



Plan de Transformación Institucional



Plan de Transformación Institucional

Guatemala, 2026

Coordinación técnica:
Mesa de Transformación Institucional

Apoyo diagramación y fotografía:
Secretaría Privada de la Presidencia, Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia

Documento	Plan Estratégico – Pilar de Transformación Institucional
Versión	1.0
Fecha	Junio, 2026
Estado	Instrumento vivo, sujeto a revisión y actualización

Este documento corresponde a la versión 1.0 del Plan Estratégico de Transformación Institucional. 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.

TABLA DE CONTENIDO

LISTADO DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS	3
I. PRESENTACIÓN Y OBJETIVO DEL PILAR	4
II. MARCO CONCEPTUAL Y LEGAL	5
2.1 Ejes	5
2.2 Visión	6
2.3 Justificación	6
2.4 Marco Legal de referencia	9
III. EJES ESTRATÉGICOS	10
3.1 Eje Normativo: Reformas a la estructura normativa del Organismo Ejecutivo	10
3.2 Eje Operativo: Transformación de los Sistemas Transversales de Gestión Pública	11
3.3 Eje Cultural: Servidores públicos que transforman	11
IV. INICIATIVAS SEGÚN EJE ESTRATÉGICO	11
V. MONITOREO DE LAS INICIATIVAS	14
VI. REFERENCIAS	16
VII. ANEXO. MATRIZ TRANSVERSAL DE INICIATIVAS DE LA AGENDA DE MODERNIZACIÓN	17

LISTADO DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CNC	Comisión Nacional contra la Corrupción
CNM	Comité Nacional para la Modernización del Organismo Ejecutivo
GpR	Gestión por Resultados
GTMI	GovTech Maturity Index
IGN	Instituto Geográfico Nacional
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
INE	Instituto Nacional de Estadística
LOE	Ley del Organismo Ejecutivo
LOP	Ley Orgánica de Presupuesto
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
MINGOB	Ministerio de Gobernación
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
OE	Organismo Ejecutivo
ONSEC	Oficina Nacional de Servicio Civil
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PEI	Plan Estratégico Institucional
POA	Plan Operativo Anual
ROI	Reglamento Orgánico Interno
SCEP	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SGP	Secretaría General de la Presidencia
SINSE	Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SPP	Secretaría Privada de la Presidencia
S&E	Seguimiento y Evaluación
TUPA	Texto Único de Procedimientos Administrativos

I. PRESENTACIÓN Y OBJETIVO DEL PILAR

La Transformación Institucional es uno de los cuatro pilares bajo los cuales se construye y sustenta la Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo (OE) de Guatemala, donde el conjunto de iniciativas que aquí se exponen —junto a las de los restantes tres pilares de modernización (servicio público, digital y territorio)— constituye una herramienta transformadora destinada a mejorar la calidad de vida de la sociedad.

De esta manera, las iniciativas de este plan se articulan y complementan con las líneas de acción de los demás pilares, las que —a su vez— se integran en ejes (a saber, normativo, operativo y cultural). Aún más, se observan también algunos casos donde —por ejemplo— una acción tiene aspectos institucionales y también digitales; en esos casos se ubican en el pilar donde su aporte principal es más relevante.

*El objetivo del Pilar de Transformación Institucional es **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.*

La transformación institucional es transversal, por lo que no es tarea de una sola entidad: requiere el compromiso sostenido de cada Ministerio, Secretaría y dependencia del Organismo Ejecutivo, y de que los servidores públicos hagan de la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas una práctica cotidiana. Esta transformación se mide, sobre todo, en la vida de las personas: en un trámite más rápido, en una institución más transparente, en un servicio público que responde. Ese es el estándar frente al cual debe evaluarse el avance de cada iniciativa de este pilar.

II. MARCO CONCEPTUAL Y LEGAL

El Pilar de Transformación Institucional se organiza en tres Ejes, que se definen a continuación:

2.1. EJES

2.1.1. Eje Normativo (habilitador)¹:

Construye las reglas y políticas con carácter permanente que fijan cómo debe funcionar el Gobierno: marcos de integridad, estándares de gestión, mecanismos de rendición de cuentas que sean sostenibles.

