



Traer la Segeplan al Siglo XXI

*Sentando las bases para la planificación integrada del desarrollo
en Guatemala*

*Secretaría de Planificación y Programación
de la Presidencia de la República
SEGEPLAN*

Guatemala

Índice

Contenido

1. Antecedentes

1.1. Los años 80's y 90's

2. Los retos de la SEGEPLAN en el nuevo siglo

2.1. Otras debilidades identificadas

3. Fortalezas y oportunidades

4. Propuesta Estratégica 2008-2012

5. El Plan de la Esperanza: marco de referencia

6. Prioridades

6.1. Territorializar el sistema de planificación, basado en política pública

6.2. Traer la SEGEPLAN al siglo XXI

6.3. Alianzas estratégicas público-público y público-privadas que potencien los logros de desarrollo en los territorios.

7. Estrategias

7.1. Gestión de las políticas públicas.

7.2. Gestión de la información y conocimiento sobre desarrollo.

7.3. Gestión de la Planificación.

7.4. Gestión de la Inversión.

7.5. Gestión de la Cooperación Internacional.

7.6. Gestión del desarrollo institucional.

8. Mecanismo de implementación

9. Marco de principales actividades

1. Antecedentes

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN- es el órgano de planificación¹ del Estado, establecido como institución de apoyo a las atribuciones de la Presidencia de la República de Guatemala. Le corresponde coadyuvar en la formulación de la política general de desarrollo nacional, evaluar su ejecución y efectos. SEGEPLAN tiene, entre sus mandatos, orientar y coordinar los procesos de políticas públicas sectoriales y facilitar el desarrollo nacional, a través de la orientación del proceso descentralizado de planificación y programación de la inversión pública².

Las atribuciones de SEGEPLAN incluyen también la secretaría técnica del Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, dando una faceta territorial a su responsabilidad de facilitar los procesos de planificación y priorización de la inversión en los territorios, en el marco de procesos participativos³. En la misma línea, SEGEPLAN posee como atribución la gestión y coordinación de la cooperación internacional destinada al desarrollo económico-social del país y la orientación de los procesos de apropiación, armonización y alineación de la cooperación, en función de las políticas, planificación e inversión públicas.

El primer antecedente de la institución data de noviembre de 1954, cuando se creó el *Consejo Nacional de Planificación Económica* (Decreto Número 132), durante la presidencia de facto del General Carlos Castillo Armas. Este Consejo estaba integrado por los Ministros de: Economía y Trabajo, Hacienda y Crédito Público, Comunicaciones y Obras Públicas, Agricultura y Salud Pública y Asistencia Social, el presidente de los Bancos de Guatemala e Instituto de Fomento de la Producción y tres delegados de la Presidencia.

Una norma del mismo año (Decreto Número 157) asignó objetivo y atribuciones del Consejo, en los siguientes términos: *“El objetivo⁴ esencial del Consejo... es orientar, proyectar y coordinar en la mejor forma posible el desarrollo económico nacional, teniendo como normas fundamentales el aprovechamiento integral de los recursos del país y el mantenimiento de condiciones de estabilidad, evitando interferencias y duplicaciones de esfuerzos perjudiciales.”*

El artículo 5to. preveía la constitución de una *Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica*, como órgano técnico encargado de la realización de estudios y preparación de documentos que servirían de base a las deliberaciones del

¹ En el presente documento, se entiende por *planificar* la aplicación de conocimiento técnico como precedente de las acciones públicas, el cual puede estar referido a un sector de la actividad económica (agrícola, industrial, transporte, etc.), a un territorio (localidad, región, ciudad, cuenca hidrográfica etc.), a un grupo social (juventud, tercera edad, mujeres jefas de hogar etc.), a un ámbito de acción (educación, salud, innovación, desarrollo rural, desarrollo económico local, desarrollo sostenible, desarrollo humano, etc.) o simplemente al desarrollo. El grado de participación que presente es un indicador de gobernabilidad en el contexto democrático.

² Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97.

³ Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto Número 11-2002 y su Reglamento.

⁴ Recopilación de Leyes, Decreto Número 157, Artículo 1ro., página 162.

Consejo. Por su parte, el artículo 10mo. exigía que la figura de Secretario General debía contar con conocimiento y experiencia en materia económica, siendo además el coordinador de los estudios, trabajos y proyectos a su cargo. Era también el jefe del personal técnico y administrativo, debiendo elaborar el proyecto anual de su presupuesto. Las oficinas originales se ubicaron en la sede del Banco de Guatemala.

En ese marco, tras un esfuerzo conjunto entre el Consejo Nacional y una misión del Banco Mundial, se presentó el primer *Plan Quinquenal de Desarrollo Económico* para el período 1955-1960, cuya meta era alcanzar un crecimiento del PIB del 5%. El segundo plan comprendió el período 1961-1964.

En 1964, durante el período de Enrique Peralta Azurdia como Jefe de Gobierno de la República, se aprobó el Decreto Ley número 250, actualizando el listado de participantes con nuevas instituciones (se agregaron el Ministerio de Educación Pública, el ampliado Ministerio de Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Bienestar Social). En el mismo período de Gobierno, se aprobó el Decreto Número 380, el cual amplió la integración a *todos* los Ministros de Estado y no ya a un listado en particular; derogó además los decretos 132 y 250.

En este contexto, fue preparado el tercer Plan Nacional de Desarrollo (1965-1969); participó la Secretaría técnica junto con una misión técnica que integraba al BID, la OEA y la CEPAL. Contaba con dos objetivos centrales: la colonización agraria masiva en las tierras nacionales de algunos departamentos y la promoción de núcleos industriales para la descentralización económica.

En 1969, se emitió un nuevo reglamento orgánico interno (cambiando los contenidos del original decreto 157 de 1954). El artículo 1ro. mencionaba como objetivos esenciales del Consejo:

- a- *Orientar y proyectar el desarrollo económico nacional.*
- b- *Conocer y coordinar los planes, programas y proyectos elaborados por diversos Ministerios y las instituciones estatales, evitando interferencias y duplicaciones y*
- c- *Velar por la ejecución general de los planes, programas y proyectos que el Gobierno autorice e informar al Presidente.*

El artículo 3ro. se refería al Secretario General, el cual sería nombrado por el Presidente a través del Ministerio de Economía. El Capítulo III contenía sus atribuciones, teniendo a su cargo las siguientes unidades:

- a- Sección de estudios Generales,
- b- Sección de Infraestructura,
- c- Sección de Desarrollo Agropecuario,
- d- Sección de Desarrollo Industrial y Minero,
- e- Sección de Programación de Asistencia Técnica,
- f- Sección de Programación de Recursos Humanos,
- g- Sección Administrativa y Contable.

En cuanto al tema de la cooperación internacional para el desarrollo, en 1974 la Presidencia de la República (General Carlos Arana Osorio) pasó a la Secretaría General del Consejo las funciones y atribuciones derivadas del Convenio de Cooperación Técnica suscrito con el Gobierno de los Estados Unidos, instalando en el articulado la obligación de previa autorización del ente colegiado para aceptar cualquier cooperación técnica internacional, destinada al desarrollo económico y social.

Continuaron tres ejercicios similares de orientación (planes nacionales de desarrollo), para los periodos: 1971-1975, 1975-1979 y 1979-1982. El último, integraba el Plan de Acción Social –PASO-, el Plan de Desarrollo Integral de la Franja Transversal del Norte –FTN- y Planes de Desarrollo Regionales (Altiplano Norte/Central, Occidente/Altiplano, Baja Verapaz y Petén).

El modelo seguido hasta ese entonces fue el de *planificación indicativa* (tal como en el resto de América Latina en los 60's y 70's), orientada sobre las actividades productivas de cada país, enfatizando el estímulo a las inversiones, la promoción de un marco jurídico institucional estable, la disposición de infraestructura para el desarrollo y la dinamización de los sectores productivos. Partía de metas preestablecidas a cumplir, en un periodo de tiempo dado, considerando a la planificación como un instrumento para hacer uso más racional de los recursos del país.

Esquema I

Los años 60's -70's

Planificación indicativa

Focalizada en la orientación y definición del gasto público. Sus elementos centrales:

- Definiciones presupuestales y de asignación de recursos a las entidades ejecutoras.
- Orientación e incentivos para la inversión privada: proyecciones del comportamiento de sectores estratégicos (Energía, infraestructura vial, educación, agricultura).

Institucionalidad:

- Sistema de gestión y decisión de políticas públicas para el desarrollo.
- Gestión de las empresas públicas.
- Aseguramiento impacto, logros.
- Organización de la institucionalidad diversa: Ministerios, oficinas técnicas presidenciales adscripción a ministerios de finanzas, oficinas ministeriales y regionales / locales.

Correlato estatal y político:

- Combinación de orientaciones liberales y estatistas (liberalismo social).
- Visión integral del desarrollo desde el Estado.

1.1. Los años 80's y 90's

Los países de la región experimentaron profundas transformaciones en este período. De hecho, América Latina fue la región del mundo en desarrollo que apostó con mayor convicción al programa de internacionalización de sus mercados internos más liberalización de la economía, junto con el papel protagónico del sector privado, siguiendo el decálogo conocido como *Consenso de Washington*.

Las reformas se enfocaron en reducir los desequilibrios fiscales, control de la inflación y mercados más integrados al mundo -con mayor protagonismo privado e intervención estatal mínima-. Estas medidas debían arrojar como resultado tasas de crecimiento más altas y estables y, en consecuencia, un menor desempleo, salarios reales en ascenso y mayor participación en los frutos de la competitividad creciente. Si bien es en la década de los ochenta cuando da inicio este proceso, conocido en su etapa inicial como *Programas de Ajuste Estructural –PAE's-*, es en la década de los noventa cuando se profundiza. Una de las consecuencias palpables fue la mayor reducción del espacio de acción del Estado en general, cediendo al mercado criterios de decisión y capacidad de asignación de premios y castigos en la Sociedad, por su propia y libre dinámica.

En ese contexto de cambio de paradigmas, la institucionalidad pública sufrió una readecuación orientada a la reducción de la presencia del Estado, frente al actor que aparecía como preponderante: *el Mercado*. El ente de planificación, siguió la misma tendencia, hacia una perspectiva acorde con el modelo de Estado mínimo y subsidiario en boga, que dejó los criterios de asignación en manos de la interacción entre oferta y demanda, en el marco privado. En ese escenario, poco se esperaba del Estado; fundamentalmente: establecer reglas claras para que el mercado pudiera funcionar óptimamente, quedándole a éste (el Estado) prácticamente sólo la responsabilidad sobre la seguridad, la justicia y la función de regulación social en general (aunque sin necesariamente fortalecer su capacidad para cumplir con dichas funciones).

En lo que concierne a la planificación, es importante destacar que la actividad económica se libró a la racionalidad del mercado, lo cual impulsó la "*Planificación Estratégica*" como mecanismo de anticipación al futuro, reconociendo que se vive en ambientes de alta incertidumbre (que exigen flexibilidad y capacidad de adaptación). A la par, se identificó como principal preocupación de la administración pública el logro de equilibrios fiscales, tras historias poco positivas de crónico déficit público. Esto redujo aún más la posición del ente público en la economía, toda vez que el gasto puede funcionar como estímulo en momentos de crisis, incentivando sectores deprimidos o dando apoyo a acciones estratégicas desde la perspectiva pública, no cubiertas por la dinámica propia del mercado. En la misma línea, algunas naciones encararon procesos agresivos de traslados de activos estatales al sector privado, incluyendo la posibilidad de prestación de servicios públicos, a través de esquemas de tercerización de servicios.

En el caso concreto de Guatemala y en lo que concierne a la SEGEPLAN, su debilitamiento como ente de planificación del Estado se acentuó a partir de mediados

de la década de los ochenta. En los gobiernos democráticos de Vinicio Cerezo (1987-1991), Serrano Elías (1992-1996⁵), Álvaro Arzú (1996-2000) y Alfonso Portillo (2000-2004), se definieron *Planes Nacionales de Desarrollo* y/o *Planes de Acción de Desarrollo Social*, los cuales planteaban la modernización de la economía, el aumento de la inversión social, el fortalecimiento de los gobiernos locales y la armonización de las políticas sociales.

La tendencia se plasmó en el marco jurídico nacional en 1997, con la aprobación del Decreto 114-97 (Ley del Organismo Ejecutivo) que cambia sustantivamente su naturaleza. Por un lado, otorgó autonomía funcional a la SEGEPLAN, para que desarrollara sus funciones al margen de cualquier consejo.

Específicamente, la regulación jurídica contenida en ese decreto dice:

Artículo 14. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. *A partir de la vigencia de la presente ley, la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica se establece como una Secretaría bajo la Presidencia de la República; cambia su denominación a la de Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia y asume las siguientes funciones:*

- a) *Coadyuvar a la formulación de la política general del Gobierno y evaluar su ejecución.*
- b) *Diseñar, coordinar, monitorear y evaluar el Sistema Nacional de Proyectos de Inversión Pública y el Sistema Nacional de Financiamiento a la preinversión.*
- c) *Integrar y armonizar los anteproyectos de planes sectoriales recibidos de los ministerios y otras entidades estatales con los anteproyectos remitidos por los consejos de desarrollo, regionales y departamentales.*
- d) *Elaborar conjuntamente con el ministerio de Finanzas Públicas los procedimientos más adecuados para lograr la coordinación y la armonización de los planes y proyectos anuales y multianuales del sector público con los correspondientes presupuestos anuales y multianuales.*
- e) *Preparar conjuntamente con el Ministerio de Finanzas Públicas, de acuerdo con la política general del Gobierno y en consulta con los demás ministerios de Estado; el anteproyecto de presupuesto de inversión anual y multianual.*
- f) *Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto de inversión e informar al Presidente de la República, individualmente o en Consejo de Ministros, sobre los resultados alcanzados; debiendo proponer las rectificaciones que estime necesarias.*
- g) *(Reformado por el artículo 1 del Decreto No. 22-99 del Congreso de la República). Formular, para conocimiento y aprobación del Presidente y en consulta con los Ministerios de Estado, las entidades estatales correspondientes, otros organismos del sector público, las políticas y programas de cooperación internacional, así como priorizar, gestionar, negociar, administrar y contratar, por delegación de la autoridad competente, la cooperación financiera no reembolsable proveniente de organismos internacionales y gobiernos extranjeros que le sea otorgada para la realización de proyectos de interés común y coordinar su ejecución.*
- h) *Coordinar el proceso de planificación y programación de inversión pública a nivel sectorial y público y territorial.*
- i) *Formular, para conocimiento y aprobación del Presidente, la política de preinversión, y promoverla creación de los mecanismos financieros que funcionen descentralizadamente para el efecto.*
- j) *Crear y administrar el banco de becas que ofrece la comunidad internacional.*
- k) *Llevar a efecto las tareas que le sean confiadas por el Presidente y Vicepresidente de la República.*

⁵ En el año 1993, asume la primera magistratura de Guatemala Ramiro de León Carpio, a consecuencia de una crisis de inestabilidad institucional impulsada por el ex Presidente Serrano Elías, quien el 25 de mayo de 1993 decide cerrar el Congreso de la República y clausurar la Corte Suprema de Justicia.

l) *Elaborar y proponer al Presidente de la República, para su aprobación; el proyecto de reglamento orgánico interno de la Secretaría a su cargo, en el que se han de establecer la estructura, organización y responsabilidad de sus dependencias, conforme a esta ley.*

m) *Realizar las funciones y atribuciones que la Constitución Política atribuye al Órgano de Planificación del Estado y las que al mismo o a la Secretaría General de Consejo Nacional de Planificación Económica atribuyan otras leyes.*

Para ser Secretario de Planificación y Programación de la Presidencia se requieren los mismos requisitos que se exigen para ser Ministro y gozará del derecho de antejuicio en la misma forma.

Al analizar retrospectivamente la ley del Organismo Ejecutivo de 1997, la autonomía funcional⁶ de SEGEPLAN implicó en la práctica, la reducción del espacio real de acción, ya que no funcionaba más en el marco de un Consejo Nacional sino como ente que fungiría como secretaría técnica de los distintos Gabinetes de Gobierno. Con el tiempo, esto generó que el quehacer sectorial avanzara muchas veces inconexo de un planteo nacional de desarrollo, coordinado y compartido por el conjunto del Gobierno.

