



# SEGEPLAN

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL -PEI- **2026-2035**

Guatemala, diciembre 2025

	Guatemala. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. <b>Plan Estratégico Institucional -PEI-2026-2035 SEGEPLAN</b> <b>Guatemala: SEGEPLAN, diciembre 2025.</b>
<b>350.8</b>	
<b>\$454 PEI</b>	56 p. : il. ; Digital (incluye: cuadros, gráficos, siglas y acrónimos)
<b>2025</b>	ISBN: 978-99939-45-57-4 (versión digital)  1. Planificación del desarrollo – Guatemala. 2. Sistema Nacional de Planificación. 3. Gestión por Resultados. 4. Políticas públicas. 5. Seguimiento y evaluación. I. Título

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-

9<sup>a</sup>. Calle, 10-44 zona 1, Guatemala, Centro América

PBX: 2504-4444

[www.segeplan.gob.gt](http://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

<b>Siglas y acrónimos .....</b>	<b>1</b>
<b>Presentación.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Marco legal y vinculación estratégica.....</b>	<b>5</b>
1.1 Análisis de mandato legal.....	5
1.2 Análisis de políticas públicas.....	7
1.3 Análisis de vinculación al Plan Nacional de Desarrollo K'atun, ODS, Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND), Metas Estratégicas de Desarrollo (MED), Resultados Estratégicos de Desarrollo (RED) y PGG .....	8
1.4 Incorporación de enfoques de planificación .....	10
<b>2. Vinculación y desarrollo de modelos GpR .....</b>	<b>12</b>
2.1 Identificación, análisis y priorización de la problemática .....	12
2.2 Análisis de la población.....	14
2.3 Modelo conceptual .....	15
2.4 Análisis de evidencia y jerarquización de factores.....	17
2.5 Modelo explicativo.....	18
2.6 Identificación de caminos causales críticos .....	19
2.7 Modelo prescriptivo.....	20
2.8 Cadena de resultados .....	21
2.9 Resultados, indicadores y metas .....	22
2.10 Modelo lógico de la estrategia .....	25
<b>3. Marco Estratégico Institucional .....</b>	<b>30</b>
3.1 Visión.....	30
3.2 Misión, principios y valores.....	30
3.3 Objetivos institucionales.....	31
3.4 Programas institucionales .....	32
3.5 Análisis de capacidades y análisis estratégico FODA.....	33
3.6 Análisis de actores .....	39

<b>4. Mecanismos de avance a nivel estratégico.....</b>	<b>43</b>
<b>5. Estimación de logros a nivel estratégico.....</b>	<b>45</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>47</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>49</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Análisis de mandato legal .....	6
Tabla 2. Análisis de políticas públicas .....	7
Tabla 3. Análisis de la problemática .....	13
Tabla 4. Análisis de la población .....	15
Tabla 5. Resultado ejercicio de jerarquización .....	17
Tabla 6. Resultados, indicadores y metas institucionales .....	23
Tabla 7. Principios y valores de SEGEPLAN .....	31
Tabla 8. Vinculación de resultados y productos institucionales a programas y actividades presupuestarias .....	33
Tabla 9. Análisis FODA .....	34
Tabla 10. Estrategias FO, DO, FA y DA .....	35
Tabla 11. Resultados, indicadores y metas para el fortalecimiento institucional .....	39
Tabla 12. Análisis de actores.....	40

## Índice de figuras

Figura 1. Modelo conceptual, identificación de la problemática .....	16
Figura 2. Modelo explicativo, problemática de interés.....	18
Figura 3. Caminos causales críticos del problema de interés .....	19
Figura 4. Modelo prescriptivo.....	21
Figura 5. Modelo lógico de la estrategia .....	26
Figura 6. Intervenciones y resultados vinculados al fortalecimiento institucional..	36
Figura 7. Ciclo de seguimiento estratégico.....	44
Figura 8. Ciclo de evaluación estratégica.....	46



Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

## **Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia**

### **-SEGEPLAN-**

**Carlos Antonio Mendoza Alvarado**

Secretario de Planificación y Programación de la Presidencia

**Hugo Allan García Monterroso**

Subsecretario de Análisis Estratégico del Desarrollo

**Wendy Nineth Sánchez Cacao**

Subsecretaria de Planificación y Programación para el Desarrollo

**Enrique Estuardo Maldonado Maldonado**

Subsecretario de Inversión para el Desarrollo

**Iliana Maricela Peña Aldana**

Subsecretaria de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo

# Siglas y acrónimos

<b>AGRIP</b>	Análisis y Gestión de Riesgo en Proyectos de Inversión Pública
<b>CONRED</b>	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
<b>DA</b>	Debilidades y Amenazas
<b>DO</b>	Debilidades y Oportunidades
<b>FA</b>	Fortalezas y Amenazas
<b>FO</b>	Fortalezas y Oportunidades
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>FOT</b>	Ficha de Opinión Técnica
<b>GpR</b>	Gestión por Resultados
<b>GTI</b>	Grupo de Trabajo Técnico Institucional
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
<b>INFOM</b>	Instituto de Fomento Municipal
<b>INFORM</b>	Índice para la Gestión del Riesgo Guatemala
<b>MAGA</b>	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
<b>MED</b>	Metas Estratégicas de Desarrollo
<b>MICIVI</b>	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda
<b>MINECO</b>	Ministerio de Economía
<b>MINFIN</b>	Ministerio de Finanzas Públicas
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>ONSEC</b>	Oficina Nacional de Servicio Civil
<b>PANCC</b>	Plan de Acción Nacional de Cambio Climático
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>PGG</b>	Política General de Gobierno
<b>PIR</b>	Plan Institucional de Respuesta
<b>PLANIMUCC</b>	Planificación Municipal de Cambio Climático
<b>PND</b>	Prioridades Nacionales de Desarrollo
<b>PRONACOM</b>	Programa Nacional de Competitividad
<b>RED</b>	Resultados Estratégicos de Desarrollo
<b>REDEPLAN</b>	Red Latinoamericana y del Caribe de Planificación para el Desarrollo
<b>ROI</b>	Reglamento Orgánico Interno
<b>SEGEPLAN</b>	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
<b>SNICC</b>	Sistema Nacional de Información del Cambio Climático
<b>SNP</b>	Sistema Nacional de Planificación

# Presentación

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), es la entidad pública que se encarga de coordinar, orientar, asesorar y acompañar técnicamente a las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo, en la formulación de políticas públicas, planes, programas y proyectos de inversión pública y de cooperación, así como en el seguimiento y evaluación. Al mismo tiempo, asesora a la Presidencia de la República de acuerdo con las funciones que le establece la normativa jurídica vigente.

SEGEPLAN se constituye en una entidad de gran trascendencia para alcanzar el desarrollo del país, razón por la cual, es indispensable la definición de estrategias que le permitan responder a la alta demanda de servicios, por parte de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y consejos de desarrollo a nivel nacional, regional y departamental. Es por ello que, la planificación estratégica asume un rol muy importante, porque determina el camino a seguir en el corto, mediano y largo plazo, para alcanzar los objetivos que aporten al fortalecimiento de la institución, y por consiguiente al Sistema Nacional de Planificación (SNP), con el propósito de contribuir al logro de los resultados estratégicos del país, que se derivan del Plan y Política Nacional de Desarrollo en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

(ODS), en los cuales Guatemala ha asumido el reto de cumplirlos.

El plan estratégico institucional de SEGEPLAN para el período 2026-2035, es el resultado del trabajo integrado y participativo de todos los órganos administrativos que forman parte de la institución; Secretaría, subsecretarías, direcciones, delegaciones departamentales y subdepartamentales, departamentos y unidades, quienes cumplen con las funciones sustantivas, de apoyo técnico, administrativas y de control interno, establecidas en el Reglamento Orgánico Interno (ROI). Para su formulación se aplicó el enfoque de Gestión por Resultados (Gpr), a partir de la identificación del problema central, hacia el cual se dirigen las intervenciones estratégicas que permitan su resolución o disminución, con base en acciones innovadoras que generen valor público. Dicho problema fue definido de la siguiente forma:

*Entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo con inadecuada formulación, articulación e implementación del Sistema Nacional de Planificación, para el cumplimiento de los resultados de desarrollo del país.*

En el desarrollo del modelo conceptual se determinaron las principales causas que originan el problema central, entre las que se encuentran las metodologías no estandarizadas y complejas para la formulación y articulación en la implementación del SNP, las limitadas capacidades de las entidades públicas para formular y articular en dicha implementación, así como el débil sistema de seguimiento y evaluación. Derivado de lo indicado, en el modelo explicativo se jerarquizan las causas directas e indirectas, a través del establecimiento de factores causales con base en evidencia, lo cual permite dirigir acciones a lo más prioritario y estratégico. En el modelo prescriptivo se definen las principales intervenciones estratégicas que permitirán atacar las causas del problema central, determinando cuáles son nuevas, y cuáles deberán continuar porque han sido eficaces.

En el modelo lógico de la estrategia se presenta el esquema que contiene ocho intervenciones estratégicas prioritarias, y siete resultados institucionales, de los cuales tres son inmediatos, tres intermedios y el final que se define de la siguiente manera:

*Al año 2035 las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo que integran el Sistema Nacional de Planificación, han mejorado en un 20 % la formulación de sus instrumentos de planificación, para el cumplimiento de los resultados de desarrollo del país.*

Entre las principales intervenciones estratégicas definidas para alcanzar los resultados institucionales se encuentran: a) implementación y evaluación de asesoría técnica integrada (políticas públicas, planificación, programación, inversión, cooperación, seguimiento y evaluación); b) vinculación de la planificación sectorial con la institucional territorial; c) articulación de políticas públicas con la planificación para el desarrollo, d) evaluación y formulación de la planificación para el desarrollo; e) desarrollo del análisis estratégico en la planificación para el desarrollo y apoyo a la asesoría técnica que proporciona SEGEPLAN; f) creación e implementación de laboratorio de innovación para la gobernanza anticipatoria; g) metodologías para formulación o actualización de políticas públicas, planes y proyectos, para instituciones públicas, municipalidades y consejos de desarrollo; y h) fortalecimiento del sistema de seguimiento y evaluación.

Con relación al fortalecimiento institucional como apoyo a la función sustantiva de la institución, se han definido intervenciones estratégicas para que, a partir de estas se ejecuten acciones que propicien la mejora de la entidad, siendo: a) fortalecimiento de capacidades del personal de SEGEPLAN; b) actualización y automatización de procesos institucionales; c) estructura organizacional actualizada que permita la efectiva coordinación del Sistema Nacional de Planificación; d) fortalecimiento de las delegaciones departamentales y subdepartamentales para liderar la planificación para el desarrollo a nivel territorial; y e) sistematización y automatización de herramientas informáticas.

Al finalizar el período del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026-2035, se establece el cumplimiento de la visión definida como:

*Al 2035, SEGEPLAN habrá contribuido al desarrollo sostenible, inclusivo e innovador, mediante la planificación estratégica de país que se deriva de la asesoría eficiente y oportuna a las instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo, promoviendo la gobernanza anticipatoria y colaborativa.*

A continuación, se presenta el PEI de SEGEPLAN para el período 2026-2035, el cual se estructura en cinco apartados, en el primero se detalla el marco legal y vinculación estratégica, luego la vinculación y desarrollo de modelos GPR; posteriormente se define el marco estratégico institucional y los mecanismos de avance a nivel estratégico (seguimiento), para finalizar con la estimación de logros a nivel estratégico (evaluación).

# 1. Marco legal y vinculación estratégica

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), es el órgano de planificación del Estado, de apoyo a las atribuciones de la Presidencia de la República, cuyas funciones se encuentran determinadas en el artículo 14 de la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala, entre las cuales se hace mención sobre la formulación de la Política General de Gobierno (PGG) y evaluar su ejecución, la coordinación del proceso de planificación y programación de la inversión pública, formulación de la Política de Preinversión, formulación de políticas y programas de cooperación internacional, integración de planes sectoriales con los de los consejos de desarrollo regionales y departamentales, entre otras.

Así mismo, SEGEPLAN tiene funciones vinculadas con el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), como la preparación del anteproyecto de inversión anual y multianual, y la coordinación y armonización de los planes y proyectos con los

presupuestos; razón por la cual, adquiere una visión estratégica que le permite diseñar y elaborar acciones de coordinación a nivel nacional para formular, armonizar y vincular la planificación para el desarrollo, con las políticas públicas, planes, programas y proyectos.

El marco jurídico que sustenta el quehacer de SEGEPLAN está establecido en las principales leyes y reglamentos que se describen a continuación:

## 1.1 Análisis de mandato legal

Los principales mandatos legales para SEGEPLAN incluyen leyes constitucionales, ordinarias, reglamentarias y complementarias, las cuales atribuyen funciones a nivel nacional, regional, departamental y municipal, en el ámbito de la planificación, programación, inversión pública, cooperación, así como en el seguimiento y evaluación. El detalle completo del análisis de mandatos puede observarse en el apartado de anexos.