Un eje habilitador es un conjunto de factores, capacidades, condiciones institucionales, normativas, sociales, económicas o técnicas² que:

- Facilitan, potencian o viabilizan la ejecución de los ejes sustantivos, para efectos de la Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo (ANM) y la ejecución de sus pilares.
- Actúan de manera transversal, influyendo sobre múltiples sectores y niveles de intervención.
- Reducen restricciones estructurales que limitan la acción pública o colectiva.³

2.1.2. Eje Operativo:

El área operativa es el componente de la gestión institucional orientado a asegurar la ejecución efectiva, continua y oportuna de las funciones, procesos y servicios de una organización, mediante la organización y gestión de actividades, procedimientos, recursos y controles que convierten las decisiones estratégicas y normativas en resultados concretos.⁴

Se centra en el cómo se hace la operación diaria de la institución, la estandarización de procesos, la asignación de tareas, la gestión del tiempo, el uso eficiente de los recursos y el seguimiento del cumplimiento de metas y productos.⁵

2.1.3. Eje Cultural:

Es el componente de la gestión institucional orientado a promover, consolidar y transformar los valores, creencias, hábitos, actitudes y comportamientos que influyen en la forma en que las personas piensan,

¹El concepto de eje habilitador se construye a partir de los enfoques de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Banco Mundial y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), que reconocen la existencia de factores institucionales, normativos, técnicos y sociales que operan de forma transversal, habilitando o restringiendo la implementación efectiva de los ejes sustantivos del desarrollo y la acción pública.

²Basado en CEPAL (2016).

³Basado en ILPES–CEPAL (2015).

⁴El eje operativo se fundamenta en los enfoques de la OCDE, PNUD, Banco Mundial y la gestión por procesos, que conciben la operación institucional como el mecanismo mediante el cual los objetivos estratégicos se convierten en acciones, productos y servicios efectivos.

⁵Basado en OECD (2016).

actúan y se relacionan dentro de una institución, con el fin de alinear la cultura organizacional con los objetivos públicos, los principios éticos y el mandato institucional.⁶

Se centra en la dimensión simbólica y humana de las instituciones, reconociendo que las normas formales, las estructuras y los procesos solo son efectivos cuando están acompañados de una cultura que los respalde y los haga sostenibles en la práctica⁷.

Es el área más difícil y la más duradera: forma a decenas de miles de servidores públicos en ética, probidad y gestión profesional, apostando a que la transformación no se quede en los documentos, sino que cambie la forma en que las personas que sirven al Estado entienden su rol y ejercen su función cotidiana. La coherencia entre estos tres planos —lo que la ley manda, lo que las estructuras hacen posible y lo que la cultura sostiene— es lo que distingue una reforma que perdura en el tiempo de una que se desvanece con el cambio de gobierno.

2.2. Visión

Las instituciones que componen el OE están estructuradas, organizadas y operan con los más modernos estándares de eficiencia, eficacia y transparencia, tanto en la administración interna, la gestión pública, la gestión del gasto e inversión pública, como en la entrega de servicios a la ciudadanía.

2.3. Justificación

En los últimos años, en distintos ejercicios de diagnóstico realizados al aparato gubernamental en general y al OE en particular, se constatan desafíos —o al menos espacios de mejora que enfrentar—; estos coinciden en cuatro problemas: (1) un aparato estatal que creció sin diseño, (2) duplicidad de funciones, (3) trámites lentos y (4) sistemas de gestión desconectados entre sí. A continuación, se resumen los hallazgos de algunos de estos documentos:

Cuesta et al. (2015)

Ubicaba a Guatemala en el grupo de países con capacidad intermedia de la Gestión por Resultados (GpR). Señalaba que el país carecía de un marco legal que regulara y orientara el proceso de planificación y que, aun cuando contaba con un plan nacional de mediano plazo, solo algunos programas presentaban indicadores para medir el cumplimiento de objetivos y metas. Respecto al Seguimiento y Evaluación, este estudio indicaba que se monitoreaba la ejecución usando indicadores cuantitativos, pero no mediante el cumplimiento de metas; se usaba el Sistema de Gestión para la Gobernabilidad (SIGOB) y no se realizaban evaluaciones.

⁶El eje cultural se sustenta en la teoría de la cultura organizacional (Schein; Hofstede) y en los enfoques de la OCDE, PNUD y Banco Mundial, que reconocen que los valores, comportamientos y prácticas informales son determinantes para el desempeño, la ética y la sostenibilidad de la gestión pública.

⁷Basado en OECD (2017).

Gobierno de Guatemala (2025)

En el OE 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 de capacidad de gestión.