Es menester aclarar que muchas de las responsabilidades y mandatos de la SEGEPLAN se mantuvieron, no obstante los cambios institucionales y el sustantivo cambio de paradigma de planificación. A la par, esquemas de reducción de las plantillas de personal, por medio de mecanismos como “*retiro voluntario*” (a principios de la década de los noventa) y la migración del recurso humano más calificado hacia el sector privado (a ONGs y empresas consultoras, en mediados de los noventa y la primera década de 2000) arrojaron como resultado una institución debilitada y desarticulada, tal como se expondrá con mayor detenimiento.

2. Los retos de la SEGEPLAN en el nuevo siglo

Por variadas razones, las expectativas de crecimiento económico y mayor competitividad y desarrollo no se materializaron del todo (según lo analizado por la CEPAL y otras instituciones internacionales). La inconformidad generada con los resultados de las reformas en materia de crecimiento económico y equidad social, fue dando pie a una visión alternativa, que comienza a tomar preponderancia conforme el mundo se acerca a finalizar la primera década del nuevo siglo; este cambio puede resumirse conceptualmente en el tránsito desde un enfoque que pregonaba “*más mercado y menos estado*” hacia otro que, sin renegar de los progresos alcanzados en el desarrollo de economías de mercado, revaloriza la necesidad de un mejor gobierno, es decir, de intervenciones públicas de mayor calidad.

Frente a esta nueva situación, que demanda un Estado con mayores fortalezas para gestionar y dar dirección al esfuerzo de desarrollo, la SEGEPLAN se encuentra poco presta para desempeñar con efectividad las funciones que tiene asignadas por ley y contribuir así al cumplimiento de los planes de gobierno, a la formulación y puesta en

⁶ Es importante mencionar que la autonomía de SEGEPLAN (al no depender más del Consejo en términos formales) vino a normar una situación de hecho, ya que el Consejo Nacional de Planificación no se reunió por un largo periodo temporal, dejando sólo en funciones reales a la Secretaría Técnica.

marcha de políticas y planes de desarrollo, así como al monitoreo de su cumplimiento y la evaluación de sus resultados y efectos en el bienestar de la población.

El reto principal que enfrenta la institución en la actualidad es superar la desarticulación estructural que se ha venido gestando con los años, entre los procesos de: *formulación de políticas públicas, los ejercicios de planificación (sectorial y territorial), la programación operativa y la de presupuestación del gasto y la inversión pública, tanto sectorial como territorial, así como la optimización de los aportes de la cooperación internacional.* Esto, a la par de la necesaria inversión en capacidades, procesos y tecnología, tras varios años de atraso en la dotación de estos insumos para cumplir las tareas institucionales.

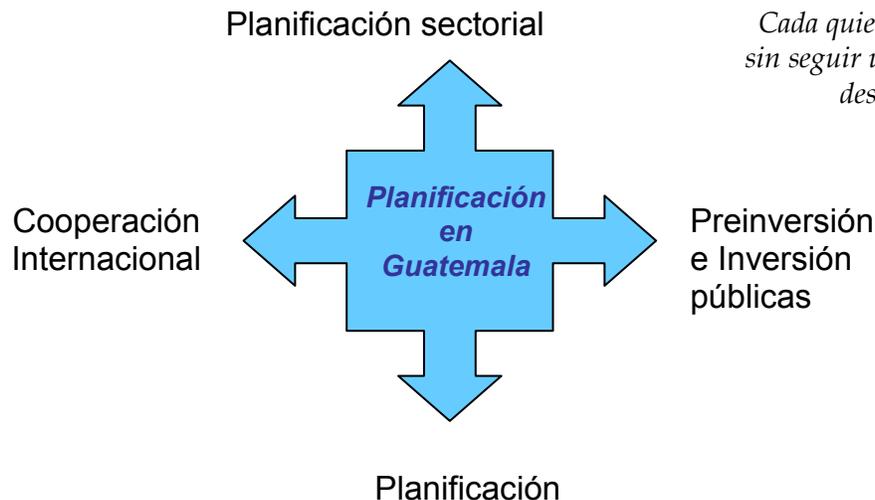
Además de lo anterior, otro de los retos importantes es orientar, coordinar y monitorear a la cooperación internacional, de acuerdo con los principios de *Apropiación, Alineación, Armonización, Gestión Orientada a Resultados y Mutua Responsabilidad, emanados de la Declaración de París*, para optimizar e incrementar su impacto en el desarrollo nacional.

Esquema 2

Un conjunto de factores inconexos, desarticulando la presencia territorial del Estado.



Cada quien por su lado, sin seguir una brújula del desarrollo



La planificación en Guatemala presenta un mapa de factores inconexos, actuando cada cual por su cuenta y no como un sistema único, de orientación de acciones públicas al desarrollo nacional.

La SEGEPLAN ha impulsado a lo largo de distintas administraciones de gobierno la implementación de instrumentos de gestión; no obstante, se ha conseguido escasa articulación de políticas con planes sectoriales y territoriales entre sí, y además, con el presupuesto, situación que requiere la superación de un esquema de planificación vertical y centralista, basado en una perspectiva financiera del proceso más que de impactos sustantivos. Se habla entonces, de la dificultad para relacionar las metas y acciones planificadas con las asignaciones presupuestarias, ya que las metas de las políticas no reciben recursos en forma directa, sino que éstos son otorgados a las instituciones rectoras (no a los sectores).

Por otra parte, esta debilidad de articulación impide la implementación de mecanismos de monitoreo, evaluación y seguimiento sobre los efectos e impactos reales obtenidos como consecuencia de la puesta en práctica de los planteamientos de política, que cada administración formula. No existe además un mecanismo institucional que concrete la coordinación de políticas y la incorporación de las mejores prácticas comparadas de gestión.

2.1. Otras debilidades identificadas

- 1- Ausencia de políticas institucionales y de procesos estandarizados que reducen el nivel de actuación profesional a técnicas reactivas, artesanales y casuísticas, equiparables a una mera oficina de trámites (con poca agregación de perspectivas analíticas y valor específico a los procesos en los que se interviene, por designación o mandato legal).
- 2- Falta de una *Política de Cooperación Internacional* del país, que permita una efectiva coordinación y gestión de la misma, en función de las prioridades de Gobierno.
- 3- Ausencia de un Sistema de Planificación del Desarrollo que cree los mecanismos de vinculación entre la planificación sectorial y la planificación territorial y su articulación con el presupuesto y la inversión pública.
- 4- Debilitamiento de los Sistemas de Preinversión e Inversión Pública, que están orientados hacia acciones operativas y de trámite, dejando a un lado el análisis estratégico de la información para orientar las acciones de política y la planificación del desarrollo.
- 5- Limitado acervo de capacidades analíticas y propositivas, que desdibujan la responsabilidad técnica de SEGEPLAN como institución que debe estar a la vanguardia de los instrumentos de gestión pública y a la caza de las buenas prácticas de gobernanza, para difundirlas dentro de la administración pública.
- 6- Escasa articulación interna que genera unidades de actuación aislada, debilitando la posibilidad de existencia de una agenda estratégica acorde a las necesidades de Gobierno, presentando una Secretaría de Planificación que no

cuenta con planificación interna; la paradoja destaca la necesidad de contar con una estructura institucional que responda a las actividades sustantivas de la institución.

- 7- Es perceptible un letargo en gran parte de los recursos humanos, lo cual ha chocado con la aceleración y el nuevo perfil de gestión que se está instalando en SEGEPLAN. Se puede inferir que la requisitoria de productos estratégicos y cotidianos es superior a la media vivida durante el pasado reciente.
- 8- Equipo no consolidado de trabajo, que requiere múltiples acciones técnicas, desde la teoría de los recursos humanos y la generación de climas organizacionales óptimos, que genera poca disposición y entrega con las labores cotidianas, reduciendo drásticamente la identificación y el compromiso con la SEGEPLAN.
- 9- Preeminencia de los canales informales de circulación de la información entre direcciones, que frecuentemente excluye a las autoridades superiores (subsecretarios/as, secretario) de los procesos reales de toma de decisión, que finalmente resultan en una institucionalidad sumamente desarticulada en su actuar.
- 10-Escasos resultados a nivel territorial, desarticulando el proceso central de planificación y la participación ciudadana real, más allá de la simple priorización de proyectos. Esto, como consecuencia de la falta de dirección de los casi ciento veinte trabajadoras y trabajadores que la SEGEPLAN dispone en los territorios, con el papel central de fungir como Secretaría Técnica de los Consejos Departamentales de Desarrollo –CODEDES-.
- 11-Falta de seguimiento y acompañamiento a las instituciones del Estado en la formulación de planes sectoriales, dando como resultado diferentes niveles de planificación y profundización, provocando bajo impacto en el territorio de la inversión pública sectorial.
- 12-Desconocimiento y falta de coordinación de la cooperación internacional descentralizada, que actúa directamente en los territorios.
- 13-Esquemas teóricos obsoletos, demostrados a través de la aplicación de técnicas, procedimientos y metodologías de gestión pública propios de la segunda mitad del siglo pasado.
- 14-Reglamento orgánico interno confuso y coyuntural, que reduce el marco de competencias de la SEGEPLAN, según el marco jurídico en general y la Ley del Organismo Ejecutivo en particular (Decreto 114-97).
- 15-Ausencia de carrera administrativa: este punto se relaciona con los antedichos, pero goza de particular relevancia. La inestabilidad generada por los cambios de administración proyecta sus efectos sobre la disposición de los recursos

humanos, su sentido de pertenencia, la apropiación de las metas institucionales y el clima organizacional. Esto no sucedería en el marco de mayores estabildades y la garantía de llegada de nuevas y nuevos trabajadores con el perfil idóneo para cada tema, descartando otro tipo de motivaciones para las contrataciones.

- 16-** Desconocimiento de temas básicos en puestos claves de la institución, relacionados a temas estratégicos. Como ejemplo, se cita las unidades relativas al abordaje de la preinversión e inversión pública, soporte del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- 17-** Bajos índices de ejecución, como consecuencia de la aplicación de supuestas políticas de austeridad que han quitado a SEGEPLAN de espacios estratégicos, vitales para el avance de temas de Gobierno. Por ejemplo, Gabinetes de Gobierno, Comités y Consejos Directivos, entre otros.
- 18-** Escasa presencia de la perspectiva de la Sociedad Civil en los procesos institucionales, lo cual se agrava en el contexto territorial de acción de SEGEPLAN.
- 19-** Poco avance por parte del Estado y la cooperación internacional en el cumplimiento de los compromisos emanados de la Declaración de París, sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo. El compromiso internacional tiene como propósito incrementar el impacto de la cooperación internacional para la reducción de la pobreza y la desigualdad, acelerando el crecimiento y agilizando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Este análisis⁷ orienta la necesidad de fortalecer la capacidad institucional para generar políticas públicas y desarrollar un Sistema Nacional de Planificación que articule la planificación sectorial con la territorial, emanada del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, orientando la Inversión Pública hacia el desarrollo del país.

Subyace a este planteamiento la convicción de que la acción pública debe responder a esquemas racionales del proceso de toma de decisiones, informando a la ciudadanía en forma sistémica y clara, cuáles serán las acciones que desarrollará la administración para solucionar problemas concretos.

Cabe destacar que la presente gestión de gobierno parte de un planteamiento programático –el Plan de la Esperanza- formulado para sentar las bases de prioridades y valores, entre los cuales destaca la necesidad de fortalecer la institucionalidad responsable de la planificación del proceso nacional de desarrollo.

⁷ A diferencia del primer informe de estado de situación de la SEGEPLAN entregado al señor Presidente de la República en septiembre 2008, que hizo énfasis en los problemas de la coyuntura que hicieron crisis este año, en el presente documento el análisis de situación se enfoca en los problemas estructurales de la SEGEPLAN, que no han sido abordados en años y que se convierten en un poderoso limitante para el cumplimiento de sus funciones.

3. Fortalezas y oportunidades

El proceso que inicia en SEGEPLAN con la formulación del presente Plan Estratégico 2008-2012, se inserta en un momento histórico en el que, a escala mundial, se tiende a la revisión del modelo de relación y actuación entre Estado y Mercado. De hecho, recientes sucesos han planteado la necesidad de encontrar un nuevo equilibrio al péndulo en el que oscila la primacía que ha tenido uno u otro a lo largo de las últimas seis décadas y que vincula a ambos actores, esenciales para el desarrollo. En síntesis, se trata de articular un Estado más capacitado para la promoción integral del desarrollo y la dirección hacia el *bien común*, con un mercado de calidad, capaz de aportar en el mejoramiento de las condiciones de vida de la Ciudadanía.

Este planteamiento pasa necesariamente también por el fortalecimiento del papel de la Ciudadanía en los procesos de toma de decisión sobre el desarrollo. Es ésta -la Ciudadanía- finalmente, el fiel del péndulo en la dinámica perpetua de interacción entre Estado y Mercado. Una Ciudadanía empoderada, cuya capacidad de agencia está fortalecida y se ejerce a favor del bien común, asegura la sostenibilidad del desarrollo, certifica la transparencia de actuar de la administración pública y genera un contrapeso inigualable a las fuerzas del mercado.

En el marco jurídico e institucional guatemalteco la participación ciudadana cuenta concretamente con el mecanismo del Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo (comunitario, municipal, departamental, regional y nacional) instancia donde la SEGEPLAN debe cumplir una función esencial.

Por otro lado, en el marco regional, esta tendencia revisora del modelo de Estado se ha visto fortalecida por la elección democrática de opciones ideológicas que dejan de lado los planteamientos que, durante las últimas dos décadas, redujeron su papel y funciones en la Sociedad. Esto está presente ya en Ecuador, Chile, Argentina, Nicaragua, Bolivia o el mismo Estados Unidos de Norteamérica, donde la crisis del precio del petróleo y la explosión de la burbuja inmobiliaria, han generado la intervención pública en gran escala tras el colapso financiero (sólo comparable con la Crisis del '30). En términos instrumentales, el Estado ha salido *al rescate* del mercado: reducir las consecuencias de su actuar desregulado.

En el caso de Guatemala, esta tendencia se marca con la elección del Ingeniero Álvaro Colom, como presidente de la República en noviembre 2007. Las coordenadas de su propuesta de gobierno están contenidas en el *Plan de la Esperanza*, que guía las acciones de la administración 2008-2012.

En este contexto, cabe destacar que, así como existe un conjunto de debilidades institucionales que es posible superar, hay también un conjunto de fortalezas y de espacios de oportunidad para favorecer el tránsito de la institución hacia modalidades de desempeño más efectivas y acordes a las necesidades contemporáneas de gestión del desarrollo desde el Estado.

En particular:

- 1- Persistencia de una imagen positiva de las capacidades y potencialidades de la SEGEPLAN, en el marco de ámbitos y necesidades de gestión pública no satisfechas, dada la reducción del espacio institucional.
- 2- Existencia de recursos humanos con potencialidades, los cuales pueden generar externalidades positivas, con direcciones claras y elevación técnica de las demandas y productos esperados.
- 3- Posibilidad de recuperar presencia institucional a partir de la solidez y consistencia técnica, dado que temas estructurales de gestión pública (incluyendo lo territorial) escapan a la competencia de otras instituciones y, por tanto, no están siendo abordados por ningún ente.
- 4- Abundancia de nichos de oportunidad, que generan el espacio para recomponer y reposicionar a SEGEPLAN, a la par de una profunda actualización técnico-metodológica a todo nivel, asumiendo el reto como eslabón estratégico del proceso de desarrollo nacional.
- 5- Mandato de actuar sobre aspectos centrales de la construcción de Estado y procesos de reforma de la gestión pública; fundamentalmente:
 - a. *Reorientación y fortalecimiento de la acción del Estado a través de la inversión pública, como instrumento central del proceso de implementación de las políticas, planes, programas y proyectos del Gobierno.*
 - b. *Reposicionamiento técnico-político de la SEGEPLAN en el ámbito de la Cooperación Internacional.*
 - c. *Identificación, asesoría técnica e implementación de medidas de fortalecimiento del Estado, en el marco del Plan de la Esperanza.*
 - d. *Fortalecimiento del componente de planificación en el proceso de elaboración del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado; implica abandonar el reduccionismo de la perspectiva financiera para la asignación anual de los recursos.*
 - e. *Participar propositivamente en las acciones de dinamización de las alianzas público-público y público-privadas.*

4. Propuesta Estratégica: SEGEPLAN 2008-2012

Después de una primera etapa (agosto-octubre 2008) enfocada en el reestablecimiento de las capacidades funcionales esenciales de la institución, el esfuerzo del actual equipo de conducción de SEGEPLAN se ha enfocado en la elaboración de un plan estratégico que oriente el actuar institucional durante los próximos tres años⁸.

