



SEGEPLAN

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

GUÍA PARA LA
ELABORACIÓN DE

PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Segunda Edición



**GESTIÓN POR RESULTADOS
(GpR)**



Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
9ª. Calle, 10-44 Zona 1,
Guatemala, Centro América
PBX: 2504-4444
www.segeplan.gob.gt

Se permite la reproducción total o parcial de este documento, siempre que no se alteren los contenidos ni los créditos de autoría y edición



Contenido

SIGLAS y ACRÓNIMOS	1
Presentación	2
Introducción.....	3
1. Conceptos básicos	6
1.1 La gestión para resultados de desarrollo (GpR).....	6
1.2 Las capacidades y recursos institucionales	7
1.3 Estrategia y proceso estratégico.....	8
1.4 El plan estratégico institucional.....	11
2. Preparación del proceso de elaboración del PEI.....	11
2.1 Directriz y lineamientos del más alto nivel para la formulación y aprobación del PEI 11	
2.2 Organización de equipos	12
2.3 Plan de trabajo.....	12
2.4 Capacitación a equipos	12
3. Método para la elaboración del PEI.....	12
3.1 Fase 1. Marco legal y vinculación estratégica.....	13
3.1.1 Paso 1. Análisis de mandatos legales	14
3.1.2 Paso 2. Análisis de políticas públicas	16
3.1.3 Paso 3. Análisis de vinculación a K´atun, ODS, PND, MED, PGG y RED	18
3.1.4 Paso 4. Incorporación de enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo 20	
3.2 Fase 2. Vinculación y desarrollo de modelos GpR	22
3.2.1 Sub-fase 2.1 vinculación a planes estratégicos sectoriales.....	23
3.2.2 Sub-fase 2.2Desarrollo de modelos GpR con base a guías de referencia	27
3.3 Fase 3. Marco Estratégico Institucional.....	34
3.3.1 Paso 1. Definición de la visión sustantiva.....	35
3.3.2 Paso 2. Definición de misión y principios.....	36

3.3.3	Paso 3. Formulación de programas estratégicos y designación de responsables	37
3.3.4	Paso 4. Análisis de capacidades, análisis estratégico FODA e identificación de proyectos	39
3.3.5	Paso 5. Análisis de actores.....	44
3.4	Fase 4. Mecanismos de avance a nivel estratégico.....	45
3.4.1	Paso 1. Mecanismos de avance.....	46
3.4.2	Paso 2. Selección de indicadores a nivel estratégico.....	47
3.4.3	Paso 3. Construcción de la línea de base	48
3.4.4	Paso 4. Mecanismo de avance de metas.....	49
3.5	Fase 5. Estimación de logros a nivel estratégico	50
3.5.1	Paso 1. Mecanismos de estimación de logros	51
3.5.2	Paso 2. Definición del alcance del mecanismo de logro	52
3.5.3	Paso 3. Revisión de medio término	52
3.5.4	Paso 4. Revisión final del período del PEI.....	54
ANEXOS	56

Ilustraciones

Ilustración 1. Referencias para la elaboración del PEI.....	3
Ilustración 2. Diagrama de proceso para la elaboración del PEI.....	5
Ilustración 3. Bases conceptuales del PEI.....	6
Ilustración 4. Cadena de resultados	7
Ilustración 5. Requisitos fundamentales para que la estrategia sea efectiva	9
Ilustración 6. Preguntas a responder en el proceso estratégico.....	10
Ilustración 7. Proceso estratégico institucional	10
Ilustración 8. Preparación del proceso para la elaboración del PEI.....	11
Ilustración 9. Análisis de mandatos legales.....	14
Ilustración 10. Utilidad de identificar vinculaciones con las políticas, prioridades, RED.....	19
Ilustración 11. Organización para la implementación de los aportes institucionales.....	20
Ilustración 12. Flujograma para aplicar la GpR	22
Ilustración 13. Modelo conceptual adoptado para cobertura forestal por INAB	23
Ilustración 14. Cadena de resultados INAB.....	24
Ilustración 15. Producción institucional asociada al resultado estratégico de cobertura forestal	25
Ilustración 16. Utilidad de la vinculación de productos a RED	27
Ilustración 17. Análisis de población.....	29
Ilustración 18. Modelo conceptual para la desnutrición crónica	29
Ilustración 19. Modelo explicativo para la desnutrición crónica	32
Ilustración 20. Esquema del Modelo lógico de la estrategia.....	34
Ilustración 21. Programas estratégicos y programas institucionales	39
Ilustración 22. Elementos a considerar en el análisis de capacidades	40
Ilustración 23. Ejemplo hipotético de cadena de valor de una empresa portuaria gubernamental de carga y descarga.....	41
Ilustración 24. Fuente y utilidad de los indicadores	47
Ilustración 25. Utilidad de la línea de base para establecer metas, indicadores y medir avances.....	48
Ilustración 26. Importancia de las metas anuales	49
Ilustración 27. Referencias para la estimación de logros.....	51
Ilustración 28. Revisión de medio término y revisión final	53

Tablas

Tabla 1. Ejemplo parcial para analizar mandatos legales	15
Tabla 2. Ejemplo parcial de aportes de la institución a las políticas públicas	16
Tabla 3. Ejemplo parcial de incorporación de enfoques.....	21
Tabla 4. Ejemplo de Tabla de RED y productos que aporta la institución	26
Tabla 5. Preguntas que ayudan a definir la visión (incluye ejemplo)	35
Tabla 6. Preguntas que ayudan a definir la misión	37
Tabla 7. Ejemplo de Programa Estratégico.....	38
Tabla 8. Descripción de los elementos del FODA	42
Tabla 9. FODA. Determinar la estrategia a emplear	43
Tabla 10. Formato de ficha para implementar recomendaciones del informe de evaluación	55

Anexos

Anexo 1. Estructura mínima del PEI.....	56
Anexo 2. Ejemplos de llenado de tabla para analizar mandatos legales.	57
Anexo 3. Ruta virtual para acceder al listado de políticas públicas vigentes.	67
Anexo 4. Alineación vinculación estratégica.	67
Anexo 5- Ejemplo parcial de la vinculación a: Plan K´ atun, ODS, Prioridades Nacionales de Desarrollo, MED, RED y PGG vigente.	70
Anexo 6. Desagregación sugerida de los enfoques de equidad, cambio climático y gestión del riesgo.....	71
Anexo 7. Proceso para solicitar elevar un problema de institucional a sectorial.	74
Anexo 8. Herramienta matriz PEI.....	75
Anexo 9. Formato de perfil de proyecto estratégico en respuesta al análisis de capacidades.	76
Anexo 10. Análisis de actores.	77
Anexo 11. Ficha del Indicador. Ejemplo tomado del PEI del MAGA 2023 con modificaciones.	78
Anexo 12. Vinculación de programas estratégicos con programas presupuestarios.	79

Siglas y acrónimos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CC	Cambio Climático
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
DA	Debilidades, Amenazas
DESC	Derechos económicos, sociales y culturales
DO	Debilidades, Oportunidades
DTP	Dirección Técnica del Presupuesto
FA	Fortalezas, Amenazas
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FO	Fortalezas, Oportunidades
GpR	Gestión por Resultados
INAB	Instituto Nacional de Bosques
MED	Metas Estratégicas de Desarrollo
MINEDUC	Ministerio de Educación
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenibles
ONSEC	Oficina Nacional del Servicio Civil
PEI	Plan Estratégico Institucional
PES	Plan Estratégico Sectorial
PGG	Política General de Gobierno
PND	Prioridades Nacionales de Desarrollo
RE	Resultados Estratégicos
RF	Resultado Final
RI	Resultado Institucional
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SEPREM	Secretaría Presidencial de la Mujer
SIGAP	Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas

Presentación

La guía para la elaboración de Planes Estratégicos Institucionales fue elaborada por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), se basa en las normas del gobierno de Guatemala de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo Número 540-2013, Artículo 24. Fecha de presentación de los Anteproyectos de presupuesto, párrafo 2: «Los planes estratégicos y el operativo deberán ser enviados a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, por las entidades e instituciones y demás entes que establece el Artículo 2 de la ley, a más tardar el 30 de abril de cada año». Es de hacer notar que la formulación de la primera edición contó con el apoyo del programa «Instrumento de Apoyo a la Administración Pública en Guatemala –IAAP–», de la Unión Europea.

En este sentido, la SEGEPLAN, órgano de planificación del Estado, según lo indica la Constitución Política de República de Guatemala, elabora la presente guía con el fin de orientar a las instituciones sobre el contenido mínimo que deben desarrollar en los planes estratégicos institucionales (PEI). Esta viene a complementar los instrumentos del Sistema Nacional de Planificación (SNP)¹ de Guatemala, y fue diseñada para articular el plan estratégico institucional con los planes estratégicos sectoriales, en cumplimiento con la Guía Conceptual y Metodológica para la elaboración de Planes Estratégicos Sectoriales, en el marco de las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

La presente guía sirve de orientación técnica, desarrolla de forma conceptual y práctica los temas que deben ser trabajados para la formulación del PEI. Como la planificación forma parte de las ciencias blandas, no solo es factible sino recomendable, que quienes la apliquen incorporen creatividad, intuición e innovación, sin ceder espacio a la improvisación y a las creencias por encima del trabajo riguroso y las razones objetivas y sustentadas, para garantizar por medio de la planificación las orientaciones necesarias para atender las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

La guía PEI es de aplicación obligatoria para: a) los organismos del Estado, b) las entidades descentralizadas y autónomas, c) las empresas cualquiera sea su forma de organización, cuyo capital esté conformado mayoritariamente con aportaciones del Estado; y d) las demás instituciones que conforman el sector público².

¹ SNP: Es el conjunto de procesos y ciclos articulados que permite establecer puntos de convergencia entre las políticas públicas, la planificación y la programación, el seguimiento y la evaluación y los mecanismos que orientan a la cooperación internacional. Así mismo contiene al menos tres macroprocesos que son: a) Análisis Estratégico del Desarrollo; 2) Planificación para el Desarrollo y 3) Programación para el desarrollo.

² Artículo 2 de la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97.

Introducción

La guía para la elaboración del plan estratégico institucional -guía PEI- tiene como referencias metodológicas la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados³ (guía GpR) y la Guía Conceptual y Metodológica para la elaboración de los Planes Estratégicos Sectoriales (guía PES). En la presente guía no se repiten las definiciones y los procedimientos metodológicos que ya fueron desarrollados en ambas guías, sin embargo, se incluyen referencias específicas para facilitar su utilización.

Los planes estratégicos sectoriales (PES) son de consulta obligada para establecer a qué resultados aporta la institución y con qué productos, así como ubicar en los modelos causal y explicativo los problemas (factores causales que se incluyen), a efecto de evitar plantearlos luego como problemas nuevos. El propósito de esta guía es orientar a las instituciones para que utilicen las guías de referencia y contribuir con los elementos que no están cubiertos y son necesarios para la elaboración del PEI.

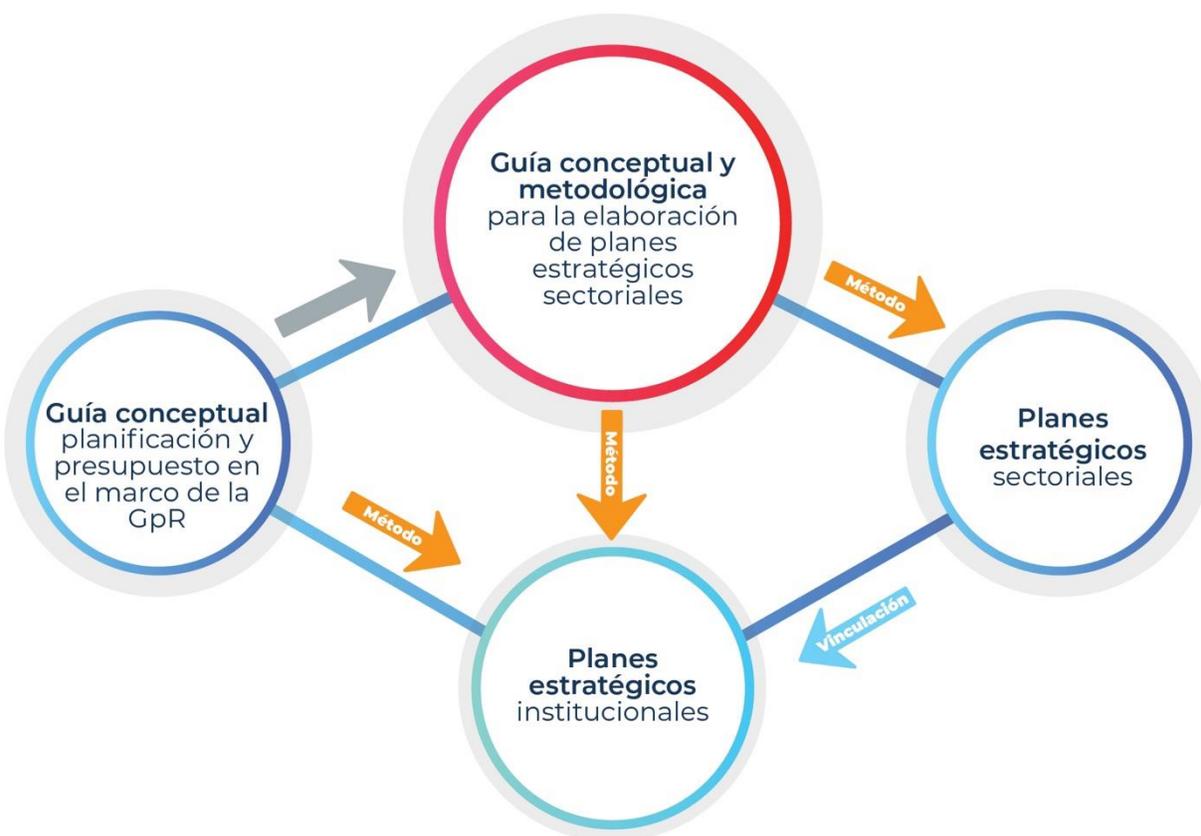


Ilustración 1. Referencias para la elaboración del PEI

Fuente: SEGEPLAN

³ Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados, segunda edición, 2023.

La guía inicia presentando los conceptos básicos sobre los cuales se elabora el PEI: i) la gestión para resultados de desarrollo (GpR); ii) la Teoría de capacidades y recursos; y iii) la Estrategia y enfoque estratégico.

A continuación, propone el proceso de preparación para que las instituciones elaboren el PEI, el cual consiste en que, al nivel más alto de la institución, se den las directrices y lineamientos para la elaboración del plan, la organización de los equipos, la elaboración del plan de trabajo y la capacitación previa para homologar el conocimiento de la metodología a aplicar.

A partir de acá inicia el método para la elaboración del PEI, el cual se integra por cinco grandes fases: i) Marco legal y vinculación estratégica; ii) Implementación de la GpR; iii) Marco estratégico institucional; iv) Seguimiento a nivel estratégico; y v) Evaluación a nivel estratégico. En cada fase se incluyen pasos y ejemplos. En el caso de la fase dos, se refiere al lector a pasos tanto de la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados como de la Guía Conceptual y Metodológica para la elaboración de PES, según la profundidad y alcance metodológico.

Las fases y pasos de la presente guía se presentan en el diagrama siguiente.

