

Guía para elaboración de planes

ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES



SECRETARÍA DE
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN
DE LA PRESIDENCIA

<p>307.14 S454 22 ge</p>	<p>Guatemala. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Subsecretaría de Planificación y Programación para el Desarrollo. Dirección de Planificación Sectorial. Guía para la elaboración de PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES. Guatemala : SEGEPLAN, 2022.</p> <p>100 p. il. ; 21 cm. (Anexos, Siglas y Acrónimos)</p> <p>ISBN: 978-9929-692-50-3</p> <p>1. Planificación y Desarrollo – Guatemala 2. Planificación Estratégica Institucional - PEI 3. Planificación Institucional - SEGEPLAN 4. PEI - SNP - PES 5. Guía PEI - GpR I. <i>Título</i></p>
--------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN

9ª. Calle, 10-44 zona 1, Guatemala, Centro América

PBX: 2504-4444

www.segeplan.gob.gt

Edición: **SEGEPLAN**

Diseño de Portada e interiores: **SEGEPLAN**

Coordinación proceso editorial: **SEGEPLAN**

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

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - SEGEPLAN -

Luz Keila V. Gramajo Vilchez
Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia

Stuart Romeo Villatoro Perdomo
Subsecretario de Planificación y Programación para el Desarrollo

Nery Orlando Búcaro Castellanos
Director de Planificación Sectorial

Julio César Navarro Boj
Subdirector de Planificación Sectorial

Equipo técnico facilitador del proceso

Edna Rocío Martínez Cabrera
Hermelinda Loch Solomán
Iris Marisela Hernández
Reyna Beatriz Aguilón López
Sergio Vinicio Aguilar Mendizábal
Yessenia Paola Zamora Santos

Índice

Presentación	9
Introducción	11
1 Conceptos básicos	13
1.1 La GpR	14
1.2 Las capacidades y recursos institucionales	15
1.3 Estrategia y proceso estratégico	15
1.4 El PEI	18
2. Preparación del proceso de elaboración del PEI	19
2.1 Directriz y lineamientos del más alto nivel para la formulación y aprobación del PEI	19
2.2 Organización de equipos	19
2.3 Plan de trabajo	20
2.4 Capacitación a equipos	20
3. Método para la elaboración del PEI	21
3.1 Fase 1. Marco legal y vinculación estratégica	22
3.1.1 Paso 1. Análisis de mandatos legales	22
3.1.2 Paso 2. Análisis de políticas públicas	25
3.1.3 Paso 3. Análisis de vinculación a K'atun, ODS, PND, MED, PGG y RED	27
3.1.4 Paso 4. Incorporación de enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo	28
3.2 Fase 2. Vinculación y desarrollo de modelos de GpR	30
3.2.1 Subfase 2.1. Vinculación con el PES	31
3.2.2 Subfase 2.2. Desarrollo de modelos GpR con base en guías de referencia	35
3.3 Fase 3. Marco estratégico institucional	42
3.3.1 Paso 1. Definición de la visión sustantiva	42
3.3.2 Paso 2. Definición de misión y principios	43
3.3.3 Paso 3. Formulación de programas estratégicos y designación de responsables	44
3.3.4 Paso 4. Análisis de capacidades, análisis estratégico FODA e identificación de proyectos	46
3.3.5 Paso 5. Análisis de actores	50

3.4 Fase 4. Seguimiento a nivel estratégico	51
3.4.1 Paso 1. Mecanismos de seguimiento.....	52
3.4.2 Paso 2. Selección de indicadores a nivel estratégico	53
3.4.3 Paso 3. Construcción de la línea de base.	54
3.4.4 Paso 4. Seguimiento de avance de metas.	56
3.5 Fase 5. Evaluación a nivel estratégico	56
3.5.1 Paso 1. Mecanismos de evaluación	58
3.5.2 Paso 2. Definición del alcance de la evaluación	58
3.5.3 Paso 3. Evaluación de medio término	59
3.5.4 Paso 4. Evaluación final del período del PEI	60
Anexos	63
Siglas y acrónimos.....	94