Su énfasis está puesto en constituir el *Sistema Nacional de Planificación*, que apunte la gestión integrada *en y de* los territorios, contribuyendo con ello a mejorar el desempeño de las acciones de desarrollo que se llevan a cabo. En la formulación del presente plan estratégico, se han tomado en consideración tanto el conjunto de retos y desafíos que ha acumulado la institución a lo largo de los años, como las oportunidades y fortalezas existentes en la presente coyuntura.

Su fundamento es el reconocimiento que el país alcanzará mayores niveles de desarrollo humano sí el Estado se fortalece y ejerce un papel activo en la conducción y desencadenamiento sinérgico de las acciones de desarrollo que implementan diversos actores y sectores sociales, así como las que realiza el propio Organismo Ejecutivo.

Visión

Elevar continuamente el nivel de desarrollo humano de la población guatemalteca, a través de la aplicación de un sistema renovado de planificación integrada del desarrollo de carácter nacional, que parte del enfoque territorial y se basa en la gestión coordinada de las políticas públicas, la inversión y la cooperación internacional.

Misión

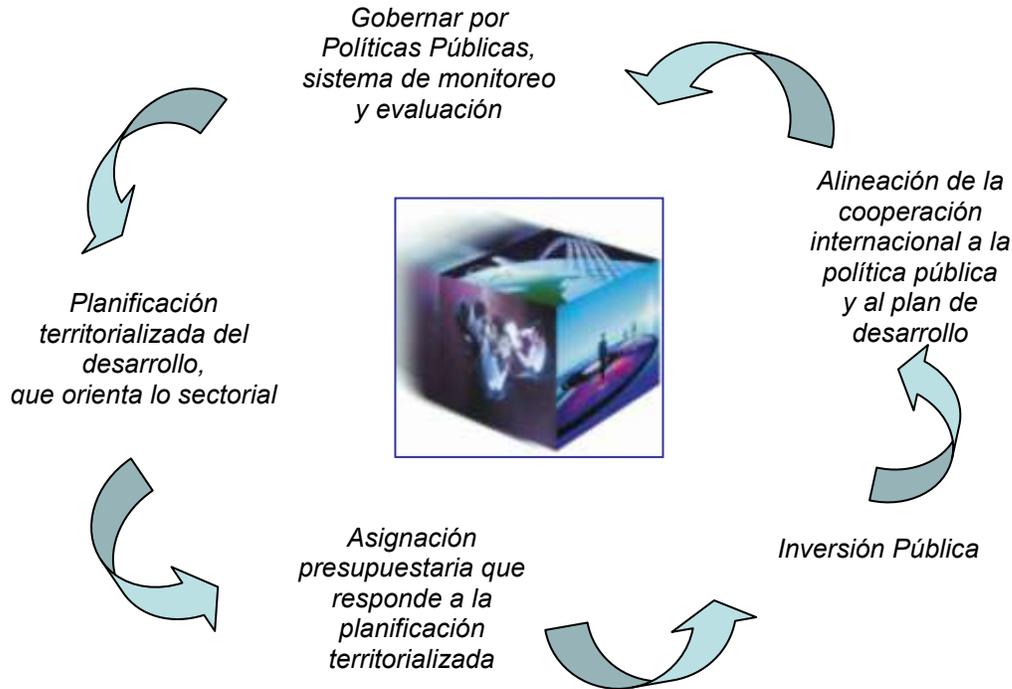
La SEGEPLAN se constituye en el ente rector, articulador y regulador del Sistema Nacional de Planificación del Desarrollo, responsable de coadyuvar en la formulación de la política general de gobierno y del monitoreo y evaluación de su cumplimiento. La acción institucional se enfoca en la gestión integradora de la acción sectorial en los territorios, efectuada por intermedio de los distintos Ministerios, Secretarías y Fondos, con la inversión que se genera desde los Consejos de Desarrollo el Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y las municipalidades.

⁸ Varias de las actividades contenidas en el presente plan han comenzado ya a desarrollarse con los recursos institucionales disponibles.

Esquema 3

Visión estratégica del Sistema Nacional de Planificación

Desarrollo como meta



5. El Plan de la Esperanza: marco de referencia

La plataforma presentada a la Ciudadanía en el contexto previo a las elecciones generales, constituye el marco de referencia para desencadenar el gobierno por políticas públicas durante la administración del Presidente Colom.

El *Plan de la Esperanza* consigna que la experiencia guatemalteca en políticas públicas refleja un bajo grado de focalización, carencia de adecuado diseño y evaluación de resultados, centralización en la administración y ejecución, baja interrelación o coordinación entre aspectos sectoriales y territoriales, no habiendo sido capaces de generar desarrollo ni disminuir los altos índices de pobreza. Se suma la falta de continuidad de los programas en distintos períodos de gobierno, junto a las tradicionales prácticas de clientelismo político.

A este análisis, se suma la persistencia de las desigualdades e índices de pobreza existentes, los cuales se agudizan a nivel municipal como consecuencia de la inequidad en la distribución del presupuesto nacional (fundamentalmente en la inversión socio-productiva), el bajo crecimiento económico, la poca efectividad en la gestión pública, la inestabilidad política recurrente, la inseguridad jurídica y ciudadana, los incentivos fiscales inadecuados, la debilidad institucional y la fragmentación de esfuerzos de modernización.

Lo expuesto requiere del diseño e implementación de un *Plan Nacional de Desarrollo integral*⁹ sostenible y sustentable, que articule las políticas para producir acción pública coherente y de impacto social. Si queremos promover el desarrollo integral, congruente y consistente para Guatemala, es necesario avanzar paralelamente en la elaboración y ejecución de los recursos sociales, humanos, materiales y de conocimiento, tomando en cuenta las aspiraciones de cada persona dentro del marco de su cultura. De modo fundamental, las políticas del Estado democrático tienen que estar orientadas a procurar la mayor calidad y bienestar de vida de la población guatemalteca.

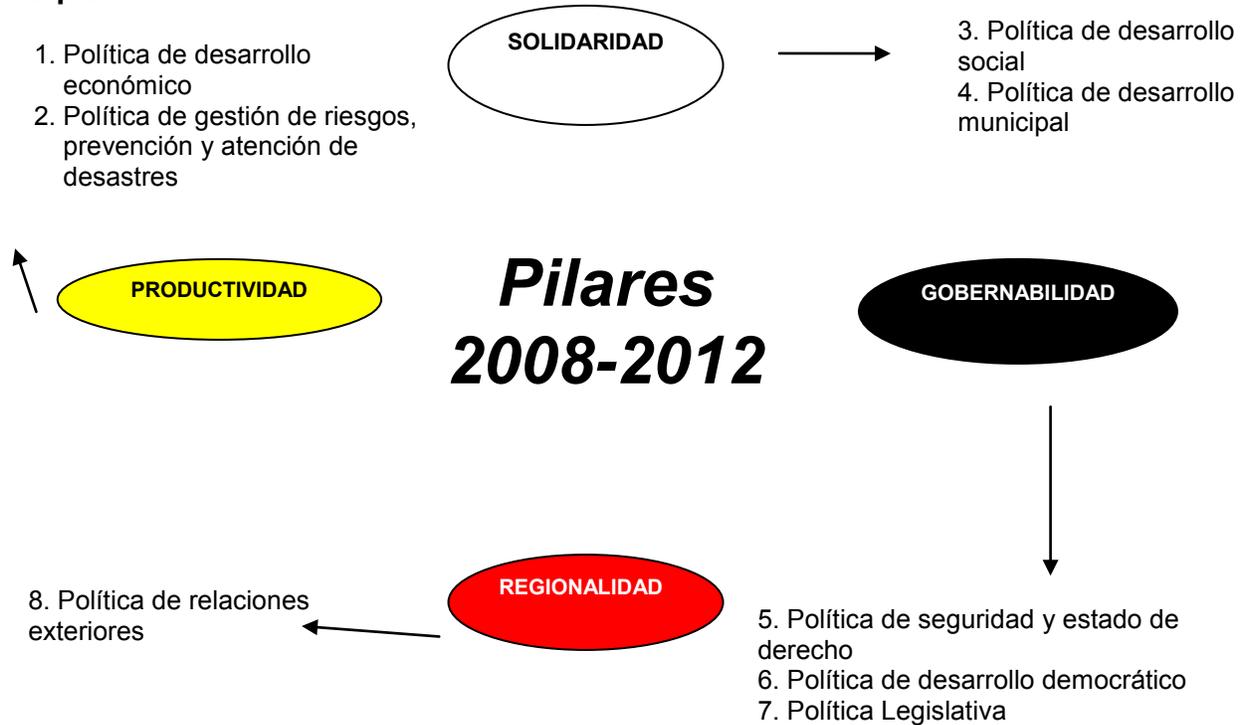
En este contexto, la labor de SEGEPLAN se presenta como central, toda vez que debe permitir el salto técnico de la plataforma electoral a un Plan Nacional de Desarrollo, que esté en condiciones de dar soluciones concretas y de largo plazo a las complicaciones estructurales del país, tal y como lo preceptúa el propio Plan de la Esperanza. Este instrumento básico de planificación del proceso integral de desarrollo, concretará en acciones y mecanismos, con perspectiva intertemporal, el proceso nacional de mejoramiento de vida de la población, que se orienta por un conjunto de principios y prioridades:

- Prioridad a los más pobres.
- Equidad de género.
- Inversión en la infancia y niñez.
- Pueblos Indígenas e interculturalidad.
- Ética y moral.
- Conservación del ambiente.
- Participación ciudadana.
- Respeto a los Derechos Humanos.

El Plan de la Esperanza propone, además, un marco de políticas que deben orientar el actuar de gobierno y la formulación del Plan de Desarrollo, alrededor de cuatro pilares: **Solidaridad, Productividad, Seguridad y Regionalidad** (ver esquema 4).

⁹ Plan de la Esperanza, página 8.

Esquema 4



6. Prioridades

6.1. Territorializar el Sistema Nacional de Planificación basado en políticas públicas

Desde el año 1986, la SEGEPLAN cuenta con oficinas desconcentradas en cada departamento. Tienen como finalidad principal cumplir con la función de Secretaría Técnica de los Consejos Departamentales y Regionales de Desarrollo. No obstante tan vital papel, una evaluación actualmente en curso muestra las limitadas capacidades con que cuentan para cumplir esa función; menos aún para “*territorializar*” las funciones sustantivas de la Secretaría: *planificar, monitorear y evaluar la política pública, la inversión, la cooperación y sus efectos en el desarrollo* en el plano de lo concreto: el territorio y los ciudadanos y ciudadanas que lo habitan.

Por esta razón la prioridad de la actual administración de SEGEPLAN será: *desarrollar capacidades institucionales efectivas en los territorios y a nivel central, en cumplimiento del mandato de definir y aplicar políticas impulsoras de procesos articulados de desarrollo, gestando mayor legitimidad política y adhesión ciudadana local-nacional, a través del mejor uso del conjunto de instrumentos y recursos públicos concertados con el sector privado.*

El término “**territorializar**” se está empleando, entonces, para denominar un abordaje del diseño e implementación de la política pública, global y sectorial, la planificación y de la inversión pública *desde y para* los territorios y su Ciudadanía, en donde la

planificación e inversión sectorial, la municipal y la de los Consejos de Desarrollo responden a la misma visión del desarrollo y las prioridades son establecidas en un diálogo entre la Ciudadanía y las autoridades sectoriales, en el nivel central y en el territorio.

En términos institucionales, esto significa para SEGEPLAN un profundo esfuerzo de reingeniería institucional que afecta toda su estructura de funcionamiento, tal como se expondrá más adelante en el marco de resultados y actividades principales a desarrollar: *el presupuesto, los recursos humanos y de los activos físicos y tecnológicos*, los que se vuelcan al fortalecimiento de las oficinas departamentales, para que éstas cumplan el mandato institucional de manera efectiva.

Esto obliga, a la par, a que el nivel central se fortalezca para dar el debido soporte y orientación, así como mantener la congruencia y articulación entre el actuar en el plano local y las políticas y resultados nacionales de desarrollo que se persiguen.

Esta constituye la segunda prioridad del plan estratégico 2008-2012.

6.2. Traer la SEGEPLAN al siglo XXI

Las acciones se orientan a generar capacidades en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, para que cuente con instrumentos, procesos y recursos humanos óptimos que permitan cumplir con sus responsabilidades legales y funcionales y sostener el Sistema Nacional de Planificación del Desarrollo.

A través del fortalecimiento de SEGEPLAN, se busca dotar al Estado de la capacidad para generar una sinergia articuladora que permita organizar y priorizar la demanda social, conciliar los intereses de los diversos actores y formular políticas públicas para asignar los recursos públicos de manera óptima, de modo tal que se dinamicen las potencialidades de los territorios y se aseguren las orientaciones estratégicas del desarrollo nacional, en todos sus niveles.

Es importante destacar que el Gobierno ha decidido concentrar esfuerzos en devolverle al Estado la capacidad para planificar, tomando en cuenta que el proceso de desarrollo nacional implica tanto la visión de corto y mediano plazo, al igual que la de largo.

Para que ello sea posible, se requiere emprender un ambicioso plan de reingeniería institucional de la SEGEPLAN que permita recrear las capacidades, competencias y condiciones para regir y poner en marcha de manera sostenida el Sistema Nacional de Planificación, tanto a nivel central como en las delegaciones departamentales. La reingeniería institucional comprende ámbitos tan diversos como: el uso del espacio físico, la tecnología y conectividad informática, los procesos administrativos y financieros, los sistemas e instrumentos que permiten el reclutamiento y desarrollo de carrera de recurso humano de alto nivel, entre otras cosas.

6.3. Establecimiento de alianzas estratégicas público-público y público-privadas que potencien los logros de desarrollo en los territorios

Una de las aristas esenciales del presente Plan Estratégico es la necesaria construcción de alianzas, fundamentalmente con instituciones socias del Estado en el proceso técnico de planificación del desarrollo: Ministerio de Finanzas Públicas –MINFIN-, la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia –SCEP- y otros Ministerios y Secretarías claves (tales como Educación, Salud y otros vinculados a la Agenda Social).

La relación con MINFIN es medular, dada la responsabilidad compartida en la orientación de políticas públicas para la asignación de recursos, en el proceso de elaboración del anteproyecto de ley del presupuesto general de ingresos y egresos del Estado, en los dictámenes técnicos para proyectos de cooperación y para el endeudamiento público, en la responsabilidad de SEGEPLAN en el seguimiento de la política nacional de desarrollo o en la vinculación derivada del Sistema Nacional de Inversión Pública, por mencionar algunos puntos centrales.

Con la SCEP, la alianza se sintetiza en la responsabilidad compartida en el marco del Sistema Nacional de Consejos, dado que la mencionada funge como Dirección Ejecutiva de CODEDEs, COREDUR y CONADUR (Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural), mientras que la SEGEPLAN cumple el rol de Secretaría Técnica en los mismos espacios de participación. Hay una agenda conjunta con la SCEP que incluye el desarrollo de la ventanilla única de proyectos, el fortalecimiento del Sistema de Consejos en sus diversos niveles, la territorialización de la presencia de ambas instituciones en forma coordinada, entre otros elementos importantes.

De la misma forma, el cumplimiento del mandato institucional de seguimiento a la implementación de la política nacional de desarrollo, implica estrategias de coordinación con las carteras ministeriales clave de la agenda social, tales como el Ministerio de Educación o el de Salud Pública y Asistencia Social, por mencionar algunos.

Asimismo, está clara la relación directa con los equivalentes de Gabinete vinculados con el proceso de desarrollo nacional desde la perspectiva económica, ejemplificados en el Ministerio de Economía o el Programa Nacional de Competitividad (impulsor de varias reformas legales desde el Organismo Ejecutivo).

Por último, es relevante que SEGEPLAN impulse mecanismos de colaboración en temas transversales del mejoramiento continuo de las condiciones de vida de la población, siendo esencial el vínculo con el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales y con el de Energía y Minas, fundamentalmente.