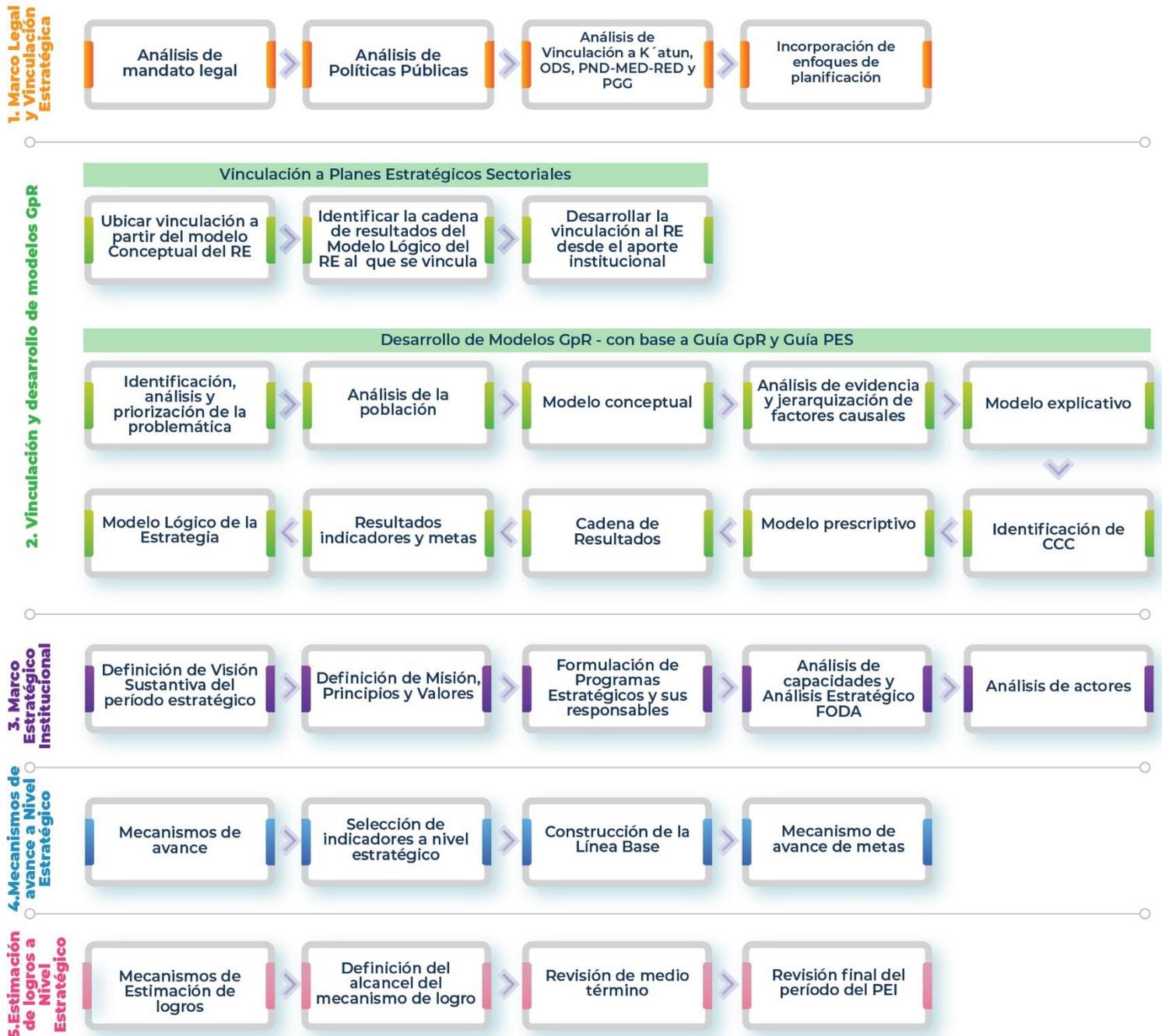


Ilustración 2. Diagrama de proceso para la elaboración del PEI

Fuente: SEGEPLAN

1. Conceptos básicos

Los conceptos útiles para la elaboración del PEI son i) la gestión para resultados de desarrollo (GpR), ii) la Teoría de capacidades y recursos y iii) la Estrategia y enfoque estratégico. La ilustración que se presenta a continuación permite visualizar que los productos se entregan al ciudadano o su entorno inmediato para lograr resultados (cambios positivos en las condiciones y calidad de vida), en un contexto que presenta oportunidades y amenazas.

Las capacidades y recursos son los activos de los que dispone la institución para llevar a cabo el proceso de producción y entrega de productos, proceso que se ve afectado por las fortalezas y debilidades propias de la institución; la estrategia se diseña y aplica en función de las capacidades y recursos para entregar los productos más efectivos para la consecución de los resultados, todo ello en el marco de la misión institucional.



Ilustración 3. Bases conceptuales del PEI

Fuente: SEGEPLAN

1.1 La gestión para resultados de desarrollo (GpR)

«La GpR, es un marco de referencia cuya función es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados / cambio positivo en las condiciones del ciudadano) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones». (BID y CLAD, 2007).

Se basa en la evidencia demostrada para definir la mejor combinación de productos, actividades e insumos para lograr eficacia y eficiencia. Es una estrategia de cambio

institucional que **vincula a los niveles directivos y sus decisiones** con el usuario y cómo este será afectado. Asimismo, promueve que las autoridades y funcionarios de las instituciones asuman responsabilidades en la entrega de productos y el logro de resultados, que se realice una rendición de cuentas con información sólida que, además, puede ser verificada por la opinión pública y la sociedad civil.

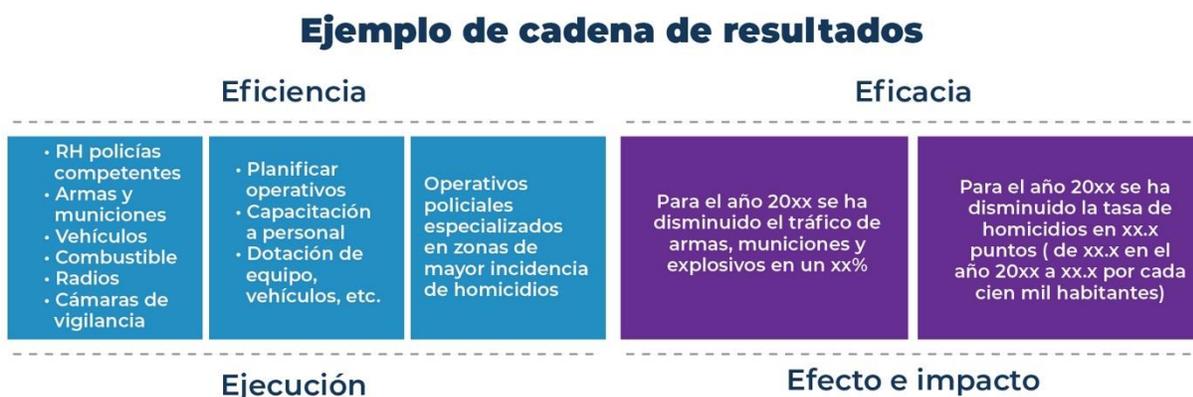


Ilustración 4. Cadena de resultados

Fuente: SEGEPLAN

1.2 Las capacidades y recursos institucionales

La Teoría de las capacidades y recursos, al igual que la GpR, tiene su origen en las empresas privadas (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Nelson y Winter, 1982; Rumelt, 1984). Plantea que las capacidades y los recursos constituyen la base de la estrategia de largo plazo de las empresas debido a dos premisas: i) los recursos y capacidades internos proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa, y ii) los recursos y capacidades son la fuente principal de la rentabilidad para la empresa, en el caso de las instituciones públicas, son la fuente principal de la eficiencia y eficacia en la producción y entrega de productos, en términos de lo que la institución es capaz de hacer para la consecución de resultados.

Los recursos pueden ser humanos, físicos, financieros, tecnológicos y organizativos. Las capacidades son el conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de

coordinar y generar cooperación en las actividades de producción e integración de tecnología y recursos, como consecuencia de la creación de rutinas organizativas que se desarrollan por el intercambio de información con base en el capital humano.

1.3 Estrategia y proceso estratégico⁴

La estrategia requiere:

- Un estrategia con capacidad de análisis y liderazgo.
- Misión y resultado claros.
- Conocimiento de las fortalezas y debilidades de su organización.
- Conocimiento de las fortalezas y debilidades de su enemigo.
- Conocimiento de las condiciones del entorno, las oportunidades y amenazas que enfrenta.
- Definición de los cursos de acción; dónde, cuándo, cómo y con qué enfrentar a su enemigo.
- Todos los miembros de la organización tienen claro el momento, naturaleza de su participación y están alineados y comprometidos con la estrategia y motivados para alcanzar el resultado.

Las implicaciones señaladas son las que se requieren para desarrollar la estrategia a nivel de las organizaciones públicas y de toda organización.

En conclusión, la estrategia con enfoque de GpR consiste en definir los cursos de acción con la mejor combinación de productos y recursos para el logro de resultados y el cumplimiento de la misión institucional. Para que la implementación de la estrategia sea efectiva, es fundamental la concurrencia de las condiciones siguientes:

⁴ Varios autores han hecho aportes a la definición de estrategia desde la perspectiva empresarial, entre ellos Chandler (2003), Drucker (2007), Schendell y Hatten (1972), Schendel y Hofer (1978), Galbraith y Nathanson (1978), Argyris (1985), Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998).

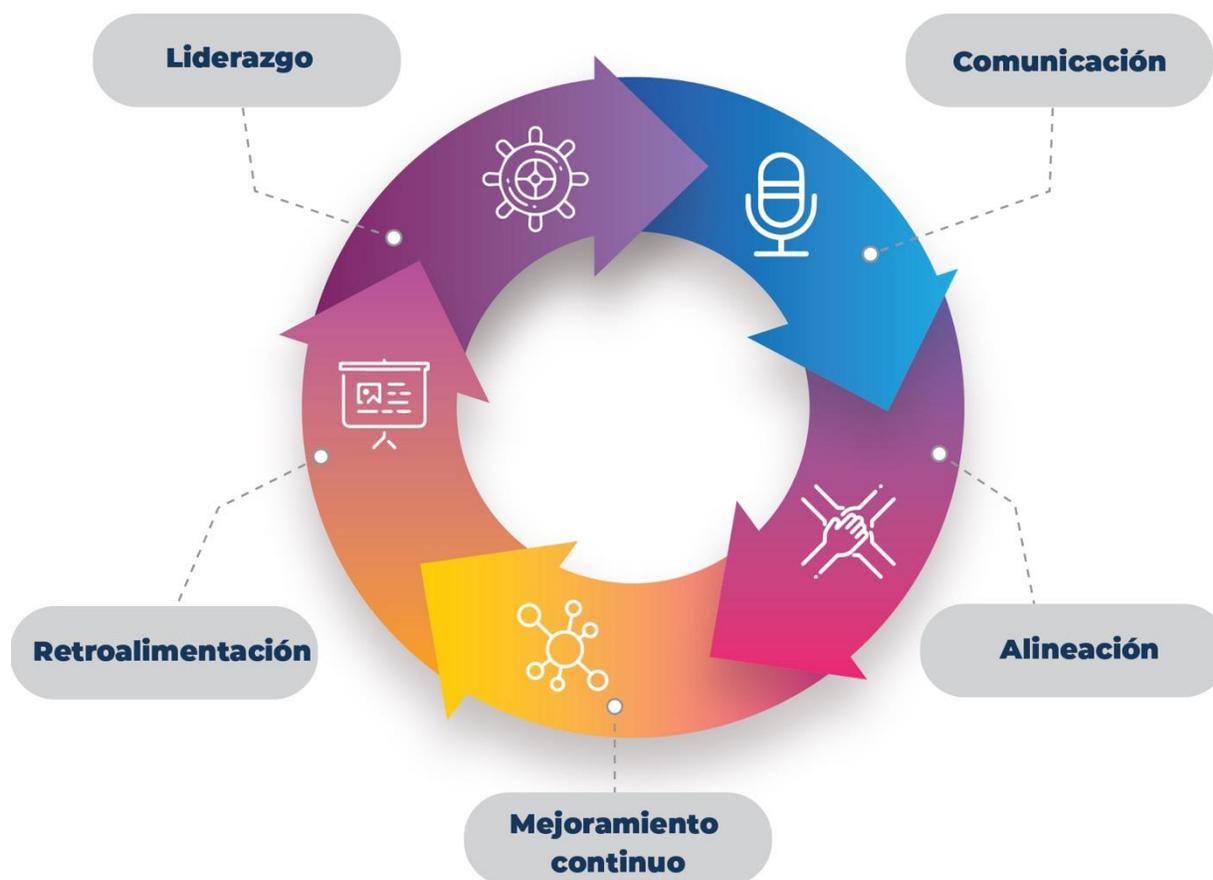


Ilustración 5. Requisitos fundamentales para que la estrategia sea efectiva

Fuente: SEGEPLAN

- i. Liderazgo de la autoridad superior y los mandos medios para conducir la puesta en marcha de los cambios que implica la estrategia.
- ii. Comunicar de manera clara y sencilla la estrategia a todos los miembros de la institución, para que la conozcan y se comprometan a implementarla con la aportación que a cada uno le corresponde y se trabaje de manera coordinada y en cooperación.
- iii. Todas las unidades organizacionales y los equipos de la institución deben estar alineados con la estrategia.
- iv. Los sistemas deben facilitar la comunicación, la cooperación, el análisis del desempeño, la toma de decisiones a diferentes niveles y el mejoramiento continuo de capacidades y de la organización.
- v. Mantener una retroalimentación constante de los avances y dificultades que se enfrentan en el proceso de implementación y en sus efectos.

El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante del nivel directivo y en las instituciones públicas, por lo que debiera responder a las siguientes preguntas:



Ilustración 6. Preguntas a responder en el proceso estratégico

Fuente: SEGEPLAN

El esquema que se incluye a continuación presenta los elementos del proceso estratégico que las autoridades y responsables designados deberán gestionar.



Ilustración 7. Proceso estratégico institucional

Fuente: SEGEPLAN

1.4 El plan estratégico institucional

El plan estratégico institucional es un instrumento articulador del aporte estratégico institucional al marco estratégico nacional y a las prioridades de país, por lo que debe tener una temporalidad no menor a 5 años, el PEI, establece los cursos de acción –estrategias– para contribuir al alcance de los resultados de desarrollo priorizados a nivel nacional y sectorial y contiene las respuestas a las preguntas planteadas en el proceso estratégico.

2. Preparación del proceso de elaboración del PEI

La preparación del proceso aplica a todas las instituciones, tanto las vinculadas a resultados estratégicos de desarrollo (RE), como a resultados institucionales (RI) e incluye:



Ilustración 8. Preparación del proceso para la elaboración del PEI

Fuente: SEGEPLAN

2.1 Directriz y lineamientos del más alto nivel para la formulación y aprobación del PEI

El proceso de elaboración del PEI requiere del compromiso y liderazgo de la máxima autoridad y el equipo directivo o mandos medios, así como conocimiento de las capacidades y recursos de la institución. Las directrices incluirán la definición del equipo conductor del proceso (alta dirección y mandos medios), la misión, principios, prioridades, resultados, nombre y cargo de los responsables, tanto de los productos como de los enlaces institucionales, con los responsables de los resultados de desarrollo.

2.2 Organización de equipos

Se organizará un equipo a cargo de la conducción del proceso y equipos por cada resultado (RED o RI) y por cada conjunto de productos que aportan a un resultado. Estos últimos serán los responsables de investigar y determinar las mejores combinaciones de capacidades, recursos y verificar que estos últimos estén disponibles. Los equipos estarán conformados por las áreas sustantivas, así como las de planificación, finanzas, adquisiciones, recursos humanos, seguimiento y evaluación.

2.3 Plan de trabajo

El plan de trabajo incluirá el cronograma con los tiempos y responsables de las distintas actividades requeridas para la elaboración del PEI. La formulación y aprobación del plan de trabajo será responsabilidad del equipo directivo, asimismo, designará en la Unidad de Planificación el seguimiento del proceso de formulación y la verificación del cumplimiento de las fechas programadas.

2.4 Capacitación a equipos

Es importante que cada institución, previo a iniciar el proceso de elaboración del PEI, capacite a los niveles directivos y a los equipos técnicos. Se propone que SEGEPLAN capacite a un equipo de capacitadores en cada una de las instituciones, para que sean ellos los que mantengan actualizado el conocimiento en los equipos clave dentro de su institución.

3. Método para la elaboración del PEI

El método se integra por cinco fases, cada una de ellas con sus pasos. Las cinco fases son:



Es importante hacer una diferenciación entre las entidades del Estado ya que, por mandato legal, pueden considerar las siguientes directrices al aplicar el método para la elaboración del PEI, que se presenta en la presente guía:

- a) Para el caso del Organismo Legislativo, Organismo Judicial y la Corte de Constitucionalidad: estos organismos sirven por mandato a toda la población en general y cualquier acción de su parte afectará al Estado guatemalteco en su totalidad y que por la independencia constitucional de Estado no están obligadas. No se

descarta que, en algunos casos, pueda definirse una población específica y su territorialización, aun así, es aconsejable que aporten a las metas de la Política General de Gobierno vigentes.

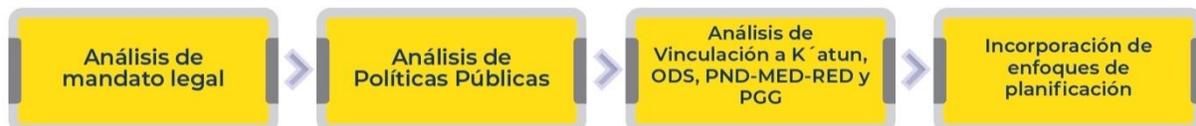
- b) Entidades que entregan producción intermedia, esto es, que entregan productos o servicios a otras entidades. Según la GpR, corresponde plantear resultados que mejoren la entrega de los productos o servicios a estas otras instituciones, según su mandato. Para el soporte técnico a los modelos GpR, no será posible encontrar evidencias o modelos conceptuales del tipo científico sino, más bien, de documentos de análisis predominantemente de expertos, documentos académicos y análisis de gestión, sobre los cuales deben generar el análisis de evidencias que sirvan de dicho soporte. La territorialización será al mismo nivel de las instituciones a las que sirven. Por ejemplo, SEGEPLAN, entre otras.
- c) Entidades que entregan productos finales a una población elegible y también a otras entidades. Este tipo de entidades deberán generar modelos GpR de acuerdo a las poblaciones a las que sirven: personas y entidades. Ejemplo: ONSEC y SEPREM, entre otras.
- d) Entidades que no se vinculan directamente a un Resultado Estratégico, pero que sí aportan de forma directa a las Prioridades Nacionales de Desarrollo y/o a las Metas Estratégicas de Desarrollo; éstas deben hacer su análisis de vinculación al nivel que corresponda de acuerdo a su mandato legal.

