público	Pilar 3 Transformación Digital	Pilar 4 Transformación del Territorio
EJE ESTRATÉGICO: NORMATIVO — Leyes, políticas, planes y estrategias habilitadoras			
Propuesta de reforma a la Ley del Organismo Ejecutivo	Actualización del marco normativo del Servicio Civil	Propuesta de ley de ciberseguridad	Instalación de Gobiernos Departamentales (instructiva presidencial)
Propuesta de nueva Ley Orgánica del Presupuesto	Compilación de normas jurídicas en materia de negociación colectiva	Propuesta de ley de transformación digital	Base legal y administrativa para la instalación de Gobiernos Departamentales
Propuesta de nueva Ley de Contrataciones Públicas	—	Política de transformación digital del sistema educativo (DIGIKAL)	—
Propuesta de Ley del Sistema de Inversión Pública*	—	Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial	—
Nueva Ley del Instituto Nacional de Estadística	—	Política pública de datos abiertos	—

Pilar 1 Transformación Institucional	Pilar 2 Transformación del Servicio Público	Pilar 3 Transformación Digital	Pilar 4 Transformación del Territorio
EJE ESTRATÉGICO: ORGANIZACIONAL — Diseño y estructura institucional			
—	Análisis de la estructura orgánica de las instituciones del OE	—	Reestructura de las Gobernaciones Departamentales (ROI)
—	Análisis salarial y estrategia de compensación equitativa del Servicio Público	—	—
EJE ESTRATÉGICO: OPERATIVO — Sistemas transversales de gestión pública			
Sistema de gestión de la Cooperación no reembolsable	Guía de Negociación Colectiva	Navegador financiero	Hoja de trabajo de cada Gobierno Departamental
Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SINSE)	Guías y manuales de clasificación de puestos	Ventanilla única de inversión y comercio	Agendas Estratégicas de Desarrollo Departamental
Sistema de financiamiento de la preinversión (PNTIP)	Instrumentos de gestión del empleo y del desempeño	Laboratorio de innovación digital	Identificación de actividades productivas dinamizadoras
Agenda Estratégica de Inversión Pública 2026–2030	Metodología de planificación de la fuerza laboral	Plan nacional de conectividad digital	Acciones productivas con financiamiento departamental
Sistema de metas presidenciales – Delivery Unit	Guía de elaboración del ROI	Portal Unificado de Gobierno	Acciones articuladas con el SISCODE
Sistemas de Integridad	Modernización del Sistema de Administración de Recursos Humanos (SIARH)	Fortalecimiento de sistemas administrativos-financieros transversales	—
—	Ficha de Información de Servidores Públicos	Plataforma de pagos digitales del Estado	—
—	Registro y reportería de servidores públicos y prestadores de servicios	Identidad digital	—
—	—	Interoperabilidad AJB'E	—

Pilar 1 Transformación Institucional	Pilar 2 Transformación del Servicio Público	Pilar 3 Transformación Digital	Pilar 4 Transformación del Territorio
EJE ESTRATÉGICO: OPERATIVO — Sistemas transversales de gestión pública			
—	—	Ventanilla única digital para denuncias de corrupción	—
—	—	Simplificación y digitalización de trámites y servicios gubernamentales	—
—	—	Observatorio del Ecosistema Digital	—
—	—	Sistema Nacional de Ciberseguridad para el OE	—
EJE ESTRATÉGICO: OPERATIVO — Sistemas transversales de gestión pública			
Diplomado de Delivery Unit	Asesorías y capacitación en negociación colectiva	Plan nacional de alfabetización y habilidades digitales	Fortalecimiento de capacidades de los Gobernadores Departamentales
Desarrollo de capacidades de innovación en la gestión pública	Programa de desarrollo de competencias en recursos humanos	Programa nacional de formación digital para funcionarios públicos	—
Fortalecimiento de capacidades de servicios de salud en inversión pública	Mecanismo de apoyo y asesoría para la negociación colectiva	Cultura de ciberseguridad en el sector público y en la sociedad	—

ANEXO D. MATRIZ DE TRANSVERSALIZACIÓN DE LOS PILARES DE LA AGENDA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DEL ORGANISMO EJECUTIVO CON INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS

(POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO 2024-2028 Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE)

	Relación entre pilares				Ejes transversales		Relación con PGG		Relación con ODS
	Pilar 1 Transformación Institucional	Pilar 2 Transformación del Servicio Público	Pilar 3 Transformación digital	Pilar 4 Transformación del Territorio	Transparencia	Rendición de cuentas	7.1. Hacia una función pública Legítima y Eficaz	7.6. Avances para Disminuir la Brecha Digital Tecnológica e Innovación	
Pilar 1. Transformación Institucional									
1. Eje Normativo: Reformas a la estructura normativa del Organismo Ejecutivo	X	X	X	X	X	X	X		X
2. Eje Operativo: Transformación de los Sistemas Transversales de Gestión Pública	X		X	X	X	X	X		X
3. Eje Cultural: Servidores públicos que transforman	X		X	X	X	X	X	X	X