De igual manera, en Guatemala, la gestión de la cooperación internacional a favor del desarrollo demanda una relación armónica entre SEGEPLAN y Cancillería, que pasa por una clara definición de competencias y funciones institucionales.

En el punto de las alianzas público-privadas –APP-, se hace referencia a la unión de esfuerzos financiados y ejecutados en forma conjunta por representantes del Sector Privado e Instituciones Públicas, encaminada a la implementación de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo nacional. El tópico se vincula con conceptos vitales en las nuevas dinámicas de relación entre Mercado-Estado, tales como responsabilidad social empresarial, competitividad hacia el desarrollo, perspectiva local, protección del ambiente y de sectores marginados, entre otros.

La perspectiva de SEGEPLAN abona en la línea de recuperar la noción de política pública como espacio de encuentro y acuerdos sobre intereses societales, evitando la visión reduccionista de pensar sólo en acciones que desarrolla el Estado sobre la población menos favorecida, históricamente hablando.

En este plano y teniendo como prioridad el accionar en el territorio con la Ciudadanía, el establecimiento de alianzas público-privadas para el desarrollo pasa por incentivar la participación del sector privado empresarial local en los Consejos de Desarrollo y su involucramiento en la formulación y puesta en práctica de los planes territoriales de desarrollo, en lo que concierne a los componentes económicos de la planificación.

7. Estrategias

Para concretar, se propone desarrollar seis estrategias interconectadas:

- 7.1. **Gestión de las políticas públicas.**
- 7.2. **Gestión de la información y el conocimiento.**
- 7.3. **Gestión de la planificación.**
- 7.4. **Gestión de la inversión.**
- 7.5. **Gestión de la cooperación internacional.**
- 7.6. **Gestión del desarrollo institucional.**

Esquema 5



7.1. Gestión de las políticas públicas

Con relación a la gestión por políticas, se parte de la consideración que el Estado es un ente jurídico-político de carácter perenne, que desarrolla políticas, en ejercicio de la soberanía que le enviste como sujeto público. Proyecta su poder de decisión sobre un territorio que le es propio y se inserta en un contexto de relaciones diplomáticas y políticas, junto con sus iguales y otros actores de la comunidad internacional.

Se entiende, por *gestión por políticas*, el conjunto de decisiones que se toman a nivel de Gobierno (Gabinete de Ministros) y se concretan en políticas públicas que desarrollan acciones orientadas a cumplir las metas originalmente definidas. En otras palabras, se trata de generar una relación ordenada y fundada en argumentos racionales entre el Estado y la Ciudadanía, a través de la explicitación de las metas, objetivos, valores e instrumentos que el Estado aplicará en un área de intervención pública, con el objeto de mejorar algún aspecto de las condiciones de vida de la población.

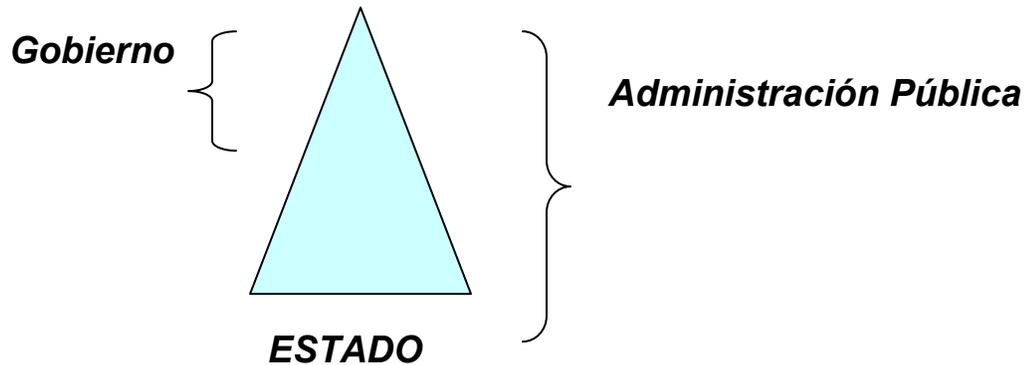
Otro aspecto de relevancia, se refiere a la necesidad que las políticas públicas tomen en cuenta la equidad de género y el carácter pluricultural y multiétnico de la ciudadanía, especialmente en aquellos países con fuerte riqueza cultural, como es el caso de Guatemala. La necesidad de tomar en consideración esta circunstancia no se limita al reconocimiento constitucional de la pluriculturalidad, aunque ello sea básico desde la óptica de los derechos, sino que debe concretarse en diferentes aplicaciones prácticas de políticas públicas¹⁰.

Por otro lado, la administración pública¹¹ es el entramado de recursos humanos que concretan y desarrollan esas políticas, con características técnico-políticas, sobre toda la población. Está integrada por personal profesional y dotada de medios económicos y materiales públicos para poner en práctica las decisiones tomadas por el Gobierno. Por su función, es el enlace concreto entre la Ciudadanía y el poder político; precisamente, el Gobierno es la cúspide de la administración pública que participa en el proceso de toma de decisiones.

Por consiguiente, la *gestión pública* es el entramado de acciones que desarrolla la administración pública, en sintonía con los valores, acciones y objetivos de las políticas. Debe ser capaz de proyectarse en todo el territorio nacional, para garantizar igualdad de acceso y cobertura y evitar obstáculos a las oportunidades de acceso, independientemente de cualquier variable.

¹⁰ Informe de Evaluación de la Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas, SEPREM 2008.

¹¹ El origen etimológico de "*ad-ministrare*" alude a servir; a su vez, "*ad manus trahere*" da idea de manejar o gestionar.

Esquema 6

La gestión pública debe estar orientada al alcance de los objetivos de desarrollo, sustentados en una visión de largo plazo que oriente el accionar de las distintas políticas, dentro del marco de la planificación sectorial y regional. Esta visión global se sustenta en la Ley Marco de los Acuerdos de Paz, particularmente en los aspectos transversales de multiculturalidad, interculturalidad y equidad de género. Este es un factor de medular trascendencia, ya que dentro del marco de política global dado por los Acuerdos de Paz, se inscriben las distintas políticas priorizadas y el Plan de Gobierno.

7.1.1. Resultado esperado

SEGEPLAN cuenta con un Sistema de Gestión por Políticas Públicas que permite cumplir la función de asesorar técnicamente a la Presidencia, los Ministerios, Secretarías y otras entidades del Organismo Ejecutivo, así como a los Consejos de Desarrollo, en la formulación de políticas, dar seguimiento a su implementación y evaluar sus efectos e impactos en la Ciudadanía.

El enunciado implica incorporar la dimensión de las *políticas públicas* en el esquema de planificación de Guatemala, toda vez que es usual encontrar ciertos planes, programas o proyectos que no necesariamente se insertan en el marco más alto del proceso de toma de decisiones: las *políticas públicas*.

Se trabajará en el marco del Plan de la Esperanza, reconociendo en esta plataforma una serie de insumos participativos y teleológicos de validez, que sientan bases ciertas para el Plan de Gobierno, su ejecución y evaluación posterior. En otras palabras, la lista de ocho políticas centrales funcionará como paraguas para ordenar los diferentes planteamientos y orientar sus contenidos, hacia el cumplimiento de sus objetivos.

De la misma forma, el proceso debe avanzar en paralelo en la identificación e implementación de mecanismos para acercar el marco programático e instrumental que se plantee con las asignaciones presupuestarias, de manera que las acciones decididas por la administración de Gobierno reciban recursos para su desarrollo.

7.1.2. Actividades y procesos críticos para el logro del resultado

- **“Centro de acopio virtual” o “Clearinghouse” de las políticas públicas establecido y actualizado, periódicamente, en el marco del Sistema de Gestión por Políticas Públicas.**

Se instalará en SEGEPLAN el Sistema de Información sobre Políticas Públicas formuladas durante los últimos 20 años cuando menos, que de cuenta del acervo existente, así como de sus distintas características (marcos, enfoques, contenidos, vigencia, grado de desarrollo, entre otros elementos). Dicho acopio de políticas iniciará con aquellas contenidas en el *Plan de la Esperanza* y las que derivan de éste, o bien, que estén vigentes durante la presente administración de Gobierno.

La instalación de este “centro de acopio” o “Clearinghouse” de políticas públicas permitirá, en una primera etapa, establecer en qué medida el Plan de la Esperanza ha avanzado en sus distintas especificidades de política, así como el nivel de coherencia y sinergia que guardan entre sí los distintos instrumentos de política y la posibilidad de medición de sus resultados. En una segunda etapa, se hará el esfuerzo de completar el registro histórico de políticas de al menos, los últimos 20 años.

De esta manera, el Estado dará cuenta en forma concreta y sintética de las políticas acumuladas, sus experiencias y legitimidad actual, de forma tal que los funcionarios públicos en particular y todo Ciudadano en general, pueda conocer el estado de la gestión de las políticas públicas y su sintonía con planes, programas y proyectos, en un portal transparente y útil (acceso web). Se trata de un Registro virtual, que debe incorporar elementos analíticos, variables, resultados y continua actualización. Entre sus utilidades, estará brindar información de la gestión y la posibilidad de capitalización de mejores prácticas, detectadas en el quehacer mismo.

Este es un punto clave de las reformas y actualizaciones que la nueva administración de la SEGEPLAN impulsa, con el objeto de dotar al Estado de Guatemala de un ente planificador del desarrollo, capaz de dar respuestas frente a las exigencias sustantivas y técnicas del nuevo siglo.

El “centro de acopio” o “clearinghouse” será continuamente alimentado por el sistema de monitoreo y evaluación de las políticas que también será puesto en marcha.

- **Las 8 Políticas del Plan de la Esperanza y las específicas que de éstas emanan, han alcanzado un nivel de concreción e instrumentalización que permite su operacionalización en planes sectoriales y territoriales de desarrollo**

El Plan de Gobierno plantea cuatro pilares que orientan la formulación e implementación de las políticas: *solidaridad, gobernabilidad, productividad y regionalidad*. Estos pilares se desarrollan a través de ocho políticas: desarrollo municipal, desarrollo social, de seguridad y estado de derecho, de desarrollo

democrático, legislativa, de desarrollo económico, de gestión de riesgos y de relaciones exteriores.

Cada una de estas contiene lineamientos generales (*objetivo general, objetivos específicos, estrategias y acciones*) debe concretarse, a efecto que permita desarrollar los instrumentos para cumplir metas y objetivos, dando líneas de acción que ejecutará cada institución relacionada por competencia. Se busca dar el salto de la plataforma electoral hacia el plan de desarrollo que contiene un conjunto de acciones concretas, con fines y métodos particulares, en el marco de las responsabilidades de Estado con la Ciudadanía (*Plan de Gobierno como instrumento democrático que orienta y presenta las prioridades de acción de cada partido político, las cuales se compromete a cumplir*).

Para ello, se conformarán equipos técnicos de trabajo con conocimiento de los temas específicos y de las instituciones relacionadas por competencia, con la finalidad de completar y concretar políticas para cada uno de los ámbitos mencionados *ut supra*.

Como resultado, se contará con políticas adecuadas desde la visión técnica, coordinadas al momento de ser implementadas por los agentes públicos y compatibles con las prioridades de Gobierno. Una vez oficializadas, comenzará la labor de monitoreo y evaluación.

- **Rectorías legales para el diseño y ejecución de las políticas públicas esclarecidas y definidas**

Es necesario conocer qué políticas deben hacerse en cada institución y precisar de mejor manera el alcance de las competencias institucionales de cada entidad del Estado, en particular del Organismo Ejecutivo, tanto en la formulación como en la implementación y seguimiento de las mismas.

Esto responde a que muchas políticas exigidas por el marco legal no se realizan, a que algunas instituciones diseñan políticas en las que no son rectoras y, en general, a que no se cuenta con un listado concreto de las políticas que derivan de fuente estrictamente legal. La información obtenida será actualizada cuando proceda, según las variaciones normativas.

Este ejercicio contribuirá a esclarecer o delimitar las competencias institucionales de las distintas instancias del ejecutivo, así como los vacíos y traslapes que dificultan la formulación e implementación de políticas públicas.

- **Metodologías para la formulación de políticas públicas homogeneizadas y efectivamente aplicadas en el sector público**

Una gestión efectiva de las políticas públicas requiere de metodologías adecuadas y probadas que permitan en forma simple y rápida ser replicadas y utilizadas en cada ente rector de política. Para el efecto, se sumará un conjunto de instrumentos para cumplir la labor de asesoría que SEGEPLAN posee en el tema de formulación de

políticas públicas, a efecto de que éstas correspondan a un marco epistemológico común, sean coherentes entre sí y generen sinergias a favor del desarrollo.

El instrumento central a desarrollar será un breve y claro *Manual de Gestión por Políticas Públicas*, el cual debe condensar las mejores prácticas aconsejadas, las alternativas técnicas, entre otras. Su utilización permitirá que las políticas respondan a esquemas similares, más fácilmente aprensibles para los administradores públicos (quienes deben ejecutarlas) y para la Ciudadanía, en el marco del derecho a conocer que hace el Estado para superar problemas nacionales.

A su vez, contar con material de apoyo simplificará y acelerará la labor técnica de cada ente rector, permitiendo que, como país, dispongamos de mejores políticas en menor tiempo. El manual será utilizado para las políticas sectoriales que se diseñen y oficialicen, en sintonía con las 8 políticas genéricas de la administración.

Otra acción en esa línea, será mejorar el marco de herramientas que el Ministerio de Finanzas Públicas utiliza en la Dirección Técnica de Presupuesto, específicamente los formularios DTP's, para darles la flexibilidad que permita planificar sobre procesos, desde una perspectiva de resultados y no sólo desde la lógica de las instituciones de Gobierno que prestan servicios cuantificables. Implica también el fortalecimiento continuo de capacidades para la formulación y el acompañamiento de la SEGEPLAN a las demás instancias sectoriales y territoriales responsables de la formulación de las políticas públicas.

- **El Sistema de Gestión por Políticas Públicas cuenta con un módulo de Monitoreo del sistema de gestión de políticas públicas, implementado y en funcionamiento**

Al abordar la problemática de las políticas públicas en América Latina, se manifiesta la contradicción entre un discurso que preconiza la necesidad de desarrollar una visión estratégica y de largo plazo y la práctica de la administración de lo inmediato, sin mayores preocupaciones por hacer sustentables las políticas que se adoptan.

La implementación y utilización del módulo de monitoreo del sistema facilitará el desarrollo de la capacidad institucional de garantizar la consistencia entre las prioridades estratégicas del gobierno y las asignaciones presupuestarias. Busca integrar los indicadores de logro y de proceso con los presupuestarios, bajo un esquema particular que muestre las interdependencias y conexiones entre los mismos y la coherencia que deberían tener tanto con los objetivos y metas planificadas, como con la estrategia y la visión organizacional.

Existen tres elementos clave relacionados con el desempeño de las instituciones públicas que, consecuentemente, definen tres áreas distintas donde la aplicación de un sistema de monitoreo resulta importante.

Dichas áreas son:

1. **Desempeño operativo:** Particularmente se contempla la medición de la gestión pública en función de lo relevante y efectivo, con el grado de obtención de los objetivos del organismo (el cumplimiento de los resultados).
 2. **Desempeño financiero:** La correspondencia se establece a través de la medición de los resultados, o sea si el gasto está en línea con las previsiones del presupuesto. Del mismo modo, cabe analizar si el presupuesto se está gestionando de acuerdo con los principios y controles de la gestión financiera. Esta función se realizará en estrecha coordinación y bajo la rectoría del Ministerio de Finanzas Públicas y aportará insumos para el análisis desde la perspectiva de las políticas públicas (articulación financiera, grado de ejecución, impactos, entre otros).
 3. **Desempeño de la congruencia:** Determinar que el desarrollo de las políticas públicas que se implementan desde cada organismo, está en sintonía con leyes, programas, regulaciones, etc., además de determinar la no duplicación de actividades sino la complementación.
- **El Sistema de Gestión por Políticas Públicas cuenta con un módulo de evaluación, instalado y funcionando**

La evaluación es una herramienta de análisis utilizada en la etapa final de un conjunto de acciones, en el marco de un programa o proyecto. Su importancia radica en que la información que brinda sirve para tener un panorama general de los resultados logrados por la institución, plan, programa, proyecto; en síntesis, *objeto* a evaluar.