3.1 Fase 1. Marco legal y vinculación estratégica

Cada fase incluirá el método completo y se ilustrará con diferente color la fase que se estará desarrollando:



Esta fase, incluye los siguientes pasos:



3.1.1 Paso 1. Análisis de mandatos legales



Las instituciones públicas únicamente pueden hacer lo que la ley les manda. Regularmente, esto se incluye en el mandato contenido en la ley de creación. No obstante, no es suficiente esta referencia, ya que la Constitución Política de la República de Guatemala también contiene directrices que deben ser atendidas según la naturaleza de la institución. Por otro lado, existen códigos (por ejemplo, de salud, municipal, etc.) que consideran atribuciones y destinatarios de éstas, por lo que deben ser revisados.



Ilustración 9. Análisis de mandatos legales

Fuente: SEGEPLAN

Para este análisis se utilizará la tabla siguiente donde se incluye un ejemplo parcial. Ejemplos completos pueden consultarse en el anexo 2.

Tabla 1. Ejemplo parcial para analizar mandatos legales, Ministerio de Educación

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
<p>Constitución Política de la República de Guatemala. Reformada por Acuerdo legislativo No. 18-93 del 17 de noviembre de 1993</p>	<p>Artículo 51. Protección a menores y ancianos. El Estado protegerá la salud física, mental y moral de los menores de edad y de los ancianos. Les garantizará su derecho a la alimentación, salud, educación y seguridad y previsión social</p>	<p>Menores en edad escolar</p>
	<p>Artículo 72. Fines de la educación. La educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana⁵, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal. Se declaran de interés nacional la educación, la instrucción, formación social y la enseñanza sistemática de la Constitución Política de la República y de los derechos humanos</p>	<p>Persona humana</p>
	<p>Artículo 74. Educación obligatoria. Los habitantes tienen el derecho y la obligación de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica ...</p> <p>La educación impartida por el Estado es gratuita. El Estado proveerá y promoverá becas y créditos educativos. La educación científica, la tecnológica y la humanística constituyen objetivos que el Estado deberá orientar y ampliar permanentemente. El Estado promoverá la educación especial, la diversificada y la extraescolar.</p>	<p>Menores en edad escolar, menores en edad escolar con capacidades especiales o limitaciones para acceder a la educación formal</p>
	<p>Artículo 75. Alfabetización. La alfabetización se declara de urgencia nacional</p>	<p>Personas analfabetas</p>

Fuente: SEGEPLAN

⁵ El desarrollo integral de la persona es el propósito de la educación, contribuir a que la persona evolucione en todos sus aspectos: espiritual, emocional, cognitivo, social, afectivo y físico. Este desarrollo lo va consiguiendo a lo largo de su vida y la etapa infantil es clave ya que muchas de las bases se adquieren en esta etapa.

3.1.2 Paso 2. Análisis de políticas públicas



Las políticas son «cursos de acción tendentes a la solución de problemas públicos, definidos a partir de la interacción de diversos sujetos sociales, en medio de una situación de complejidad social y de relaciones de poder, que pretenden utilizar de manera eficiente los recursos públicos y tomar decisiones a través de mecanismos democráticos, con la participación de la sociedad».⁶ La institución realizará una revisión de las políticas vinculadas directamente con su mandato. Como punto de partida se puede consultar el anexo 3, que contiene la ruta para acceder en línea al listado de políticas públicas vigentes.

Sobre la base de las políticas revisadas se elaborará una tabla como la siguiente, para establecer cómo incluir las políticas en los productos y en el quehacer institucional. El formato de la tabla incluye un ejemplo parcial, con información tomada del PEI de la SOSEP 2023.

Tabla 2. Ejemplo parcial de aportes de la institución a las políticas públicas- SOSEP 2023

No.	Nombre de la Política Pública y año	Población afectada	Modalidades de inclusión institucional	Área responsable de incorporar en el que hacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
1	Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional. 2037	Esta Política es de observancia general en el territorio nacional con acciones específicas de prioridad en las poblaciones definidas como	Fortalecer en todo el territorio nacional, la capacidad institucional para la vigilancia nutricional (monitoreo de crecimiento físico, educación, inmunización y tratamiento	Personal técnico y administrativo de la Dirección de Hogares Comunitarios, Dirección de Mejoramiento de las condiciones Socioeconómicas de la Mujer y Dirección de Mis Años Dorados.	Dirección de Hogares Comunitarios, Dirección de Mejoramiento de las condiciones Socioeconómicas de la Mujer y Dirección de Mis Años Dorados.

⁶ Canto, M. y O. Castro. Participación Ciudadana y Políticas Públicas en el Municipio. MDC. México. 2002.

No.	Nombre de la Política Pública y año	Población afectada	Modalidades de inclusión institucional	Área responsable de incorporar en el que hacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
		vulnerables a la inseguridad alimentaria y nutricional.	requerido) de niños menores de cinco años de acuerdo, a las normas de atención del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Establecer un sistema nacional de información y monitoreo de la seguridad alimentaria y nutricional, estableciendo mecanismos e indicadores para la evaluación de políticas, programas y proyectos relacionados con la SAN. Promover la sistematización de la recolección de datos, incluyendo módulos de encuestas de hogares, realización de		

No.	Nombre de la Política Pública y año	Población afectada	Modalidades de inclusión institucional	Área responsable de incorporar en el que hacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
			censos de talla escolares; vigilancia y monitoreo de la fortificación de alimentos; y actualización estandarizada de la canasta básica de alimentos.		

Fuente: SEGEPLAN

3.1.3 Paso 3. Análisis de vinculación a K´atun, ODS, PND, MED, PGG y RED



SEGEPLAN y MINFIN emiten anualmente lineamientos para la planificación y el presupuesto, en estos se actualizan, si procede, las PND, RED y PGG, ya que éstas pueden variar según cambios en la administración de gobierno o problemas no previstos que tienen implicaciones para toda o segmentos importantes de población. Por ejemplo, desastres, efectos del cambio climático y otros.



Ilustración 10. Utilidad de identificar vinculaciones con las políticas, prioridades, RED
Fuente: SEGEPLAN

Para realizar el análisis, la institución revisará la herramienta de referencia: Análisis de vinculaciones (ver anexo 4).



Ilustración 11. Organización para la implementación de los aportes institucionales
 Fuente: SEGEPLAN

Es importante organizar y nombrar responsables de las modalidades de inclusión que se integrarán en el quehacer institucional para asegurar su cumplimiento. En el anexo 5 se incluye un ejemplo parcial.

3.1.4 Paso 4. Incorporación de enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo



La institución deberá identificar en la tabla que incluye el detalle de los enfoques y los elementos que aplican y definir las vías en las que los incorporará en el quehacer institucional. Las vías de incorporación pueden ser diferentes en los productos que entrega, o actividades complementarias a estos, instalaciones, materiales y otros. Pueden implicar proyectos de fortalecimiento de capacidades y recursos, incorporación de nuevos productos o la mejora de los productos que se entregan.

El formato de la tabla contiene en la primera columna el detalle de los enfoques para que la institución se circunscriba a incluir en la columna de la derecha la forma o modalidad en la que incorporará cada enfoque en el quehacer institucional, así como las áreas responsables de incorporar y verificar dicha inclusión. A continuación, se presenta la tabla con un ejemplo del MINEDUC. Ver la desagregación sugerida para cada enfoque en el anexo 6.

Tabla 3. Ejemplo parcial de incorporación de enfoques, caso Ministerio de Educación

Enfoques	Modalidades de inclusión	Área responsable de incorporarlo en el que hacer institucional	Área responsable de verificar su incorporación
<p><u>Equidad</u>⁷</p> <p>Derecho al agua</p>	<p>Asegurar en las instalaciones de los Centros de Educación, disponibilidad y acceso a agua para consumo humano (higiene y bebible)</p>	<p>Colocar el nombre del área responsable</p>	<p>Colocar el nombre del área responsable de verificar su incorporación</p>
<p><u>Cambio climático</u>⁸</p> <p>Reducción de consumo de recursos (energía, agua y materias primas)</p>	<p>Incorporar reglas de convivencia (*)</p> <p>Afiches en lugares de instalaciones de mayor consumo</p> <p>Revisión periódica de fugas</p> <p>Depósitos o reservorios de agua</p>	<p>Colocar el nombre del área responsable</p>	<p>Colocar el nombre del área responsable de verificar su incorporación</p>
<p><u>Gestión integral del riesgo</u>⁹ (Ambiental, laboral, financiero, otro)</p> <p>Plan de prevención, mitigación, respuesta y rehabilitación</p>	<p>Plan institucional de Respuesta a desastres - PIR</p>	<p>Colocar el nombre del área responsable</p>	<p>Colocar el nombre del área responsable de verificar su incorporación</p>

Fuente. SEGEPLAN

⁷ Equidad en el más amplio sentido. Incluye los Derechos humanos fundamentales del Pacto Internacional de DESC.

⁸ Se basa en la sostenibilidad ambiental, que se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno. Por extensión, se aplica a la explotación de un recurso por debajo del límite de renovación. Incluye cómo nos desplazamos, qué comemos, cómo nos calentamos, distancias que viajamos y cómo vivimos en general.

⁹ Secretaría Ejecutiva de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (SE-CONRED) (2012). La vulnerabilidad asociada a los desastres. Un marco conceptual para Guatemala. Guatemala.

3.2 Fase 2. Vinculación y desarrollo de modelos GpR



Existen dos vías para implementar la GpR a nivel institucional, dichas vías se muestran como subfases en el flujograma siguiente. El punto de partida es identificar la vinculación del quehacer institucional a los planes estratégicos sectoriales (PES). Si la institución está vinculada, esta guía orientará como proceder, por aparte, si está o no vinculada e identifica problemas que no han sido abordados en los PES, se debe aplicar los pasos completos de modelaje GpR. Para aquellos problemas cuyas causas identificadas en la elaboración del modelo conceptual requieren de la participación de varias instituciones, se procederá a solicitar que dicho problema sea desarrollado a nivel de la planificación estratégica sectorial; para lo cual, se seguirá el procedimiento administrativo que se encuentra en el Anexo 7. En tanto el problema inicia el desarrollo desde lo sectorial, la institución proseguirá con su modelaje GpR, desarrollando únicamente las causas donde puede intervenir por mandato legal.



Ilustración 12. Flujograma para aplicar la GpR

Fuente. SEGEPLAN

3.2.1 Sub-fase 2.1 vinculación a planes estratégicos sectoriales

3.2.1.1 Paso 1. Ubicar vinculación a partir del modelo conceptual del RED



Los problemas más relevantes de los sectores y sus causas han sido analizados en los PES, por lo que ya se han desarrollado los resultados y cadenas de valor; por eso, es importante iniciar por determinar en el modelo conceptual los factores causales que le competen a la institución, según fue definido en dicho plan. Para efectos de orientación se presenta un ejemplo de aplicación.

Para abordar la cobertura forestal, se presenta el análisis de abordaje del modelo conceptual desde la óptica del Instituto Nacional de Bosques (INAB), institución vinculada con el sector ambiental, quien ha priorizado como problema la “deforestación y pérdida de biodiversidad dentro y fuera de áreas protegidas” en ese sentido se marcan en la siguiente ilustración las causas que le compete abordar con relación a incrementar a 33.7% la cobertura forestal.



Ilustración 13. Modelo conceptual adoptado para cobertura forestal por INAB

Fuente. SEGEPLAN

3.2.1.2 Paso 2. Identificar cadena de resultados del modelo lógico del RED al que se vincula



En el modelo lógico se identificarán los resultados: final, intermedio e inmediato al que se vincula la institución. Ver continuación del ejemplo de INAB.



Ilustración 14. Cadena de resultados INAB

Fuente. SEGEPLAN

3.2.1.3 Paso 3. Desarrollar la vinculación al RED desde el aporte institucional



En este paso se identificarán los productos con los cuales se acordó que la institución aportaría al RED, tal como se muestra en el siguiente ejemplo. Tomar nota que los productos del INAB aportan directamente a resultados intermedios.

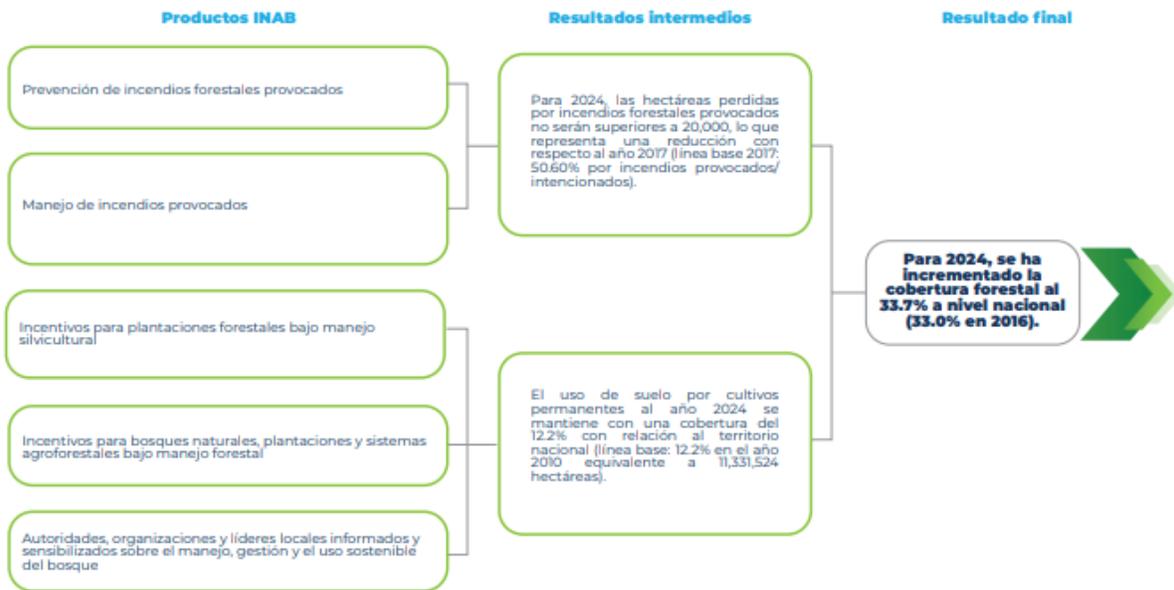


Ilustración 15. Producción institucional asociada al resultado estratégico de cobertura forestal
Fuente. SEGEPLAN

Posteriormente a la identificación de la vinculación y contribución institucional a un resultado determinado, la información puede presentarse como tabla, como se ejemplifica a continuación:

Tabla 4. Ejemplo de Tabla de RED y productos que aporta la institución

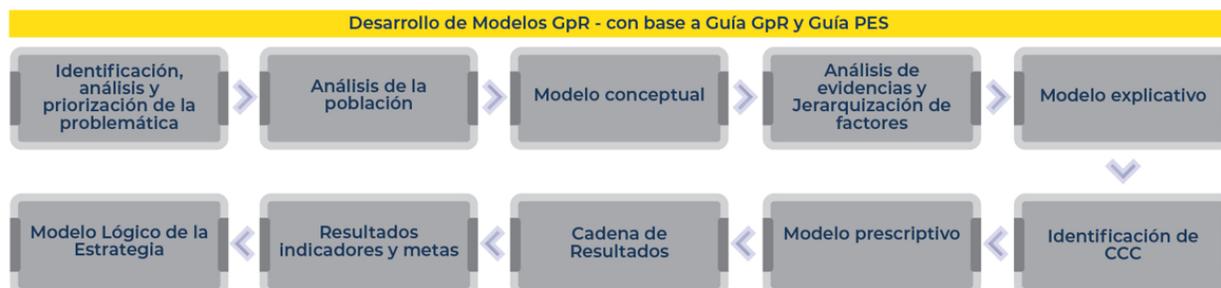
Institución		INAB	
<p>Resultado Final: Para el 2029, se ha incrementado la cobertura forestal a 33.7 por ciento a nivel nacional (33.3% en 2020).</p>			
<p>Resultado (s) Intermedio (s): RI^{1.1} Para el 2028, las hectáreas perdidas por incendios forestales provocados, no será superior a 20,000 lo que representa una reducción con respecto al año 2017 (línea base 2017: 50.60% por incendios provocados/ intencionados). RI^{1.2} El uso de suelo por cultivos permanentes al año 2028 tiene una cobertura menor al 15% con relación al territorio nacional. (línea base: 13.8% en el año 2020 equivalente a 1,503,191.47 hectáreas)</p>			
No.	Productos Estratégicos	Población a la que se entrega el producto	Área Geográfica donde se entrega el producto
1	Prevención de incendios forestales provocados	Propietarios de tierra con bosques, municipalidades, Líderes comunitarios	Según priorización de INAB
2	Manejo de incendios forestales	Áreas de bosque afectadas según protocolos	Según priorización de INAB
3	Incentivos para plantaciones forestales bajo manejo silvicultural	Propietarios de tierras que se dediquen a programas de reforestación	Según priorización de INAB
4	Incentivos para bosques naturales, plantaciones y sistemas agroforestales bajo manejo forestal.	Propietarios de tierras que se dediquen a programas de manejo de bosque natural	Según priorización de INAB
5	Autoridades, organizaciones y líderes locales informados y sensibilizados sobre el manejo, gestión y el uso sostenible del bosque.	Autoridades, organizaciones y líderes locales	Según priorización de INAB

Fuente: SEGEPLAN con información de INAB.