	Relación entre pilares				Ejes transversales		Relación con PGG		Relación con ODS
	Pilar 1 Transformación Institucional	Pilar 2 Transformación del Servicio Público	Pilar 3 Transformación digital	Pilar 4 Transformación del Territorio	Transparencia	Rendición de cuentas	7.1. Hacia una función pública Legítima y Eficaz	7.6. Avances para Disminuir la Brecha Digital Tecnológica e innovación	
Pilar 2. Transformación del Servicio Público									
4. Fortalecimiento del Servicio Civil y de la ONSEC como ente rector	X	X				X	X		X
5. Estrategia para la compensación equitativa del Servicio Público	X	X				X	X		X
6. Estrategia para el ordenamiento y la reestructuración organizacional del Organismo Ejecutivo	X	X		X	X		X		X
7. Fortalecimiento a las capacidades de los funcionarios públicos en su rol de autoridad superior para los procesos de negociación colectiva.		X							X
Pilar 3. Transformación Digital									
8. Creación de un portal unificado de gobierno		X							X
9. Implementación de un modelo integral de simplificación y digitalización de trámites y servicios gubernamentales			X				X	X	
10. Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial			X				X	X	
11. Establecimiento de una ventanilla única digital para denuncias de corrupción			X		X		X	X	

	Relación entre pilares				Ejes transversales		Relación con PGG		Relación con ODS
	Pilar 1 Transformación Institucional	Pilar 2 Transformación del Servicio Público	Pilar 3 Transformación digital	Pilar 4 Transformación del Territorio	Transparencia	Rendición de cuentas	Ejes estratégicos		
							7.1. Hacia una función pública Legítima y Eficaz	7.6. Avances para Disminuir la Brecha Digital Tecnológica e innovación	Objetivo 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Pilar 3. Transformación Digital (continuación)									
12. Navegador Financiero	X		X				X		
13. Fortalecimiento de los sistemas administrativos financieros transversales del Ejecutivo	X		X				X	X	X
14. Política Pública de Datos Abiertos			X				X	X	X
15. Plan Nacional de Conectividad Digital			X				X	X	
16. Observatorio de Ecosistema Digital			X				X	X	
17. Diseño e implementación de una estructura institucional para la gobernanza digital del Organismo Ejecutivo			X				X	X	X
18. Diseño e implementación de un Sistema Nacional de Ciberseguridad para el Organismo Ejecutivo			X						

	Relación entre pilares				Ejes transversales		Relación con PGG		Relación con ODS
	Pilar 1 Transformación Institucional	Pilar 2 Transformación del Servicio Público	Pilar 3 Transformación digital	Pilar 4 Transformación del Territorio	Transparencia	Rendición de cuentas	Ejes estratégicos		
							7.1. Hacia una función pública Legítima y Eficaz	7.6. Avances para Disminuir la Brecha Digital Tecnológica e innovación	Objetivo 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Pilar 3. Transformación Digital (continuación)									
19. Laboratorio de innovación digital (Espacio colaborativo de transformación digital)			X				X	X	
20. Identidad Digital			X		X				
21. Programa nacional de formación digital para funcionarios públicos			X						
22. Iniciativa de Interoperabilidad AJB'E			X						
23. Plan nacional de alfabetización y habilidades digitales			X						
24. Desarrollo e implementación de una plataforma institucional escalable a nacional de pagos digitales del Estado			X				X	X	
25. Política de transformación digital del sistema educativo -DIGIKAL-			X						
26. Cultura de ciberseguridad en el sector público y en la sociedad			X						
27. Ventanilla única para inversión y comercio			X						

	Relación entre pilares				Ejes transversales		Relación con PGG		Relación con ODS
	Pilar 1 Transformación Institucional	Pilar 2 Transformación del Servicio Público	Pilar 3 Transformación digital	Pilar 4 Transformación del Territorio	Transparencia	Rendición de cuentas	Ejes estratégicos		
							7.1. Hacia una función pública Legítima y Eficaz	7.6. Avances para Disminuir la Brecha Digital Tecnológica e innovación	
Pilar 4. Transformación del Territorio									
28. Instalación de Gobiernos Departamentales	X			X	X	X	X	X	X
29. Gobernaciones Departamentales sólidas	X	X	X	X		X	X	X	X
30. Políticas públicas territorializadas			X	X	X	X	X	X	X
31. Inversión pública priorizada	X		X	X	X	X	X	X	X
Ejes Transversales									
32. Transparencia para todos					X	X			
33. Iniciativas de Investigación y formación para la modernización (INAP)	X						X		X



Secretaría
**Privada de la
Presidencia**