Se destaca (BID, 2025d): ausencia de mecanismos formales de coordinación intra e interinstitucional; 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 Organismo Ejecutivo, con duplicidad de competencias, fragmentación institucional, aumento descontrolado del gasto corriente y debilitamiento de las capacidades existentes; y excesiva complejidad y lentitud de los trámites administrativos, observándose un insatisfactorio nivel en el Índice de Gobierno Electrónico de la ONU (2022); rezagos en servicios en línea y participación digital (Naciones Unidas, 2024) y una ubicación secundaria en el GovTech Maturity Index (GTMI) 2022 (Banco Mundial, 2022).

La burocracia —de alto costo— desincentiva la inversión y la formalización empresarial, amplía las brechas de acceso a servicios para hogares de menores ingresos y aumenta la exposición a prácticas corruptas.

Debilidades en el funcionamiento operativo de los Sistemas Transversales de Gestión Pública:

- **Planificación:** 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 y los Planes Operativos Anuales (BID, 2024a y 2024b).
- **Seguimiento:** focalizado en insumos y actividades, limitando la capacidad de medir resultados, dando la idea de que la entrega de bienes y servicios es algo lejano del Gobierno Central (BID, 2025c); seguimiento no sistematizado de las metas e indicadores de la planificación estratégica y la programación multianual y operativa de las instituciones; seguimiento a la ejecución presupuestaria a cargo del MINFIN, concentrado en la ejecución presupuestaria y no en la gestión (BID, 2024b).
- **Evaluación:** un Sistema Nacional de Estadística que no está relacionado con la práctica evaluativa en el país; oferta de formación académica limitada en S&E; solo 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; las actividades de S&E por parte de la sociedad civil son escasas (BID, 2024b).
- **Gestión de la Inversión Pública:** baja calidad de los estudios de preinversión; limitadas capacidades de técnicos y profesionales con conocimiento especializado; procesos de aprobación confusos y obsolescencia informática; priorización de proyectos basada en el orden de llegada o decisiones discrecionales o asignación presupuestal previa a la aprobación del proyecto; y débil capacidad técnica para contratar estudios definitivos y licitar obras, entre otras debilidades (BID,

2025a)⁸. En lo relacionado al S&E de la Inversión Pública: el Sistema Nacional de Inversión Pública (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, ni tampoco se realiza una evaluación posterior de los proyectos (BID, 2024b).

BID (2025b)

La justificación de esa cooperación técnica radicaba en la insuficiente efectividad de las actividades de planificación, monitoreo y evaluación lideradas por SEGEPLAN y su vinculación con los sistemas de presupuesto.⁹

Se observaba que las funciones de planificación, presupuestación y monitoreo y evaluación están articuladas normativamente, pero en la práctica esta integración era aún incipiente. Adicionalmente, no existe una lógica causal entre los indicadores de actividades/productos del presupuesto con los de resultados/impacto de los diferentes niveles de planificación. También se evidenciaban múltiples sistemas de soporte informático para reportar información de monitoreo, que no estaban debidamente articulados.

En cuanto al SNIP, se diagnosticaba que este tiene dificultades en su administración y no contribuye a la priorización de inversión pública por parte de las entidades, siendo un sistema que viene siendo utilizado por más de 20 años para la gestión de los proyectos de inversión.

BID (2026)

Este diagnóstico de la organización del OE establece que los desafíos actuales en la capacidad gubernamental para conducir políticas públicas, coordinar acciones interinstitucionales, ejecutar prioridades estratégicas y garantizar sostenibilidad fiscal en el mediano y largo plazo no obedecen principalmente a vacíos normativos ni a ausencia de instrumentos de gestión, sino a una evolución organizacional acumulativa que ha generado heterogeneidades, superposiciones y debilidades en la gobernanza del diseño institucional. Algunos de los principales resultados de este diagnóstico son los siguientes:

- **Una arquitectura que ha crecido por agregación y no por diseño:** el Organismo Ejecutivo se ha ido expandiendo a lo largo de los años, pero este crecimiento no ha sido acompañado por una revisión integral de la coherencia del conjunto del aparato estatal, es decir, que la forma jurídica sea consistente con la naturaleza real de las funciones de las entidades. Esto debilita la capacidad de conducción del OE, convierte a la coordinación en un mecanismo permanente de ajuste institucional y, de facto, genera la coexistencia de entidades con distintos grados de autonomía. Se observan heterogeneidades en la aplicación de sistemas transversales de planificación,

⁸Un 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.