Ilustración 16. Utilidad de la vinculación de productos a RED
 Fuente: SEGEPLAN

3.2.2 Sub-fase 2.2 Desarrollo de modelos GpR con base a guías de referencia



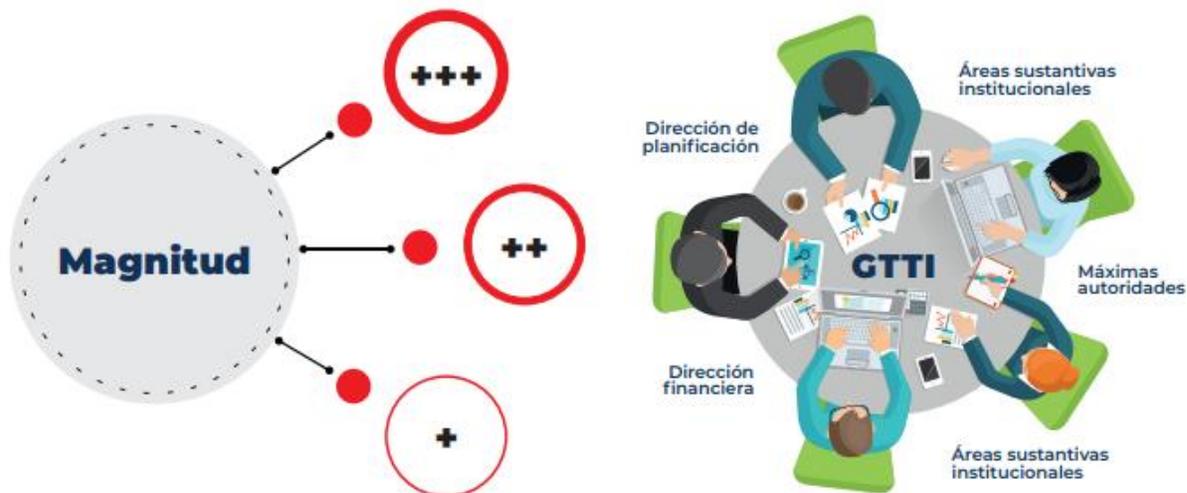
Es posible que tanto las instituciones que están vinculadas a los PES, como aquellas que no lo están, identifiquen otros problemas que, si bien no fueron considerados en el PES, cumplen con los criterios de: i) afectar negativamente a la población a la que por mandato sirve, ii) que son importantes por su magnitud e implicaciones, y/o iii) que requieren la participación de varias instituciones para su solución. En ese caso, procede aplicar el método GpR siguiendo los pasos mostrados en la ilustración anterior; utilizando para ello las guías de referencia: Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados¹⁰ y Guía

¹⁰ Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados, segunda edición, 2023.

Conceptual y Metodológica para la elaboración de PES. Para cada uno de los pasos se incluye dónde hacer la consulta en dichas guías.

3.2.2.1 Paso 1. Identificación, análisis y priorización de problemas

La institución identificará problemas que afectan a la población que se encuentra en el marco de su mandato, cuidando de no repetir problemas que fueron considerados en los modelos de los PES. Si se identifica más de un problema, los priorizará en función del criterio de magnitud, **aplicando el método tal como se indica en el paso 1 de la guía PES.**



3.2.2.2 Paso 2. Análisis de población

Consiste en delimitar a la población que es afectada por el problema, identificando tanto sus características internas como externas, para establecer con precisión en qué población se enfocará la atención a través de la entrega de productos. **Para realizar el análisis se recomienda seguir las indicaciones de la guía PES, paso 2.**

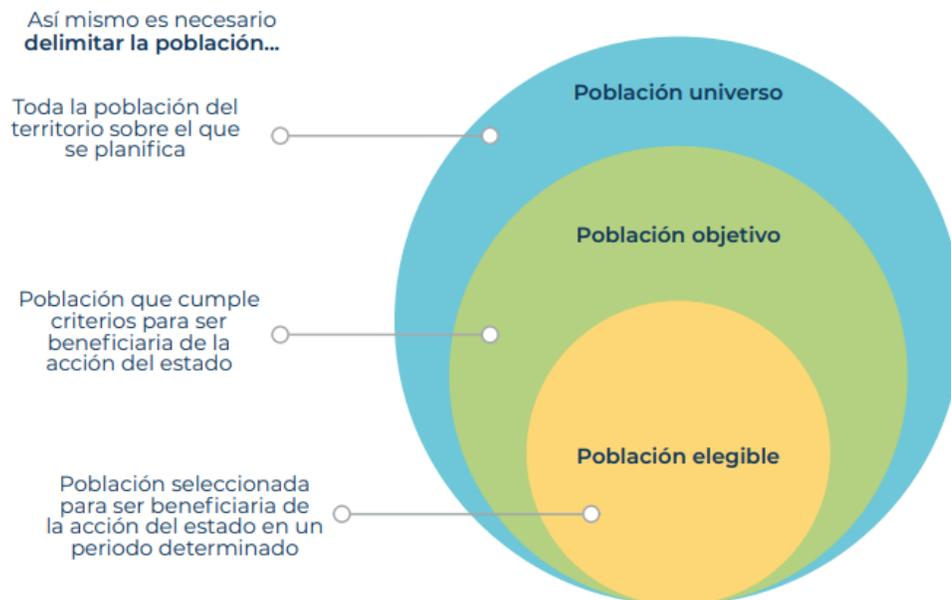


Ilustración 17. Análisis de población

Fuente: SEGEPLAN

3.2.2.3 Paso 3. Modelo conceptual

El modelo conceptual es un diagrama estructurado que representa un conjunto de relaciones de causa y efecto entre conceptos que explican, basados en evidencia, el problema priorizado. El proceso para su elaboración se encuentra detallado en la **guía GpR. Fase 3. Modelo Conceptual (adopción, adaptación o construcción).**



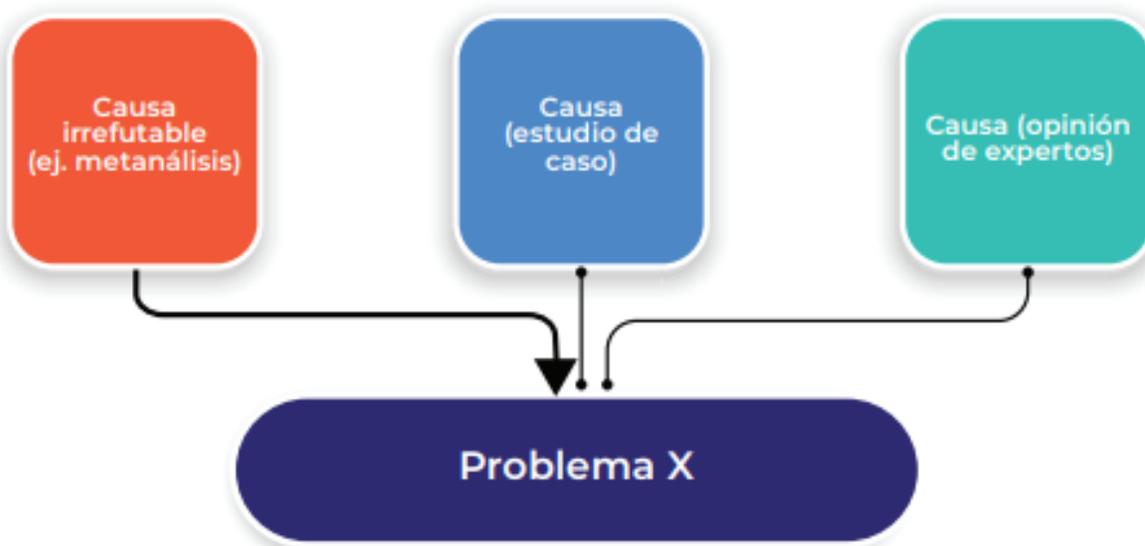
Ilustración 18. Modelo conceptual para la desnutrición crónica

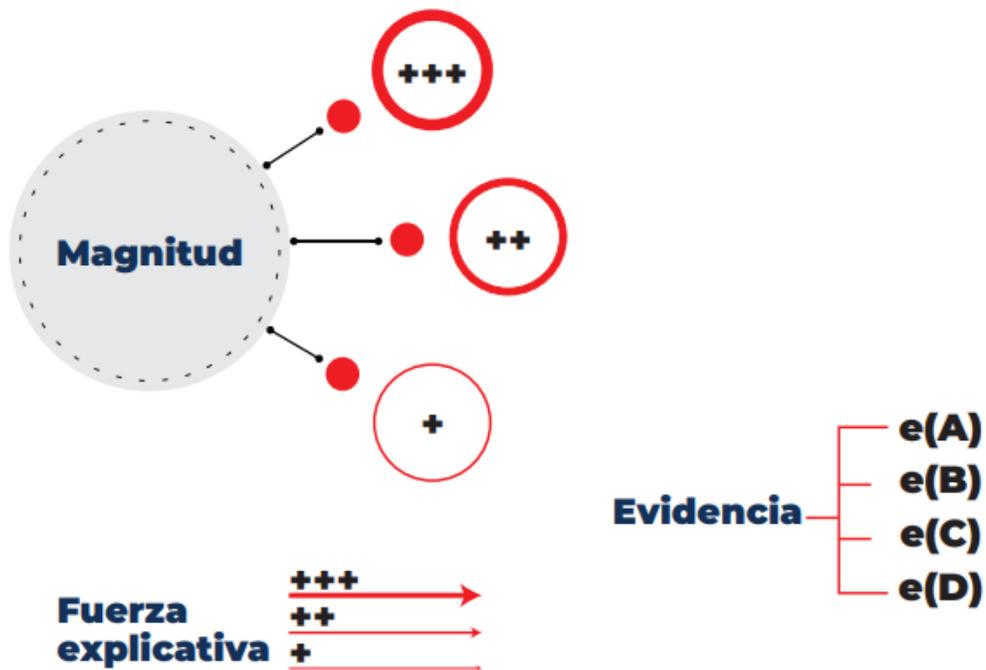
Fuente: SEGEPLAN

En los casos en los que la institución identifique problemas que afectan a la población a la que por mandato sirve, cuya solución requiere de la participación de más de una institución y que no están considerados en los RED, se continuará trabajando la metodología GpR hasta definir los resultados institucionales, en tanto se gestiona que sean considerados como RED; para esto, seguir el procedimiento del anexo 9.

3.2.2.4 Paso 4. Análisis de evidencias y jerarquización de factores causales

Se refiere a la búsqueda y análisis de evidencias que demuestren la relación de los factores de causalidad con el problema principal. Este análisis es la base para jerarquizar los factores causales y, con ello, poder elaborar el modelo explicativo. Para realizarlo adecuadamente, se debe **aplicar la guía PES, Paso: 5 Parámetros para la jerarquización de las causas: magnitud, evidencia y fuerza explicativa.**





3.2.2.5 Paso 5. Modelo explicativo

Consiste en la desagregación de cada uno de los elementos del modelo conceptual, atendiendo a las condiciones y realidad propias del país. Para su elaboración, se debe hacer uso de la jerarquización de causas elaboradas en el paso. **Consultar guía GpR. Fase 4. Elaboración del modelo explicativo.**

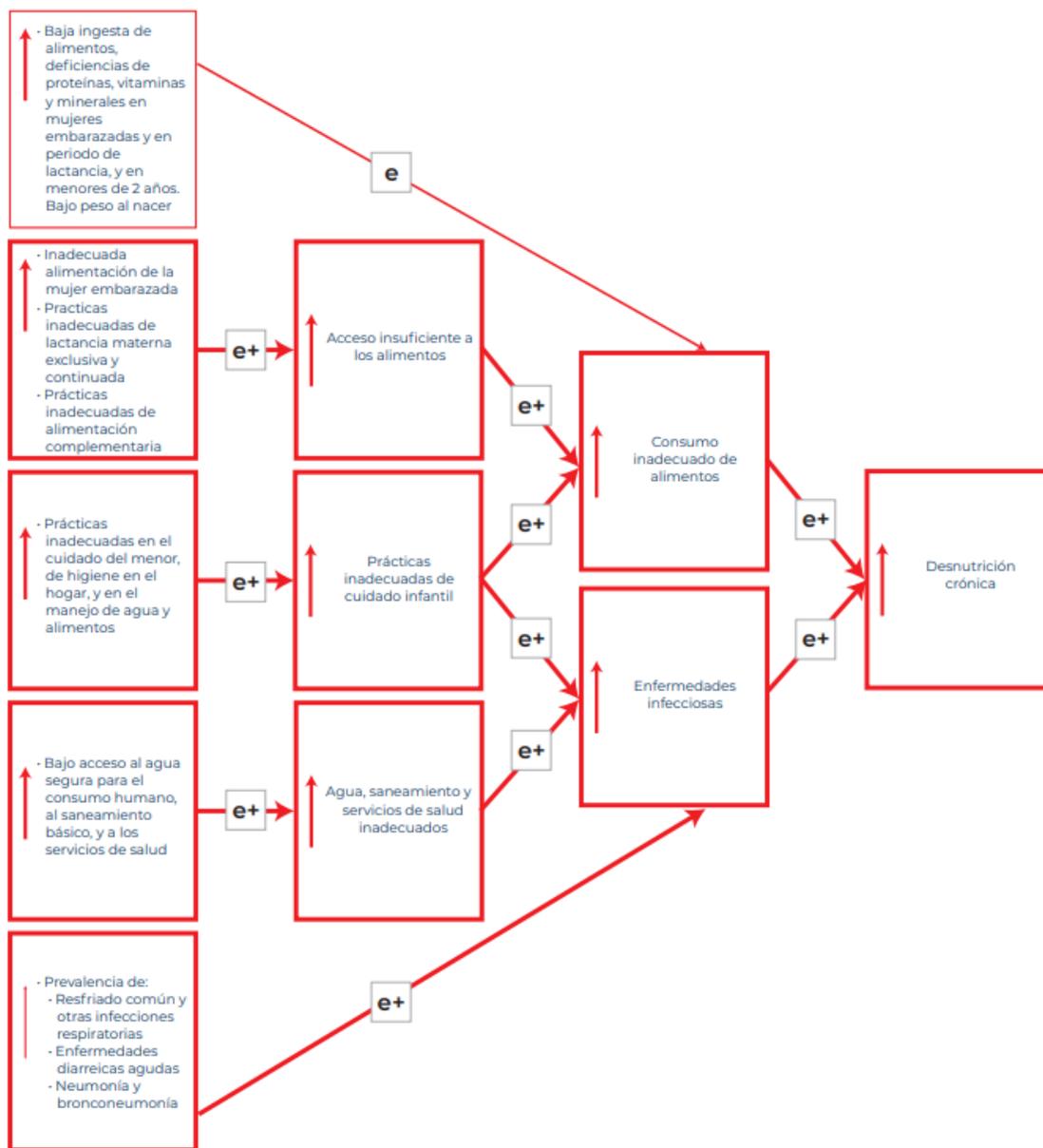


Ilustración 19. Modelo explicativo para la desnutrición crónica

Fuente: SEGEPLAN

3.2.2.6 Paso 6. Identificación de caminos causales críticos (CCC)

Los CCC son los que, de acuerdo con su importancia, constituyen los factores causales que al ser resueltos tendrán mayor impacto en la solución del problema principal. **Consultar guía GpR. Fase 5. Identificación de caminos causales críticos.**

3.2.2.7 Paso 7. Modelo prescriptivo

Consiste en identificar las intervenciones más eficaces para atacar la problemática o condición de interés, por medio de los caminos causales críticos. Elaborar el modelo prescriptivo implica la búsqueda de evidencia del nivel de eficacia deseable de las intervenciones sobre el camino causal crítico. **Consultar guía PES paso 8. Identificación de productos costo eficaces para abordar las causas del problema y paso 9. Priorización de productos.**

3.2.2.8 Paso 8. Cadena de resultados

Consiste en la articulación del resultado final, intermedio e inmediato, los cuales se determinan en función del problema principal, las causas directas y las causas indirectas. **Consultar guía PES. Paso 2, paso 4 Formulación de resultados intermedios e inmediatos a partir de las causas directas e indirectas; y guía GpR B) etapa de diseño de la Fase 1. Formulación de Resultados.**



3.2.2.9 Paso 9. Resultados, indicadores y metas

Consiste en la definición de indicadores y metas para la cadena de resultados, cubriendo el período de vigencia del PEI. Los indicadores y metas evidencian la magnitud y tiempo en el que se logrará el resultado. Para abordar este paso puede consultarse la **guía GpR. Anexo 4. Indicadores de resultado** y **guía PES Paso 21**. Con la información de los indicadores se completará la herramienta matriz PEI (anexo 8), que vincula a los RED y a sus indicadores con las PND, MED y PGG 2020-2024.