**Tabla 1. Análisis de mandato legal**

Instrumento legal	Atribuciones
<b>Constitución Política de la República de Guatemala, (Reformada por Acuerdo legislativo No. 18-93 del 17 de noviembre de 1993)</b>	Artículo 134.- Descentralización y autonomía. Artículo 150.- De la comunidad centroamericana. Artículo 151.- Relaciones con Estados afines.
<b>Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97</b>	Artículo 2. Competencia del Organismo Ejecutivo. Artículo 14. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Artículo 35. Ministerio de Finanzas Públicas. Artículo 2. Ámbito de aplicación. Artículo 8. Vinculación plan-presupuesto. Artículo 9.- Atribuciones del Órgano Rector. Artículo 17 Bis. Acceso a la información de la gestión presupuestaria por resultados. Artículo 35.- Evaluación de la gestión presupuestaria. Artículo 67.- Opiniones técnicas.
<b>Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97</b>	Artículo 11. Metodología presupuestaria uniforme. Artículo 15. Estructura programática del presupuesto. Artículo 16. Vinculación plan presupuesto. Artículo 19. Control de los presupuestos. Artículo 23. Evaluación y políticas presupuestarias. Artículo 24. Fecha de presentación de los anteproyectos de presupuesto. Artículo 36 Modificaciones y transferencias presupuestarias. Artículo 38. Evaluación presupuestaria y gestión por resultados. Artículo 54. Aceptación y aprobación de donaciones. Artículo 55. Informes de avance físico y financiero. Artículo 75. Renegociación de préstamos externos.
<b>Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo 540-2013</b>	Artículo 14. De los Ministerios y Secretarías. Artículo 16. Del presupuesto municipal. Artículo 10. Obligación del Estado. Artículo 18. Actualización y seguimiento. Artículo 19. Política Nacional de Desarrollo Social y Población. Artículo 21. Mapa de pobreza. Artículo 22. Población, ambiente y recursos naturales. Artículo 27. Apoyo administrativo y técnico a los Consejos Nacional, Regionales y Departamentales de Desarrollo. Artículo 31. Planes operativos anuales. Artículo 23. Secretaría y sus atribuciones. Artículo 33. Atribuciones de la Secretaría. Artículo 40. Atribuciones de la Secretaría. Artículo 59. Apoyo técnico. Artículo 61. Sistema Nacional de Inversión Pública.
<b>Ley General de Descentralización, Decreto Número 14-2002</b>	Artículo 10. Obligación del Estado. Artículo 18. Actualización y seguimiento. Artículo 19. Política Nacional de Desarrollo Social y Población. Artículo 21. Mapa de pobreza. Artículo 22. Población, ambiente y recursos naturales. Artículo 27. Apoyo administrativo y técnico a los Consejos Nacional, Regionales y Departamentales de Desarrollo. Artículo 31. Planes operativos anuales. Artículo 23. Secretaría y sus atribuciones. Artículo 33. Atribuciones de la Secretaría. Artículo 40. Atribuciones de la Secretaría. Artículo 59. Apoyo técnico. Artículo 61. Sistema Nacional de Inversión Pública.
<b>Ley de Desarrollo Social, Decreto Número 42-2001</b>	Artículo 28. Creación de un municipio. Artículo 119. Criterios para la distribución de la asignación constitucional. Artículo 120. Instituciones que proporcionan información para el cálculo de distribución de la asignación constitucional.
<b>Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto Número 11-2002</b>	Artículo 28. Creación de un municipio. Artículo 119. Criterios para la distribución de la asignación constitucional. Artículo 120. Instituciones que proporcionan información para el cálculo de distribución de la asignación constitucional.
<b>Código Municipal, Decreto Número 12-2002</b>	Artículo 28. Creación de un municipio. Artículo 119. Criterios para la distribución de la asignación constitucional. Artículo 120. Instituciones que proporcionan información para el cálculo de distribución de la asignación constitucional.

## 1.2 Análisis de políticas públicas

SEGEPLAN asesora en la formulación y actualización de políticas públicas, las cuales deben ser consideradas en los planes, programas y proyectos en donde se define su ejecución. En algunas de ellas se le asignan responsabilidades, así como la rectoría directa en otras. El detalle completo del análisis de políticas públicas puede observarse en el apartado de anexos.

**Tabla 2. Análisis de políticas públicas**

Nombre de la política pública y año	Modalidad de inclusión institucional
<b>Política Nacional en Discapacidad, junio 2006</b>	Promover la formación, capacitación y el acceso al empleo, las actividades generadoras de ingresos económicos y la ocupación para personas con discapacidad.  Promover el acceso a la información y a la comunicación a la sociedad, las personas con discapacidad y sus familias, a través de sistemas adaptados a sus necesidades.
<b>Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo, mayo de 2005</b>	Fortalecer la institucionalidad y gestión municipal para financiar y gestionar con eficiencia sus competencias propias; asimismo, para gestionar con eficiencia las competencias atribuidas por descentralización.
<b>Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres 2008-2023, noviembre 2009</b>	Integrar dentro del proceso de planificación, monitoreo y evaluación de las políticas, planes, programas y estrategias de desarrollo institucional, normativo e intersectorial, los principios de equidad entre mujeres y hombres, identidad cultural y alternabilidad.
<b>Política de Preinversión 2022-2032, año 2021.</b>	Incrementar el impacto de la inversión pública en la calidad de vida de la población mediante la gestión e implementación del proceso de pre inversión de forma eficiente y eficaz, en el marco de la planificación para el desarrollo.
<b>Política Nacional de Desarrollo Rural Integral, mayo 2009.</b>	Asesorar en la promoción de cooperación y comercio sur-sur.  Asesorar en la ejecución de planes de inversión pública para el desarrollo social en alianzas con actores rurales locales.
<b>Política de Desarrollo Social y Población, abril 2002.</b>	Generar información estratégica, metodologías y sistemas para el seguimiento y evaluación de la acción pública para el desarrollo, la cual se pone a disposición del Sistemas de Consejos de Desarrollo y otros actores de la sociedad, a través de asesorías técnicas.
<b>Política de Cooperación Internacional no Reembolsable, noviembre 2013.</b>	Establecer el portafolio de programas y proyectos que permitan responder a la demanda de las instituciones mediante un proceso común, utilizando de manera eficiente los recursos complementarios aportados por los donantes en la ejecución de acciones de desarrollo económico y social, definidos y priorizados dentro de los planes territoriales, sectoriales o institucionales.

### **1.3 Análisis de vinculación al Plan Nacional de Desarrollo K'atun, ODS, Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND), Metas Estratégicas de Desarrollo (MED), Resultados Estratégicos de Desarrollo (RED) y PGG**

SEGEPLAN, al ser el órgano asesor de la planificación del Estado promueve que todos los instrumentos de planificación y programación estén vinculados con el desarrollo del país. Por lo tanto, el PEI direcciona las estrategias, los resultados y las intervenciones hacia la planificación para el desarrollo.

#### **Plan Nacional de Desarrollo K'atun**

Define cinco ejes, de los cuales SEGEPLAN tiene vinculación directa en los siguientes: "Guatemala urbana y rural", "Riqueza para todas y todos", "Recursos naturales hoy y para el futuro", y "Estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo". Las prioridades están enfocadas en el desarrollo territorial local, en promover mecanismos que permitan asegurar una mejor gobernanza internacional, en el ordenamiento territorial para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la producción agropecuaria y la adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos; así como en el fortalecimiento de las capacidades del Estado para responder a los desafíos del desarrollo. Las metas específicas son las siguientes:

- a) En 2032, los gobiernos municipales alcanzan una mayor capacidad de gestión para atender las

necesidades y demandas de la ciudadanía.

- b) Se ha incidido en la mejora de la coordinación de la cooperación internacional destinada a encarar desafíos de alcance mundial.
- c) El 100 % de los municipios cuenta con planes de ordenamiento territorial integral que se implementan satisfactoriamente.
- d) En 2032, la estructura y funciones de las instituciones públicas han sido reformadas para responder de manera competente, especializada, ordenada y moderna a los desafíos del desarrollo.
- e) En 2032 los funcionarios públicos cuentan con mayores capacidades, competencias y calidades idóneas para responder a los desafíos del desarrollo.
- f) En 2032, se ha fortalecido la planificación, toma de decisiones y ejecución de recursos de la gestión pública en el marco del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.
- g) En 2032, los mecanismos de gestión pública se encuentran fortalecidos y se desarrollan en el marco de la eficiencia y eficacia.

#### **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

Están integrados por diecisiete objetivos que buscan principalmente el combate a la pobreza, protección

del medio ambiente y mejorar las condiciones de vida de las personas de todo el mundo. Guatemala es uno de los países que está comprometido con el logro de estos, por lo que SEGEPLAN como ente asesor del Estado se vincula principalmente a los siguientes: "Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos" (ODS 4), "Lograr la igualdad de género y empoderar a las mujeres y niñas" (ODS 5), "Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles" (ODS 16); y "Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible" (ODS 17). Las metas específicas son las siguientes:

- a) Meta 4.3 Para 2030, asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres a formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.
- b) Meta 5.5 Velar por la plena y efectiva participación de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.
- c) Meta 16.6 Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.
- d) Meta 17.6 Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a ellas y aumentar el

intercambio de conocimientos en condiciones mutuamente convenientes, entre otras cosas mejorando la coordinación entre los mecanismos existentes, en particular en el ámbito de las Naciones Unidas, y mediante un mecanismo mundial de facilitación de la tecnología.

- e) Meta 17.16 Fortalecer la alianza mundial para el desarrollo sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen y promuevan el intercambio de conocimientos, capacidad técnica, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los objetivos de desarrollo sostenible en todos los países, en particular los países en desarrollo.
- f) Meta 17.17 Alentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las asociaciones.

#### **Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND), Metas Estratégicas de Desarrollo (MED) y Resultados Estratégicos de Desarrollo (RED)**

Del Plan Nacional de Desarrollo K'atun se establecieron diez prioridades que se vinculan con las metas de los ODS, en las cuales SEGEPLAN tiene participación directa en el "Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia", a través de la MED "Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles"; también en la prioridad

relacionada con el “Ordenamiento Territorial”, en las metas “El 100 % de los municipios cuenta con planes de ordenamiento territorial integral que se implementan satisfactoriamente”, y “En 2032, los gobiernos municipales alcanzan una mayor capacidad de gestión para atender las necesidades y demandas de la ciudadanía”. En cuanto a los RED no se tiene actualmente vinculación directa.

### **Política General de Gobierno (PGG)**

SEGEPLAN, como ente conductor y asesor de la planificación dentro del SNP, tiene participación directa en la Política General de Gobierno vigente, a través del eje estratégico “Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz”, específicamente en la línea estratégica “Coordinación y articulación entre el gobierno central y los gobiernos locales en la implementación de políticas públicas y programas de inversión en temas estratégicos de desarrollo, tales como agua y saneamiento, desechos sólidos y tratamiento de aguas residuales, entre otros; para lo cual deberán implementarse medidas orientadas a fortalecer las capacidades de las municipalidades en temas cruciales del desarrollo”; brindando asesoría, capacitaciones, talleres, metodologías, herramientas e instrumentos relacionados con las políticas públicas, planificación, preinversión, inversión pública, cooperación para el desarrollo, y seguimiento de planes y políticas, a nivel central y en las delegaciones del interior de la república, las cuales tienen presencia en la totalidad de departamentos del territorio nacional.

De manera indirecta, también se participa en los restantes nueve ejes estratégicos: Desarrollo Social; Protección, Asistencia y Seguridad Social; Lucha contra la Desnutrición y Malnutrición, La Infraestructura Económica para el Buen Vivir, Avanzando para Disminuir la Brecha Digital con Tecnología e Innovación, Seguridad Democrática en un País para Vivir, Cuidado de la Naturaleza; Una Ciudadanía sin Fronteras, y Construyendo las Bases para un Nuevo Contrato Social; acompañando y asesorando a las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo, en los diversos temas vinculados con la planificación, para que estos puedan formular instrumentos de calidad que faciliten el cumplimiento de las diferentes líneas estratégicas de la PGG vigente, así como el logro de las metas, objetivos y resultados institucionales en beneficio de la población guatemalteca.

## **1.4 Incorporación de enfoques de planificación**

Los enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo forman parte transversal de la planificación, los cuales serán incluidos en las acciones estratégicas que se programen en cumplimiento de las intervenciones y resultados institucionales definidos en el PEI 2026-2035 de SEGEPLAN, de acuerdo con el siguiente detalle.

### **Equidad**

- a) a) Elaborar el protocolo para la prevención de la violencia y la discriminación de género, edad y origen étnico, como parte del plan de desarrollo y bienestar laboral.

- b) Generar registros administrativos por sexo, edad y pueblo de pertenencia de los participantes a talleres, capacitaciones y asesorías que se brindan a las instituciones públicas.
- c) Incluir lineamientos y metodología para incorporar el enfoque de equidad y pueblos indígenas en los ciclos de políticas públicas, planes, programas y proyectos de inversión y cooperación internacional.
- d) Capacitar a los especialistas de políticas públicas, planificación sectorial, planificación territorial, programación, inversión y cooperación, en el enfoque de equidad y pueblos indígenas, para que sean considerados en los procesos de formulación de planes, programas y proyectos, en beneficio de las comunidades más necesitadas del país.

### Cambio climático

- a) Capacitar a los especialistas de SEGEPLAN en el enfoque de cambio climático a nivel de los actores del SNP (PANCC, SNICC, Clasificador Temático de Cambio Climático, PLANIMUCC).
- b) Promover la transformación del edificio central y sedes de las delegaciones departamentales y subdepartamentales de SEGEPLAN a un concepto de "Edificio Verde"

(manejo de energías renovables, manejo de recursos hídricos, gestión de los residuos, uso del papel, entre otros).

### Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)

- a) Solicitar a la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED) y Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda (MICIVI) la evaluación del actual edificio de la sede central de SEGEPLAN, que incluye: carga estructural, número de personas y años de construcción.
- b) Capacitar al personal interno de SEGEPLAN sobre el concepto de la Gestión Integral de Riesgo, de forma preventiva.
- c) Capacitar a los especialistas de las direcciones de SEGEPLAN en el enfoque de Gestión de Riesgo y uso de herramientas, para que sean incorporadas por los actores del SNP (INFORM, Clasificador Temático de Gestión de Riesgo, AGRIP).
- d) Apoyar la socialización al personal interno de SEGEPLAN del Plan Institucional de Respuesta (PIR) y recapitular como actuar en la oficina ante una emergencia (que hacer, rutas de evacuación, puntos de reunión, Sistemas de Alerta Temprana, entre otros).

## **2. Vinculación y desarrollo de modelos GpR**

De acuerdo con la aplicación del enfoque de GpR, se desarrollan las fases y pasos que permiten la obtención de los modelos conceptual, prescriptivo, explicativo y lógico de la estrategia, partiendo de la identificación, análisis y priorización del problema según los mandatos vigentes de SEGEPLAN.