⁹No es de extrañar encontrar coincidencias en este diagnóstico con el reportado en Gobierno de Guatemala (2025), por el uso, en algunos casos, de similares fuentes primarias de información.

presupuesto, control y gestión de personas, dificultando la operación del Ejecutivo como un sistema integrado.

- **Superposiciones funcionales entre entidades y dentro de ellas, en áreas sociales, de planificación y de regulación:** en algunos casos, distintas entidades desarrollan programas o funciones similares; en otros, unidades administrativas replican estructuras sin una diferenciación clara de responsabilidades. Esto genera como efectos: mayores costos operativos, fragmentación técnica, dificultad para medir resultados sectoriales y uso subóptimo de recursos humanos y financieros.
- **Decisiones organizativas son decisiones fiscales implícitas:** la creación o modificación de entidades y unidades organizativas implica necesariamente nuevas plazas ocupacionales, gasto recurrente y compromisos presupuestarios de largo plazo. En un contexto de restricciones fiscales y baja presión tributaria, estas decisiones tienen efectos estructurales sobre la sostenibilidad del gasto.

2.4. Marco Legal de referencia

La base legal y normativa que actualmente regula las estructuras y sistemas analizados es la siguiente:

2.4.1. En cuanto a la Organización y Operación del OE:

- Constitución Política de la República de Guatemala (CPRG)
- Ley del Organismo Ejecutivo (LOE; Decreto 114-97) ¹⁰
- Normativa Básica para la Elaboración de Reglamento Orgánico Interno, emitida por la ONSEC (2021)
- Ley de Servicio Civil (Decreto 1748)
- Acuerdo Gubernativo 246-2017 (Reglamento Orgánico Interno; ROI)
- Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas – CGC (Decreto 31-2002)
- Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública (Decreto 25-80)

2.4.2. En relación con los Sistemas Transversales de Gestión Pública:

- Ley Orgánica del Presupuesto – LOP (Decreto 101-97)
- Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto (Acuerdo Gubernativo No. 540-2013)
- Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio fiscal correspondiente
- Ley de Contrataciones del Estado (Decreto 57-92)

¹⁰Se considera el cuerpo legal original más todas las modificaciones realizadas a lo largo de los años.

- Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (N-SNIP) para el ejercicio fiscal correspondiente
- Guías, metodologías, instrumentos técnicos y disposiciones complementarias emitidas por SEGEPLAN para la formulación, evaluación, registro, priorización, programación, seguimiento y cierre de proyectos de inversión pública
- Plan Nacional de Desarrollo (PND) K'atun: Nuestra Guatemala 2032
- Plan Estratégico Institucional (PEI) de SEGEPLAN 2021-2025

III. EJES ESTRATÉGICOS¹¹

Avanzar hacia una gestión pública más eficiente y transparente requiere revisar y actualizar las normativas, las estructuras organizativas, los mandatos y las prácticas institucionales del Organismo Ejecutivo. Esta revisión busca identificar y eliminar duplicidades, garantizar la eficiencia de los procesos y mejorar la prestación de los servicios públicos. Para lograrlo, es indispensable contar con funcionarios públicos capacitados en estos campos de acción, que sostengan estas transformaciones y optimicen la productividad institucional.

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:

3.1 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 los Ministerios (junto a sus correspondientes viceministerios, direcciones, departamentos y unidades), las Secretarías de la Presidencia, 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, que son la sustancia de las transformaciones que se enuncian en la línea de acción siguiente.

¹¹ Si bien la Agenda Nacional de Modernización contempla un Eje Organizacional como parte del marco común de ejes estratégicos, el Pilar de Transformación Institucional no cuenta actualmente con iniciativas propias en este eje, razón por la cual no se desarrolla como línea de acción independiente en esta sección. Las iniciativas de diseño y estructura organizacional vinculadas con este pilar —como el análisis de la estructura orgánica de las instituciones del Organismo Ejecutivo— se encuentran incorporadas en el Pilar de Transformación del Servicio Público. La matriz transversal de iniciativas (Anexo) presenta este eje en su versión completa, para reflejar el conjunto de los cuatro pilares.

3.2 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 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.

3.3 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.