Indicador: tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes

Número de defunciones por **homicidios/asesinatos** → ¿Qué?

X 100,000

Proyección **de población total** → ¿Quiénes?

3.2.2.10 Paso 10. Modelo lógico de la estrategia

Consiste en articular a la cadena de resultados con los productos identificados en el modelo prescriptivo. **Consultar guía PES. Paso 11 Modelo lógico y ámbitos. Y guía GpR. Fase 3. modelo lógico de la estrategia.**

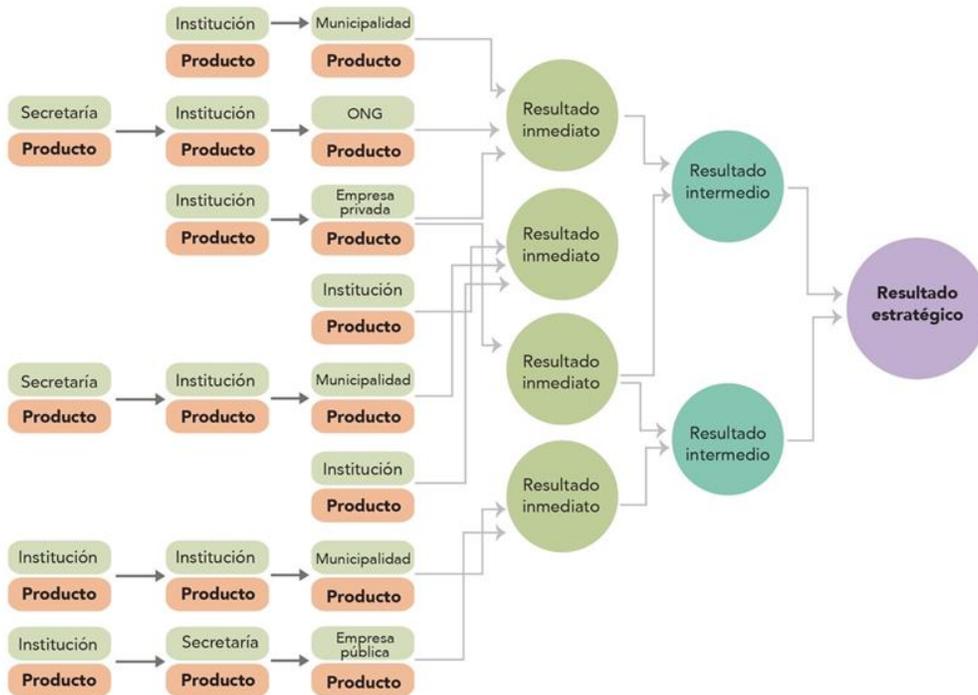


Ilustración 20. Esquema del Modelo lógico de la estrategia

Fuente: SEGEPLAN

3.3 Fase 3. Marco Estratégico Institucional



Esta fase incluye los 5 pasos que se presentan en el siguiente flujograma:



3.3.1 Paso 1. Definición de la visión sustantiva



La visión sustantiva expresa la imagen objetivo que la institución espera lograr a través de su contribución trascendente en las condiciones de la población, que constituye su clientela última y a cuyas necesidades orienta su atención.

La visión debe ser formulada por los líderes de la institución y debe ser clara, concreta, medible, delimitada en el tiempo y comprensible para todo el personal de la institución, ya que la misma debe ser apropiada por todos. La visión sustantiva debe tener como horizonte el alcance del resultado final definido a través de la metodología GpR, de acuerdo al análisis del marco legal y la vinculación estratégica realizadas previamente por la institución.

Tabla 5. Preguntas que ayudan a definir la visión (incluye ejemplo)

Preguntas que ayudan a definir la Visión	Ejemplo de respuesta
¿Cuáles son las condiciones de la población a atender en función del mandato institucional?	«La calidad de educación en Guatemala es baja ya que el País no está considerado dentro de los 10 países latinoamericanos con mejor educación» ¹¹
¿Cómo visualiza la institución la condición futura de esa población?	Ejemplo: «Guatemala ha mejorado sustancialmente la calidad de la educación y se encuentra entre los 10 países latinoamericanos con mejor educación en 2030»

Fuente: SEGEPLAN

¹¹La fuente del dato de los países latinoamericanos es el Informe PISA-D, elaborado por MINEDUC y OCDE en 2018. Guatemala.

La visión, si bien es una imagen objetivo deseada, tiene que ser factible de ser alcanzada y, por tanto, medible; por lo tanto, es importante revisarla y actualizarla periódicamente a la luz del aprendizaje institucional. Debe ser entendida por todos los miembros de la institución, debe motivar y ser compartida por todos.

3.3.2 Paso 2. Definición de misión y principios



La misión expresa la razón de ser de la institución, su propósito fundamental en términos de las necesidades que satisface y a quiénes se dirige su acción. La base para su definición se encuentra en la Tabla 1. Análisis de mandatos legales.

La misión debe ser breve, clara, orientar el rumbo y el comportamiento de todos los funcionarios en los diferentes niveles de la institución. En este sentido, debe incluir los principios éticos¹² que darán coherencia a la cultura organizacional y facilitarán la resolución de conflictos.

Para las entidades del Organismo Ejecutivo, los principios éticos se encuentran en la Ley del Organismo Ejecutivo. Artículo 4. Principios que rigen la función administrativa: Solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana. Estos deben ser retomados en las misiones de todas las instituciones de dicho organismo.

Para el resto de Organismos o entidades del Estado, según el Artículo 2 de la Ley Orgánica de Presupuesto, deben regirse de acuerdo a los principios éticos que se encuentran definidos en las leyes orgánicas de creación de las mismas.

¹² La ética es la disciplina que trata de la valoración moral de los actos humanos y es el conjunto de principios que regulan la actividad humana o modo de comportarse de las personas. En ese sentido, los principios éticos se constituyen en la base del comportamiento de funcionarios públicos y son útiles para dirimir situaciones de desacuerdo o conflicto.

Tabla 6. Preguntas que ayudan a definir la misión

Preguntas que ayudan a definir la misión		Forma de responder
i)	¿Para qué existe la institución, cuáles es su mandato según la ley de creación?	Somos la institución creada para... o que tiene como fin ...
ii)	¿Su competencia es rectora, ejecutora, coordinadora, supervisora?	... ejercemos rectoría en... y entregamos bienes y servicios ...
iii)	¿Cuáles son sus grandes ámbitos de acción? (Resumir y ordenar atribuciones en grandes categorías) de prevención, recuperación y rehabilitación ...
iv)	¿Qué población debe atender? a la población ...,
v)	¿Qué principios nos rigen?	Nuestros principios son: Solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana.

Fuente: SEGEPLAN

Ejemplo de misión, Ministerio de Educación

«Somos la institución creada para **asegurar el cumplimiento del derecho a la educación con el fin primordial de lograr el desarrollo integral de la persona humana, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal. Ejercemos la rectoría del sistema educativo y entregamos productos educativos de manera directa.** Operamos con base a los principios de solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana.»

3.3.3 Paso 3. Formulación de programas estratégicos y designación de responsables



Los programas estratégicos son los que responden a los resultados estratégicos de desarrollo y contienen los productos costo-efectivos identificados por la institución y

validados por el equipo interinstitucional responsable del resultado y del plan sectorial¹³. La Tabla 3 es la base para presentar la información de este apartado. El RED -final- le da el nombre al programa estratégico, que debe ser el mismo con el del programa presupuestario. Ejemplo:

Tabla 7. Ejemplo de Programa Estratégico

Institución: INAB		
Programa estratégico: incremento de la cobertura forestal		Responsable
Resultados y productos		
Resultado final: Para el 2028, se ha incrementado la cobertura forestal a 33.7 por ciento a nivel nacional (33.0% en 2020).		
Resultado (s) intermedio (s):		
<p>RI^{1.1} Para el 2028, las hectáreas perdidas por incendios forestales provocados, no será superior a 20,000 lo que representa una reducción con respecto al año 2017 (línea base 2017: 50.60% por incendios provocados/ intencionados).</p> <p>RI^{1.2} El uso de suelo por cultivos permanentes al año 2028 tiene una cobertura menor al 15% con relación al territorio nacional. (línea base: 13.8% en el año 2020 equivalente a 1,503,191.47 hectáreas).</p>		
No.	Productos	
1	Prevención de incendios forestales provocados	
2	Manejo de incendios forestales	
3	Incentivos para plantaciones forestales bajo manejo silvicultural	
4	Incentivos para bosques naturales, plantaciones y sistemas agroforestales bajo manejo forestal.	
5	Autoridades, organizaciones y líderes locales informados y sensibilizados sobre el manejo, gestión y el uso sostenible del bosque	

Fuente: SEGEPLAN

¹³ En anexo 12 se presenta la vinculación de los programas estratégicos con los programas presupuestarios.



Ilustración 21. Programas estratégicos y programas institucionales

Fuente: SEGEPLAN

3.3.4 Paso 4. Análisis de capacidades, análisis estratégico FODA e identificación de proyectos



El análisis de capacidades es importante para determinar la cantidad de productos que la institución puede entregar con la capacidad instalada que tiene y, a través de ello, establecer en qué porcentaje se está cubriendo a la población elegible y cuáles son las brechas existentes para programar su cobertura. Para ello, es importante analizar las capacidades en las cadenas de valor y las actividades de apoyo. Aplica lo mismo en el caso de las empresas del Estado, la población elegible es la que requiere ser atendida (demanda) y la capacidad -capacidades y recursos- determina la oferta de servicios que la empresa puede cubrir.

Actividades de apoyo



Cadena de Valor



Ilustración 22. Elementos a considerar en el análisis de capacidades

Fuente: SEGEPLAN

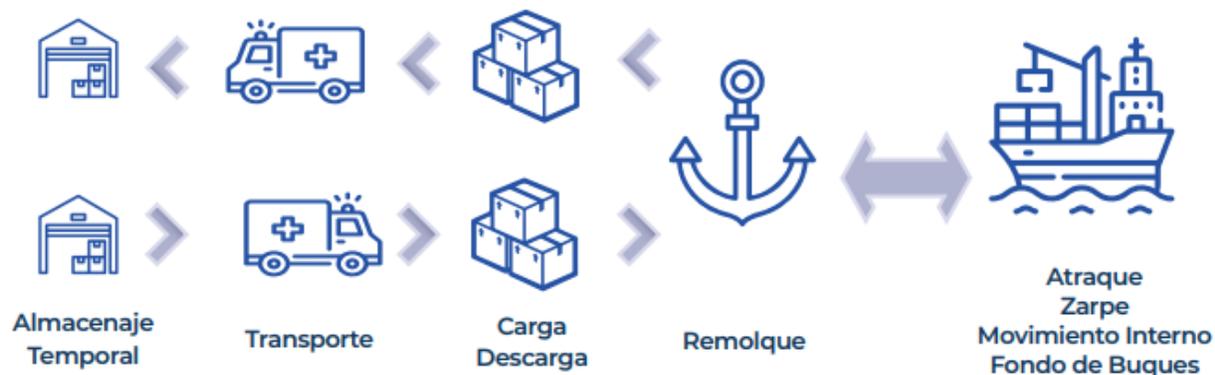


Ilustración 23. Ejemplo hipotético de cadena de valor de una empresa portuaria gubernamental de carga y descarga

Fuente: SEGEPLAN

Es fundamental estandarizar los productos en las cadenas de valor, es decir, establecer la receta y tiempos de las actividades que implica llevar a cabo el proceso productivo, cantidad y oportunidad de insumos (recursos y capacidades) por actividad, entre otros. Esto permite establecer lo que se requiere para prestar cierta cantidad de productos con la calidad requerida (establecida en la receta – estandarización-) y así, determinar el número de población que será cubierta. Asimismo, permite calcular la cantidad y calidad de recursos que son necesarios para ampliar la cobertura para atender en cierto número a la población elegible de manera progresiva, según la disponibilidad de recursos o alianzas que se concreten.

Las actividades de apoyo son fundamentales para que las cadenas de valor funcionen de manera óptima, que el recurso humano tenga las competencias requeridas, las adquisiciones hagan disponibles los insumos en el momento oportuno, los sistemas de información permitan identificar alertas, generar indicadores, etc.

El análisis anterior se complementará con el análisis del FODA sistémico, el cual se construye en función del producto y la meta de entrega que se requiere para tener impacto en la consecución del resultado.

Tabla 8. Descripción de los elementos del FODA



Fuente: Adaptado de “Qué es la Planificación Estratégica y Cómo se Utiliza en el Sector Público, Jorge de la Fuente Olguín 2011”

- Se realiza una lista de **fortalezas** internas clave.
- Se realiza una lista de **debilidades** internas decisivas.
- Se realiza una lista de las **oportunidades** externas importantes.
- Se realiza una lista de las **amenazas** externas de acciones determinantes.

El análisis estratégico FODA proporciona información para la definición de estrategias, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 9. FODA. Determinar la estrategia a emplear

Determinar la estrategia a emplear

Factores internos	Lista de fortalezas F1 F2 F3	Lista de debilidades D1 D2 D3	<p>De la combinación de fortalezas y oportunidades surgen las potencialidades. Estas señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.</p> <p>Las limitaciones determinadas por una combinación de debilidades y amenazas son un serio advertencia.</p> <p>Los riesgos (FA) y los desafíos (DO) exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo de la institución en el futuro.</p>
Factores externos			
Lista de oportunidades O1 O2 O3	(FO (Max - Max estrategia para maximizar tanto F como O	DO (min-max) estrategia para minimizar D y maximizar O	
Lista de amenazas A1 A2 A3	(FA (max-min estrategia para maximizar F y minimizar A	(DA (min-min estrategia para minimizar tanto D como A	

<https://es.slideshare.net/jesusreynaldoflores/analisis-interno-de-la-empresa-sus-recursos-y-capacidades>

Del análisis de capacidades, incluyendo el FODA, resultarán una serie de requerimientos que, dependiendo de su magnitud, requerirán de proyectos estratégicos para ser cubiertos. Por ejemplo, en el caso de una empresa portuaria gubernamental, los requerimientos pueden ir desde dragado para el ingreso y salida de los buques, equipo (remolques, grúas, transporte, ampliación de bodegas, entre otros), hasta mejora de procesos (capacitación del recurso humano y otros).

Cuando se identifiquen proyectos estratégicos, se elaborará un perfil, utilizando el formato del anexo 9. Cuando se proceda a la formulación completa del proyecto estratégico, es importante identificar previamente si se gestionarán los recursos a través de la inversión pública o de la cooperación internacional. Dependiendo del caso, se deberán utilizar los formatos que cada uno requiere.

3.3.5 Paso 5. Análisis de actores



Es un instrumento valioso que permite identificar los actores y clarificar sus intereses, que muchas veces pueden ser contrapuestos, como también ayuda a identificar potenciales aliados, u obstaculizadores para la institución para la obtención de los resultados.