### **2.1 Identificación, análisis y priorización de la problemática**

Es la primera fase de la etapa de diagnóstico o análisis de la situación

de la metodología establecida en la “Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala.” Segunda edición (MINFIN-SEGEPLAN, 2023). Este análisis permite establecer la problemática central para SEGEPLAN como condición de interés, los principales factores causales que son determinantes en los diferentes procesos e intervenciones de la institución, en el cumplimiento de su función de coadyuvar al logro de los resultados estratégicos de país, como órgano de planificación del Estado.

**Tabla 3. Análisis de la problemática**

No.	¿Qué? (Situación que limita las capacidades, los derechos y el bienestar de una población)	¿Quiénes? (Población afectada por el problema y sus factores causales)	Magnitud (Tamaño del problema, datos estadísticos nacionales y comparaciones con datos internacionales de los últimos 5 a 10 años)	Problema	Prioridad (Enlistar de uno en adelante los problemas con base en el tamaño del problema)
1	Inadecuada formulación, articulación e implementación del Sistema Nacional de Planificación, para el cumplimiento de los resultados de desarrollo del país.	Entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo	Datos de la Ficha de Opinión Técnica -FOT-, proyectos de inversión y cooperación recepcionados.	Entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo con inadecuada formulación, articulación e implementación del Sistema Nacional de Planificación, para el cumplimiento de los resultados de desarrollo del país.	1
2	Débil capacidad para formular y ejecutar la planificación mediante Gestión por Resultados (GpR) y el Sistema Nacional de Planificación (SNP).	Instituciones de gobierno central, gobierno local, descentralizadas y autónomas	Datos de la Ficha de Opinión Técnica -FOT- y del Ranking de Gestión Municipal	Instituciones públicas con débiles capacidades técnicas para formular y ejecutar su planificación mediante el SNP y la GpR, para alcanzar los resultados y metas del Plan Nacional de Desarrollo y Objetivos de Desarrollo Sostenible.	2
3	Falta de vinculación entre las diferentes políticas, planes, programas y proyectos.	Instituciones de gobierno central, gobierno local, descentralizadas y autónomas	Datos de la Ficha de Opinión Técnica -FOT- y del Ranking de Gestión Municipal	Débil articulación de las políticas públicas con la planificación y programación en sus diferentes niveles en el marco del SNP.	3

El problema 1 fue priorizado de acuerdo con el análisis efectuado en los talleres con el Grupo de Trabajo Técnico Institucional (GTI), directores y máximas autoridades de la institución. Se siguieron los parámetros de la magnitud representada en la problemática, tomando en consideración la base legal vigente para SEGEPLAN, y la población beneficiaria de los servicios que se producen.

## 2.2 Análisis de la población

A SEGEPLAN le corresponde ser el órgano de planificación del Estado que apoya las atribuciones de la Presidencia de la República; coordina el SNP, el cual es definido en el Marco Normativo, Conceptual y Metodológico del Sistema Nacional de Planificación de Guatemala como el “Conjunto de procesos institucionales articulados a los ciclos de las políticas públicas, a la planificación en cada uno de sus ámbitos y niveles de programación multianual y anual, a la inversión para el desarrollo, a la cooperación nacional e internacional, al presupuesto y al seguimiento y evaluación para alcanzar las metas nacionales de desarrollo”. (SEGEPLAN, 2022, p.11). Derivado de lo indicado, es fundamental determinar la población hacia la cual se deben dirigir las intervenciones que permitan alcanzar los resultados institucionales, siendo en este caso las entidades públicas y el Sistema de Consejos de Desarrollo.

Las entidades públicas están integradas por las instituciones públicas y los gobiernos locales que se establecen en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, de la siguiente forma: Organismo Legislativo (1), Organismo Judicial (1), Presidencia (1), Ministerios de Estado (14), Secretarías y otras Dependencias del Ejecutivo (23), Órganos de Control Jurídico-Administrativo (19), Órganos de Control Político (2), Entidades Descentralizadas (22), Entidades Autónomas (34), Entidades de Seguridad Social (2); Gobiernos Locales, integrados por las 340

Municipalidades, Entidades Públicas Municipales (3), Mancomunidades de Municipalidades (26), Empresas Públicas no Financieras, y las Empresas Públicas Financieras no Monetarias y Monetarias (33), tanto nacionales como municipales. En total, la población universo y objetivo está constituida por 521 entidades, de las cuales se eligen 470 de acuerdo con la demanda de servicios por parte de las mismas.<sup>1</sup>

En lo que respecta al Sistema de Consejos de Desarrollo, según lo establece la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, está integrado por cinco niveles, siendo estos: nacional, regional, departamental, municipal y comunitario. Es importante resaltar que, de conformidad con el referido mandato, la participación de SEGEPLAN como secretaría técnica de dichos consejos tiene lugar únicamente a nivel nacional (1), regional (8) y departamental (22), totalizando 31 entidades, las cuales constituyen la población objetivo y elegible, de un universo de 371.

Uno de los principales propósitos del SNP es articular la institucionalidad pública en el territorio, a través de intervenciones concretas que se vinculen con las políticas públicas, la planificación y el presupuesto municipal e institucional, como una ruta natural para contribuir al cumplimiento de las Metas Estratégicas de Desarrollo que se derivan de las Prioridades Nacionales de Desarrollo, principio a ser aplicado a todas las entidades del sector público guatemalteco.

<sup>1</sup> La población universo se refiere a toda la población del territorio sobre la cual se planifica, mientras que en la población objetivo se seleccionan solo las que cumplen con ciertos criterios para recibir los productos o servicios, y la población elegible es la seleccionada para recibir el beneficio por un período determinado.

En la siguiente tabla se presenta el resumen de la población descrita:

**Tabla 4. Análisis de la población**

Clasificación	Descripción
<b>Población Universo</b>	521 instituciones
	371 consejos de desarrollo (1 nacional, 8 regionales, 22 departamentales y 340 municipales)
	<b>892 entidades en total</b>
<b>Población Objetivo</b>	521 instituciones
	31 consejos de desarrollo (1 nacional, 8 regionales y 22 departamentales)
	<b>552 entidades en total</b>
<b>Población Elegible</b>	470 instituciones
	31 consejos de desarrollo (1 nacional, 8 regionales y 22 departamentales)
	<b>501 entidades en total</b>

**Fuente:** Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, del Ministerio de Finanzas Públicas, Séptima Edición, año 2023. Sistema Informático de Consejos de Desarrollo -SISCODE-, SEGEPLAN. Registros de asesoría técnica de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, SEGEPLAN.

SEGEPLAN programa brindar asesoría técnica y acompañamiento en procesos vinculados a la formulación o actualización de políticas públicas, la planificación para el desarrollo en el nivel territorial, sectorial e institucional, inversión y cooperación para el desarrollo, seguimiento y evaluación, a 501 entidades entre las que se encuentran ministerios, secretarías, municipalidades, consejos de desarrollo a nivel nacional, regional y departamental, entre otras; las cuales representan el 90.76 % de la población objetivo. El propósito de dicha asesoría consiste en fortalecer las capacidades del personal de las entidades en lo relacionado con la planificación para el desarrollo, contribuyendo a que estas logren alcanzar las metas establecidas en las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

## 2.3 Modelo conceptual

La Gestión por Resultados se concibe como un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos -humanos, financieros y tecnológicos-, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

En este sentido, es necesario iniciar con un análisis de la problemática que se pretende resolver, por medio del diseño de diversas estrategias y acciones; posteriormente, se procede según la magnitud de los problemas

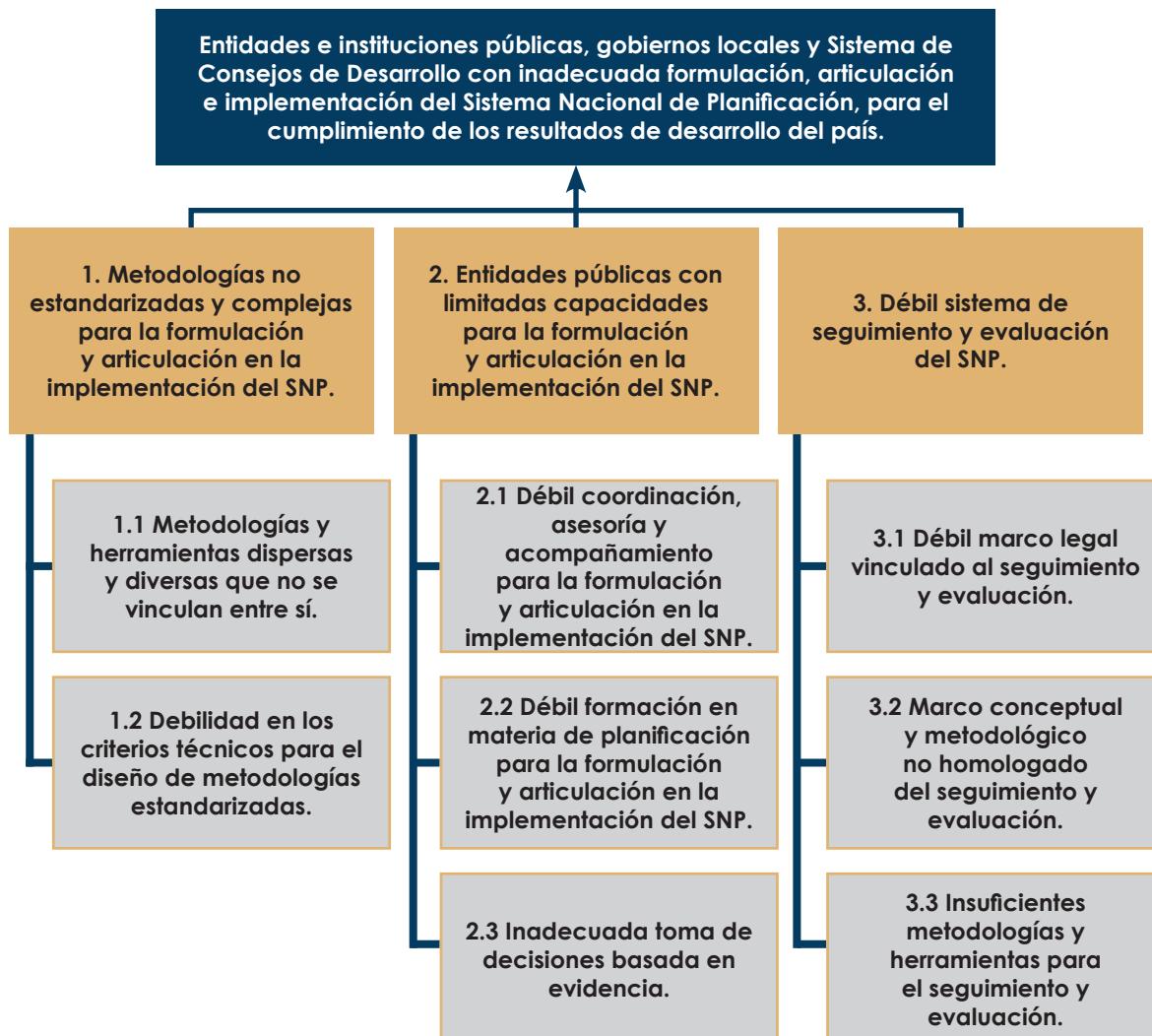
identificados, al determinar y priorizar el de mayor impacto. Para ello, es necesario tomar como punto de partida un modelo conceptual que permita delimitar la injerencia del problema priorizado o la condición de interés.

El modelo conceptual es “un diagrama estructurado que representa un conjunto de relaciones entre conceptos fundamentales preexistentes al problema o condición

de interés, que han sido utilizados en investigaciones (evidencias) sobre problemas similares por diversas instituciones y en varios países, que interrelacionados en una posición de causa-efecto, podrán ser el respaldo científico (experimentos y/o pruebas con valor estadístico) adecuado para orientar la búsqueda de soluciones”. (MINFIN, SEGEPLAN, 2013, p.12)

En el siguiente diagrama se presenta el modelo conceptual de SEGEPLAN:

*Figura 1. Modelo conceptual, identificación de la problemática*



## 2.4 Análisis de evidencia y jerarquización de factores

Posterior al análisis y establecer el modelo conceptual se aborda el modelo explicativo, iniciando con el proceso de jerarquización de los factores causales. La fórmula es la multiplicación de la magnitud por la suma de la evidencia y la fuerza explicativa  $FJC = MC * (EC+FC)$  donde:

**FJC=** Factor de jerarquización de la causa

**MC=** Magnitud de la causa

**EC=** Evidencia de la causa

**FC=** Fuerza explicativa de la causa

Los tres parámetros de la jerarquización de las causas deben comprenderse así: a) La magnitud se mide en función de la frecuencia (número de veces que se presenta la causa) o la cantidad de causa presente; b) La evidencia como la certeza de que las

relaciones causa – efecto entre niveles de causas y de las causas directas con el problema o condición de desarrollo tienen sustento científico; y c) La fuerza explicativa que mide la cantidad de cambio que una causa indirecta genera sobre una directa o una causa directa sobre el problema.