IV. INICIATIVAS SEGÚN EJE ESTRATÉGICO

Para estas líneas de acción se han identificado iniciativas específicas. A continuación, se delinea brevemente el objetivo de cada una de ellas. Dado el vínculo existente entre iniciativas de una misma línea, y entre iniciativas que están en diferentes líneas de acción, en esos casos éstas se presentan conjuntamente. Una visión individualizada de cada iniciativa asociada a la línea de acción de la cual forma parte se presenta en la tabla de la sección V, «Monitoreo de las Iniciativas».

Se presentan 14 iniciativas, agrupadas en 12 puntos; dos de estos puntos (9 y 10) reúnen dos iniciativas cada uno.

4.1. EJE NORMATIVO

4.1.1. Propuestas de reforma a la Ley del OE

Objetivo:

Corregir la fragmentación institucional del OE mediante la racionalización de estructuras ministeriales y entidades adscritas al OE, eliminando duplicidades, simplificando niveles jerárquicos innecesarios y

ordenando funciones administrativas, de apoyo y presupuestarias, promoviendo una mayor eficiencia, coordinación interinstitucional, transparencia y rendición de cuentas.

4.1.2. Nueva Ley Orgánica del Presupuesto

Objetivo:

Modernizar el marco normativo de la administración financiera pública guatemalteca, alineándolo plenamente con las mejores prácticas internacionales y los mandatos constitucionales vigentes. Esta propuesta busca transformar el presupuesto del Estado en el principal instrumento de transformación social del país: fundamentado en principios rectores sólidos, transparencia, rendición de cuentas y una gestión orientada a resultados y a la participación ciudadana. Con ello, se pretende garantizar el uso eficiente de los recursos públicos y establecer nuevas bases tecnológicas, institucionales y de gobernanza.

4.1.3. Propuesta de nueva Ley de Contrataciones Públicas

Objetivo:

Instituir el Sistema Nacional de Contrataciones Públicas mediante la modernización, simplificación y diversificación de las modalidades de adquisiciones estatales, bajo estándares internacionales y principios de buena administración. A través de procesos claros, abiertos, competitivos, equitativos y transparentes, se busca optimizar la agilidad, eficiencia y eficacia del gasto público. La propuesta contempla transformar Guatecompras, transitando de un repositorio documental a una plataforma tecnológica integral de gestión, trazabilidad, datos abiertos y control. Asimismo, propone fortalecer la profesionalización de quienes intervienen en los procesos de compras públicas, dotándoles de las competencias necesarias para mejorar su desempeño y la toma de decisiones estratégicas.

4.1.4. Propuesta de Ley del Sistema de Inversión Pública

Objetivo:

Fortalecer el marco normativo del Sistema de Inversión Pública, regulando la planificación, preinversión, formulación, evaluación, priorización, programación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión pública, a fin de asegurar su alineación con las prioridades nacionales de desarrollo y la programación presupuestaria.¹²

4.1.5. Propuesta de Nueva Ley del Instituto Nacional de Estadística

Objetivo:

Fortalecer el marco legal e institucional para normar, planificar y coordinar la producción y difusión de estadísticas oficiales, garantizando que los datos sean confiables, oportunos, transparentes y útiles para la toma de decisiones.

¹²También vinculado y con impacto en el pilar de Transformación Territorial.

4.2. EJE OPERATIVO

4.2.1. Sistema Informático de la gestión de la Cooperación no reembolsable

Objetivo:

Consolidar una gestión automatizada y digital de la cooperación basada en los principios de buenas prácticas en la gestión de la cooperación internacional para el desarrollo, que son: alineación, armonización, enfoque en resultados y rendición de cuentas, entre otros.¹³

4.2.2. Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SINSE)

Objetivo:

Contar con un sistema articulado diseñado para medir y evaluar¹⁴ el diseño, implementación, resultados e impacto de las intervenciones públicas (políticas, planes, programas y proyectos), con el fin de generar información útil para la toma de decisiones basada en evidencia.

4.2.3. Sistema de financiamiento de la preinversión (Programa Nacional de Transformación de la Inversión Pública – PNTIP)

Objetivo:

Fortalecer la fase de preinversión de los proyectos de inversión pública mediante el diseño e implementación de un sistema de financiamiento que permita desarrollar estudios técnicos, económicos, sociales, ambientales y de factibilidad, con el fin de mejorar la calidad de la formulación, reducir riesgos en la ejecución y asegurar que las decisiones de inversión se sustenten en evidencia.