En el caso del PEI, se aplica a la problemática que busca resolver y que fue identificada en el modelo conceptual. Se elabora con la participación de un grupo de informantes clave y se siguen los 6 pasos que se indican a continuación:

- i. Se inicia identificándolo en el modelo conceptual, de preferencia con las causas. Es importante realizar este ejercicio para aquellas soluciones que se identifican que pueden tener oposición por parte de algunos actores.
- ii. Se identifica a los principales actores para cada posible solución, identificando el rol, importancia, poder e interés que manifiesta. Para identificarlos, es necesario responder a las siguientes incertidumbres: quién podría ser afectado por la solución potencial; qué intereses o cuestiones serían afectados; quién sería el responsable de tomar la decisión para realizar la solución potencial y quién tendría la capacidad de bloquear o asegurar la implementación de la solución; quién ve afectados sus intereses, pero menos directamente; quienes están aliados a las partes principales y están afectados de manera menos directa.
- iii. Luego, se realizará un análisis de los actores considerando los elementos siguientes:
 - Intereses y mandatos: cuáles son los intereses que cada actor posee y defiende con relación a la solución potencial. En algunos casos esos intereses vienen de mandatos formales originados por la ubicación de ese actor en un contexto institucional.
 - Identificación de funciones y roles que desempeñan: reconocer las principales funciones y las acciones que podrían desarrollar los actores sociales, con el objeto de identificar posibles alianzas o conflictos con relación a la propuesta de solución.
 - Relaciones predominantes: pueden ser de afinidad (confianza) o de opuestos (conflictos).
 - Jerarquización del poder: se refiere a la capacidad del actor de facilitar o limitar las acciones que se emprendan con la intervención propuesta. Se

consideran los siguientes niveles de poder: alto: predomina una alta influencia sobre los demás, medio: la influencia es medianamente aceptada y bajo: no hay influencia sobre los demás actores.

- iv. Se elabora la matriz de actores, la cual se presenta con detalle en el anexo 10.
- v. Se profundiza la matriz con el reconocimiento de las relaciones sociales entre los actores, éstas pueden ser de los siguientes tipos: relaciones de fuerte colaboración y coordinación, relaciones débiles o puntuales o relaciones de conflicto.
- vi. Finalmente, se elaboran las recomendaciones estratégicas para fortalecer relaciones con aliados, convertir en aliados a los indecisos y negociar acuerdos con los oponentes.

3.4 Fase 4. Mecanismos de avance a nivel estratégico



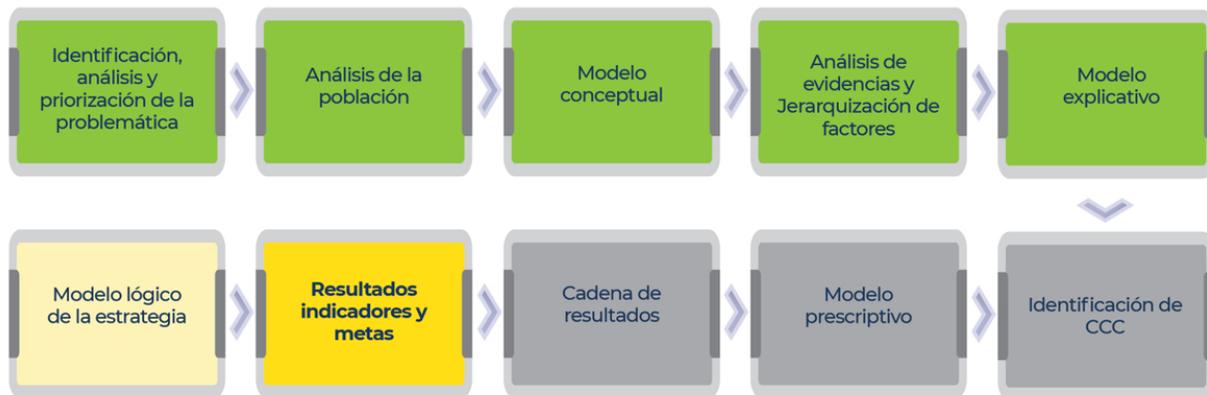
Para efectos del PEI, el seguimiento y la evaluación se aplican a la cadena de resultados. En el caso de los RED, los indicadores, las fichas correspondientes y los mecanismos se encuentran en cada uno de los PES.

Consultar **guía PES** en los siguientes pasos:

- **Paso 20: contiene las funciones de las instancias sectoriales e institucionales en el seguimiento y evaluación;**
- **Paso 21: describe la revisión de indicadores y la elaboración de las fichas técnicas; y el**
Paso 22: contiene los reportes gerenciales y agenda de seguimiento.
- **En el caso de la evaluación para los RED, lo que corresponde se incluye en los PES en función del contenido del paso 23 de la guía PES.**

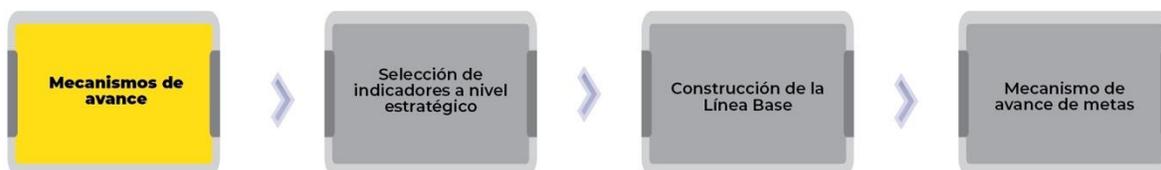
En cuanto a los resultados institucionales, las instituciones retomarán los indicadores que definieron en la etapa 2.

Desarrollo de Modelos GpR - con base a Guía GpR y Guía PES



Para efectos de seguimiento, aplicarán los pasos que se incluyen en la presente guía, utilizando la ficha que se presenta en anexo 11. En esta fase se presentan separados los pasos del seguimiento de los de evaluación.

3.4.1 Paso 1. Mecanismos de avance



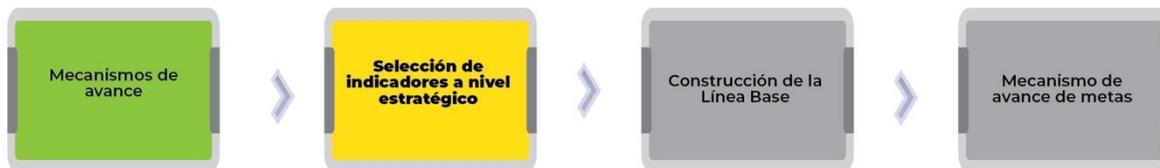
El seguimiento es el proceso que determina el estado de avance de los resultados definidos durante un período de tiempo, con el propósito de establecer si se están cumpliendo las metas o, en el caso contrario, identificar las oportunidades de mejora e implementar acciones preventivas o correctivas, si es el caso. Para el caso de los resultados institucionales, las responsabilidades del seguimiento recaen en:

- La Unidad de Gestión y el líder responsable del resultado institucional, apoyado por los responsables del seguimiento.
- Los corresponsables, en lo relacionado con los productos y su aporte a los resultados.

Las instancias rectoras de planificación y presupuesto también tienen responsabilidades en el acompañamiento a las instituciones, con el objetivo de fortalecer las capacidades de seguimiento. Asimismo, les corresponde el requerimiento de informes a las instituciones ejecutoras y responsables de resultado, así como la rendición de informes al Congreso de la República.

Es fundamental que las instituciones dispongan de un sistema informático para operar el sistema de seguimiento de los indicadores de resultados y sus metas, que les permita generar los reportes de manera automática. Asimismo, la calidad de la gestión de la autoridad superior de la institución y de los responsables del resultado y del producto son indispensables para que el sistema de seguimiento cumpla su propósito.

3.4.2 Paso 2. Selección de indicadores a nivel estratégico



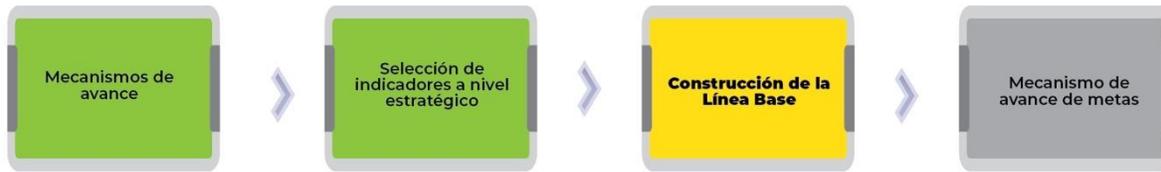
En el PEI, el seguimiento se da a los resultados institucionales definidos en el paso 10, de la Subfase 2.2 Desarrollo de modelos GpR, esto es a los definidos en la cadena de resultados que conforman el modelo lógico de la estrategia, se puede tomar como ejemplo el siguiente resultado final hipotético: En 2030, el 80% de las instituciones del sector público incorporan el enfoque de mujer y desarrollo en su quehacer institucional y sus consiguientes resultados intermedios e inmediatos.



Ilustración 24. Fuente y utilidad de los indicadores

Fuente: SEGEPLAN

3.4.3 Paso 3. Construcción de la línea de base



La línea de base constituye el punto de partida donde se medirán los avances, utilizando el indicador establecido para la medición del resultado. La línea de base puede establecerse en función de estudios o encuestas que se realicen periódicamente, de manera regular, o bien si no existen, será necesario realizar un estudio o encuesta para determinarla. Existen manuales elaborados por diferentes organizaciones para levantar la línea de base.

Unidad de la línea de base para establecer metas, indicadores y medir el avance

Ejemplo: Incremento en la productividad de la leche de cabra



Ilustración 25. Utilidad de la línea de base para establecer metas, indicadores y medir avances

Fuente: SEGEPLAN

En el ejemplo de la Ilustración 21, la línea de base se establece en el año cero, donde la producción en 310 días de lactancia, tiene una productividad de 400 kg de leche por cabra en ese periodo de tiempo. De esta cuenta, para el año 1, se espera un incremento del 25 %, y, en el año 2, un incremento de 50 % de productividad de la leche por cabra respecto al año cero (línea base).

En la sección de avances se puede notar que, aunque la meta del año 1 era del 25 % de mejora en la productividad por cabra, se alcanzó un 12.5 %; eso sirve para definir qué fue lo que sucedió con los productos que eran parte de la estrategia y hacer las correcciones necesarias en el año 2 donde, aunque no se llegó al 50 % que se tenía en la meta, se alcanzó un 37.5 %. De aquí se concluye que la línea base es el punto de partida para definir las metas

y medir los avances y, con esos avances, tomar decisiones que nos ayuden a mejorar los productos para lograr las metas definidas.



Ilustración 26. Importancia de las metas anuales

Fuente: SEGEPLAN

3.4.4 Paso 4. Mecanismo de avance de metas

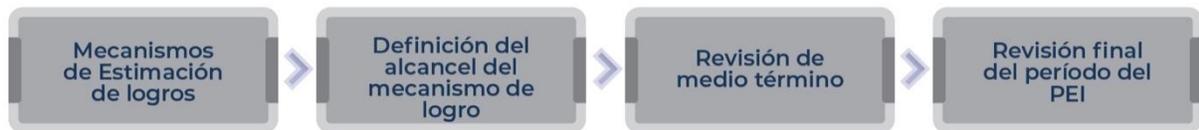


En el caso de los resultados institucionales es necesario establecer metas anuales para medir si se están o no alcanzando. Si no se están alcanzando, será necesario revisar la entrega de productos y su proceso de producción, con el fin de determinar en dónde se localiza el problema y si es necesario replantear la estrategia. La ilustración 22 evidencia por qué las metas anuales son importantes.

3.5 Fase 5. Estimación de logros a nivel estratégico



Esta fase comprende los cuatro pasos que se muestran y explican a continuación.



La evaluación es un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el progreso en el cumplimiento de metas de los resultados estratégicos y las líneas de acción prioritarias. Al comparar el rendimiento real con los resultados esperados se logra la retroalimentación necesaria para que la institución evalúe y tome medidas correctivas, según se necesite.

La evaluación es utilizada por las autoridades de las instituciones rectoras de planificación, presupuesto y de las instituciones líderes y corresponsables de los productos que aportan a los resultados, así como por los gerentes de resultado y de producto, ya que todos ellos tienen competencia para tomar decisiones a fin de mejorar la GpR para beneficio del ciudadano o población a la que se sirve por mandato.



Ilustración 27. Referencias para la estimación de logros

Fuente: SEGEPLAN

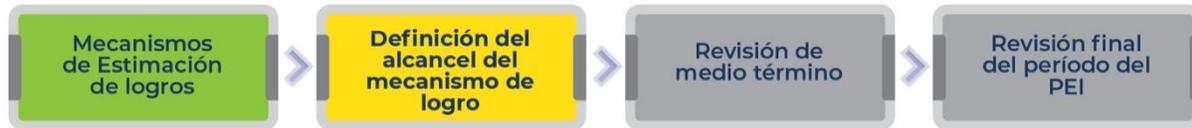
3.5.1 Paso 1. Mecanismos de estimación de logros



La evaluación es especializada y costosa. Sin embargo, es fundamental para verificar si los recursos y esfuerzos del desempeño institucional ocasionaron los cambios esperados. En función de ello, habrá que determinar si la evaluación va a ser ejecutada por las propias instituciones involucradas o se va a contratar una organización externa.

Las evaluaciones internas son menos costosas y aprovechan el conocimiento y la experiencia de las personas involucradas, lo que implica establecer el mecanismo para evaluar. Sus limitaciones están relacionadas con la capacidad de evaluación de las instituciones y las creencias, juicios de valor e intereses establecidos (conflicto de intereses, por ser juez y parte) que pueden sesgar el análisis.

3.5.2 Paso 2. Definición del alcance del mecanismo de logro



Considerando que la evaluación es costosa, es necesario tomar la decisión sobre si se evalúa el resultado incluyendo todos los productos que le aportan o, si es necesario priorizar algunas cadenas, en cuyo caso será necesario:

- Establecer criterios claros para identificar las cadenas de resultados que prioritariamente deben ser sujetas de evaluación.
- La selección de estas cadenas insumo-resultado es una decisión de caso por caso.
- Utilizar la jerarquización de los caminos causales como criterio de priorización.
- Es esencial que la priorización de las cadenas insumo-resultado a evaluar sea discutido, aceptado y aprobado por los tomadores de decisiones que están vinculados. Este paso garantiza que los resultados de la evaluación sean utilizados por los tomadores de decisiones.
- Para completar este paso, es necesario identificar a los tomadores de decisiones alrededor del diagrama del modelo lógico, según su perfil y rol que desempeñan.

3.5.3 Paso 3. Revisión de medio término





Ilustración 28. Revisión de medio término y revisión final

Fuente: SEGEPLAN

Debe existir alineación de la evaluación de medio término y final con los procesos implementados para el levantamiento de la línea de base y el seguimiento, considerando la metodología y los instrumentos que fueron aplicados para obtener la información en cada caso, incluyendo actores implicados, actividades realizadas e insumos que pueden ser relevantes para la evaluación.

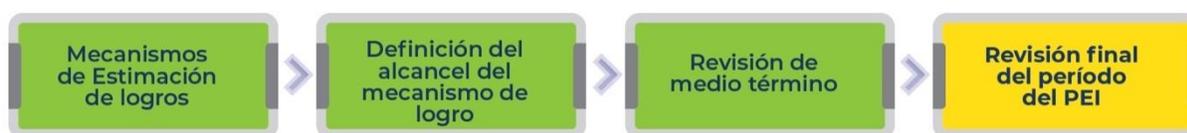
En todo caso, es necesario elaborar una propuesta metodológica independientemente de que la evaluación la realice la institución o se contrate. La propuesta metodológica para la evaluación, tanto de medio término como final, debe incluir información sobre:

1. Una parte descriptiva, cuya principal finalidad es justificar la pertinencia de la evaluación propuesta al resultado y al contexto de la intervención. Esta parte, refleja información sobre:

- Los objetivos y alcance de la evaluación, que habrán de recoger las expectativas y preocupaciones de los grupos de interés.
- El enfoque metodológico, con justificación de su pertinencia.
- La incorporación de los enfoques transversales al proceso de evaluación.
- La participación de los grupos de interés y de la población en el proceso de evaluación.
- Una descripción detallada de los instrumentos de recolección de información que se emplearán, justificando su pertinencia al contexto.

- Los métodos para el análisis de datos.
 - Una relación de los usuarios finales del informe, incluyendo una valoración de la utilización de los resultados de la evaluación.
2. Una relación de los **resultados y productos a entregar** y de su contenido.
 3. Una relación de los **informantes clave**, con indicación de su relevancia para la evaluación.
 4. Un **cronograma** detallado con el plan de actuación.
 5. **Una matriz de planificación de la evaluación**, en la que se reflejen:
 - Los criterios de evaluación.
 - Las preguntas de evaluación para cada criterio.
 - Las fuentes de información para cada pregunta.
 - Las herramientas e instrumentos de recolección de información.
 - Los indicadores clave para la evaluación del éxito en cada criterio.