Constituye un instrumento de gran capacidad para mejorar la calidad de acción, ya que permite detectar los puntos fuertes, débiles o áreas de mejora. Permite estimar y calcular resultados y efectos, así como valorar o apreciar las dificultades u obstáculos para alcanzarlos; produce información objetiva cuantitativa o cualitativa, la cual debe estar debidamente documentada para aportar en el proceso racional de toma de decisiones.

Para el logro exitoso de una evaluación institucionalizada, ésta debe contener un adecuado proceso de monitoreo, ya que este proporciona recolección continua de información, para comparar datos acerca de las acciones realizadas y si están logrando los objetivos propuestos inicialmente. Complementariamente, el monitoreo es útil para decidir el reajuste o transformación de las medidas utilizadas, mediante nuevos cursos de acción.

Además, la evaluación puede ser utilizada para rendir cuentas a la Ciudadanía y a otras instituciones en general, sobre el uso de los recursos asignados al cumplimiento de los fines previstos.

En términos instrumentales, como parte del proceso de fortalecimiento institucional, se prevé la creación de una Dirección de Evaluación que realice las acciones mencionadas.

El objeto es contar con una fuente cuantitativa y cualitativa a dos niveles:

-El estrictamente institucional: grado de avance del cumplimiento de las metas estratégicas internas en cada área de gestión y del mandato legal de la SEGEPLAN.

-En coordinación con la perspectiva de gestión de políticas y el módulo de monitoreo, el grado de cumplimiento operativo de las acciones de política desarrolladas por el Gobierno, en el marco del planteo integral de desarrollo.

7.2. Gestión de la información y conocimiento sobre desarrollo

7.2.1. Resultado esperado:

SEGEPLAN genera información y análisis estratégicos sobre desarrollo de manera continua, que son empleados para la gestión de las políticas públicas y la toma de decisiones a nivel de Gabinete.

Gobernar por políticas conecta la gestión pública con la Ciudadanía. Es por tanto, un medio para fortalecer la democracia y una herramienta del desarrollo. Para que ambas funciones se materialicen, se requiere que la gestión se base en evidencia sólida, sobre los retos y necesidades del desarrollo en Guatemala.

Se parte de la premisa de considerar que la toma de decisiones soportada por evidencia técnica y no sólo por razones estrictamente políticas -práctica regular actualmente en muchos países- es crecientemente indispensable para optimizar y transparentar el uso de los recursos públicos, al hacer explícitas las racionalidades detrás de las decisiones de asignación o de movimientos internos en los presupuestos.

Con ello, se permite la evaluación de resultados y el aprendizaje social e institucional del Estado sobre lo que sirve y no sirve para el logro de metas de desarrollo. En otras palabras, es aportar a la profesionalización de la gestión del desarrollo del Estado.

7.2.2. Actividades y procesos críticos para el logro del resultado:

- **Centro de información Estadística -CIE- implementado y en funcionamiento**

El CIE de la SEGEPLAN tiene por finalidad obtener, organizar, analizar, procesar, actualizar y proporcionar de manera eficiente la información estadística social, económica y demográfica que genere el Estado, para orientar el desarrollo socio-económico del país. Será responsable del procesamiento de la información para la construcción de indicadores y la realización de análisis integrales que faciliten la planificación, la formulación de políticas, la optimización de la inversión social y el uso óptimo de los recursos tanto internos como externos.

Se considera de suma importancia poner esta información estadística a disposición de los equipos internos de Segeplan, instituciones del Estado y público en general, para su consulta a través de un portal de Internet. Adicionalmente, se hará disponible información cartográfica, histórica y política generada en otras instancias, considerada importante en el manejo de datos.

De igual forma, asesorará a las diferentes instancias de la Administración Pública en la lectura de datos e información, para contribuir a la creación y fortalecimiento de una cultura estadística y de investigación en el Estado y la realización de análisis espaciales de los fenómenos socioeconómicos, por zonas o regiones del país. Tendrá soporte virtual, para garantizar acceso público de sus contenidos.

- **Unidad de Análisis Socioeconómico –UNASE- implementada y en funcionamiento**

Estrechamente articulado con la CIE, la UNASE tendrá como principal propósito aportar continuamente análisis y conocimiento sobre desarrollo, que retroalimente el ciclo de política pública. Buscará incorporar el análisis prospectivo, para identificar retos emergentes o potenciales en este ámbito así como elementos para evaluar alternativas de política previa implementación.

Ambos mecanismos serán utilizados para la generación de estudios y análisis de calidad, como insumos para el proceso de políticas y de toma de decisiones.

La gestión de la información y del conocimiento –y sus unidades de implementación constituidas en la CIE y en la UNASE- constituirán unidades transversales de apoyo a la gestión de políticas, de la planificación, de la inversión y de la cooperación internacional.

- **Alianzas estratégicas con otros entes productores de información y conocimiento sobre desarrollo en el país e internacionales fortalecidas**

Se trata del replanteamiento de la relación Instituto Nacional de Estadística –INE- y SEGEPLAN para la generación de estadística sobre desarrollo de manera oportuna, relevante y confiable.

A la par, se orienta al fortalecimiento de la relación con Ministerios, Secretarías y Fondos que integran y alimentan el Sistema Estadístico Nacional –SNE- buscando ágil intercambio y discusión -de manera oportuna y confiable- de la información y conocimiento sobre desarrollo.

Incluye alianzas estratégicas con el Instituto Geográfico Nacional –IGN-, el Registro de Información Catastral –RIC- y entidades relacionadas con el ordenamiento territorial y la planificación del desarrollo.

Finalmente, aborda el estrechamiento de la colaboración con universidades y centros de investigación, con entes internacionales especializados en los temas de competencia institucional, entre otros.

- **SEGEPLAN constituida en un espacio de encuentro e intercambio de información y conocimiento sobre desarrollo entre las instituciones del Estado, los Consejos de Desarrollo y la Ciudadanía en general**

Hacer accesible la información y conocimiento sobre desarrollo es indispensable para ir construyendo una visión compartida acerca de los retos de desarrollo y sobre todo, de cómo enfrentarlos. La naturaleza funcional de SEGEPLAN y su permanente interlocución con las instancias sectoriales y territoriales responsables de las acciones de desarrollo la coloca en una posición inigualable para constituirse en una instancia de encuentro e intercambio entre actores diversos. Para el efecto, se propone hacer uso de la tecnología de información en el establecimiento de portales electrónicos de Información y conocimiento, de amplio acceso público.

De igual manera, se trata de expandir y fortalecer el centro de documentación, así como potenciar el acceso a sus recursos de conocimiento especializado en materia de planificación del desarrollo.

También se requiere identificar continuamente los mejores métodos de prestación y acceso a servicios públicos, su implementación sobre plataformas de *e-government* (en trabajo coordinado con el Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-).

Por último, SEGEPLAN debe propiciar de manera regular los espacios de debate sobre temas álgidos del desarrollo que no están siendo abordados por los ministerios de línea y/o establecer alianzas con éstos para el abordaje de los temas sectoriales, conectándolos a una visión integral sobre el desarrollo.

En este sentido, debe constituirse en ente promotor y facilitador de encuentros nacionales e internacionales en materia de su competencia. En este marco, se tiene contemplado ser anfitriones del **II Encuentro Latinoamericano de Planificación del Desarrollo** y del **I Encuentro Mesoamericano y Nacional de Planificación del Desarrollo**, así como estimular la realización periódica de este tipo de intercambios de alto nivel y la participación de funcionarios en eventos internacionales de envergadura.

- **Sistema de apoyo a la formación de recurso humano actualizado en sus competencias y ampliada su capacidad de respuesta a las necesidades de financiamiento y fortalecimiento de las oportunidades para la población guatemalteca**

SEGEPLAN cuenta ya con un sistema dedicado a articular las necesidades nacionales de formación de recurso humano con la oferta internacional, que se hace disponible por parte de los países amigos y sus agencias de cooperación.

Existe también un mecanismo de financiamiento de la educación (créditos educativos y becas) instituido, de carácter nacional, que requiere ser fortalecido y profesionalizado en su manejo para ampliar las posibilidades de formación disponibles para la población.

En este marco, se ha efectuado ya la readecuación del reglamento que rige el Fideicomiso de Becas y Créditos Educativos –FINABECE–, con vistas a dirigir el apoyo financiero a responder de mejor manera a la demanda formativa de la población con educación media.

Por otra parte, SEGEPLAN es responsable (por parte del Estado de Guatemala) de otorgar anualmente las becas “Myrna Mack”, según dictamen de la Corte Interamericana de Derechos Humanos. Para el efecto, se ha instituido dentro del presupuesto regular un rubro específico, para asegurar el financiamiento de este tipo de becas.

Finalmente, en el marco de mejorar y profesionalizar la gestión de la formación de recurso humano y la efectividad de la asistencia financiera que brinda el Estado por medio del FINABECE, se instituirá dentro de la Dirección de Apoyo al Recurso Humano la Unidad de análisis, monitoreo y evaluación de los resultados de la inversión que hace el Estado en la formación de recurso humano para el país.

7.3. Gestión de la Planificación:

El Sistema Nacional de Planificación es el instrumento que vincula las políticas con la inversión pública y que establece, de manera compartida, los medios de verificación para su monitoreo y posterior evaluación. Hablamos de un papel fundamental para el país: que el Estado cuente con este sistema en debido funcionamiento.

Un componente esencial es el fortalecimiento del rol político de articulación de intereses a nivel local que juega el Sistema de Consejos, incluyendo actividades varias

–tales como comunicación, negociación, diálogo, identificación de prioridades, por mencionar algunas- que redundan en la planificación, como resultado.

En ese marco, se considera estratégico el constante fortalecimiento de las representaciones de Sociedad Civil organizada, elemento que abona en la consolidación de la institucionalidad democrática a nivel nacional y genera condiciones de ejercicio de Ciudadanía real.

7.3.1. Resultado esperado:

Sistema Nacional de Planificación –SNP- implementado y en plena operación.

El Sistema Nacional de Planificación cuenta con dos ejes principales: **a) Planificación Sectorial**, basada en las políticas públicas y **b) Planificación Territorial**, emanada de los distintos niveles del Sistema de Consejos de Desarrollo.

La planificación sectorial está referida a la planificación de cada institución gubernamental (Organismo Ejecutivo) y orientada por las propias políticas de Gobierno, como instrumento que orientará la inversión pública en los territorios sobre la base de los insumos detectados en las planificaciones territoriales.

La planificación territorial se refiere a la planificación elaborada con metodologías participativas, en el seno del Sistema de Consejos de Desarrollo e incorpora como eje el *Ordenamiento del Territorio*, con visión de corto, mediano y largo plazo; éste instrumento debe ser orientador y articulador de las políticas públicas y su expresión presupuestaria, a través de la inversión pública.

Dicha vinculación, se concretará mediante la creación de *mesas políticas de diálogo*, destinadas a articular lo sectorial y la cooperación internacional con las planificaciones territoriales, nacidas en el seno de dichos consejos.

Factores puntuales de la perspectiva se concretan de diversas formas, que incluyen desde la real planificación participativa del desarrollo desde lo local hasta la auditoría social, pasando por la identificación de la inversión departamental, todas importantes en la meta de recuperación de la confianza en las instituciones de Gobierno.

7.3.2. Principales procesos y actividades críticas para el logro del resultado:

- **Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural reactivado y funcionando, que cuenta a nivel nacional con una agenda estratégica que orienta la discusión y da insumos para las políticas de desarrollo territorial y sectorial**

La SEGEPLAN, en alianza con la S CEP y el Staff político de la Presidencia, está implementando la decisión presidencial de activar el Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. La primera reunión del Consejo Nacional de Desarrollo

Urbano y Rural –CONADUR- se llevará a cabo a principios de diciembre y tiene como propósito principal plantear una agenda estratégica de discusión y la toma de decisiones en los temas de su competencia. Sobre todo, aspectos que luego sean incorporados en los procesos de formulación de política y planificación territorial en los otros niveles del Sistema de Consejos (regional, departamental, municipal y comunitario).

Igualmente, se piensa en un CONADUR capaz de recibir y aplicar insumos procedentes de los otros niveles del Sistema y traducirlos en políticas de carácter nacional. La activación del Sistema de Consejos y el seguimiento de sus decisiones será incorporado al trabajo regular de SEGEPLAN.

- **Unidad de Ordenamiento Territorial instalada y en funcionamiento en la SEGEPLAN**

El ordenamiento territorial es una condición indispensable para asegurar la efectividad y sostenibilidad de la planificación territorial y el impacto positivo de las políticas públicas. El ente que tiene la responsabilidad de formular la política nacional en este ámbito es el CONADUR.

La Segeplan, como secretaría técnica del Sistema y ente rector de la planificación nacional, está obligada a incorporar entre sus competencias el desarrollo técnico en temas de ordenamiento, que aporten insumos necesarios para la toma de decisiones en el seno de los Consejos, apuntalando los procesos de planificación territorial. Esta nueva unidad trabajará coordinadamente con la unidad de planificación territorial, ya existente en SEGEPLAN.

- **Capacidades institucionales del Organismo Ejecutivo y de los Consejos de Desarrollo para la formulación y planificación del desarrollo fortalecidas**

Una de las condiciones fundamentales para que el Sistema como tal funcione, es partir del continuo fortalecimiento de las capacidades de acción y gestión a nivel municipal, departamental, regional y nacional, incluyendo a los diferentes actores que participan en el proceso de diseño de planes desde lo local y la consecuente priorización de la inversión. Igualmente, se requiere el fortalecimiento de las unidades de planificación de los Ministerios, Secretarías y otras entidades del Organismo Ejecutivo.

En particular, debemos destacar la relevancia de las Oficinas Municipales de Planificación, Unidades Técnicas Departamentales –CODEDEs- y Unidades Técnicas de Planificación Sectoriales. Será necesario que cuenten con una metodología común, de tipo participativo, que orienten a la instancia rectora en la formulación de la planificación sectorial y territorial.

A la par, se trabajará en la implementación de mecanismos idóneos de negociación e implementación de las planificaciones, buscando la articulación entre lo territorial y lo sectorial a través de mesas de negociación política, tanto sectoriales como de

cooperación internacional. Todo esto, acompañado por un plan de difusión y sensibilización del proceso de planificación, en todos los niveles territoriales.

Con la finalidad de incorporar las planificaciones en las orientaciones de política y su retroalimentación, deberán vertebrarse fórmulas de diálogo político, generando insumos para la constante actualización del sistema de seguimiento y monitoreo integral del proceso (que incorpore políticas públicas, planes e inversión pública y genere información estratégica para la toma de decisiones sobre los impactos hacia la reorientación y los ajustes oportunos).

Se construirá un sistema informático que genere disposición a los usuarios de toda la información territorial y sectorial, la que será base para la formulación de las planificaciones así como fuente de información estratégica y analítica para la toma de decisiones.

Finalmente, se tiene previsto avanzar en la creación de un “*banco de experiencias de planificación territorial*”, a partir de la sistematización de los procesos emprendidos hasta la fecha, con vistas a derivar lecciones aprendidas para el fortalecimiento de capacidades, la mejora de instrumentos y herramientas de planificación, así como para estimular articulaciones y sinergias entre los actores. El banco de experiencias dará inicio con la sistematización y discusión del proceso seguido en el departamento de Sololá, desde hace varios años.

- **Plan Nacional de Desarrollo elaborado, así como los 8 planes que derivan de los 8 ejes de política pública priorizadas para el desarrollo del país en el Plan de la Esperanza**

Como se refirió *ut supra*, uno de los compromisos asumidos en el Plan de la Esperanza es la concreción de lo pactado en un *Plan Nacional de Desarrollo*. Tal planteamiento integral a corto, mediano y largo plazo, requiere el inicio de procesos de negociación, entre los representantes de los diferentes niveles del Sistema de Consejos y las instituciones propias del Organismo Ejecutivo.

Tales procesos deben partir de la convocatoria de todos los sectores involucrados, de la mano de estrategias de capacitación en planificación a los diversos funcionarios involucrados. Estos aspectos, serán previstos en una metodología de planificación sectorial, que permita dar acompañamiento y asistencia técnica en la formulación de los respectivos planes sectoriales con previsiones de organización de las mesas de negociación política y de cooperación internacional, con la finalidad de dar a conocer los planes.