Para el ejercicio de jerarquización se trasladó a los profesionales que participaron en el proceso, el documento que contenía todas las evidencias relacionadas a las causas identificadas, para que pudieran tener fundamentos técnicos al momento de realizar la ponderación y posterior vaciado en la herramienta de jerarquización. En el apartado de anexos se presenta la matriz que contiene el análisis de evidencia con base en magnitud, evidencia y fuerza explicativa. De este ejercicio se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 5. Resultado ejercicio de jerarquización

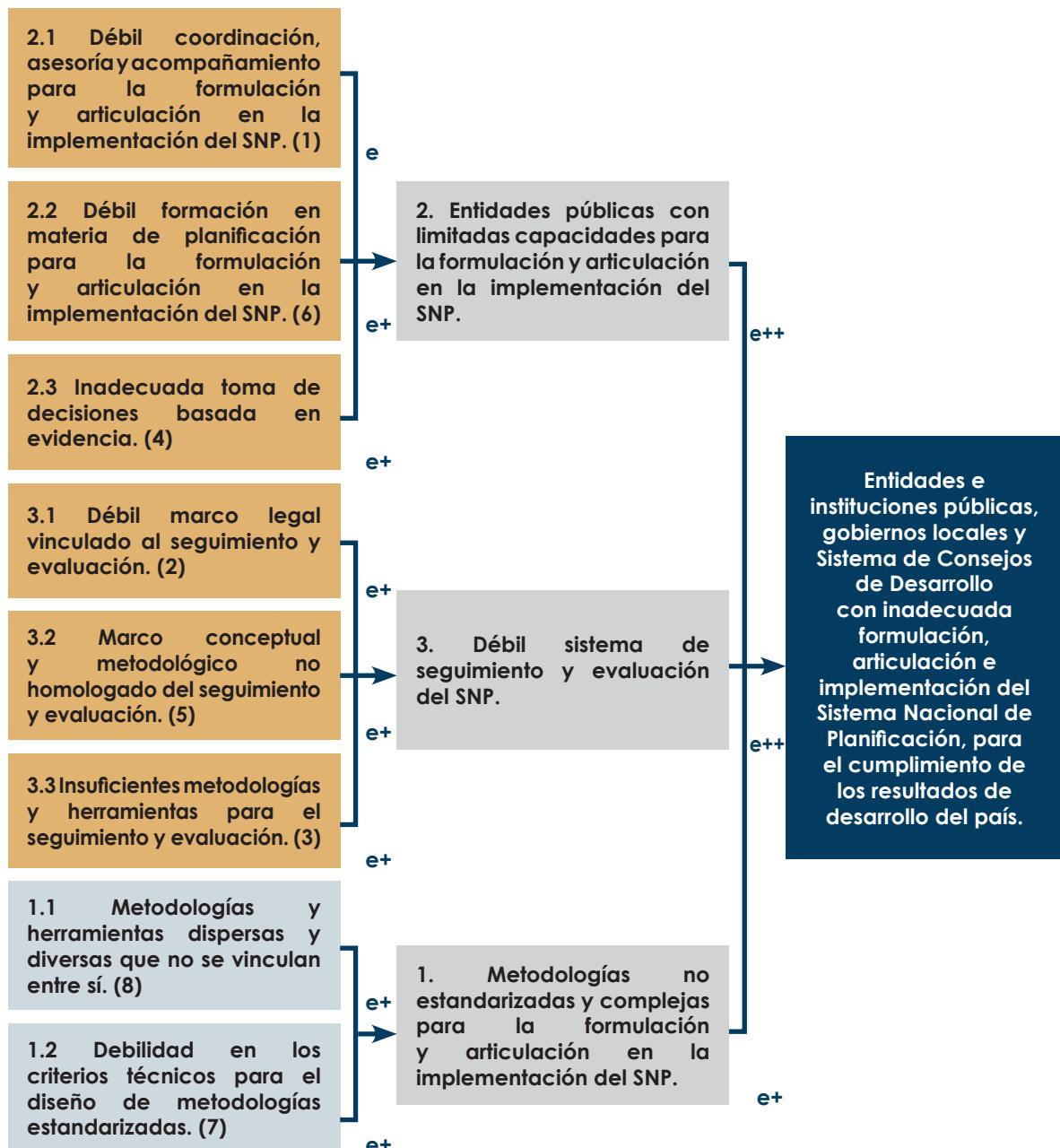
No.	Causas jerarquizadas	Factor de jerarquización
1	Causa Última 2.1 Débil coordinación, asesoría y acompañamiento para la formulación y articulación en la implementación del SNP.	<b>296.5509187</b>
2	Causa Última 3.1 Débil marco legal vinculado al seguimiento y evaluación.	<b>283.6008512</b>
3	Causa Última 3.3 Insuficientes metodologías y herramientas para el seguimiento y evaluación.	<b>282.0582269</b>
4	Causa Última 2.3 Inadecuada toma de decisiones basada en evidencia.	<b>267.9776484</b>
5	Causa Última 3.2 Marco conceptual y metodológico no homologado del seguimiento y evaluación.	<b>255.8770661</b>
6	Causa Última 2.2 Débil formación en materia de planificación para la formulación y articulación en la implementación del SNP.	<b>234.7850557</b>
7	Causa Última 1.2 Debilidad en los criterios técnicos para el diseño de metodologías estandarizadas.	<b>164.9885595</b>
8	Causa Última 1.1 Metodologías y herramientas dispersas y diversas que no se vinculan entre sí.	<b>157.8573526</b>

## 2.5 Modelo explicativo

Derivado de los resultados de la jerarquización de factores causales se establece el esquema que simplifica la posterior definición de intervenciones estratégicas,

principalmente enfocadas a fortalecer las capacidades de las entidades públicas para formular y articular en la implementación del SNP, así también para disminuir la debilidad que presenta el sistema de seguimiento y evaluación.

**Figura 2. Modelo explicativo, problemática de interés**

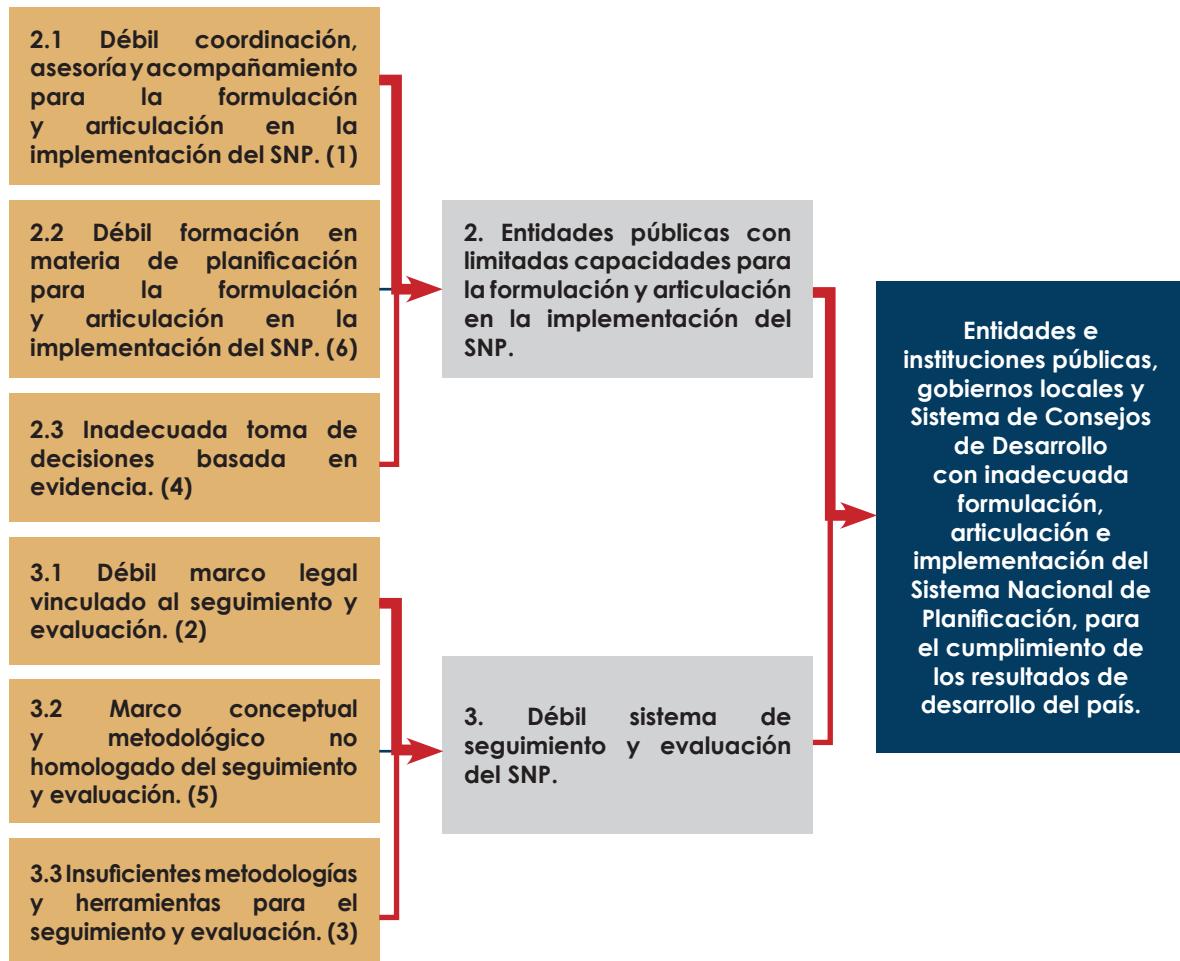


## 2.6 Identificación de caminos causales críticos

La causa indirecta relacionada con la débil coordinación, asesoría y acompañamiento para la formulación

y articulación en la implementación del SNP, constituye el principal camino causal crítico para atacar la causa directa y por consiguiente el problema central identificado.

Figura 3. Caminos causales críticos del problema de interés



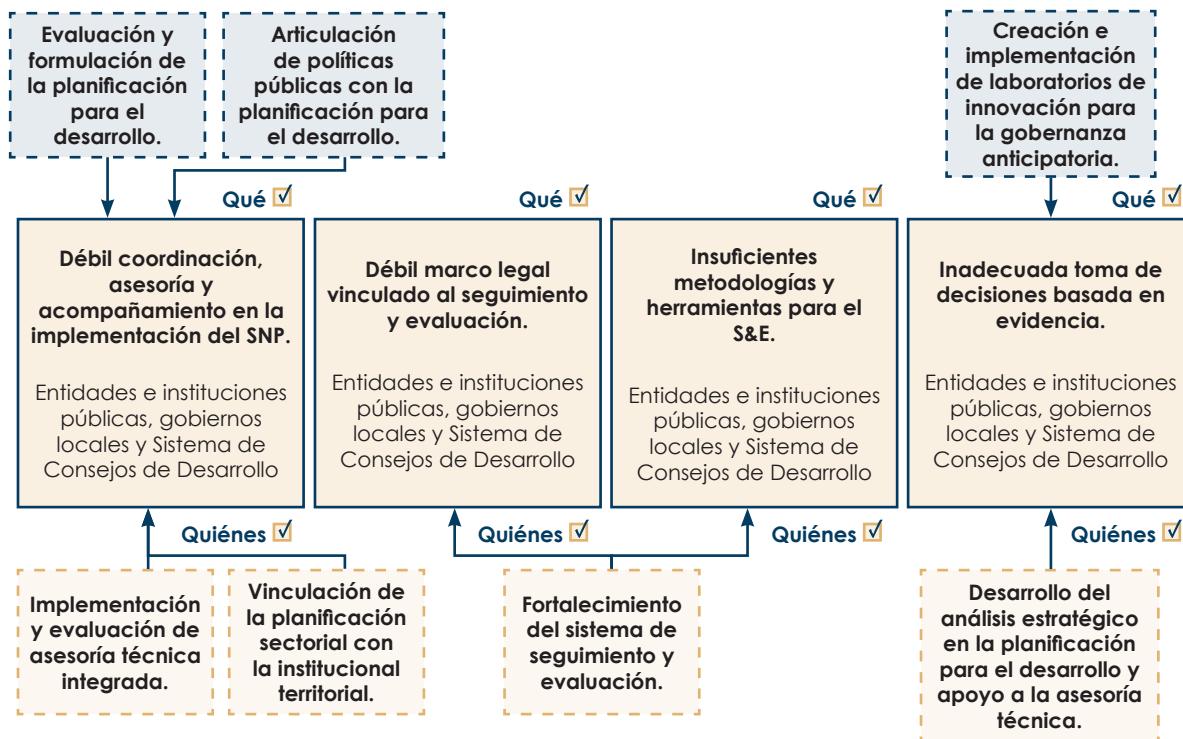
## **2.7 Modelo prescriptivo**

Se han identificado ocho intervenciones estratégicas enfocadas en atacar la problemática, de las cuales se direccionan siete hacia las cuatro principales causas que se derivan de los caminos causales críticos. Actualmente existen intervenciones estratégicas que están relacionadas con las identificadas y que están siendo eficaces, entre ellas la gestión central sectorial, la gestión territorial del SNP, seguimiento y evaluación, investigaciones para el desarrollo y coordinación del SNP, por lo que continuarán y se le harán las respectivas ampliaciones y mejoras.

Se definen nuevas intervenciones estratégicas para atacar la

débil coordinación, asesoría y acompañamiento en la implementación del SNP, así como para la inadecuada toma de decisiones basada en evidencia, siendo la evaluación y formulación de la planificación para el desarrollo, la articulación de políticas públicas con la planificación para el desarrollo, y la creación e implementación de laboratorios de innovación para la gobernanza anticipatoria. Con las nuevas intervenciones estratégicas se podrán definir acciones que aporten a la solución de la problemática, y crear valor público para brindar servicios eficientes, oportunos y de calidad a las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo. En el modelo prescriptivo se puede observar lo indicado.

**Figura 4. Modelo prescriptivo**



### Simbología:

1. Intervenciones nuevas
2. Intervenciones eficaces

## 2.8 Cadena de resultados

### 2.8.1 Resultado final

- Al año 2035 las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo que integran el Sistema Nacional de Planificación, han mejorado en un 20 % la formulación de sus instrumentos de planificación, para el cumplimiento de los resultados de desarrollo del país.

### 2.8.2 Resultados intermedios

- Al año 2032 se incrementa en 15 % la capacidad técnica de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo, para la articulación del Sistema Nacional de Planificación.
- Al año 2032 se ha implementado el 100 % de las metodologías elaboradas por SEGEPLAN, para la formulación de los instrumentos

de planificación por parte de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo.

- Al año 2032 se ha ejecutado el 77 % de las acciones que promueven la implementación del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación, para fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo.