3.5.4 Paso 4. Revisión final del período del PEI



La evaluación final corresponderá a todo el período del PEI. Es importante para conocer lo que se logró en el período, el impacto que tuvo la estrategia y si los productos fueron eficaces y qué aspectos deben replantearse o corregirse para futuras ocasiones. Es fundamental que los responsables utilicen las evaluaciones para la toma efectiva de decisiones.



Luego de que el informe de evaluación sea aprobado, tanto en el caso de la evaluación de medio término como final, los responsables del resultado y de los productos, con el acompañamiento de SEGEPLAN y MINFIN, tienen la responsabilidad de determinar las acciones que emprenderán para integrar los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación en el diseño y gestión de la estrategia y en el desarrollo operativo de futuras intervenciones, para ello deberán:

- Analizar las recomendaciones de la evaluación que demandan una respuesta en el diseño y en lo operativo.
- Determinar de manera realista qué respuesta práctica se puede dar a las recomendaciones operativas.
- Elaborar la ficha de incorporación de las recomendaciones de la evaluación, donde se plasmen los compromisos de mejora por asumir por las entidades que correspondan.

La información plasmada en la ficha debe ser el resultado de un análisis amplio e incluyente que comprenda desde los equipos operativos hasta los gerenciales y los órganos de coordinación. La ficha deberá incluir la respuesta operativa para cada recomendación; para ello, se utilizará el formato siguiente.

Tabla 10. Formato de ficha para implementar recomendaciones del informe de evaluación

1. Nombre de la Institución:		
2. Instrucciones: Marque con una X si la evaluación corresponde a un RED o un RI y a continuación escriba el resultado. Si una misma recomendación afecta varios productos, incluya los productos vinculados para cada producto y llene el numeral 6, ya que puede ser que algunos productos los ejecuten diferentes instituciones. En el numeral 7, describa la recomendación para los productos incluidos en 5. Para cada recomendación, se llenará una ficha si los productos vinculados son diferentes.		
3. RED ()		RI ()
4. Institución líder del resultado:		
5. Productos vinculados:	6. Instituciones corresponsables	
7. Recomendación de la evaluación.		
8. Actividades para implementar las recomendaciones	9. Plazo de implementación	10. Persona y unidad responsable
a)		
b)		
c)		

ANEXOS

Anexo 1. Estructura mínima del PEI

Aspectos generales	<ul style="list-style-type: none">• Siglas y acrónimos.• Presentación.• Directrices y lineamientos del más alto nivel para la formulación y aprobación del PEI.
1. Marco legal y vinculación estratégica	<ol style="list-style-type: none">1.1 Análisis de mandatos legales.1.2 Análisis de políticas públicas.1.3 Análisis de vinculación a K´atun, ODS, PND, MED, PGG y RED.1.4 Incorporación de los enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo.
2. Vinculación y desarrollo de modelos GpR	<ol style="list-style-type: none">2.1 Vinculación a planes estratégicos sectoriales.2.2 Desarrollo de modelos de GpR, con base en guías de referencia.
3. Marco estratégico institucional	<ol style="list-style-type: none">3.1 Definición de la visión sustantiva.3.2 Definición de la misión y principios.3.3 Formulación de programas estratégicos y designación de responsables.3.4 Análisis de capacidades, análisis estratégico FODA e identificación de proyectos.3.5 Análisis de actores.
4. Mecanismos de avance a nivel estratégico	<ol style="list-style-type: none">4.1 Mecanismos de avance.4.2 Selección de indicadores a nivel estratégico.4.3 Construcción de la línea de base.4.4 Mecanismo de avance de metas.
5. Estimación de logros a nivel estratégico	<ol style="list-style-type: none">5.1 Mecanismos de estimación de logros.5.2 Definición del alcance del mecanismo de logro.5.3 Revisión de medio término.5.4 Revisión final del período del PEI.

Anexo 2. Ejemplos de llenado de tabla para analizar mandatos legales de MINEDUC y SEGEPLAN

Ejemplo 1: Ministerio de Educación

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
Constitución Política de la República de Guatemala. Reformada por Acuerdo legislativo No. 18-93 del 17 de noviembre de 1993	Artículo 51. Protección a menores y ancianos. El Estado protegerá la salud física, mental y moral de los menores de edad y de los ancianos. Les garantizará su derecho a la alimentación, salud, educación y seguridad y previsión social	Menores en edad escolar
	Artículo 71. Derecho a la educación.	
	Artículo 72. Fines de la educación. La educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana¹⁴, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal. Se declaran de interés nacional la educación, la instrucción, formación social y la enseñanza sistemática de la Constitución de la República y de los derechos humanos	Persona humana
	Artículo 73. Libertad de educación y asistencia económica estatal	
	Artículo 74. Educación obligatoria. Los habitantes tienen el derecho y la obligación de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica ...	Menores en edad escolar, menores en edad escolar con capacidades especiales o limitaciones para acceder a la educación formal.

¹⁴ El desarrollo integral de la persona es el propósito de la educación, contribuir a que la persona evoluciones en todos sus aspectos: espiritual, emocional, cognitivo, social, afectivo y físico. Este desarrollo lo va consiguiendo a lo largo de su vida y la etapa infantil es clave, ya que muchas de las bases se adquieren en esta etapa.

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
	<p>La educación impartida por el Estado es gratuita. El Estado proveerá y promoverá becas y créditos educativos. La educación científica, la tecnológica y la humanística constituyen objetivos que el Estado deberá orientar y ampliar permanentemente. El Estado promoverá la educación especial, la diversificada y la extraescolar.</p>	
	<p>Artículo 75. Alfabetización. La alfabetización se declara de urgencia nacional</p>	<p>Personas analfabetas</p>
	<p>Artículo 76. Sistema educativo y enseñanza bilingüe</p>	<p>Menores en edad escolar con idioma natal diferente al castellano</p>
	<p>Artículo 77. Obligaciones de los propietarios de empresas. Los propietarios de las empresas industriales, agrícolas, pecuarias y comerciales están obligados a establecer y mantener de acuerdo con la ley, escuelas, guarderías y centros culturales para sus trabajadores y población escolar</p>	<p>Población en edad escolar, hijos de padres que laboran en empresas.</p>
	<p>Artículo 80. Promoción de la ciencia y la tecnología.</p>	<p>Menores en edad escolar</p>
<p>Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97</p>	<p>Arto. 4. Principios que rigen la función administrativa. Solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana.</p>	<p>Instituciones y funcionarios públicos</p>

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
	Arto. 23. Rectoría sectorial (facultad de planear, conducir, coordinar y orientar el sistema educativo nacional, así como la regulación y fomento de las actividades que demanda el interés general en el marco de libertades que otorga a la Constitución)	Centros educativos públicos y privados
	Arto. 33. Formular y administrar la política educativa, velar por la calidad y cobertura de los servicios educativos públicos y privados	Servicios educativos públicos y privados
	Coordinar con MICIVI las normas técnicas para la infraestructura del sector	Infraestructura educativa
	Velar porque el sistema educativo contribuya al desarrollo integral de la persona, con base en los principios constitucionales de respeto a la vida, la libertad, la justicia, la seguridad y la paz y al carácter multiétnico, pluricultural y multilingüe de Guatemala	Estudiantes
	Coordinar con universidades y otras entidades educativas del país para lograr el mejoramiento cualitativo del sistema educativo nacional	Entidades educativas
	Coordinar y velar por el adecuado funcionamiento de los sistemas nacionales de alfabetización, planificación educativa, investigación, evaluación, capacitación de docentes y personal magisterial, educación	Sistemas de apoyo a la educación

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
	intercultural ajustándolas a las diferentes realidades regionales y étnicas del país.	
	Promover la autogestión educativa y la descentralización de los recursos económicos para los servicios de apoyo educativo, mediante la organización de comités educativos, juntas escolares y otras modalidades en todas las escuelas oficiales públicas, aprobar estatutos y reconocer personería jurídica.	Comités educativos, juntas escolares
	Administrar en forma descentralizada y subsidiaria los servicios de elaboración, producción e impresión de textos, materiales educativos y servicios de apoyo a la prestación de servicios educativos	Servicios de apoyo para prestación de servicios educativos
	Formular la política de becas y administrar de manera descentralizada el sistema de becas y bolsas de estudio que otorga el Estado	Estudiantes
Ley de Educación Nacional. Decreto legislativo No. 12-91.	Arto. 1. Principios de la educación: 1. Es un derecho inherente a la persona humana y una obligación del estado. 2. En el respeto o la dignidad de la persona humana y el cumplimiento efectivo de los Derechos Humanos. 3. Tiene al educando como centro y sujeto del proceso educativo. 4. Está orientada al desarrollo y perfeccionamiento integral del ser humano a través de un proceso permanente, gradual y progresivo. 5. En ser un	Persona Humana

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
	instrumento que coadyuve a la conformación de una sociedad justa y democrática. 6. Se define y se realiza en un entorno multilingüe, multiétnico y pluricultural en función de las comunidades que la conforman. 7. Es un proceso científico, humanístico, crítico, dinámico, participativo y transformador.	

Ejemplo 2: SEGEPLAN

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
Ley del Organismo Ejecutivo. Decreto No. 114-97	Coadyuvar a la formulación de la política general del Gobierno y evaluar su ejecución	Instituciones
	Diseñar, coordinar, monitorear y evaluar el Sistema Nacional de Proyectos de Inversión Pública y el Sistema Nacional de Financiamiento a la preinversión	Instituciones, CONADUR
	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	Ministerios, instituciones públicas, CONADUR
	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	Ministerios e instituciones públicas, CONADUR
	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	Ministerios e instituciones públicas, CONADUR
Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto de inversión e informar al Presidente de la República, individualmente o en Consejo de Ministros, sobre los	Ministerios e instituciones públicas, CONADUR,	

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
	resultados alcanzados, debiendo proponer las rectificaciones que estime necesarias.	Presidente de la República
	Formular para conocimiento y aprobación del Presidente de la República y en consulta con los Ministerios de Estado, las entidades estatales correspondientes y 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	Ministerios e instituciones públicas, CONADUR, Organismos internacionales de cooperación financiera no reembolsable
	Coordinar el proceso de planificación y programación de inversión pública a nivel sectorial y público y territorial	Ministerios e instituciones públicas, CONADUR
	Formular para conocimiento y aprobación del Presidente, la política de preinversión y promover la creación de los mecanismos financieros que funcionen des centralizadamente para el efecto.	Ministerios e instituciones públicas, CONADUR Presidente de la República
	Crear y administrar el banco de becas que ofrece la comunidad internacional	Instituciones, CONADUR, Municipalidades
	Llevar a efecto las tareas que le sean confiadas por el Presidente y Vicepresidente de la República	Presidencia y Vicepresidencia
	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 ha de establecer la estructura, organización y responsabilidades de sus dependencias, conforme a esta ley.	Presidencia
	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 del Consejo de Planificación Económica atribuyan otras leyes.	
Ley Orgánica del	Arto. 8. Vinculación plan-presupuesto." Ministerio de Finanzas Públicas elaborará el presupuesto anual y multianual ...en concordancia con los indicadores de	Instituciones públicas JD del Congreso

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
Presupuesto. Dcto. 101-97	desempeño, impacto, calidad del gasto y los planes operativos anuales entregados por las instituciones públicas a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia”” La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia enviará a la Junta Directiva del Congreso de la República durante el primer trimestre de cada año, un informe de evaluación y análisis sobre la ejecución y resultados del presupuesto..... haciendo énfasis en calidad de gasto y el impacto de las políticas públicas, sus metas e indicadores...”	
	Arto. 15. Continuidad de la ejecución del presupuesto. “...incluyan créditos para contratar obras o adquirir bienes y servicios, cuyo plazo de ejecución exceda de un ejercicio fiscal, se deberá adicionar a la información del ejercicio el monto de los ingresos invertidos en años anteriores y los que se invertirán en el futuro sobre la base de una programación financiera anual, así como los respectivos cronogramas de ejecución física, congruentes con el programa de inversiones públicas elaborado por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República”.	Instituciones
	Arto.30. Programación de la ejecución. “...Para la fijación de las cuotas de compromiso y devengado únicamente podrán asignarse recursos de inversión y realizar desembolsos a los programas y proyectos registrados y evaluados en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), conforme al avance físico y financiero de la obra, el cual debe registrarse en forma mensual en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) por cada unidad ejecutora, sin excepción.”	Instituciones
	Arto. 35. Evaluación de la gestión presupuestaria. “...Tratándose de los proyectos de inversión, la evaluación se coordinará con la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República. El Reglamento establecerá los instrumentos de evaluación a utilizar, los registros a realizar y la periodicidad con que los organismos y entidades deberán remitir la información al Ministerio de Finanzas Públicas y	Instituciones

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
	a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República”	
	Arto.42. Informe de gestión. “Las entidades sujetas a este Capítulo deben remitir al Ministerio de Finanzas Públicas y a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República, con las características, plazos y contenido que determine el Reglamento, los informes de la gestión física y financiera de su presupuesto. ”	Instituciones
	Arto.47. Informes de la gestión presupuestaria. “Para fines de consolidación de cuentas e información que debe efectuar el Organismo Ejecutivo, las municipalidades remitirán, al Ministerio de Finanzas Públicas, al Congreso de la República, y a la Contraloría General de Cuentas, sus presupuestos de ingresos y egresos aprobados. Asimismo, la información de la ejecución física y financiera de su gestión presupuestaria, en la oportunidad y con el contenido que señale el Reglamento. En cuanto a la inversión pública, se informará, además, a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República. ”	Municipalidades
	Arto.53.” Aceptación y aprobación de donaciones. Los organismos del Estado, empresas públicas y las entidades descentralizadas, autónomas, incluyendo las municipalidades que no dispongan del espacio presupuestario necesario, no podrán recibir cooperación no reembolsable o donaciones, incluso en especie, que impliquen gastos o contrapartidas que deban cubrirse con recursos estatales, sin la previa aprobación del Ministerio de Finanzas Públicas. Dichas entidades deberán cubrir los gastos con aportes de su presupuesto asignado, registrar y mantener actualizada su información en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y el Sistema que para el efecto lleve la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República. ”	Organismos del Estado, empresas públicas y las entidades descentralizadas, autónomas, incluyendo las municipalidades
	Arto.53 Bis. Informes sobre la utilización de recursos provenientes de la cooperación externa, reembolsable y no reembolsable. “...Asimismo, las entidades deberán registrar y mantener actualizada su información en Sistema Nacional de Inversión Pública y el Sistema de Donaciones de la Secretaría de Planificación y	Organismos del Estado, empresas públicas y las entidades descentralizadas, autónomas,

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
	<p>Programación de la Presidencia, y demás sistemas que durante el período se pongan a disposición. Toda gestión y negociación previa a la aprobación de recursos de la cooperación externa reembolsable y no reembolsable, provenientes de organismos internacionales y gobiernos extranjeros debe vincular los programas o proyectos con las políticas públicas y prioridades nacionales, así como contar con la opinión técnica favorable de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia que debe emitir en un plazo no mayor de quince (15) días; y ser de conocimiento y coordinado con el Ministerio de Relaciones Exteriores</p>	<p>incluyendo las municipalidades</p>
	<p>Arto.67. Opiniones técnicas. “En los casos de las operaciones de crédito público, antes de formalizarse el acto respectivo y cualquiera que sea el ente del sector público emisor o contratante, deberán emitir opinión el Organismo Ejecutivo por conducto del Ministerio de Finanzas Públicas, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia y la Junta Monetaria en sus respectivas áreas de competencia”</p>	<p>Organismos del Estado, empresas públicas y las entidades descentralizadas, autónomas, incluyendo las municipalidades</p>

Anexo 3. Ruta virtual para acceder al listado de políticas públicas vigentes

1. Ingrese al portal virtual del Centro de Acopio de Políticas Públicas:

<https://ecursos.segeplan.gob.gt/capp/>

2. Seleccionar el menú: Políticas Públicas Vigentes – Descargar listado



Anexo 4. Alineación vinculación estratégica

Esta herramienta de consulta es para facilitar a las instituciones la identificación de sus vinculaciones. Se encuentra con la información completa en www.segeplan.gob.gt. En este anexo se incluyen los encabezados y las primeras filas, divididos en dos partes, en calidad de muestra de lo que contiene la herramienta.

Instrucciones:**Instrucciones:**

La herramienta contiene filtros, para orientar la coherencia de la alineación y vinculación de forma horizontal de tal forma que facilita la información con relación al desempeño institucional.

De darse el caso de no tener vinculación a un RED, proponer el mecanismo correspondiente para que un resultado institucional -RI-, suba de categoría y se formule como Resultado Estratégico de Desarrollo, ejemplo: GIRH, Cambio climático, Justicia, Seguridad exterior, Inteligencia, GIRD, entre otros.