- **Planes territoriales en las 8 regiones, 22 departamentos y los 333 municipios elaborados en el seno del Sistema de Consejos de Desarrollo, con orientaciones de ordenamiento territorial**

La generación de los planes territoriales partirá de la aplicación de una metodología de planificación territorial (en los diferentes niveles), consolidada y derivada de la

sistematización de lecciones aprendidas previamente por la institución y el Sistema de Consejos de Desarrollo. Se incorporarán las orientaciones de los planes sectoriales y del ordenamiento territorial en cada nivel; el grado de implementación de los procesos en el territorio, avanzará en aplicación de metodologías participativas y de negociación.

La gestión del riesgo estará plenamente integrada a los procesos de ordenamiento y planificación territorial, a efecto de contribuir a la prevención de desastres humanos y la mitigación y adaptación a los fenómenos derivados del deterioro ambiental y el cambio climático.

Una condición del proceso es el fortalecimiento de las capacidades de los actores involucrados en los procesos de planificación territorial, a la par de acciones de sensibilización y cabildeo sobre los procesos, con el objetivo de garantizar la calidad y cantidad de participación necesaria.

Para generar información analítica de calidad, se fortalecerá el Sistema de Información Territorial, a través de alianzas estratégicas y convenios de integración de la información cartográfica (georeferenciada, con ortofotos y ortomapas) con el Instituto Geográfico Nacional –IGN-, el Instituto Nacional de Estadística –INE-, el Registro de Información Catastral –RIC-, entre otros entes que generan información territorial.

- **Planes de ordenamiento territorial y de desarrollo en sitios específicos formulados: Ciudades costeras, en la Franja Transversal de Norte y en el norte de El Petén (Programa 4 Balam)**

El desarrollo de la meta iniciará con la elaboración de la metodología respectiva y el diseño de los instrumentos de gestión para el ordenamiento territorial, cuestiones que deben contenerse en la propuesta de instrumentos jurídicos que regularán el proceso, íntegramente considerado.

Para la ejecución, la unidad específica responsable de las acciones de Ordenamiento Territorial, tendrá entre sus funciones el acompañamiento y elaboración de los Planes de Ordenamiento Territorial y su validación en el seno del Sistema de Consejos de Desarrollo. De esta forma, se estará en condiciones de lograr la mencionada articulación y armonización de los planes de ordenamiento territorial con las planificaciones territoriales, en sus diferentes niveles.

Por último, se incorporará la información de ordenamiento territorial en el Sistema de información territorial, con estrecha articulación con los datos de políticas públicas, planificación territorial, preinversión e inversión públicas.

El monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos de planificación y sus resultados serán responsabilidad de las unidades de monitoreo y evaluación de políticas.

7.4. Gestión de la Inversión:

La inversión pública es uno de los principales instrumentos con que cuenta el Estado para impulsar el desarrollo. Si ésta se organiza y ejecuta en función de las prioridades y orientaciones de política y se articula para dar vida a las acciones planificadas, se genera un circuito virtuoso de desarrollo, tanto a nivel local como nacional.

En Guatemala, el sistema de inversión pública fue creado hace varios años y su rectoría recae en SEGEPLAN. Actualmente, está reducido a su mínima expresión, siendo el principal reto reactivarlo para que cumpla la función de fortalecer las capacidades municipales y las unidades sectoriales, incluyendo a los Consejos Departamentales de Desarrollo.

Esto implica un trabajo interno de SEGEPLAN y la capacidad de establecer alianzas estratégicas con la SCEP, el Ministerio de Finanzas y la Contraloría General de Cuentas de la Nación, para incrementar la efectividad de la inversión, monitorear la efectiva ejecución de los proyectos y la transparencia en la utilización de los recursos.

7.4.1. Resultado esperado:

Los Sistemas Nacionales de Preinversión e Inversión Pública son capaces de apoyar la toma de decisiones oportunas sobre inversión pública y reorientación de políticas, planes y programas.

La gestión de la inversión se dividirá en dos grandes componentes: a) el Sistema Nacional de Preinversión y b) el Sistema Nacional de Inversión Pública, como instrumentos de presupuestación de las planificaciones sectoriales, las que incorporan las planificaciones territoriales, como producto de los resultados generados en las mesas de negociación política sectorial y de cooperación internacional.

Tras la implementación de las actividades, los Sistemas Nacionales de Preinversión e Inversión Públicas habrán evolucionado para ser capaces de generar información estratégica para la toma de decisiones de los diferentes niveles de gobierno, desde el central (Sectores), hasta el Sistema de Consejos de Desarrollo y las municipalidades, buscando adecuada orientación, priorización y calidad de la inversión pública.

El Sistema Nacional de Preinversión –SINAPRE- será el encargado de desarrollar las metodologías, normas, instrumentos, guías y estándares para la formulación de proyectos de inversión, que permitan reducir el nivel de incertidumbre de la inversión pública. Para ello deberá fortalecer además las articulaciones y capacidades de los funcionarios sectoriales y territoriales que formulan o contratan los estudios de preinversión. Este se acompañará de un sistema que ponga este tipo de conocimiento al alcance de todos los usuarios y la Ciudadanía en general.

El Sistema Nacional de Inversión Pública estará dirigido principalmente a la generación de información oportuna sobre el destino de la inversión, su vinculación con las planificaciones territoriales y sectoriales, como aporte para la toma de decisiones y

reorientación de políticas y planes. Para ello, deberá fortalecer las capacidades de los funcionarios involucrados y crear los mecanismos de articulación necesarios con el sistema de presupuestación y sus vínculos con la ejecución física y financiera (sistema de seguimiento y monitoreo).

Las políticas públicas y las planificaciones específicas que deriven de los territorios, servirán para establecer las prioridades e impulsar las acciones del sistema.

7.4.2. Principales actividades y procesos para el logro de los resultados

- **El Sistema Nacional de Preinversión –SINAPRE- reactivado, proporciona herramientas y competencias a las instancias sectoriales y territoriales de planificación**

Un componente esencial del subsistema es la posibilidad de financiar los estudios de preinversión de programas y proyectos estratégicos para la administración de gobierno central o del Sistema de Consejos. Para ello, existe un fideicomiso que debe ser realineado, refuncionalizado y refinanciado.

El marco instrumental de la meta iniciará con la elaboración de metodologías, normas, instrumentos, guías y estándares para la formulación de proyectos de inversión, además del sistema que ponga a disposición esta información a los usuarios y la capacitación.

Otra parte del proceso de reactivación del SINAPRE implica finalizar la recuperación del archivo de proyectos de preinversión, mejorar las condiciones para el resguardo de dicha documentación y asegurar la rotación del inventario de proyectos ya existente.

- **El Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP- cuenta con una unidad de análisis que aporta permanentemente insumos de conocimiento para la toma de decisión en el seno de los Consejos de Desarrollo, la Presidencia y los entes sectoriales**

Las acciones de la unidad partirán de la elaboración de un sistema informático de generación de información, el cual permitirá el análisis del impacto de la inversión en el territorio.

En términos sintéticos, se trata de avanzar en la articulación estratégica entre los sistemas de preinversión e inversión pública, con las políticas y la planificación (tanto sectorial como territorial). Esto requiere del fortalecimiento y actualización de la capacidad de registro, seguimiento y monitoreo de la inversión pública, tanto en los niveles territoriales como en los sectoriales. Operativamente, se trabajará la sistematización de los procesos de emisión de dictamen para préstamos y proyectos de gran envergadura.

En términos de competencias, el desempeño de la meta exige el despliegue de alianzas estratégicas con el Ministerio de Finanzas Públicas –MINFIN- y la Secretaría

de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia –SCEP-, hacia el monitoreo de los recursos públicos en los territorios y el de resultados de la inversión pública, funcionando efectivamente y retroalimentando las decisiones del Gabinete de Gobierno y del Sistema de Consejos de Desarrollo.

- **El SINAPRE y el SNIP contribuyen junto a otros instrumentos y entidades del Estado, a la gestión integrada de los recursos públicos, la mejora de su eficiencia y la transparencia**

Se implementará la *Ventanilla Única de Proyectos*, como mecanismo que permita determinar la demanda de proyectos de inversión y dar seguimiento a la capacidad de respuesta del Gobierno a esas necesidades de la población y su relación con las planificaciones sectoriales y territoriales. La ventanilla única, manejada de manera coordinada entre la SCEP y SEGEPLAN, permitirá hacer menos engorrosa la gestión de proyectos por parte de las entidades territoriales y organizaciones no gubernamentales y mejorar la eficiencia de los procesos institucionales de gestión de proyectos.

En materia de mejora de la efectividad y transparencia en el uso de los recursos públicos, se crearán los mecanismos de articulación necesarios para “conectar” el SNIP y el Sistema Integrado de Administración Financiera –SIAF/MINFIN-, con el fin de garantizar coherencia entre la información de ejecución física y financiera. De igual manera, se propone conectar el registro de organizaciones, empresas e individuos precalificados para prestar servicios al Estado (que administra SEGEPLAN) al sistema de *Guatecompras* (donde se publican los procesos de compras y licitaciones que realiza el Estado), para la unificación virtual de los registros establecidos en la Ley de Compras y Contrataciones.

Por último, se dará seguimiento permanente al cumplimiento de las disposiciones contenidas en la circular conjunta firmada entre SEGEPLAN, MINFIN y Contraloría General de Cuentas en noviembre 2008. Esta Circular acompaña la creación y habilitación del módulo del SNIP para el registro de la inversión pública de municipalidades e instancias ejecutoras de recursos públicos a nivel nacional. Estos procesos contarán con soporte de capacitación y asistencia técnica continua a las unidades técnicas municipales.

7.5. Gestión de la Cooperación Internacional:

La cooperación internacional constituye un soporte fundamental de los esfuerzos nacionales a favor del desarrollo. Esta cooperación, de orden técnico, político y financiero, para su efectivo aprovechamiento, requiere de un intenso esfuerzo de articulación y coordinación interinstitucional entre diversas instancias ministeriales, secretarías y otras entidades, que permita articular los intereses de los países amigos al cumplimiento de las políticas y al plan nacional de desarrollo.

Desde el año 1974, SEGEPLAN es responsable de la gestión de la cooperación internacional para el desarrollo. En este proceso, coordina acciones con la Cancillería y el MINFIN.

7.5.1. Resultado esperado:

La SEGEPLAN cuenta con un Sistema de Gestión de la Cooperación Internacional para el desarrollo enmarcado en la Declaración de París, que promueve la efectiva orientación y canalización de la cooperación internacional en función de las políticas nacionales y territoriales.

Principalmente responde a los lineamientos de apropiación presentes en dicha Declaración, mediante la cual el Gobierno de Guatemala se compromete a ejercer autoridad efectiva y coordinar sus acciones sobre la base de políticas y estrategias de desarrollo. Asimismo, se considerarán otros aspectos importantes en la Declaración de París y de la Declaración de Antigua (mayo 2008), tales como alineación (en sus procesos) y armonización (simplificación de procedimientos y trabajo en conjunto con donantes y socios) más la definición de las prioridades de desarrollo enmarcadas en el Plan de la Esperanza.

El cumplimiento de este enfoque reclama un rediseño de las funciones y competencias actuales de la Subsecretaría de Cooperación Internacional, para que deje de ser una agencia que sólo tramita iniciativas y proyectos de, con y para la cooperación y pase a convertirse en un Sistema Nacional de Gestión de la Cooperación Internacional que toma como punto de partida la política nacional de desarrollo para derivar de ésta, en primer lugar, la política nacional sobre Cooperación para el Desarrollo, que oriente, enfoque, monitoree y evalúe la efectividad de la Cooperación en el país.

7.5.2. Principales actividades y procesos para el logro del resultado:

- **Política nacional de cooperación para el desarrollo y las mesas sectoriales emanadas de la Declaración de Antigua (2008), permiten a SEGEPLAN la adecuada coordinación y orientación de la cooperación internacional en el país**

El sistema de coordinación de la cooperación internacional partirá de la definición de la línea de base sobre *Apropiación, Alineación, Armonización, Gestión Orientada a Resultados y Mutua Responsabilidad –A&A-*, según los compromisos emanados de la Declaración de París. A la par, se promueve la realización del capítulo Guatemala de la encuesta de la OECD –*Organization for Economic Cooperation and Development*-.

Ambos instrumentos contribuirán a la formulación de la política nacional de cooperación internacional, junto con el mapeo de la oferta de cooperación en los territorios o descentralizada.

Por otra parte, SEGEPLAN coordinará, junto con los ministerios líderes de sector, la instalación de mesas sectoriales definidas en el marco del Acuerdo de Antigua, firmado

en mayo de 2008. A la fecha, se cuenta con dos mesas sectoriales instaladas (salud y educación) y una tercera, en materia de seguridad, pendiente (debido a dificultades para conciliar la visión ministerial con la de la cooperación internacional).

Los planes sectoriales se constituirán en los instrumentos para enmarcar y orientar la cooperación internacional para el desarrollo en esos sectores. Para el año 2009, se tiene contemplada la instalación de al menos dos mesas más: *ambiente y desarrollo rural*. Previo a su instalación, se crearán las condiciones apropiadas para el fluido avance de las nuevas mesas.

Para apoyar este esfuerzo, se instalará la unidad de armonización y alineación de la cooperación internacional en la Subsecretaría de Cooperación Internacional y se procederá a su reorganización interna, para que sea afín con la función sustantiva de la SEGEPLAN: articular la cooperación a las prioridades nacionales de desarrollo.

- **Sistema de información para el seguimiento y monitoreo de los programas y proyectos que se realizan a nivel nacional con recursos de la cooperación internacional instalado y en funcionamiento**

La implementación del Sistema de Información de la Cooperación –DAD-, orientado a dar seguimiento y evaluación de la cooperación internacional, permitirá establecer la distribución, naturaleza y dinámica de los aportes de la cooperación internacional, ofreciendo la posibilidad de analizar y evaluar su efectividad en función de las metas y objetivos de desarrollo. Para el efecto, se fortalecerá las capacidades institucionales para el seguimiento, análisis y evaluación de la información.

- **Competencias y mecanismos de coordinación en materia de gestión de la Cooperación Internacional clarificadas, que permiten fluidez de los procesos de toma de decisión**

En el punto de alianzas estratégicas que permitan viabilizar el planteamiento, son instituciones clave la Cancillería de la República y el Ministerio de Finanzas Públicas –MINFIN-, así como con la Vicepresidencia, entes que deberán articular la política de cooperación al desarrollo al marco de las líneas centrales en materia fiscal y la agenda de relaciones exteriores del Gobierno.

SEGEPLAN impulsará la clarificación de competencias y la redefinición de responsabilidades con Cancillería y la Vicepresidencia de la República, de manera que se reduzcan las duplicaciones de esfuerzo y se presente una única posición y mecanismo de relacionamiento del país en materia de cooperación internacional.

- **Esquemas de cooperación internacional y de cooperación sur-sur en particular, implementados para movilizar apoyo y recursos para el plan estratégico de SEGEPLAN**

La gestión de cooperación tendrá un rol vital en las labores de movilización de recursos y apoyo técnico para la implementación del plan estratégico institucional.

También se trabajará el fortalecimiento de SEGEPLAN en sus capacidades técnicas y financieras a través de convenios de cooperación con países amigos y la rúbrica de asistencias sur-sur, con países con experiencias adelantadas en sistemas nacionales de planificación (Costa Rica o Ecuador, por mencionar algunos).

7.6. Gestión del Desarrollo Institucional:

El último componente de la estrategia se refiere al incremento de las capacidades institucionales de SEGEPLAN para cumplir con su mandato legal. Esto, parte de generar capacidades propias para la planificación y seguimiento del quehacer institucional, fortalecer su capacidad de comunicar información estratégica sobre desarrollo y hacerla disponible tanto al sector público como a la comunidad en general, a la par de dar cumplimiento a la ley de acceso a la información.

7.6.1 Resultado esperado:

SEGEPLAN cuenta con las capacidades institucionales y herramientas actualizadas para cumplir las funciones asignadas en la Ley del Organismo Ejecutivo, en un marco de efectividad.

El fortalecimiento institucional de SEGEPLAN es el principal objetivo a alcanzar en el corto plazo; se propone realizarlo bajo 2 ejes: *interno* y *externo*, utilizando metodologías conocidas y probadas, las mismas que, acompañadas de herramientas tecnológicas de última generación, sean el mecanismo de apoyo para el equipo de trabajo.

El resultado permitirá el fluido accionar y articulación interna y externa de la institución con los diferentes interesados, proporcionando además esquemas estructurados de trabajo mediante la gestión de procesos y visibilidad de la situación real de cada uno, el control de plazos, responsabilidades y la obtención de información para medir y mejorar continuamente.