### **2.8.3 Resultados inmediatos**

- Al año 2028 se incrementa en 6 % la satisfacción de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo, en relación a la evaluación de la asesoría técnica brindada por SEGEPLAN.
- Al año 2028 SEGEPLAN ha desarrollado el 100 % de metodologías programadas para

la formulación o actualización de políticas públicas, planes y proyectos por parte de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo.

- Al año 2028 SEGEPLAN ha desarrollado y socializado el 100 % de las metodologías y herramientas para promover los procesos de seguimiento y evaluación, que realizarán las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo.

## **2.9 Resultados, indicadores y metas**

Derivado de la aplicación de los modelos que establece el enfoque de GpR, se obtuvieron los resultados institucionales a los cuales se les programa su meta, la cual será medida a través de los indicadores siguientes:

**Tabla 6. Resultados, indicadores y metas institucionales<sup>2</sup>**

Resultados institucionales	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo
<b>Resultado final</b>		
RES.FIN.1  Al año 2035 las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo que integran el Sistema Nacional de Planificación, han mejorado en un 20 % la formulación de sus instrumentos de planificación, para el cumplimiento de los resultados de desarrollo del país.	Porcentaje de instituciones públicas con PEI-POM-POA en categoría aceptable	Instituciones públicas con PEI-POM-POA en categoría aceptable / Total de instituciones públicas que presentaron PEI-POM-POA * 100
	Porcentaje de gobiernos locales con PDM OT-PEI-POM-POA en categoría aceptable	Gobiernos locales con PDM OT-PEI-POM-POA en categoría aceptable / Total de gobiernos locales que presentaron PDM OT-PEI-POM-POA * 100
	Porcentaje de consejos departamentales de desarrollo con PDD-PEI-POM-POA en categoría aceptable	Consejos departamentales de desarrollo con PDD-PEI-POM-POA en categoría aceptable / Total de consejos departamentales de desarrollo que presentaron PDD-PEI-POM-POA * 100
	Porcentaje de opiniones técnicas a proyectos de inversión pública aprobadas	Número de opiniones técnicas a proyectos de inversión pública aprobadas / Total de opiniones técnicas a proyectos de inversión pública emitidas
	Porcentaje de opiniones técnicas a programas y proyectos de cooperación favorables	Número de opiniones técnicas a programas y proyectos de cooperación favorables / Total de opiniones técnicas a programas y proyectos de cooperación emitidas
<b>Resultados intermedios</b>		
RES.INT.1  Al año 2032 se incrementa en 15 % la capacidad técnica de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo, para la articulación del Sistema Nacional de Planificación.	Porcentaje de capacidades técnicas de las entidades públicas y Sistema de Consejos de Desarrollo incrementadas para articular el Sistema Nacional de Planificación	Porcentaje de evaluación en la formulación de instrumentos de planificación de instituciones públicas, gobiernos locales y consejos departamentales de desarrollo * 60 + porcentaje de la evaluación de capacidades técnicas * 40
RES.INT.2  Al año 2032 se ha implementado el 100 % de las metodologías elaboradas por SEGEPLAN, para la formulación de los instrumentos de planificación por parte de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo.	Porcentaje de metodologías para la formulación de instrumentos de planificación implementadas	Cantidad de metodologías para la formulación de instrumentos de planificación implementadas / Total de metodologías para la formulación de instrumentos de planificación programadas * 100

2 El resultado final será medido a través del Índice de Mejora de Instrumentos de Planificación, el cual está integrado por los cinco indicadores que aparecen en esta tabla, a los que se les define una ponderación específica que se detalla en la Matriz de Planificación Estratégica y Operativa que se presenta en los anexos.

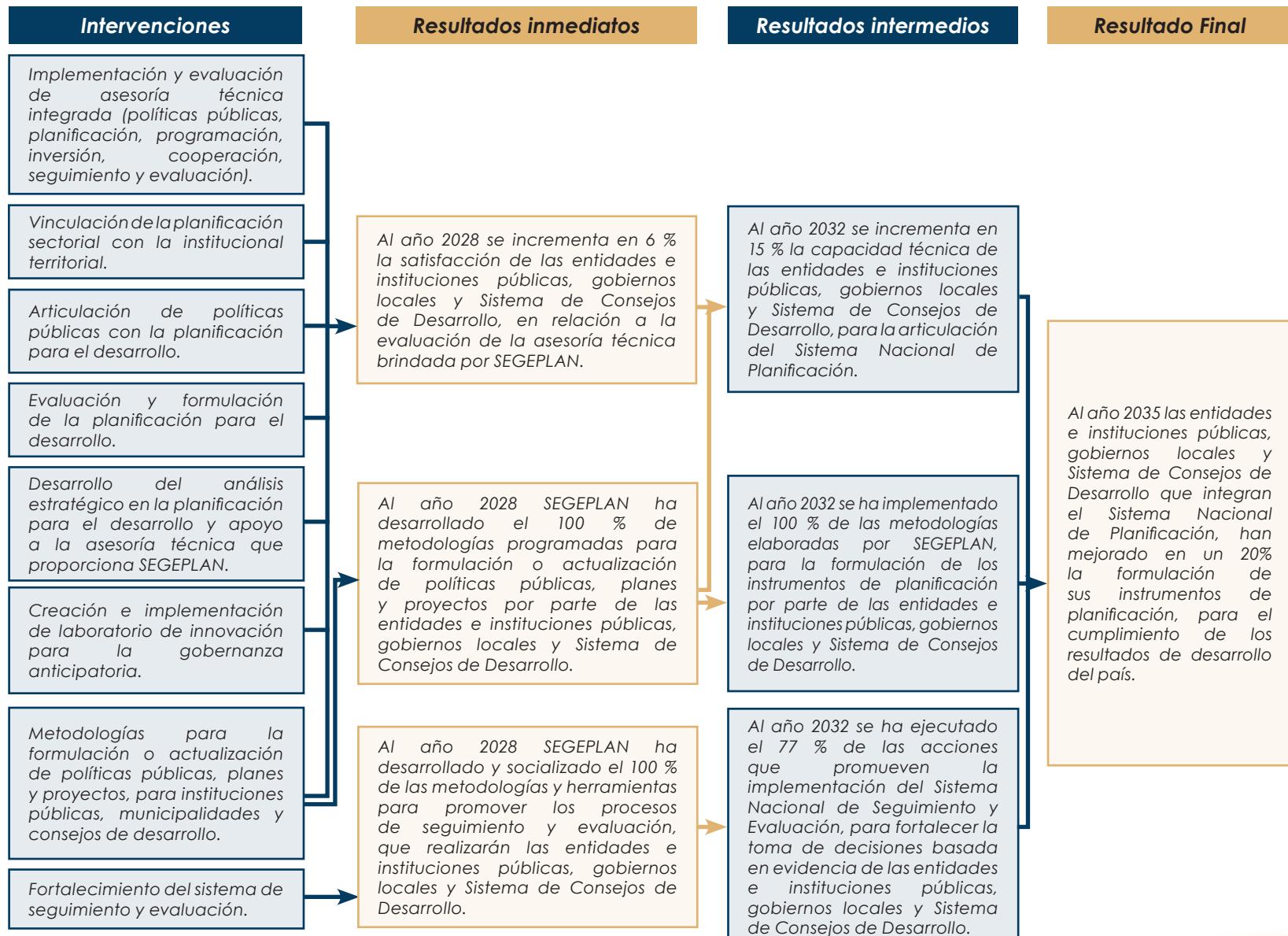
<b>Resultados institucionales</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>
<b>RES.INT.3</b>  Al año 2032 se ha ejecutado el 77 % de las acciones que promueven la implementación del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación, para fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo.	Porcentaje de acciones ejecutadas que promueven la implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación	Cantidad de acciones ejecutadas / Total de acciones programadas * 100
<b>Resultados inmediatos</b>		
<b>RES.INM.1</b>  Al año 2028 se incrementa en 6 % la satisfacción de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo, en relación a la evaluación de la asesoría técnica brindada por SEGEPLAN.	Porcentaje de satisfacción de la asesoría técnica brindada por SEGEPLAN a las entidades públicas y Sistema de Consejos de Desarrollo	Porcentaje de evaluación del servicio * 70 + porcentaje de evaluación de instrumentos generados por SEGEPLAN * 30
<b>RES.INM.2</b>  Al año 2028 SEGEPLAN ha desarrollado el 100 % de metodologías programadas para la formulación o actualización de políticas públicas, planes y proyectos por parte de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo.	Porcentaje de metodologías para la formulación de instrumentos de planificación desarrolladas	Cantidad de metodologías para la formulación de instrumentos de planificación desarrolladas / Total de metodologías para la formulación de instrumentos de planificación programadas * 100
<b>RES.INM.3</b>  Al año 2028 SEGEPLAN ha desarrollado y socializado el 100 % de las metodologías y herramientas para promover los procesos de seguimiento y evaluación, que realizarán las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo.	Porcentaje de metodologías y herramientas de seguimiento y evaluación desarrolladas y socializadas	Cantidad de metodologías y herramientas de seguimiento y evaluación desarrolladas y socializadas / Total de metodologías y herramientas de seguimiento y evaluación programadas * 100

## **2.10 Modelo lógico de la estrategia**

Derivado de los análisis realizados y sintetizados en el modelo conceptual, modelo explicativo y modelo prescriptivo, en donde se parte de una problemática identificada, con las causas directas e indirectas, jerarquizando estas por el grado de magnitud, evidencia y fuerza explicativa, para establecer los caminos causales críticos que permiten definir la continuidad o implementación de intervenciones

estratégicas que contribuyan al logro de los resultados institucionales; se presenta el modelo lógico de la estrategia como un esquema que articula el modelo prescriptivo con la cadena de resultados, estableciendo la estrategia a seguir para que SEGEPLAN genere valor público, a través de servicios innovados que proporciona a las entidades públicas, gobiernos locales y consejos de desarrollo, para que estos entreguen productos o servicios de calidad que satisfagan las demandas y necesidades de la población guatemalteca.

**Figura 5. Modelo lógico de la estrategia**



Las intervenciones estratégicas definidas en el modelo lógico de la estrategia se resumen a continuación:

#### **IE.1 Implementación y evaluación de asesoría técnica integrada (políticas públicas, planificación, programación, inversión, cooperación, seguimiento y evaluación)**

Consiste en la ejecución de las acciones que permitan que SEGEPLAN asesore de forma integrada a nivel central y territorial, en los temas relacionados con la formulación o actualización de políticas públicas, planificación y programación, preinversión e inversión pública, cooperación, seguimiento y evaluación a planes, políticas, programas y proyectos, entre otros; para lo cual se realizará la caracterización y evaluación de la asesoría técnica, con el propósito de establecer una mejora continua en los servicios. También se incluye en esta intervención lo relacionado al fortalecimiento de capacidades del Sistema Nacional de Planificación, para mejorar la capacidad técnica de las personas que intervienen en los procesos vinculados de las entidades públicas, gobiernos locales y consejos de desarrollo. Lo indicado, tiene como objetivo el cumplimiento de la GpR, facilitando a su vez la formulación e implementación de productos o servicios que aporten al desarrollo de la nación, en beneficio de la población guatemalteca.

#### **IE.2 Vinculación de la planificación sectorial con la institucional territorial**

Es indispensable realizar acciones que fortalezcan la vinculación institución-sector-territorio, formulando planes relacionados con los sectores

económico, social, ambiental y político-institucional, así como de otros temas prioritarios para el país, lo cual permita interactuar con la planificación a nivel territorial, a través de los planes de desarrollo municipal, departamental y regional, planes de ordenamiento territorial y otros planes específicos que enfoquen los esfuerzos en mejorar las condiciones de vida de la población, a través del alcance de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Prioridades Nacionales de Desarrollo, políticas de gobierno vigentes y políticas públicas. Así mismo, se deben programar acciones para que la planificación para el desarrollo sea considerada prioridad en el proceso de asignación presupuestaria por parte del MINFIN, fortaleciendo la vinculación plan-presupuesto, como parte fundamental para alcanzar los resultados y metas estratégicas de desarrollo.

#### **IE.3 Articulación de políticas públicas con la planificación para el desarrollo**

Actualmente se cuenta con alrededor de 70 políticas públicas, las cuales deben ser revisadas, analizadas y actualizadas en los casos que así lo amerite, articulándolas con la planificación para el desarrollo y prioridades de país, estableciendo metas e indicadores que faciliten el seguimiento y evaluación que permita medir la eficiencia y la eficacia, así como la evaluación de los resultados, efectos e impactos que han ocasionado en la solución de los diferentes problemas que se abordan en el país. Es fundamental identificar a los responsables y corresponsables de las acciones de política pública, para que consideren las mismas en la

planificación institucional. También se incluye en esta intervención las políticas públicas en las cuales SEGEPLAN tiene la rectoría, como la Política de Preinversión, Política de Cooperación Internacional No Reembolsable y la Política de Desarrollo Social y Población, a las cuales se le debe realizar el seguimiento y evaluación, así como la formulación o actualización de las mismas.

#### **IE.4 Evaluación y formulación de la planificación para el desarrollo**

Se refiere exclusivamente a las acciones relacionadas con el seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo K'atun, así como la actualización o formulación del siguiente plan nacional de desarrollo. Constituye una intervención estratégica de gran trascendencia para el futuro del país, debido a que permitirá determinar los avances en las metas de desarrollo vigentes, evaluar los efectos e impactos, así como contar con insumos para el nuevo plan de desarrollo, para lo cual la ejecución de las demás intervenciones estratégicas que integran este plan, aportará a su fortalecimiento. Las prioridades de desarrollo del país, metas, resultados e indicadores contarán con el seguimiento respectivo y serán evaluados para determinar si contribuyen a la solución de la problemática nacional, o es necesario replantear y redireccionar acciones para el beneficio de la población guatemalteca. Esta intervención se constituye en el vínculo con los objetivos de desarrollo que se definen a nivel internacional, en donde Guatemala pueda ser partícipe.