4.2.4. Agenda Estratégica de Inversión Pública 2026–2030 y piloto de Fortalecimiento de capacidades de servicios de salud en inversión pública

Objetivo:

Establecer lineamientos y criterios para orientar la programación estratégica de la inversión pública 2026-2030, mediante la preparación de un Plan de Infraestructura de Mediano Plazo y un Portafolio Estratégico de proyectos, asegurando su alineación con las prioridades nacionales de desarrollo, el cierre de brechas de infraestructura y el fortalecimiento de capacidades sectoriales en inversión pública, a partir de entidades piloto.¹⁵

Estas dos iniciativas se interrelacionan: la segunda, relacionada con el Fortalecimiento de capacidades de servicios de salud en inversión pública, se transversaliza con el Eje Cultural.

¹³Basado en OCDE (2005).

¹⁴Basado en Ballivián (2016).

¹⁵También forma parte del Eje Cultural.

4.2.5. Sistema de metas presidenciales – Delivery Unit y Diplomado de Delivery Unit

Objetivo:

Garantizar que el gobierno cumpla con sus prioridades estratégicas a nivel de la Presidencia, monitoreando el avance en tiempo real de esas prioridades, resolviendo obstáculos administrativos y estratégicos, y exigiendo rendición de cuentas a los ministerios y entidades responsables de los programas prioritarios; junto con generar capacidades en estas tareas.¹⁶

Estas dos iniciativas se interrelacionan: la segunda, relacionada con la formación en Delivery Unit, se transversaliza con el Eje Cultural.

4.2.6. Sistemas de Integridad

Objetivo:

Implementar y fortalecer los Sistemas de Integridad en el Organismo Ejecutivo, mediante la articulación de elementos internos interrelacionados y complementarios que permitan la prevención, detección y combate de la corrupción, así como la promoción de una cultura de integridad, ética y cumplimiento, en observancia de lo establecido en el artículo 4 del Acuerdo Gubernativo 210-2024.

4.3. EJE CULTURAL

4.3.1. Desarrollo de capacidades de Innovación en la gestión pública

Objetivo:

Mejorar la capacidad de diseño y puesta en marcha de programas gubernamentales, agregando valor público y basando estas intervenciones en evidencia, mediante la implementación de un Índice de Innovación Pública y el diseño de un programa de desarrollo de capacidades de innovación pública diferenciado por nivel institucional.

V. MONITOREO DE LAS INICIATIVAS

El cumplimiento de este pilar depende de un seguimiento riguroso y continuo de cada una de sus iniciativas. Las instituciones responsables reportan sus avances de manera periódica, lo que permite identificar oportunamente los obstáculos que puedan surgir durante la implementación y tomar las decisiones necesarias para superarlos.

Este seguimiento se articula a través de un esquema de gobernanza liderado por el Comité Nacional para la Modernización del Organismo Ejecutivo (CNM) y las instituciones responsables de cada iniciativa. El esquema contempla informes periódicos de avance y espacios regulares de coordinación técnica entre las entidades involucradas, con el fin de anticipar riesgos y ajustar la ejecución cuando sea necesario.

¹⁶También forma parte del Eje Cultural.

En la tabla siguiente se presenta cada iniciativa, junto con la institución responsable de su ejecución y las instituciones relacionadas con su desarrollo.

Eje y línea de acción	Iniciativa	Institución responsable	Instituciones relacionadas
EJE NORMATIVO Reformas a la estructura normativa del Organismo Ejecutivo	Propuesta de reforma a la Ley del OE	SPP–CNM (MINFIN)	SGP, ONSEC, SCEP, SEGEPLAN, MINFIN, INAP, MINGOB y otros ministerios
	Propuesta de nueva Ley Orgánica del Presupuesto	MINFIN	SGP, SEGEPLAN
	Propuesta de nueva Ley de Contrataciones Públicas	MINFIN	—
	Propuesta de Ley del Sistema de Inversión Pública	SEGEPLAN	MINFIN, SCEP
	Nueva Ley del Instituto Nacional de Estadística	INE	SEGEPLAN, IGN, MINECO
EJE OPERATIVO Sistemas Transversales de Gestión Pública	Nuevo sistema de la gestión de la Cooperación no reembolsable	SEGEPLAN	—
	Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SINSE)	SEGEPLAN	MINFIN, INAP, INE, instituciones del OE
	Sistema de financiamiento de la preinversión (PNTIP)	SEGEPLAN	—
	Agenda Estratégica de Inversión Pública 2026–2030	SEGEPLAN	—
	Sistema de metas presidenciales – Delivery Unit	SPP	—
	Sistemas de Integridad	CNC	—
EJE CULTURAL Servidores públicos que transforman	Diplomado de Delivery Unit	SPP	—
	Desarrollo de capacidades de innovación en la gestión pública	MINFIN	SEGEPLAN
	Fortalecimiento de capacidades de servicios de salud en inversión pública (ligado a la Agenda Estratégica de Inversión Pública 2026-2030)	SEGEPLAN	MSPAS