Para mayor información de la Agenda 2030, se sugiere consultar el documento Objetivos de Desarrollo Sostenible. Metas priorizadas. Guatemala.

Las instituciones deberán analizar detalladamente la PGG vigente y definir en que meta intervienen como responsables o corresponsables.

ALINEACIÓN_ VINCULACION ESTRATEGICA A NIVEL SECTORIAL E INSTITUCIONAL

Eje K'atun	ODS	Prioridad Nacional de Desarrollo -PND	Meta Estratégica de Desarrollo -MED-	Resultado Estratégico de Desarrollo -RED	Coordinador RED	Corresponsable RED	Políticas públicas asociadas
Guatemala urbana y rural	1. Fin de la pobreza	Reducción de la pobreza y protección social	MED1. Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición				
Guatemala urbana y rural	1. Fin de la pobreza	Reducción de la pobreza y protección social	MED1. Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición	RED 1. Para el 2024, se ha disminuido la pobreza y pobreza extrema con énfasis en los departamentos priorizados, en 27.8 puntos porcentuales (Departamentos priorizados: Alta Verapaz, Sololá, Totonicapán, Huehuetenango, Quiché, Chiquimula).	MIDES	MINECO	Política de Desarrollo Social y Población Política Nacional de Desarrollo
Guatemala urbana y rural	1. Fin de la pobreza	Reducción de la pobreza y protección social	MED1. Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición				

Anexo 5- Ejemplo parcial de la vinculación a: Plan K´atun, ODS, Prioridades Nacionales de Desarrollo, MED, RED y PGG vigente

#	Eje K´atun	ODS	PND	MED	RED	PGG 20xx-20xx		Modalidad de inclusión en la institución	Área responsable de incorporar en el que hacer institucional	Área responsable de verificar incorporación
						Eje de la PGG	Meta PGG 20XX-20XX			
1	Bienestar para la gente	ODS 4 - Garantizar una educación....	Reducción de la pobreza y protección social	Meta 04.1: Para 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños tengan una enseñanza primaria y secundaria completa, gratuita, equitativa y de calidad que produzca resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.	RED 2. Para el 20xx, se ha reducido el analfabetismo en x.x puntos porcentuales a nivel nacional (De xx.x% en 20xx a x.x% en 20xx) (CONALFA)		Meta de la PGG vigente sobre el tema.	Productos/proyectos estratégicos/otra modalidad.	Dirección X (unidad que ejecuta la modalidad)	Autoridades de la Dirección que ejecuta la modalidad.

Anexo 6. Desagregación sugerida de los enfoques de equidad, cambio climático y gestión del riesgo

Enfoque	Desagregación
<u>Equidad</u> ¹⁵	Derecho al trabajo y a la libre elección del empleo
	Derecho a condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias
	Libertad sindical y derecho de huelga
	Derecho a la seguridad Social (asistencia debido a enfermedad, discapacidad, maternidad, accidentes laborales, cesantía o vejez)
	Protección de la familia y los menores
	Derecho a un nivel de vida adecuado y a la mejora continua de las condiciones de la existencia. (alimento, vivienda, vestido)
	Derecho al agua
	Derecho al medio ambiente natural (ver enfoque de cambio climático) y social saludable
	Derecho a la salud integral (bienestar físico, mental, social, ambiental y espiritual)
	Derecho a la educación (primaria gratuita, obligatoria, educación secundaria accesible, acceso equitativo a la educación superior y responsabilidad de proveer educación básica, en casos de no tener la educación primaria. Eliminar la discriminación y mejorar la calidad educativa.
	Derecho a la vida cultural, artística y científica (participar, disfrutar de sus beneficios y de la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por ser autor (a))
	<u>Derechos civiles y políticos</u>
	Derecho a la integridad física (derecho a la vida), moral (honor) y seguridad de la persona, su domicilio y comunicaciones
	Todo niño tiene derecho, sin discriminación alguna, a: las medidas de protección que su condición de menor requiere, a ser inscrito inmediatamente después de su nacimiento y a tener un nombre; a adquirir una nacionalidad.
	Derecho a la igualdad y protección contra la discriminación (edad, orientación sexual, discapacidad física o mental, marginación económica o social, creencia religiosa, condición étnica)
	Derecho a la propiedad, libertad de pensamiento, expresión, prensa e imprenta, libertad de culto, libertad de circulación y residencia.
	Derecho al sufragio, derecho de petición, derecho de reunión y manifestación, derecho de asociación
Derecho a un juicio justo con garantías procesales, incluidas las garantías contra detención ilegal, derecho de conocer la acusación y al acusador, derecho a rebatir las acusaciones, derecho de asistencia, representación y defensa jurídica, derecho a no	

¹⁵ Equidad en el más amplio sentido, incluye los Derechos Humanos fundamentales del Pacto Internacional de DESC-1966.

Enfoque	Desagregación
	declarar, ausencia de tortura, habeas corpus, presunción de inocencia, irretroactividad de las leyes sancionatorias, proporcionalidad de las penas, derecho al recurso procesal, a obtener una reparación y otros.
	<u>Derechos de los niños y niñas</u>
	Derecho a la supervivencia y a la salud
	Derecho a la educación de calidad (primaria gratuita, acceso a la secundaria y a la universidad)
	Derecho al juego
	Derecho a la protección (por violencia, malos tratos, explotación, abusos)
	Derecho a no ser separado de su familia
	Derecho a tener un nombre y estar inscrito en los registros oficiales
	Derecho a opinar y ser escuchados
	Trato respetuoso a los géneros
	Desempeño de diferentes roles, aprendizajes, sin discriminación
	Eliminar estereotipos de lo que es “ser hombre” y “ser mujer”
	Normas y regulaciones sin discriminación
	Utilización de materiales no sexistas (libros, juegos, canciones, juguetes, carteles y otros)
	Denuncias en casos de sexismo y acoso
	Denunciar brechas salariales por discriminación de género
	Fortalecer autoestima de personas independientemente de género
<u>Cambio Climático</u> ¹⁶	Reducción de consumo de recursos (energía, agua y materias primas)
	Minimización de residuos contaminantes generados (plásticos, aceites)
	Recuperación de subproductos y reutilización
	Reducción de emisiones atmosféricas

¹⁶ Se sustenta en la sostenibilidad ambiental, se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno. Por extensión, se aplica a la explotación de un recurso por debajo del límite de renovación de éstos. Incluye cómo nos desplazamos, que comemos, como nos calentamos, distancias que viajamos, como vivimos en general.

Congreso de la República de Guatemala (2013). Ley Marco para Regular la Reducción de la Vulnerabilidad, la Adaptación Obligatoria ante los Efectos del Cambio Climático y la Mitigación de Gases de Efecto Invernadero. Guatemala.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-. (2016). Guía de fortalecimiento municipal en Gestión del Riesgo. Orientaciones técnicas para institucionalizar la Gestión Ambiental y de Riesgo en los Procesos Municipales. Guatemala.

Enfoque	Desagregación
	Vertidos de agua, residuos y desechos sólidos
	Soluciones basadas en la naturaleza SbN, Adaptación basada en Ecosistemas AbE
	Acciones de adaptación y/o mitigación de cambio climático ¹⁷
	Acciones del Fondo nacional de cambio climático FONCC
Gestión integral del riesgo¹⁸ (ambiental, laboral u otro)	Análisis de amenazas y vulnerabilidades
	Plan de prevención, mitigación, respuesta y rehabilitación
	Organización para la gestión de riesgo.
	Acciones del Plan nacional de respuesta, SE-CONRED, Guatemala, 2023

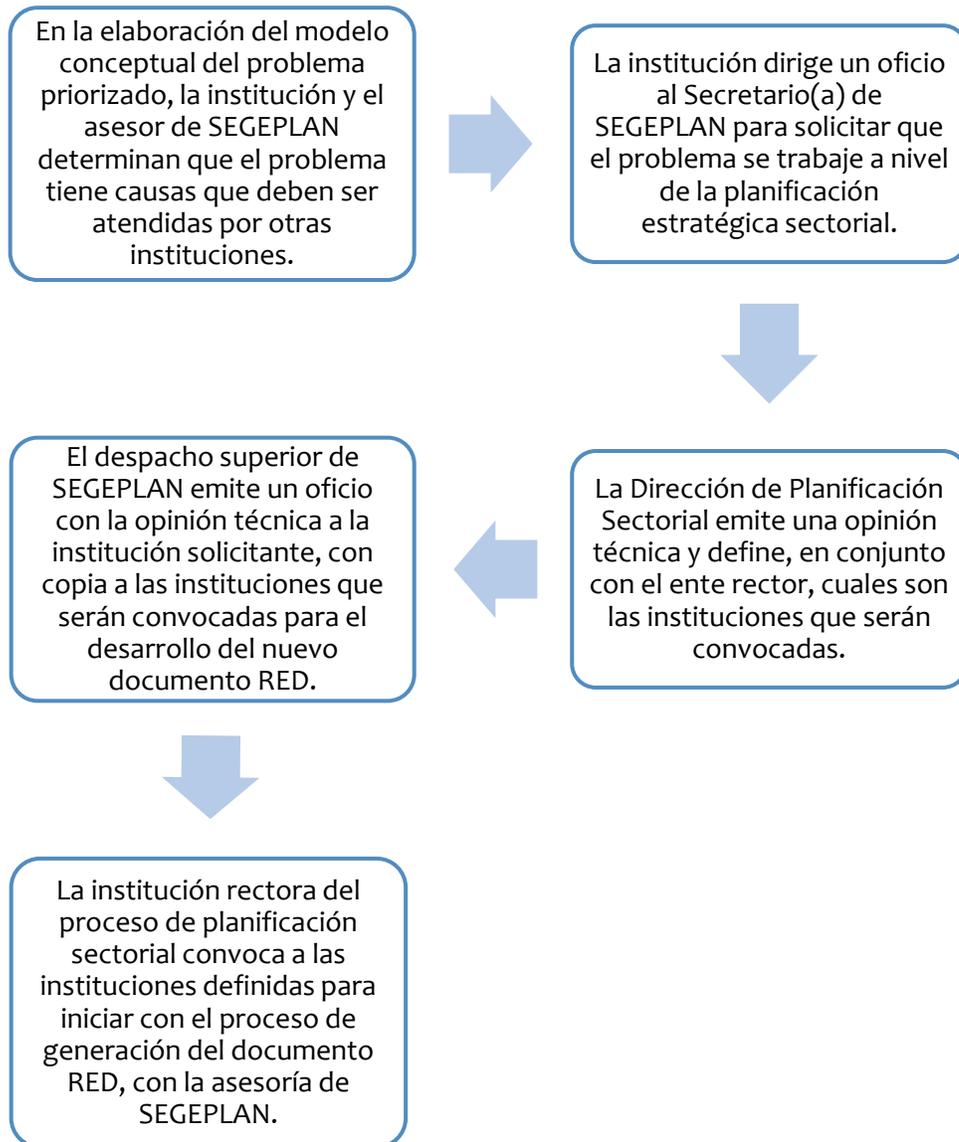
¹⁷ Consultar el Plan de Acción Nacional de Cambio Climático (PANCC), segunda edición, Guatemala, 2020.

¹⁸ Secretaría Ejecutiva de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres-SE-CONRED. (2012). La vulnerabilidad asociada a los desastres. Un marco conceptual para Guatemala. Guatemala.

Secretaría Ejecutiva de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres-SE-CONRED. (2019). Plan Nacional de Respuesta. Guatemala.

ONU: Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres -UNDRR-, Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015 -2030, 15 de marzo 2015, disponible en esta dirección: <https://www.refworld.org/es/docid/5b3d419f4.html> [Accedido el 26 noviembre 2021].

Anexo 7. Proceso para solicitar elevar un problema de institucional a sectorial



Anexo 8. Herramienta matriz PEI

Resumen de resultados, metas e indicadores

Vinculación institucional				Resultado institucional			Nombre del indicador	Línea base*			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)			
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Política General de Gobierno		RED	Descripción de resultado	Nivel de resultado			Año	Dato absoluto		Dato relativo %	Dato absoluto	Dato relativo %	
		Eje Estratégico	Meta			Final		Intermedio							Inmediato

Nota:

*Línea base:
 Dato de comparación con el que cuenta la institución, puede ser como mínimo uno o dos años antes de la formulación.
 Debe presentarse en datos absolutos.
 Tomar en consideración el 3.2.2.9 Paso 9. Resultados, indicadores y metas, de la Guía PEI, para el llenado de la información.

Anexo 9. Formato de perfil de proyecto estratégico en respuesta al análisis de capacidades

Nombre del proyecto estratégico en respuesta al análisis de capacidades
Análisis de situación y justificación del proyecto
Resultado estratégico al que contribuye
Resultado intermedio y/o inmediato al que contribuye
Producto(s) al(os) que contribuye
Indique con una X la contribución del proyecto: a) introducir un nuevo producto () b) incrementar la entrega () c) mejorar la distribución () d) aumentar la calidad () e) reducir costos () f) reducir o eliminar la producción ()
Descripción del proyecto:
Componentes
Costo estimado
Institución/es que entrega/n
Territorio y población (total y calendarizado anualmente)
Costo calendarizado anualmente
Sostenibilidad (previsión del incremento del gasto corriente, disponibilidad de pago del servicio, otros)
Duración y previsión calendarizada del cambio en la entrega de productos

Anexo 11. Ficha del Indicador. Ejemplo tomado del PEI del MAGA 2023 con modificaciones

Ficha del indicador	
Nombre de la institución: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-	
Nombre del Indicador	Productores (as) capacitados y asistidos técnicamente en comercializar sus productos en el mercado nacional, regional e internacional
Categoría del Indicador	RESULTADO INMEDIATO Indicador de Producto
Meta de la Política General de Gobierno asociada	Meta de la PGG vigente
Política Pública Asociada	Política Nacional de Competitividad 2018-2032

Descripción del Indicador	Relaciona el número de productoras capacitados y asistidos técnicamente para comercializar sus productos, por la Dirección de Fortalecimiento para la Organización Productiva y Comercialización
Interpretación	El indicador tomará el dato del año base más la ejecución del año 2021, dividido entre el Número de Productores capacitados y asistidos técnicamente del año base menos uno por cien
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\text{No. De productores (as) capacitados y asistidos técnicamente Año base} + \text{No. De productores (as) capacitados y asistidos técnicamente incorporados}}{\text{No. De productores (as) capacitados y asistidos técnicamente Año base} - 1} \right) \times 100$

Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio
	X			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
			X	

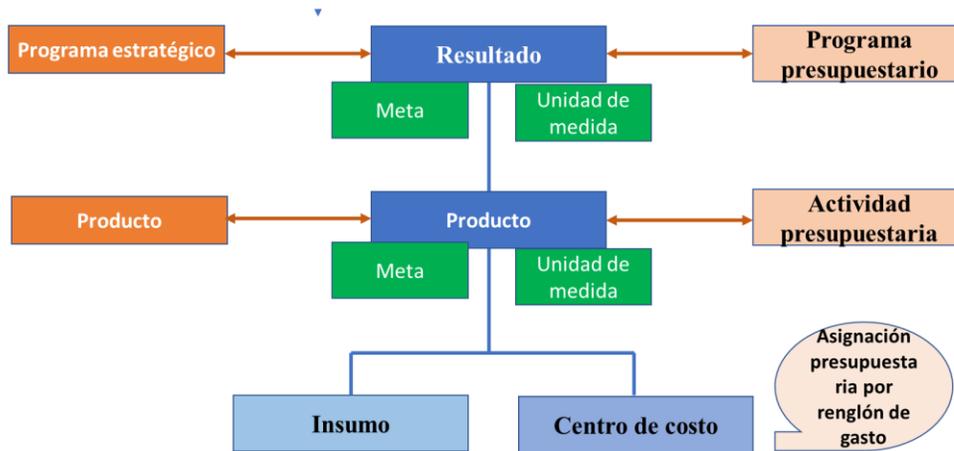
Tendencia del Indicador	2020	2022
Años		
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	4,700	2,550 (54%)

Línea Base Ministerial	
Año	Meta en datos absolutos
2019	4,700

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos	Reporte Único Unificado (RUU), que contiene toda la información de los beneficiados, elaborados por el
Unidad Responsable	Planeamiento de MAGA
Metodología de Recopilación	1. Recopilación de planillas de beneficiarios

Anexo 12. Vinculación de programas estratégicos con programas presupuestarios

Vinculación programas estratégicos PEI y programas presupuestarios –Presupuesto por programas orientado a Resultados-





GUATEMALA



UNIÓN EUROPEA

PROGRAMA IAAP

Instrumento de Apoyo a la
Administración Pública en Guatemala

SEGEPLAN



www.segeplan.gob.gt