Serán establecidos ambientes de trabajo para almacenar información: normas, directivas, comunicados, información resultado, etc., a la que podrán acceder las personas autorizadas; además, debe proporcionarse un mecanismo para difundir noticias internas y externas que permitan mantener informadas a las personas, siendo el primer paso para la posterior utilización de los portales para cursos virtuales que aumenten las competencias del personal.

El ambiente de operación será WEB, con lo cual es factible descentralizar y desconcentrar el trabajo, estrechando la comunicación.

Se eliminarán los costos y tiempos involucrados en los procesos ineficientes que actualmente se tienen, los que no se miden ni controlan oportunamente. Con esto, se busca agilizar de manera automatizada todo el conjunto de tareas requeridas para realizar la misión encomendada, además de proporcionar información sobre el estado de cada proceso, sin interesar el lugar donde se origine.

7.6.2. Principales actividades y procesos para el logro del resultado:

- **Identificación y mejora continua de las prácticas de gestión pública en la planificación del Estado (políticas, planes, programas y proyectos con impacto en el presupuesto).**

Se propone trabajarlo a través de visitas de funcionarios de otros países (tras una breve investigación de idoneidad y pertinencia) y la capacitación de funcionarios nacionales, en el destino que se evalúe adecuado. Hay historias similares, desde perspectivas culturales, étnicas, de desarrollo humano y otras variables, que han abordado esquemas de gobernabilidad democrática con éxitos y fracasos; ambos extremos son de utilidad para la presente administración, toda vez que permitirá capitalización de experiencias ajenas y aprovechamiento mejorado del tiempo y recursos que se ostentan.

A su vez, el punto puede abordarse a través del intercambio de información, la obtención de modelos, bibliografía, sistemas exitosos en uso en el extranjero, entre otros. Se trataría, entonces, de la sistematización de información sobre planificación y políticas públicas, con miras a su utilización en Guatemala.

Operativamente, se desarrollarán intercambios, visitas, pasantías, asistencia a conferencias internacionales, entre otras acciones.

- **Estructura organizacional y procedimientos adecuados que permiten cumplir las funciones y mandato: *reingeniería institucional*.**

Las acciones en esta meta incluyen tanto la reingeniería del espacio físico como la ampliación y/o mejora de las instalaciones, tanto en la sede central como en los departamentos.

Con relación a la sede central, se está trabajando en una distribución y optimización del espacio físico que garantice la cohesión de los equipos internos, la facilidad de la comunicación entre unidades relacionadas y el mejor ambiente para los recursos humanos, hacia la obtención de los resultados esperados.

La circunstancia de contar con varios pisos de un mismo edificio, debe convertirse en una herramienta de unificación y no de dispersión de los equipos de trabajo, al igual que sucede con archivos esenciales (documentos públicos de relevancia), para su protección y resguardo. En éste último punto, es de vital importancia generar las condiciones de seguridad e integridad para la documentación guardada, a través de un Archivo General que preste servicios al Registro de Consultores Precalificados, Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP-, Sistema Nacional de Preinversión –SINAPRE-, (el cual incluye al Sistema Nacional de Financiamiento de la Preinversión), entre otros.

De la misma forma, desde hace varios años se ha identificado la necesidad de ampliar la disponibilidad física para las operaciones y oficinas de la sede central, por lo que se impulsará su ampliación sobre terrenos disponibles, según adecuaciones sobre planos desarrollados con anterioridad.

Una de las áreas de mayor trabajo en el plan de fortalecimiento de la SEGEPLAN, es el remozamiento o reubicación de las oficinas de las delegaciones departamentales. Para ello, se ha trabajado un diagnóstico que da luces sobre las malas condiciones de infraestructura, acceso a servicios, capacidades funcionales y rendimiento de las mismas.

Siendo el brazo ejecutor de la SEGEPLAN en el territorio, las sedes regionales deben gozar de las condiciones necesarias para cumplir su papel de vínculo entre las Autoridades y la Ciudadanía que habita cada territorio, en el marco del desarrollo de nuestras competencias institucionales en materia de planificación.

De hecho, dentro del fortalecimiento de la acción y presencia en el territorio de las Delegaciones Departamentales, se prevé su traslado funcional al Despacho Superior, como medida de acercamiento entre las Autoridades institucionales y su brazo desconcentrado. Esta acción fortalece en ambos sentidos ambas unidades: el Despacho podrá tener relación directa con el territorio y el territorio puede hacer llegar información rápidamente a las esferas de decisión. Al efecto, se creará una Dirección específica, destinada al fortalecimiento continuo de las Delegaciones.

- **Dirección de Desarrollo Institucional y de Comunicación Social, adscritas al Despacho Superior, instaladas y en funcionamiento, asegurando la ejecución del plan estratégico 2008-2012 y el cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información**

Esta dirección será responsable de asegurar la adecuada implementación del Plan Estratégico institucional, así como de los procesos de planificación, monitoreo y evaluación institucional. Propondrá además estrategias de operación y líneas de acción a corto, mediano y largo plazo, que servirán de base para el seguimiento, actualización y mejoramiento del *Plan Estratégico* propio, así como para garantizar que éste siga los lineamientos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

Dentro de esta dirección, se creará la Unidad de Proyectos Especiales, destinada a atender situaciones de relevancia estratégica y directa que competen a la órbita del Despacho. Tendrá a su cargo el desarrollo y seguimiento de proyectos que vinculan a SEGEPLAN con otras instituciones, en un rol de coordinación estratégica. Por ejemplo, se incluirán acciones vinculadas a Desarrollo Rural, ámbito que se coordina con PRORURAL, Ministerio de Economía, entre otros.

Además, se ha previsto la creación de la Dirección de Comunicación Social e Información Pública, para garantizar el acceso a información oportuna y de calidad por

la Ciudadanía, cumplir con las regulaciones de transparencia de la administración pública y asegurar la adecuada respuesta institucional a los mandatos que plantea la Ley de Acceso a la Información.

- **Dirección de apoyo a las oficinas departamentales de SEGEPLAN incorporada como unidad del Despacho, prestando asesoría y acompañamiento efectivo al proceso de fortalecimiento de capacidades de las Delegaciones Departamentales**

El fortalecimiento técnico y de recurso humano de las Delegaciones Departamentales está en el centro del planteamiento estratégico de la SEGEPLAN durante los próximos tres años. Este esfuerzo, en primer lugar, incluye una reconversión de las prioridades institucionales en función de los retos que enfrentan las unidades territoriales.

En segundo lugar, el equipamiento técnico, tecnológico y de recurso humano calificado para las unidades territoriales. Tercero, el fortalecimiento de las unidades pasa también por aportar nuevas metodologías y procesos de trabajo a las delegaciones y sus equipos, así como el elevamiento sustantivo de sus competencias conforme un nuevo perfil de resultados por alcanzar.

Además de ser responsable por el manejo eficiente de todos los procesos administrativos y financieros relacionados con las delegaciones, la dirección en mención aportará los insumos metodológicos y de acompañamiento técnico que se requieran, así como la adecuada supervisión y seguimiento en terreno a las delegaciones departamentales.

- **Establecimiento de las Casas de Gobierno en los territorios**

Tomando como base las instalaciones físicas con que cuentan las delegaciones departamentales y otras que se adquieran a este fin, la Dirección de Delegados estará a cargo también de la concreción de las alianzas estratégicas entre SEGEPLAN, SCEP y MINFIN para el establecimiento de las Casas de Gobierno y su posterior puesta en marcha.

Se implementarán en los 22 departamentos del país y, en su fase inicial, albergarán a las delegaciones de las instituciones mencionadas, con el objetivo de coordinar las acciones en el territorio en materia de planificación, ordenamiento territorial y la vinculación con los presupuestos departamentales (en el seno de los Consejos Departamentales de Desarrollo). Así mismo, se desarrollará un sistema informático que garantice el acceso a la información y, en los casos en los que se puede prestar servicios públicos por internet, avanzar en su prestación.

A futuro se espera concentrar todos los servicios de gobierno en una sola unidad física departamental, elevando el grado de cobertura y calidad de atención, a través de una ventanilla que brinde todo tipo de servicios gubernamentales. Esto permitirá que los Ciudadanos puedan realizar sus gestiones en el departamento, sin tener que viajar hasta la ciudad capital.

- **Reingeniería de procesos permite el funcionamiento efectivo y eficiente de la Institución**

Se trabajará en la institucionalización y reingeniería de procesos y procedimientos de gestión interna, administración y finanzas, hacia la racionalización y profesionalización del desempeño institucional. Esto incluye acciones varias, que van desde el mejoramiento del registro de correspondencia a la refuncionalización de equipos de trabajo ya existentes.

- **Desarrollo de capacidades de los recursos humanos y revisión del sistema de puestos y salarios**

Se abordará a través del desarrollo de competencias y capacidades de trabajadoras y trabajadores, concretando colaboraciones técnicas con el INAP, Universidades que disponen de maestrías especializadas y el fortalecimiento de capacidades tecnológicas, como se verá más adelante.

Esto enlazará con la modificación del sistema de puestos y plazas para el desarrollo de una carrera civil en la institución, orientado a que personal con alto nivel de capacidades permanezca prestando sus servicios y conocimientos en la institución, de la mano de las gestiones presupuestarias concomitantes. Este esfuerzo se armonizará con el trabajo estructural que se está realizando en materia de servicio civil, a nivel nacional.

Todo esto deberá institucionalizarse a través de la reingeniería legal y administrativa, la cual se concreta en la reforma del Reglamento Orgánico Interno de la SEGEPLAN, aprobado mediante Acuerdo Gubernativo 497-2007, que conlleve la elaboración de la nueva estructura organizativa, el manual de organización y el de funciones.

- **Invertir en el desarrollo tecnológico e informático para acoger la tecnología del Siglo XXI y su uso a favor del desarrollo y la planificación**

Uno de los requisitos fundamentales es contar con una infraestructura tecnológica eficiente, segura y estable, que permita mejorar la cobertura, optimizar la capacidad y los recursos institucionales. De igual forma, debe estar en condiciones de aplicar procesos y herramientas informáticas que apoyen la gestión de cada área, en un marco de efectividad y transparencia. Para responder a estas necesidades, se diseñará e implementará la nueva plataforma tecnológica para el Centro de Datos de Oficinas Centrales y las Delegaciones Departamentales.

El establecimiento de la nueva plataforma tecnológica para el Centro de Datos de Oficinas Centrales, se orientará hacia las tecnologías de la información y la comunicación, cuya arquitectura evidencia propiedades tales como alcance, escalabilidad, solidez, auto configurable, comportamiento, determinismo y migración.

En ese orden de ideas, se contempla la instauración de un sitio central, orientado a la prestación de servicios Web, como las aplicaciones de N-capas por ejemplo, los cuales podrán ser accedidos a través del Web browser, indistintamente del lugar desde donde los usuarios hagan sus requerimientos (oficinas, casas, hoteles, cyber-cafés, móviles, etc.) pero con estricto apego a las políticas de seguridad informática que serán implantadas.

Al contar con una red multiservicios *cien por cien inteligente*, administrable e integrada, la SEGEPLAN estará en capacidad de utilizarla para el transporte de datos y para la prestación de servicios, tales como telefonía, educación a distancia, etc., con el beneficio agregado de administración, gestión y monitoreo centralizado (lo que permitirá efectuar un mejor aprovechamiento y distribución de sus recursos informáticos y de los costos financieros asociados).

Actividades a desarrollar:

- Establecer la nueva infraestructura informática y de comunicaciones, en el marco de arquitecturas abiertas, en ambientes heterogéneos.
- Modernizar la infraestructura de transmisión de datos de la SEGEPLAN.
- Contar con una red multiservicios *cien por cien inteligente*, administrable e integrada.
- Suministrar las facilidades apropiadas para la utilización de herramientas informáticas Web.
- Proveer los mecanismos de seguridad adecuados para salvaguardar el activo más importante de la SEGEPLAN: *su información*.
- Incorporar herramientas que propicien la integración y articulación de los diferentes actores internos y externos. Asimismo, que propicien la fluidez de las actividades.
- Aprovechar de estas herramientas para obtener mejoras sustanciales en la comunicación interna y externa.

8. Mecanismo de implementación

El plan estratégico será ejecutado por SEGEPLAN, a través de la Dirección de Desarrollo Institucional. Como se mencionó anteriormente, una de sus funciones esenciales es dar seguimiento al proceso de cumplimiento de las estrategias identificadas. En concreto, hablamos de la utilización de recursos institucionales, para fortalecer las capacidades de gestión y permitir la apropiación de los procesos y productos que se vayan generando.

Un eje central, implicará la labor coordinada con otras instituciones de Gobierno, tales como el Ministerio de Finanzas Públicas –MINFIN- o la Secretaría de Coordinación Ejecutiva –SCEP-, logrando el establecimiento de alianzas estratégicas público-público, según los enfoques de trabajo priorizados. Esto podrá generar el establecimiento de unidades de trabajo compartidas, a nivel central o territorializado.

Además, utilizando el presupuesto regular, los fondos que surjan de las alianzas con otros entes públicos, las fuentes de cooperación disponible y las futuras, se contratará un grupo de expertos y consultores de alto nivel que trabajarán bajo la conducción de SEGEPLAN. Para asegurar que la institución sea fortalecida en sus capacidades, este equipo, los sistemas y procesos que se desarrollen, se irán institucionalizando dentro de SEGEPLAN.

Se apoyará la construcción de capacidades dentro de SEGEPLAN, financiando a expertos, capacitación especializada para su personal y el intercambio de experiencias exitosas con instituciones similares en otros países; de tal forma, se logrará que SEGEPLAN cuente con personal calificado, mejore sus mecanismos y procesos para responder a sus responsabilidades legales y fortalezca las capacidades de todos los beneficiarios de las acciones públicas.

Adicionalmente, para brindar apoyo técnico con carácter prioritario para desarrollar el presente plan, se plantea la conformación de un Equipo Técnico. Este equipo estará bajo la coordinación técnica de SEGEPLAN, con el apoyo de la cooperación internacional y el soporte técnico de la Academia. Esto, con el fin de garantizar pertinencia política, reconocimiento de los principales compromisos internacionales (Declaración de Derechos Humanos, Declaración de París, Declaración del Milenio) y el aval académico.

9. Marco de resultado esperado e intermedios, con productos

Área de gestión	Resultado esperado	Resultados intermedios	Productos
I- Gestión de las Políticas Públicas	<p><i>SEGEPLAN cuenta con un Sistema de Gestión por Políticas Públicas que permite cumplir la función de asesorar técnicamente a la Presidencia, los Ministerios, Secretarías y otras entidades del Organismo Ejecutivo, así como a los Consejos de Desarrollo, en la formulación de políticas, dar seguimiento a su implementación y evaluar sus efectos e impactos en la Ciudadanía.</i></p>	<p>1. Centro de acopio virtual o <i>clearinghouse</i> de las políticas públicas, establecido y actualizado, periódicamente, en el marco del Sistema de Gestión por Políticas Públicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de políticas diseñado, que ordena, sistematiza, ficha y analiza cada documento, bajo la visión del Plan de la Esperanza y una misma metodología. - Soporte informático operando, con fácil acceso para SEGEPLAN, otras instituciones y Ciudadanía en general, a través de acceso web. - Mecanismo de incorporación de nuevas políticas o planes y programas derivados de éstas, funcionando.
		<p>2. Las 8 políticas del Plan de la Esperanza y las específicas que de éstas emanan, han alcanzado un nivel de concreción e instrumentalización que permite su operacionalización en planes sectoriales y territoriales de desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos de cada una de las ocho políticas priorizadas -realizado con una misma metodología- que concretan y territorializan el Plan de la Esperanza. - Estrategia de implementación y marco institucional responsable de la ejecución diseñado e identificado, respectivamente.