VI. REFERENCIAS

- Ballivián, Amparo et al. (2016) "Los sistemas de monitoreo y evaluación: Hacia la mejora continua de la planificación estratégica y la gestión pública". Memorias de la IX Conferencia Internacional de la Red Latinoamericana y del Caribe de Monitoreo y Evaluación y del I Seminario Internacional de Seguimiento y Evaluación. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Mundial (2022) "GovTech Maturity Index 2022".
- Banco Mundial (2024) "Worldwide Governance Indicators".
- BID (2024a) "Acuerdo Estratégico entre Guatemala y el Grupo BID. Estrategia País 2024-2028". Diciembre 2024.
- BID (2024b) "Diagnóstico de Sistemas Nacionales de Monitoreo y Evaluación. Anexo a la Estrategia País de Guatemala". Elaborado por E. Mosqueira et al. 2024.
- BID (2025a) "Propuesta de mejora del Sistema Nacional de Inversión Pública de Guatemala". Documento borrador interno. Mayo 2025.
- BID (2025b) "Fortalecimiento de Capacidades Institucionales de SEGEPLAN..." Extracto de Cooperación Técnica GU-T1360. Julio 2025.
- BID (2025c) "Anexo Diagnóstico Centro de Gobierno Guatemala". Informe de Misión realizada en julio de 2025. Documento borrador interno. Agosto 2025.
- BID (2025d) "Diagnóstico para la Modernización de la Administración Pública de Guatemala". Consultora Mayén Ugarte. Documento borrador interno. Septiembre 2025.
- BID (2026) "Diagnóstico de la Organización del Organismo Ejecutivo de Guatemala". Consultoras Nerina Ángeles y Mayén Ugarte. Documento borrador interno. Febrero 2026.
- CEPAL (2016) "Horizontes 2030: La igualdad en el centro del desarrollo sostenible".
- Corporación Latinobarómetro (2024) "Informe 2024".
- Cuesta, Juan Pablo et al. (2015) "Guatemala: Construyendo gobiernos efectivos: Resúmenes ejecutivos de los informes nacionales". Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- García Moreno, M. y García López, R. (2010) "La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe". Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Gobierno de Guatemala (2025) "Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo".
- ILPES–CEPAL (2015) "Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público".
- OCDE/OECD (2005) "Paris Declaration on Aid Effectiveness". OECD Publishing, Paris.
- OECD (2016) "Public Sector Efficiency: A Systemic Approach".
- OECD (2017) "Public Governance Review: Building Trust in Government".
- OCDE (2023) "Glosario de términos clave en evaluación y gestión basada en resultados para el desarrollo sostenible". Segunda edición.

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).

VII. ANEXO. MATRIZ TRANSVERSAL DE INICIATIVAS DE LA AGENDA DE MODERNIZACIÓN

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 —resaltada— reúne las iniciativas descritas en la sección IV de este documento; 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 otros tres pilares se presentan en sus respectivos planes estratégicos.

Pilar de Transformación Institucional	Pilar de Transformación del Servicio Público	Pilar de Transformación Digital	Pilar de Transformación del Territorio
EJE ESTRATÉGICO: NORMATIVO — <i>Leyes, políticas, planes y estrategias habilitadoras</i>			
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	—
EJE ESTRATÉGICO: ORGANIZACIONAL — <i>Diseño y estructura institucional</i>			
—	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 — <i>Sistemas transversales de gestión pública</i>			

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	—
—	—	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: CULTURAL — <i>Formación y desarrollo de capacidades</i>			
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	—

* La iniciativa de Ley del Sistema de Inversión Pública también está vinculada con el Pilar de Transformación Territorial, dado su impacto en la programación de la inversión pública territorial.