#### **IE.5 Desarrollo del análisis estratégico en la planificación para el desarrollo y apoyo a la asesoría técnica que proporciona SEGEPLAN**

Intervención estratégica que integra los insumos utilizados en la formulación de instrumentos de planificación, los cuales se derivan de los análisis, estudios, investigaciones y otros mecanismos que proveen información valiosa producto del análisis estratégico, análisis de escenarios, estudios prospectivos, estudios vinculados a las Prioridades Nacionales de Desarrollo, entre otros; aportan a mejorar la calidad de las políticas públicas, planes, programas y proyectos, facilitando su formulación por parte de las entidades públicas. Además, contribuye con la planificación para el desarrollo, la innovación y la generación de valor público de los servicios que SEGEPLAN proporciona a las instituciones públicas, gobiernos locales y consejos de desarrollo; facilita información para los procesos de asesoría técnica en los diferentes temas que son competencia de la Secretaría.

#### **IE.6 Creación e implementación de laboratorio de innovación para la gobernanza anticipatoria**

Consiste en la creación de espacios en donde se integran equipos de trabajo, con el propósito de generar ideas y soluciones para los problemas que enfrenta la sociedad guatemalteca, facilitando la información para mejorar la gobernanza del país. Se fomenta la innovación en análisis y visualización de datos, aplicación de buenas prácticas para incorporarlas en los diferentes procesos vinculados

con la planificación. Se incluye la implementación de laboratorios de innovación pública, de innovación ciudadana y laboratorios de datos, los cuales aportan para brindar mejores servicios institucionales hacia las entidades públicas, gobiernos locales y consejos de desarrollo, para que éstos a su vez entreguen productos o servicios que satisfagan las necesidades de la población, logrando una mayor eficiencia y fomentando la utilización de inteligencia artificial en los procesos.

#### **IE.7 Metodologías para la formulación o actualización de políticas públicas, planes y proyectos, para instituciones públicas, municipalidades y consejos de desarrollo**

Contar con metodologías actualizadas y adaptadas a las necesidades de las instituciones públicas, gobiernos locales y consejos de desarrollo, para la formulación de políticas públicas, planes institucionales, planes territoriales, planes sectoriales, proyectos de inversión pública, así como programas o proyectos de cooperación, estandarizando las que de acuerdo a su naturaleza lo permitan, es el propósito de esta intervención. Se debe diferenciar entre las metodologías que se aplican

en lo sectorial, de lo territorial, para lograr mejores resultados en la asesoría técnica que la Secretaría proporciona, aportando al desarrollo del país en el ámbito económico, social, ambiental y político institucional.

#### **IE.8 Fortalecimiento del sistema de seguimiento y evaluación**

Consiste en el desarrollo de acciones que permitan la consolidación del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación, en donde se incluye planes de desarrollo, políticas públicas, planes sectoriales, planes institucionales, planes territoriales, proyectos de inversión pública, y programas y proyectos de cooperación. Se incluye en esta intervención la elaboración de metodologías y herramientas, asesoría, acompañamiento y capacitación a las instituciones públicas, gobiernos locales y consejos de desarrollo, para que mejoren la aplicación de las etapas de seguimiento y evaluación, cuenten con insumos para facilitar la toma de decisiones y que sean más eficientes sus intervenciones en la solución de problemas. Con esta intervención se promueve contar con evidencia y que por consiguiente sean utilizadas para alcanzar las metas y resultados de desarrollo en beneficio de la población.

# 3. Marco Estratégico Institucional

Para SEGEPLAN es importante el fortalecimiento institucional con el fin de responder al cumplimiento de sus mandatos, brindando servicios que generen valor público y satisfacción de la demanda, buscando en todo momento la innovación de los procesos, para que las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo, formulen, articulen e implementen el SNP a través de políticas públicas, planificación,

programación, presupuesto, inversión pública, cooperación, y seguimiento y evaluación, con el objetivo de aportar al desarrollo del país y mejora de las condiciones de vida de la población guatemalteca. En el marco estratégico institucional se define la misión, visión, principios y valores, objetivos y programas institucionales, análisis FODA y de actores, los cuales constituyen el marco orientador que rige el accionar de la entidad.

## 3.1 Visión

*Al 2035, SEGEPLAN habrá contribuido al desarrollo sostenible, inclusivo e innovador, mediante la planificación estratégica de país que se deriva de la asesoría eficiente y oportuna a las instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo, promoviendo la gobernanza anticipatoria y colaborativa.*

## 3.2 Misión, principios y valores

*Somos el órgano de planificación del Estado que asesora técnicamente a las instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo en la formulación, gestión, seguimiento y evaluación de la planificación orientada al desarrollo del país.*

La institución se rige por medio de los principios y valores establecidos en el "Código de Ética para Servidores Públicos, Contratistas y Persona

Vinculadas a SEGEPLAN", aprobado mediante Acuerdo Interno 26-2024 de fecha 20 de junio de 2024, siendo los siguientes:

**Tabla 7. Principios y valores de SEGEPLAN**

Principios			
1. Responsabilidad	6. Prudencia	10. Legalidad	14. Beneficencia
2. Vocación de servicio	7. Primacía del bien común	11. Honestidad	15. No maleficencia
3. Transparencia	8. Adaptación	12. Justicia	16. Veracidad
4. Pertinencia cultural	9. Armonía	13. Respeto	17. Solidaridad
5. No discriminación			
Valores			
1. Compromiso	2. Liderazgo	3. Trabajo en equipo	4. Eficiencia y eficacia

### 3.3 Objetivos institucionales

- 3.3.1 Mejorar la formulación de políticas públicas, planes y proyectos de inversión pública y cooperación de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo, a través de la asesoría técnica, capacitación, metodologías y otras herramientas que SEGEPLAN pone al servicio de estas, con el propósito de cumplir los resultados de desarrollo del país.
- 3.3.2 Contribuir a la articulación del Sistema Nacional de Planificación por medio del incremento de capacidades técnicas de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo, derivado de los servicios que SEGEPLAN les brinda, para alcanzar los resultados de desarrollo del país.
- 3.3.3 Promover la implementación del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación, a través de la planificación y ejecución de acciones enfocadas en fortalecer procesos vinculados de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo.
- 3.3.4 Evaluar y formular la planificación para el desarrollo, considerando la articulación de políticas públicas, con el propósito de direccionar a la institucionalidad pública hacia el logro de los resultados de desarrollo del país.
- 3.3.5 Fomentar la vinculación plan presupuesto en los procesos de formulación a nivel sectorial, institucional y territorial, que permitan el logro de los resultados de desarrollo del país.
- 3.3.6 Realizar el análisis estratégico, implementación de la prospectiva y creación de laboratorios de innovación, como insumos para mejorar

la planificación de la institucionalidad pública, así como la del desarrollo del país.

- 3.3.7 Modernizar los sistemas informáticos que están al servicio de entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo, para facilitar la ejecución de acciones vinculadas con la planificación para el desarrollo.
- 3.3.8 Fortalecer a SEGEPLAN a través de la construcción, ampliación y remodelación de infraestructura a nivel territorial y central, desarrollo de sistemas informáticos modernos para usuarios internos, mejora continua y automatización de procesos y procedimientos, con una estructura organizacional que responda al logro de los objetivos estratégicos institucionales, con personal idóneo y capacitado constantemente, promoviendo la carrera administrativa, con una política salarial que aporte

a la mejora del clima y cultura organizacional, todo ello con el fin de facilitar la ejecución de funciones y prestación de servicios de calidad que generen valor público.

### **3.4 Programas institucionales**

De acuerdo con los mandatos establecidos para SEGEPLAN, se definen las funciones a ejecutar, las cuales van dirigidas a la población elegible que está integrada por las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y el Sistema de Consejos de Desarrollo. Derivado de lo indicado, no se cuenta con programas estratégicos que respondan a resultados estratégicos de desarrollo, porque las intervenciones estratégicas de la institución no llegan directamente a la población guatemalteca. Sin embargo, sí se definen resultados institucionales que se vinculan a programas presupuestarios institucionales, así como productos que lo hacen con las respectivas actividades presupuestarias, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 8. Vinculación de resultados y productos institucionales a programas y actividades presupuestarias**

Resultado institucional final		Programa presupuestario
Al año 2035 las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo que integran el Sistema Nacional de Planificación, han mejorado en un 20 % la formulación de sus instrumentos de planificación, para el cumplimiento de los resultados de desarrollo del país.		
No.	Resultados institucionales intermedios	
1	Al año 2032 se incrementa en 15 % la capacidad técnica de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo, para la articulación del Sistema Nacional de Planificación.	Planificación, monitoreo y evaluación de la gestión pública.
2	Al año 2032 se ha implementado el 100 % de las metodologías elaboradas por SEGEPLAN, para la formulación de los instrumentos de planificación por parte de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo.	
3	Al año 2032 se ha ejecutado el 77 % de las acciones que promueven la implementación del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación, para fortalecer los procesos de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo.	
No.	Productos	Actividad presupuestaria
1	Entidades e instituciones públicas y Sistema de Consejos de Desarrollo, con asesoría técnica en procesos de planificación y programación, con orientación a resultados .	Asesoría técnica en planificación.
2	Informes estratégicos de seguimiento y evaluación de la gestión pública a disposición de las entidades del Estado.	Programación, seguimiento y evaluación de la gestión pública.

### 3.5 Análisis de capacidades y análisis estratégico FODA

Para atender a la población elegible, SEGEPLAN necesita contar con los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos para diseñar, elaborar y ejecutar los servicios que, por mandato le corresponde entregar, de igual modo, otros que generen valor

público y contribuyan al cumplimiento de las metas y resultados de desarrollo del país. El análisis de capacidades a través de la identificación de las principales fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que están presentes en el entorno a la institución, es fundamental para elaborar las estrategias idóneas que fortalezcan la gestión.

**Tabla 9. Análisis FODA**

Fortalezas	Debilidades
F1. Presencia a nivel nacional a través de delegaciones y subdelegaciones.	D1. Escasas instalaciones propias o arrendadas para las delegaciones departamentales y subdepartamentales, mobiliario y equipo tecnológico obsoleto, y carencia de recursos para el buen funcionamiento, lo cual ocasiona inconvenientes en la ejecución de acciones en territorio; así como infraestructura insuficiente en oficinas centrales que provocan hacinamiento e inconvenientes en la prestación de servicios.
F2. Reconocimiento de la experiencia de SEGEPLAN en los temas de su competencia.	D2. Estructura organizacional no acorde, integración inefficiente e insuficiente de personal, escasa carrera administrativa y de una política salarial, lo cual dificulta la satisfacción de las demandas de servicios por parte de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo.
F3. Personal multidisciplinario comprometido y responsable, con experiencia, conocimiento, capacidad técnica y buenas prácticas.	D3. Insuficiente formación, capacitación y actualización continua y programada del personal que proporciona servicios en las oficinas centrales y delegaciones departamentales y subdepartamentales.
F4. Amplia cobertura de entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y consejos de desarrollo a nivel nacional, regional y departamental, a quienes se les proporciona asesoría técnica para facilitar la formulación de instrumentos de planificación y su orientación hacia la planificación para el desarrollo.	D4. Sistemas informáticos desarrollados con tecnología obsoleta, lo cual no permite la integración plan-presupuesto, dificultando la coordinación intra institucional, prestación de servicios y duplicidad en los registros de información.
F5. Buenas relaciones con aliados estratégicos que permiten la participación en espacios de coordinación técnico-político de alto nivel, en el ámbito nacional, regional e internacional, que facilitan y contribuyen al cumplimiento de las funciones institucionales, así como a ejercer liderazgo en los procesos de planificación para el desarrollo.	D5. Procesos y procedimientos no automatizados y no simplificados, lo cual impide la interacción y coordinación técnica entre subsecretarías y direcciones sustantivas, de apoyo técnico, administrativas y de control interno, lo que provoca resultados inefficientes e ineficaces.
Oportunidades	Amenazas
O1. Interés de la cooperación internacional, entidades públicas, instituciones académicas, organizaciones no gubernamentales e iniciativa privada, en establecer proyectos y alianzas, para la obtención de recursos financieros, técnicos y en especie que coadyuven al logro de los resultados institucionales.	A1. Falta de una ley de planificación, así como el marco legal y normativo que limita el rol rector y coordinador en el Sistema Nacional de Planificación.
O2. Espacios de participación en mesas técnicas, comisiones, consejos y juntas directivas, que promueven diálogos técnico-políticos amplios e inclusivos.	A2. Alta rotación del personal de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y del Sistema de Consejos de Desarrollo, vinculado al Sistema Nacional de Planificación.
O3. Esfuerzo del Estado de Guatemala para impulsar la gestión pública para la innovación y políticas públicas.	A3. Coordinación deficiente entre SEGEPLAN y MINFIN, que facilite la vinculación plan-presupuesto orientada al cumplimiento del enfoque de gestión por resultados.
O4. Desarrollo de recursos informáticos modernos y de inteligencia artificial que facilitan el cumplimiento de procesos.	A4. Insuficiente información estadística actualizada para la elaboración de instrumentos de planificación y toma de decisiones.
O5. Simplificación de trámites administrativos y modernización de procesos gubernamentales, para mejorar la prestación de servicios.	A5. Injerencia de actores políticos en el cumplimiento de funciones institucionales.