		<p>3. Rectorías legales para el diseño y ejecución de las políticas públicas esclarecidas y definidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documento que enlista las rectorías legales en diseño e implementación de políticas, desde una perspectiva de Estado. - Socializado y publicado el texto; disponible en página de SEGEPLAN.
		<p>4. Metodologías para la formulación de políticas públicas homogeneizadas y efectivamente aplicadas en el sector público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documento redactado en formato amigable y sintético <i>-Manual-</i>, que contiene consejos y experiencias de mejores prácticas de gestión, al momento de formular políticas públicas. - Socializado y publicado el texto; disponible en página de SEGEPLAN. - Propuesta redactada de nuevos formularios para la fase financiera del proceso de planificación (<i>trabajado en coordinación con la Dirección Técnica de Presupuesto del MINFIN</i>).
		<p>5. El Sistema de Gestión por Políticas Públicas cuenta con un módulo de monitoreo del sistema de gestión de políticas públicas implementado y en funcionamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de funcionamiento del Módulo redactado, con criterios, variables y método de monitoreo de las políticas públicas desde la óptica del impacto generado, la atención dada al problema y la utilización de los recursos

			<p>técnicos y financieros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soporte informático desarrollado, que permite el funcionamiento del Módulo, en el marco del Sistema de Gestión de Políticas (acceso web como esencial). - Procesos de capacitación realizados, sobre el uso de la herramienta.
		<p>6. El Sistema de Gestión por Políticas Públicas cuenta con un módulo de evaluación, instalado y funcionando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de funcionamiento del Módulo redactado, con criterios, variables y método de evaluación institucional y a nivel de políticas públicas, desde la óptica del impacto generado, el desempeño de SEGEPLAN y la utilización de los recursos técnicos y financieros. - Soporte informático desarrollado, que permite el funcionamiento del Módulo en el marco del Sistema de Gestión de Políticas (con acceso web).

Área de gestión	Resultado esperado	Resultados intermedios	Productos
II- Gestión de la información y conocimiento sobre desarrollo	<i>SEGEPLAN genera información y análisis estratégicos sobre desarrollo de manera continua, que son empleados para la gestión de las políticas públicas y la toma de decisiones a nivel de Gabinete.</i>	1. Centro de Información Estadística –CIE- implementado y en funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Organigrama autorizado, diseñado manual de funciones y responsabilidades, recursos humanos identificados y equipo de cómputo adquirido. - Metodología de trabajado aprobada. - Convenios de cooperación con instituciones nacionales, extranjeras e internacionales firmados y operando. - Datos e información estadística disponibles –incluyendo formatos georeferenciados-, generando un punto de calidad para consultas.
		2. Unidad de análisis socioeconómico implementada y en funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Organigrama autorizado, diseñado manual de funciones y responsabilidades, recursos humanos identificados y equipo de cómputo adquirido. - Metodología de trabajado aprobada. - Convenios de cooperación con instituciones nacionales, extranjeras e internacionales firmados y operando. - Documentos de análisis generados continuamente, en cumplimiento de la función central de la Unidad.

		<p>3. Alianzas estratégicas con otros entes productores de información y conocimiento sobre desarrollo en el país e internacionales fortalecidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de coordinación interinstitucional operando, con resultados positivos para cada suscriptor. - Convenios de cooperación firmados con instituciones parte del Sistema Nacional de Estadística –SNE-. - Convenios de cooperación firmados con instituciones generadoras de información, universidades y academia.
		<p>4. SEGEPLAN constituida en un espacio de encuentro e intercambio de información y conocimiento sobre el desarrollo entre las instituciones del Estado, los Consejos de Desarrollo y la ciudadanía en general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Portales de acceso a la información diseñados y operando. - Centro de Documentación fortalecido, con mecanismos mejorados de difusión y consulta de los textos, presentando constante crecimiento en el número de consultas. - Servicios públicos susceptibles de prestación vía <i>e-government</i> identificados, con plataformas que buscan constantemente incorporarlos al acceso de la Ciudadanía. - Conferencias, seminarios, foros, jornadas y otros eventos de reflexión político-académica realizados, sobre temas relacionados al marco de

			<p>competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funcionarios de SEGEPLAN u otras instituciones relacionadas, asistiendo a conferencias, congresos, foros, jornadas, etc. relacionados con planificación del desarrollo y sus derivados. - II Encuentro Latinoamericano de Planificación del Desarrollo y I Encuentro Mesoamericano y Nacional de Planificación del Desarrollo realizados en Guatemala, organizados por SEGEPLAN.
		<p>5. Sistema de apoyo a la formación de recurso humano actualizado en sus competencias y ampliada su capacidad de respuesta a las necesidades de financiamiento y fortalecimiento de las oportunidades para la población guatemalteca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Portal de Becas ofrecidas por Países Cooperantes y Organismos Internacionales, mejorado y ampliado, con funcionamiento ágil y amplia difusión. - Fideicomiso de Becas y Crédito Educativo –FINABECE– mejorado, ampliado y ágil, con amplia difusión e incremento continuo de la demanda. - Becas específicas operando (Myrna Mack y similares), con regularidad, marco legal de sustento y financiación institucionalizada. - Unidad de análisis, monitoreo y evaluación creada, dentro de la Dirección de Apoyo al Recurso Humano.

Área de gestión	Resultado esperado	Resultados intermedios	Productos
III- Gestión de la Planificación	<i>Sistema Nacional de Planificación –SNP- implementado y en plena operación.</i>	<p>1. Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural reactivado y funcionando, que cuenta a nivel nacional con una agenda estratégica que orienta la discusión y da insumos para las políticas de desarrollo territorial y sectorial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de CONADUR periódicas, con grado de institucionalidad creciente, dando seguimiento a una agenda estratégica validada por sus miembros. - Acuerdos y compromisos establecidos en las instancias del Sistema planteándose en CONADUR y viceversa. - Manual de funcionamiento y organigrama homogeneizado a nivel Departamental del Sistema –CODEDE-. - Reglamento de aportes de inversión de CODEDEs aprobado y aplicándose. - Delegados Departamentales y Regionales de SEGEPLAN que impulsan la formulación de políticas públicas y la priorización de la inversión en el marco del Sistema, según las necesidades locales y el marco estratégico del Gobierno.
		<p>2. Unidad de Ordenamiento Territorial instalada y en funcionamiento en la SEGEPLAN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organigrama autorizado, diseñado manual de funciones y responsabilidades, recursos humanos identificados y contratado.

			<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto asignado a la Unidad. - Diseñados manuales y metodologías de incorporación del componente de ordenamiento territorial en la planificación, a nivel del Ejecutivo y del Sistema de Consejos. - Política Nacional de Ordenamiento Territorial formulada, en el marco de las prioridades del Plan de la Esperanza.
		<p>3. Capacidades institucionales del Organismo Ejecutivo y de los Consejos de Desarrollo para la formulación y planificación del desarrollo fortalecidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de formación y capacitación en planificación implementados, a nivel municipal, departamental, regional y nacional. - Unidades Técnicas de Planificación de Ministerios, Secretarías y Fondos Sociales fortalecidas en sus capacidades. - Oficinas Municipales de Planificación y Unidades Técnicas Departamentales –CODEDEs- fortalecidas en planificación. - Mesas sectoriales y territoriales de negociación política y articulación de intereses funcionando. - Plan nacional de difusión y sensibilización sobre el proceso

			<p>de planificación dando resultados positivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema informático de soporte a la planificación diseñado y funcionando, generando herramientas útiles a los actores del proceso e información a los usuarios interesados (acceso web). - Banco de Experiencias de Planificación Territorial diseñado y funcionando, con actualización continua de la información de experiencias a conocer.
		<p>3. Plan Nacional de Desarrollo elaborado, así como los 8 planes que derivan de los 8 ejes de política pública priorizadas para el desarrollo del país en el Plan de la Esperanza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Nacional de Desarrollo formulado. - 8 Planes Sectoriales diseñados, tomando como eje cada una de las 8 políticas priorizadas. - Prevención y gestión de riegos, más enfoque de ordenamiento territorial, integrados tanto en el Plan Nacional como en los territoriales. - Sistema de Información Territorial fortalecido y ampliada su capacidad de acción, por la aplicación de convenios de cooperación con instituciones vinculadas.
		<p>4. Planes territoriales en las 8 regiones, 22 departamentos y los</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 8 Planes territoriales diseñados y en ejecución, concretando los Planes Sectoriales y orientando 22 planes departamentales y

		333 municipios elaborados en el seno del Sistema de Consejos de Desarrollo, con orientaciones de ordenamiento territorial.	333 municipales, en una misma línea de prioridades nacionales y articulación con necesidades locales. - Acciones de ordenamiento territorial incorporadas en los procesos referidos <i>ut supra</i> .
		5. Planes de ordenamiento territorial y de desarrollo en sitios específicos formulados: Ciudades costeras, en la Franja Transversal del Norte y en el norte de El Petén (Programa 4 Balam).	- Planes específicos de ordenamiento territorial formulados, con metodología adecuada.

Área de gestión	Resultado esperado	Resultados intermedios	Productos
IV- Gestión de la Inversión	<i>Los Sistemas Nacionales de Preinversión e Inversión Pública son capaces de apoyar la toma decisiones oportunas sobre inversión pública y reorientación de políticas, planes y programas.</i>	<p>1. El Sistema Nacional de Preinversión –SINAPRE- reactivado proporciona herramientas y competencias a las instancias sectoriales y territoriales de planificación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologías, normas, instrumentos, guías y estándares para la formulación de proyectos de inversión formulados y operadores capacitados en su uso. - Fideicomiso realineado, refuncionalizado y refinanciado, que financia los estudios de preinversión. - Archivo de proyectos de preinversión recuperado y digitalizado. - Mejoradas las condiciones de resguardo de la documentación y asegurada la rotación del inventario existente.
		<p>2. El Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP- cuenta con una Unidad de Análisis que aporta permanentemente insumos de conocimiento para la toma de decisiones en el seno de los Consejos de Desarrollo, la Presidencia y los entes sectoriales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad de Análisis de la Inversión funcionando. - Sistema informático que pone a disposición la información a los usuarios y la capacitación, operando. - SNIP articulado con políticas y planificación (tanto sectorial como territorial). - Capacidades fortalecidas de registro, seguimiento y monitoreo de la inversión a

			<p>nivel territorial y sectorial; actualización continua.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos idóneos de emisión de dictámenes para préstamos externos funcionando. - Alianzas estratégicas con MINFIN y SCEP funcionando, mejorando la gestión en los territorios.
		<p>3. El SINAPRE y el SNIP contribuyen, junto a otros instrumentos y entidades del Estado, a la gestión integrada de los recursos públicos, la mejora de la eficiencia y la transparencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ventanilla Única de Proyectos implementada. - SIAF y SNIP articulados y coordinados. - Registro de Precalificados conectado con GUATECOMPRAS. - Módulo de SNIP, acordado en Circular Conjunta, funcionando para Municipalidades y ONG's que administren fondos públicos.

Área de gestión	Resultado esperado	Resultados intermedios	Productos
V- Gestión de la Cooperación Internacional	<i>La SEGEPLAN cuenta con un Sistema de Gestión de la Cooperación Internacional para el desarrollo enmarcado en la Declaración de París, que promueve la efectiva orientación y canalización de la cooperación internacional en función de las políticas nacionales y territoriales.</i>	1. Política nacional de Cooperación para el desarrollo y las mesas sectoriales emanadas de la Declaración de Antigua (2008) permiten a SEGEPLAN la adecuada coordinación y orientación de la Cooperación internacional en el país.	<ul style="list-style-type: none"> - Reorganización interna de la Subsecretaría de Cooperación de SEGEPLAN. - Línea base sobre A&A definida y validada. - Política formulada y validada, en ejecución. - Mapeo de cooperación en territorios o descentralizada realizado y consultado por actores relacionados. - Mesas sectoriales funcionando, en cumplimiento de los compromisos de Antigua. - Unidad de armonización y alineación de la cooperación internacional creada y operando positivamente.
		2. Sistema de información para el seguimiento y monitoreo de los programas y proyectos que se realizan a nivel nacional –DAD-, con recursos de la cooperación internacional, instalado y en funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de información de la Cooperación –DAD- funcionando. - Capacidades institucionales de seguimiento, análisis y evaluación de información fortalecidas.

		<p>3. Competencias y mecanismos de coordinación en materia de gestión de la Cooperación Internacional clarificadas, permiten la fluidez de los procesos de toma de decisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas de colaboración establecidas con Vicepresidencia de la República, MINFIN y Cancillería. - Documento de análisis y armonización de competencias.
		<p>4. Esquemas de Cooperación Internacional y de Cooperación Sur-Sur, en particular, implementados para movilizar apoyos y recursos para la implementación del Plan Estratégico de SEGEPLAN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos identificados y orientados al cumplimiento del Plan Estratégico de SEGEPLAN, 2008-2012. - Convenios de cooperación e intercambio de experiencias firmados y operando. En particular, con Ecuador y Costa Rica.

<i>Área de gestión</i>	<i>Resultado esperado</i>	<i>Resultados intermedios</i>	<i>Productos</i>
VI- Gestión del desarrollo institucional	<i>SEGEPLAN cuenta con las capacidades institucionales y herramientas actualizadas para cumplir las funciones asignadas en la Ley del Organismo Ejecutivo, en un marco de efectividad.</i>	1. Identificación y mejora continua de las prácticas de gestión pública en la planificación del Estado (políticas, planes, programas y proyectos con impacto en el presupuesto).	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas de funcionarios extranjeros realizadas. - Comisiones de funcionarios nacionales a países de interés por su experiencia. - Mecanismos de intercambio de información y modelos funcionando. - Información de utilidad recopilada y puesta a consulta de funcionarios de SEGEPLAN.
		2. Estructura organizacional y procedimientos adecuados, que permiten cumplir las funciones y mandato: <i>reingeniería institucional</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Reingeniería del espacio físico realizada en la sede central. - Edificio central remozado y en condiciones óptimas para trabajar. - Instalaciones de las Delegaciones Departamentales remozadas y funcionales. - Archivo General operando. - Nuevo edificio de SEGEPLAN inaugurado y en uso. - Unidad de Delegados inserta en el Despacho Superior, con soporte legal.

		<p>3. Dirección de Desarrollo Institucional y de Comunicación Social, adscriptas al Despacho Superior, instaladas y en funcionamiento, asegurando la implementación del Plan Estratégico 2008-2012 y el cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento al avance del Plan Estratégico realizado continuamente. - Plan Multianual elaborado y en cumplimiento. - Planes Operativos Anuales formulados y ejecutados. - Unidad de Proyectos Especiales creada, financiada y funcionando. - Dirección de Comunicación Social e Información Pública creada y funcionando.
		<p>4. Dirección de apoyo a las Oficinas Departamentales de SEGEPLAN, incorporada como unidad de Despacho, prestando asesoría y acompañamiento efectivo al proceso de fortalecimiento de capacidades de las Delegaciones Departamentales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades de las Delegaciones Departamentales fortalecidas. - Delegaciones Departamentales con equipos, servicios y tecnología renovada. - Nuevos perfiles de las y los delegados formulados. - Nuevas metodologías de acción utilizadas. - Dirección de Delegados fungiendo como asesor técnico y generador de capacidades en las unidades territoriales.
		<p>5. Establecimiento de las <i>Casas de Gobierno</i> en los territorios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología y esquema de Casas de Gobierno formulada. - Convenios de cooperación interinstitucional firmados con

			<p>MINFIN y SCEP.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Casas de Gobierno progresivamente instaladas. - Prestación de servicios públicos en los territorios mejorada, medible con indicadores específicos.
		<p>6. Reingeniería de procesos permite el funcionamiento efectivo y eficiente de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos y procedimientos de gestión interna, administración y finanzas, mejorados. - Desempeño institucional mejorado, con indicadores positivos de resultados. - Sistema de seguimiento a la correspondencia en funcionamiento óptimo. - Equipos refuncionalizados, que mejoran performance de trabajo.
		<p>7. Desarrollo de capacidades de los recursos humanos y revisión del sistema de puestos y salarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Convenio de Cooperación técnica firmado con INAP y Universidades. - Esquema de puestos y salarios modernizado y adecuado al proceso presupuestario, hacia la carrera civil institucional. - Tasas positivas de permanencia de los recursos humanos capacitados. - Reglamento Orgánico Interno reformado y actualizado.

		<p>8. Invertir en el desarrollo tecnológico e informático para acoger la tecnología del S XXI y su uso a favor del desarrollo y la planificación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Centro de datos para sedes central y departamental en funcionamiento. - Red multiservicios operando. - Sistema de administración, gestión y monitoreo de información operando. - Medidas de seguridad del sistema que evitan usos inapropiados y filtraciones de información institucional. - Mecanismos de comunicación interna y externa mejorados.
--	--	---	---