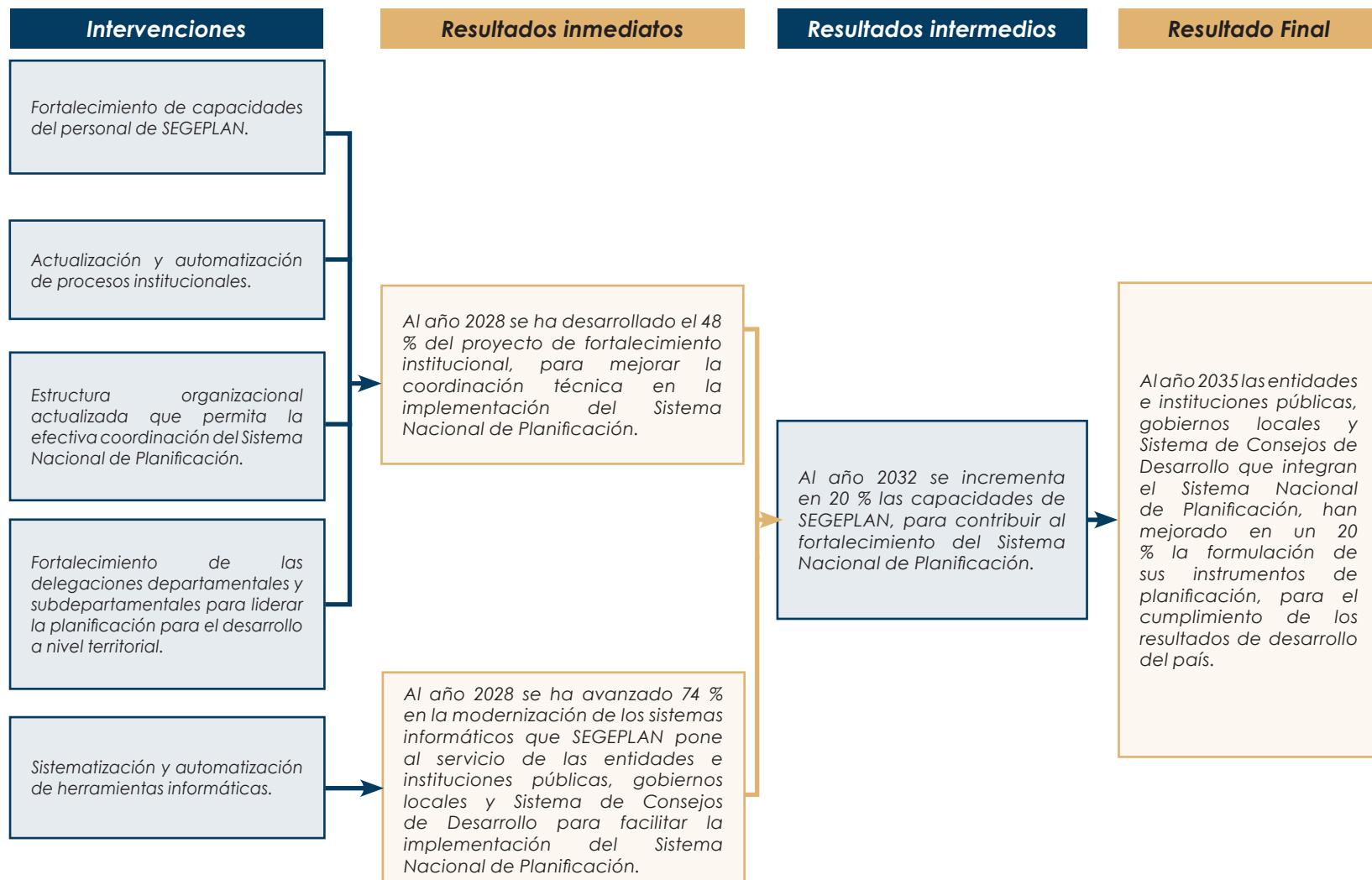
Las estrategias definidas con base en el listado de los principales elementos del FODA identificados, se describen a continuación:

**Tabla 10. Estrategias FO, DO, FA y DA**

Estrategias FO	Estrategias DO
FO1. Fortalecimiento de las delegaciones departamentales y subdepartamentales para liderar la planificación para el desarrollo a nivel territorial.	DO1. Construcción, ampliación y remodelación de infraestructura a nivel territorial y central, con mobiliario y equipo tecnológico que permita brindar servicios de calidad.
FO2. Modernización de los sistemas informáticos, incorporando proyectos que promuevan la utilización de la inteligencia artificial, para lograr la innovación en los servicios institucionales.	DO2. Diseño, elaboración e instauración de la estructura organizacional que responda al logro de los objetivos estratégicos institucionales, con el personal idóneo, promoción de la carrera administrativa y con una política salarial que mejore el clima y cultura organizacional.
FO3. Desarrollo de capacidades técnicas del personal especializado de la institución para aprovechar los espacios de participación a nivel territorial, sectorial e institucional.	DO3. Desarrollo de sistemas informáticos para usuarios internos y externos que faciliten la ejecución de funciones y prestación de servicios.
FO4. Evaluación de la asesoría técnica, lo cual permita la mejora de los servicios institucionales, como aporte a la planificación para el desarrollo.	DO4. Mejora continua de procesos y procedimientos, automatizarlos para facilitar el desarrollo de las funciones institucionales.
FO5. Búsqueda de apoyo financiero, técnico y en especie de agentes cooperantes que aporten al fortalecimiento institucional.	DO5. Elaboración y ejecución del plan de capacitación institucional con base en los diagnósticos de necesidades del personal.
Estrategias FA	Estrategias DA
FA1. Elaboración y gestión de aprobación de la propuesta de Ley de Planificación, a través del apoyo de aliados estratégicos, aprovechando los espacios de participación técnico político, y con ello reducir la injerencia política vigente.	DA1. Elaboración de un plan de fortalecimiento de las delegaciones de SEGEPLAN, el cual incluya infraestructura física, tecnológica, mobiliario y equipo, para evitar la injerencia de actores políticos.
FA2. Diseño e implementación de un proyecto de formación y capacitación técnica de especialistas para facilitar la integración del personal nuevo que forma parte del SNP.	DA2. Simplificación y automatización de procesos y procedimientos vinculados a nivel territorial, que permitan el diseño y elaboración de instrumentos de planificación que faciliten la formulación y el aprendizaje del personal que integra el SNP.
FA3. Fomento de la vinculación plan presupuesto en los procesos de formulación a nivel sectorial, institucional y territorial, que permitan mejorar la calidad del gasto en función de las necesidades del país.	DA3. Gestión de cooperación para contribuir a la disminución de las brechas presupuestarias para el fortalecimiento y mejora de los procesos institucionales que faciliten la vinculación plan presupuesto.
FA4. Desarrollo e implementación de un plan de inversión y transformación digital, que permita la modernización de la infraestructura tecnológica institucional y el desarrollo de sistemas óptimos, por medio de la cooperación.	DA4. Implementación de proyectos de inteligencia artificial que faciliten la obtención de información estadística que será utilizada en los estudios e investigaciones para mejorar los instrumentos de planificación.
FA5. Búsqueda de alianzas con organizaciones que generan o producen información estadística para mejorar los procesos de formulación y análisis estratégico del desarrollo.	DA5. Servicios digitales brindados desde el portal web institucional y sistemas externos a disposición de la institucionalidad pública y la población que faciliten la vinculación plan presupuesto orientada a resultados.

Como parte del fortalecimiento institucional y de acuerdo con las estrategias planteadas en el análisis FODA, se definen intervenciones con sus respectivos resultados inmediatos e intermedios, aportando al logro del resultado final. En la siguiente figura se puede apreciar lo indicado:

**Figura 6. Intervenciones y resultados vinculados al fortalecimiento institucional**



Intervenciones estratégicas definidas para el fortalecimiento institucional:

#### **IE.9 Fortalecimiento de capacidades del personal de SEGEPLAN**

El principal recurso de SEGEPLAN para cumplir con sus mandatos institucionales lo constituye el recurso humano, quien se encarga de proporcionar la asesoría técnica y acompañamiento a las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y consejos de desarrollo. Derivado de ello, se necesita que el personal cuente con las capacidades técnicas y el conocimiento en temas específicos de planificación, programación, inversión pública, cooperación, seguimiento y evaluación, entre otros; por lo que esta intervención se enfoca en el fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal especializado y del personal de apoyo al área sustantiva: recursos humanos, administrativo, financiero, planificación y desarrollo institucional, comunicación social, auditoría interna, sistemas de la información y asesoría jurídica. Para cumplir con el objetivo de esta intervención se debe contar con un plan multianual de fortalecimiento de capacidades, el cual se derive de un diagnóstico institucional enfocado en el alcance de los resultados y objetivos institucionales del PEI 2026-2035.

#### **IE.10 Actualización y automatización de procesos institucionales**

Consiste en la ejecución de acciones que permitan la mejora continua de procesos institucionales, al implementar una gestión basada en procesos cuyo objetivo sea

la creación de valor público. Se deben establecer los procesos idóneos para cumplir con las metas, resultados y objetivos de SEGEPLAN, automatizarlos y simplificarlos para que sean ágiles, eficaces, eficientes y efectivos, lo cual permita entregar servicios de calidad que satisfagan las necesidades a nivel interno, así como de las instituciones públicas, gobiernos locales y consejos de desarrollo. Cada proceso debe contar con procedimientos que simplifiquen tareas para minimizar tiempos de ejecución, definir indicadores de desempeño, identificar riesgos, realizar mediciones periódicas y hacer evaluaciones para implementar mejoras y rediseños. Instaurar un sistema de gestión de calidad para procesos institucionales a nivel estratégico, misional y de apoyo.

#### **IE.11 Estructura organizacional actualizada que permita la efectiva coordinación del Sistema Nacional de Planificación**

Para ejercer la coordinación, liderazgo, rol asesor y cumplimiento de mandatos institucionales dentro del Sistema Nacional de Planificación, SEGEPLAN debe contar con una estructura organizacional acorde a las demandas de servicios por parte de las instituciones públicas, gobiernos locales y consejos de desarrollo. Al ser el ente asesor de la planificación del Estado de Guatemala, se debe formular, dar seguimiento y evaluar la planificación para el desarrollo, incluyendo los instrumentos internacionales a los que el país está adscrito. En esta intervención es indispensable la elaboración del proyecto de reestructura organizacional con su

respectiva integración de personal, que permita contar con una institución que responda a las exigencias futuras, que fomente la carrera administrativa, con políticas salariales que minimicen la rotación del personal, realizando mediciones periódicas del clima y cultura organizacional. SEGEPLAN debe estar preparado para apoyar a los gobiernos de acuerdo a lo que le compete, para que éste responda a las exigencias y necesidades de la población, para lo cual las entidades ejecutoras y quienes entregan productos o servicios a los guatemaltecos, deben contar con la asesoría y acompañamiento que les permita agilizar las gestiones relacionadas con la planificación, programación, inversión pública y cooperación para el desarrollo.

#### **IE.12 Fortalecimiento de las delegaciones departamentales y subdepartamentales para liderar la planificación para el desarrollo a nivel territorial**

SEGEPLAN tiene presencia en todos los departamentos de Guatemala, a través de las delegaciones departamentales y subdepartamentales, quienes ejercen la representación institucional en territorio. Para hacer efectivo su trabajo, en esta intervención se deben implementar acciones que permitan su fortalecimiento, a través de la contratación de personal especializado, capacitación constante, dotación de mobiliario y equipo de cómputo, sistemas informáticos modernos, medios de transporte para desplazarse a los diferentes municipios, aldeas, caseríos y lugares poblados de su jurisdicción;

infraestructura propia, servicios básicos, materiales e insumos, entre otros.

#### **IE.13 Sistematización y automatización de herramientas informáticas**

La modernización de los sistemas informáticos de SEGEPLAN facilitará las gestiones que realizan las instituciones públicas, gobiernos locales y consejos de desarrollo, en cuanto a la planificación, programación, inversión pública y cooperación para el desarrollo, así como del personal especializado que se encarga de la asesoría técnica. Se deben implementar acciones enfocadas en la mejora de la infraestructura informática, y en el análisis y desarrollo de sistemas informáticos que se utilizan a lo externo e interno de la Secretaría. Se deben elaborar diagnósticos y estudios que permitan minimizar riesgos, incrementar la ciberseguridad y contribuir a la toma de decisiones oportuna en la prestación de servicios, así como mantenimientos periódicos a las plataformas. El apoyo en la automatización de procesos institucionales permitirá reducir tiempos y mejorar el alcance de las metas, optimizando la gestión administrativa, financiera y de planificación institucional.

En la siguiente tabla se puede observar el resultado intermedio e inmediatos con sus respectivos indicadores de medición y la meta establecida para cada uno, tomando en consideración la importancia del fortalecimiento de SEGEPLAN para responder a la creciente demanda de servicios por parte de las entidades públicas y el Sistema de Consejos de Desarrollo.

**Tabla 11. Resultados, indicadores y metas para el fortalecimiento institucional**

Resultados institucionales	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo
<b>Resultados Intermedios</b>		
<u>RES.INT.4</u>  Al año 2032 se incrementa en 20 % las capacidades de SEGEPLAN, para contribuir al fortalecimiento del Sistema Nacional de Planificación.	Porcentaje de capacidades de SEGEPLAN para ejercer la coordinación técnica del Sistema Nacional de Planificación	Porcentaje de avance del proyecto de fortalecimiento institucional * 60 + porcentaje de avance de la modernización de los sistemas informáticos * 40
<b>Resultados Inmediatos</b>		
<u>RES.INM.4</u>  Al año 2028 se ha desarrollado el 48 % del proyecto de fortalecimiento institucional, para mejorar la coordinación técnica en la implementación del Sistema Nacional de Planificación.	Porcentaje de fortalecimiento de SEGEPLAN para atender la demanda de las entidades públicas y consejos de desarrollo	Porcentaje de avance del plan multianual de capacitación * 20 + porcentaje de avance del proyecto de reestructura organizacional * 15 + porcentaje de avance del proyecto de gestión por procesos * 25 + porcentaje de avance de la integración de personal * 15 + porcentaje de avance en el fortalecimiento de delegaciones * 25
<u>RES.INM.5</u>  Al año 2028 se ha avanzado 74 % en la modernización de los sistemas informáticos que SEGEPLAN pone al servicio de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo, para facilitar la implementación del Sistema Nacional de Planificación.	Porcentaje de modernización de los sistemas informáticos que SEGEPLAN pone al servicio de entidades públicas y consejos de desarrollo	Porcentaje de avance en infraestructura informática * 30 + porcentaje de avance en la idea de negocio * 40 + porcentaje de avance del análisis y desarrollo de sistemas informáticos * 30

### 3.6 Análisis de actores

SEGEPLAN, para el cumplimiento de los mandatos institucionales, interactúa con actores gubernamentales, no gubernamentales, iniciativa privada, instituciones extranjeras y académicas, entre otras; quienes ejercen el rol de facilitador, aliado,

oponente o neutro, de acuerdo con el accionar vinculado a la planificación. En el siguiente análisis de actores se obtiene el resultado que aporta a la toma de decisiones, para facilitar la ejecución de intervenciones que permitan el logro de los resultados institucionales.

**Tabla 12. Análisis de actores**

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	Presidencia de la República	2	1	1	1	Políticos	Lineamientos	Nacional
2	Vicepresidencia de la República	2	1	1	1	Políticos	Lineamientos	Nacional
3	Ministerio de Finanzas Públicas	1	1	1	1	Tecnológicos	Coordinación, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación	Nacional
4	Ministerio de Gobernación	1	1	0	1	Político y Técnico	Coordinación con gobernadores en su rol de Presidentes de Consejos de Desarrollo	Departamental
5	Ministerio de Desarrollo Social	1	1	0	1	Político y Técnico	Coordinación y seguimiento	Nacional
6	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional	1	1	0	1	Técnicos	Coordinación, Seguimiento, Evaluación	Nacional
7	Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia	1, 2	1	0	1	Técnicos	Coordinación Informes Presidenciales	Nacional
8	Secretaría de Coordinación Ejecutiva	1, 2	1	1	1	Técnicos	Coordinación con Consejos de Desarrollo	Nacional
9	Secretaría Presidencial de la Mujer	1	1	0	1	Político	Coordinación	Nacional
10	Instituto Nacional de Estadística	1, 2	1	-1	1	Técnicos	Acompañamiento técnico en procesos varios	Nacional
11	Instituto Nacional de Administración Pública	1	1	-1	1	Técnicos	Coordinación, Fortalecimiento de capacidades	Nacional
12	Comisión Nacional contra la Discriminación y el Racismo	1, 2	1	0	-1	Político	Coordinación	Nacional
13	Defensoría de la Mujer Indígena	1, 2	1	0	-1	Político	Coordinación	Nacional

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
14	Contraloría General de Cuentas	0	0	1	1	Técnicos	Fiscalización, Seguimiento a la vinculación Plan -programación-Presupuesto y Ejecución de obras, de los gobiernos locales	Nacional
15	REDEPLAN	1	1	0	1	Técnicos Financieros	y Coordinación y asistencia técnica y financiera	Nacional
16	INEGI	1	1	0	-1	Técnicos	Coordinación y asistencia técnica y financiera	Internacional
17	Cooperantes	1	1	1	1	Técnico financiero	y Apoyo técnico y financiero	Internacional
18	Academia y centros de investigación	1	1	0	-1	Técnico	Apoyo técnico	Nacional
19	Ministerios y Secretarías del Organismo Ejecutivo	1	1	0	1	Técnico	Coordinación, formulación y seguimiento de políticas públicas	Nacional
20	Organismo Legislativo (Congreso de la República de Guatemala)	0	0	1	-1	Político	Apoyo a iniciativas ley (Ley de Planificación)	Nacional
21	INFOM	2	1	0	1	Técnico	Fortalecimiento a las capacidades municipales	Nacional
22	MAGA	1	1	1	1	Técnico	Por medio del extensionismo y asistencia técnica, para el desarrollo económico territorial	Nacional
23	PRONACOM	1	1	0	1	Técnico	Asistencia técnica en temas de competitividad identificación de proyectos detonadores y mesa de competitividad	Nacional
24	MINECO	1	1	0	1	Técnico	Asistencia técnica en los temas de servicios empresariales, apoyo a la empresarialidad y proyectos productivos	Nacional

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
25	Sociedad civil organizada	1	1	0	-1	Político y Técnico	Coordinación y seguimiento de políticas	Nacional
26	MICIVI	1	1	1	1	Técnicos	Lineamientos, Asesoría, Capacitación, Evaluación Técnica (Dictámenes y Proyectos) y seguimiento de la Inversión	Central
27	Colegios de Profesionales	1	0	-1	-1	Técnicos	Asesoría y apoyo a el Registro de Precalificados de Consultores.	Central
28	Ministerio de Relaciones Exteriores	1	1	1	1	Tecnológicos Políticos /	Lineamientos, Coordinación, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación	Nacional
29	Medios de Comunicación Masiva	0	1, -1	1, -1	-1	Comunicacionales	Positiva: Trasladar a la sociedad las principales acciones realizadas por la Secretaría. Negativa: Cuando no existe certeza, objetividad y transparencia en el traslado de la información.	Nacional
30	ONSEC	1, 2	1	1	1	Técnicos	Acciones y movimientos de personal	Central

Los resultados del rol, importancia, jerarquización de poder e interés del actor se interpreta de acuerdo con el resumen siguiente:

(1) Rol que desempeñan:		(2) Importancia de las relaciones predominantes		(3) Jerarquización del poder		(4) Interés que posea el actor	
Facilitador	2	A favor		1	Alto	1	Alto interés
Aliado	1	Indeciso/ indiferente		0	Medio	0	Bajo Interés
Oponente	-1	En contra		-1	Bajo	-1	
Neutral	0						

## 4. Mecanismos de avance a nivel estratégico

El seguimiento al Plan Estratégico Institucional se llevará a cabo a través de los indicadores definidos para medir los resultados institucionales, así como de las intervenciones estratégicas, a través de las acciones programadas con sus metas respectivas. La información que se generará es fundamental para la toma de decisiones, porque permite la definición de acciones estratégicas efectivas para alcanzar las metas que impacten en la disminución de la problemática y de las causas directas e indirectas que la originan, para beneficio de las entidades públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo.

Se efectuarán seguimientos anuales a cada uno de los indicadores a nivel de resultados inmediatos, intermedios y final, así como a las intervenciones estratégicas, para establecer el grado de avance del Plan Estratégico Institucional de SEGEPLAN 2026-2035. En total serán diez ejercicios mediante los cuales se obtendrá la información para los respectivos análisis que permitan orientar, guiar y facilitar la toma de decisiones para mejorar la ejecución de acciones estratégicas. Estas últimas, serán sujetas de

seguimiento con base en las metas programadas para el período.

El seguimiento iniciará con la recolección de la información, para lo cual se elaborarán y diseñarán los instrumentos que permitan facilitar a las unidades administrativas de SEGEPLAN el registro de los avances, producto de la ejecución de acciones estratégicas que aportan al alcance de las intervenciones y al logro de los resultados institucionales. Posteriormente, se realizará el registro y procesamiento de la información en los formatos diseñados para el efecto. Luego el análisis de datos y preparación de informes, la comunicación de los resultados, para finalizar con la toma de decisiones por parte del personal competente.

Se han definido indicadores a corto, mediano y largo plazo, los cuales están en función de los resultados inmediatos, intermedios y final. Son fundamentales para medir el avance de las metas institucionales, para determinar si la ejecución de las intervenciones estratégicas, a través de las acciones estratégicas, son efectivas para alcanzar los objetivos del plan estratégico institucional. En el

apartado de resultados, indicadores y metas que fueron el producto de la aplicación de los modelos de Gestión por Resultados, se listaron de acuerdo con la periodicidad en la cual se evaluará el alcance.

El punto de partida para la medición de los indicadores de los resultados institucionales lo constituye la línea base, para lo cual se han determinado las mismas y serán sujetas de análisis a lo largo de los seguimientos anuales del PEI. En algunos casos será cero, derivado que por primera vez se iniciará con su medición. En las fichas de los indicadores se incluye la línea base con su respectivo año, así mismo la tendencia que se espera

del indicador, lo cual permitirá la comparación del avance de las metas.

El avance de las metas establecidas para los resultados institucionales se obtendrá a través de la medición de sus indicadores, y serán producto de la ejecución de las intervenciones estratégicas, mediante las acciones programadas a ejecutar en cada una. Se elaborarán informes anuales de seguimiento que se convertirán en insumos para la toma de decisiones por parte del personal competente. En la siguiente figura se puede apreciar en resumen las fases para el seguimiento al Plan Estratégico 2026-2035 de SEGEPLAN:

**Figura 7. Ciclo de seguimiento estratégico**



## 5. Estimación de logros a nivel estratégico

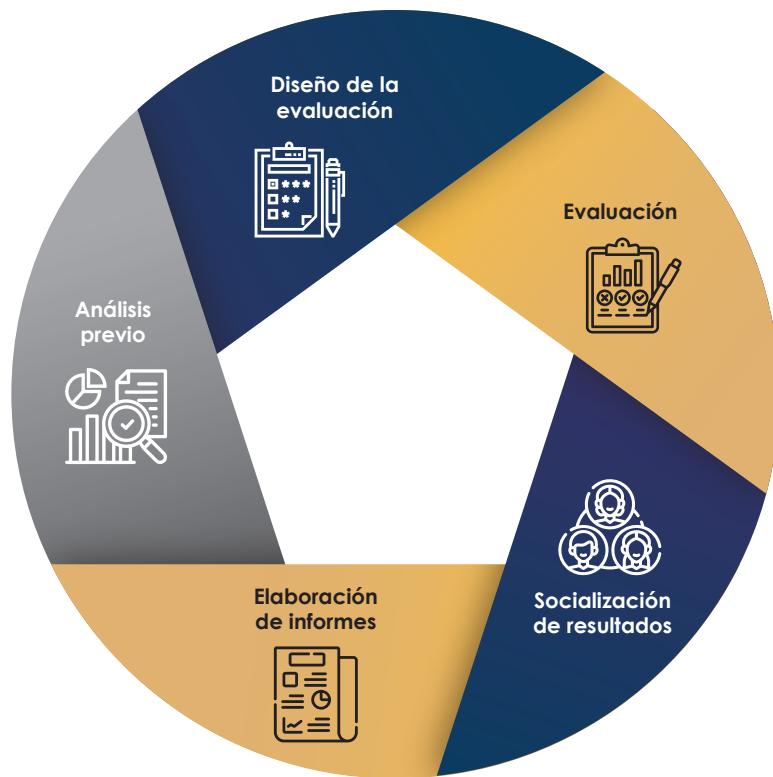
La evaluación del Plan Estratégico Institucional 2026-2035 de SEGEPLAN se efectuará en tres etapas. La primera al finalizar el tercer año (2028), en donde se definieron resultados inmediatos con sus respectivas metas e indicadores para su seguimiento. La segunda al finalizar el séptimo año (2032), a través de los resultados intermedios, y en el año 2035 se llevará a cabo la evaluación final, la cual corresponde al décimo año de ejecución. Las evaluaciones de resultados serán realizadas a nivel interno por parte del personal encargado de la planificación institucional, para determinar la efectividad que las intervenciones estratégicas han tenido para el alcance de los resultados institucionales.

De las evaluaciones se obtendrán tres informes (inmediato, intermedio y final), en donde se tomarán en consideración las variables pertinencia, idoneidad técnico-científica, eficacia, eficiencia, entre otras, para obtener los datos y los análisis que faciliten la toma de decisiones y permitan continuar o reorientar las acciones estratégicas programadas para alcanzar las metas, resultados y objetivos institucionales.

La evaluación iniciará con el análisis previo, en donde es fundamental los resultados que se vayan obteniendo del seguimiento anual que incluye el monitoreo de acciones estratégicas para verificar los avances de las metas y que sean acordes a lo reportado en su momento. Posterior a ello, se continuará con el diseño de la evaluación para que sea efectiva y genere los insumos esperados. Luego se prosigue con la evaluación en donde se determinará la efectividad que se está generando por la ejecución de intervenciones estratégicas para el logro de los resultados institucionales. Al finalizar la evaluación se deberán socializar los resultados. Por último, se elaborarán los informes con base en evidencias que aporten a la toma de decisiones y la mejora continua de la gestión de SEGEPLAN, para generar valor público al servicio de las entidades e instituciones públicas, gobiernos locales y Sistema de Consejos de Desarrollo.

En la siguiente figura se resumen las etapas para llevar a cabo la evaluación del Plan Estratégico Institucional 2026-2035 de SEGEPLAN:

**Figura 8. Ciclo de evaluación estratégica**



# Referencias Bibliográficas

- Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID). (2023). Diagnóstico de los Procesos de Planificación y Presupuestación y del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Gobierno de Guatemala.
- Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural. (2014). Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032.
- Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN). (2023). Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala.
- Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Segunda edición. (2023). Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados Para el Sector Público de Guatemala.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Proyecto Instrumento de Apoyo a la Administración Pública de Guatemala (IAPP). (2019). Guía Conceptual y Metodológica de Seguimiento y Evaluación del PEI de SEGEPLAN.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). (2013). Plan Estratégico Institucional 2013-2016.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). (2016). Plan Estratégico Institucional 2017-2020.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). (2020). Plan Estratégico Institucional 2021-2025.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). (2022). Guía Conceptual y Metodológica para la Elaboración de Planes Estratégicos Sectoriales.

- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Segunda edición. (2022). Guía para la Elaboración de Planes Estratégicos Institucionales.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). (2022). Guía Básica para la Construcción de Indicadores Orientada al Sector Público.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). (2022). Marco Normativo, Conceptual y Metodológico del Sistema Nacional de Planificación de Guatemala.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). (2022). Informe de Seguimiento del Plan Estratégico -PEI- 2021-2025 de SEGEPLAN. Evaluación de Resultados Inmediatos.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). (2024). Política General de Gobierno 2024-2028.

## Anexos

Enlace para descargar los anexos







# SEGEPLAN

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia



[www.segeplan.gob.gt](http://www.segeplan.gob.gt)

ISBN: 978-99939-45-57-4

9 789993 945574