Ilustraciones

Ilustración 1. Referencias para la elaboración del PEI	11
Ilustración 2. Diagrama de proceso para la elaboración del PEI	12
Ilustración 3. Bases conceptuales del PEI	13
Ilustración 4. Cadena de resultados.....	14
Ilustración 5. Requisitos fundamentales para que la estrategia sea efectiva.....	16
Ilustración 6. Preguntas a responder en el proceso estratégico.....	17
Ilustración 7. Proceso estratégico institucional	18
Ilustración 8. Preparación del proceso para la elaboración del PEI	19
Ilustración 9. Pasos de la fase 1. Marco legal y vinculación estratégica.....	22
Ilustración 10. Análisis de mandatos legales	23
Ilustración 11. Utilidad de identificar vinculaciones con las políticas, prioridades, y RED.....	27
Ilustración 12. Organización para la implementación de los aportes institucionales	28
Ilustración 13. Flujograma para aplicar la GpR.....	30
Ilustración 14. Utilidad de la vinculación de productos a RED	35
Ilustración 15. Flujograma de los pasos para elaborar el marco estratégico e institucional ...	42
Ilustración 16. Programas estratégicos y programas institucionales	46
Ilustración 17. Elementos para considerar en el análisis de capacidades	47
Ilustración 18. Ejemplo hipotético de cadena de valor de una empresa portuaria gubernamental de carga y descarga.....	47
Ilustración 19. Pasos para el seguimiento a nivel estratégico	52
Ilustración 20. Fuente y utilidad de los indicadores.....	53
Ilustración 21. Utilidad de la línea de base para establecer metas, indicadores y medir avances	54
Ilustración 22. Importancia de las metas anuales	55
Ilustración 23. Pasos para la evaluación a nivel estratégico	56
Ilustración 24. Referencias para la evaluación.....	57
Ilustración 25. Evaluación de medio término y evaluación final	59
Ilustración 26. Evaluación de impacto de la estrategia	61

Tablas

Tabla 1. Ejemplo parcial para analizar mandatos legales.....	24
Tabla 2. Ejemplo parcial de aportes de la institución a las políticas públicas	14
Tabla 3. Ejemplo parcial de incorporación de enfoques	29
Tabla 4. Ejemplo de «Tabla de RED» y productos que aporta la institución	34
Tabla 5. Preguntas que ayudan a definir la visión (incluye ejemplo).....	42
Tabla 6. Preguntas que ayudan a definir la misión	43
Tabla 7. Ejemplo de programa estratégico	45
Tabla 8. Descripción de los elementos del FODA	48
Tabla 9. FODA. Determinar la estrategia a emplear.....	49
Tabla 10. Formato de ficha para implementar recomendaciones del informe de evaluación.....	62

Anexos

Anexo 1. Estructura mínima del PEI.....	63
Anexo 2. Ejemplos de llenado de tablas para analizar mandatos legales	64
Anexo 3. Listado de políticas públicas vigentes.....	71
Anexo 4. Ejemplo de llenado de tabla 2. Análisis de políticas y aportes institucionales	77
Anexo 5. Alineación con la vinculación estratégica.....	79
Anexo 6. Ejemplo parcial de la vinculación con el K'atun, los ODS, las PND, las MED, y la PGG	81
Anexo 7. Incorporación en el quehacer institucional de los enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo. Ejemplo completo de incorporación de enfoques en el caso del MINEDUC	82
Anexo 8. Herramienta matriz PEI	89
Anexo 9. Proceso para solicitar elevar un problema de institucional a sectorial	90
Anexo 10. Formato de perfil de proyecto	91
Anexo 11. Ficha de indicador.....	92
Anexo 12. Análisis de actores	93
Anexo 13. Vinculación de programas estratégicos con programas presupuestarios	94

Siglas y acrónimos

Siglas y acrónimos.....	95
-------------------------	----

Presentación

La Guía para la elaboración de planes estratégicos institucionales (en adelante, Guía PEI) fue elaborada por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), con el apoyo del programa Instrumento de Apoyo a la Administración Pública en Guatemala (IAAP), financiado por la Unión Europea (UE). Esta guía se basa en las normas del Gobierno de Guatemala de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 540-2013, artículo 24, relativo a la fecha de presentación de los anteproyectos de presupuesto, párrafo 2: «Los planes estratégicos y el operativo deberán ser enviados a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, por las entidades e instituciones y demás entes que establece el Artículo 2 de la ley, a más tardar el 30 de abril de cada año».

En este sentido, SEGEPLAN, órgano de planificación del Estado según lo indica la Constitución Política de República de Guatemala, elabora la presente guía con el fin de orientar a las instituciones sobre el contenido mínimo que deben desarrollar en los planes estratégicos institucionales (PEI). Esta guía complementa los instrumentos del Sistema Nacional de Planificación (SNP)¹ de Guatemala, y fue diseñada para articular el PEI con los planes estratégicos sectoriales (PES), cuya elaboración se desarrolla en la Guía conceptual y metodológica para la elaboración de planes estratégicos sectoriales (Guía PES), en el marco de las prioridades nacionales de desarrollo (PND).

La presente guía sirve de orientación técnica y desarrolla de forma conceptual y práctica los temas que deben ser trabajados para la formulación del PEI. Como parte de la planificación, es recomendable poner en práctica la creatividad, intuición e innovación, así como el trabajo riguroso y las razones objetivas y sustentadas, con el fin de garantizar por medio de la planificación las orientaciones necesarias para atender las PND.

La Guía PEI es de aplicación obligatoria para: a) organismos del Estado; b) entidades descentralizadas y autónomas; c) empresas –cualquiera sea su forma de organización y cuyo capital esté conformado mayoritariamente con aportaciones del Estado–; y d) demás instituciones que conforman el sector público.²

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

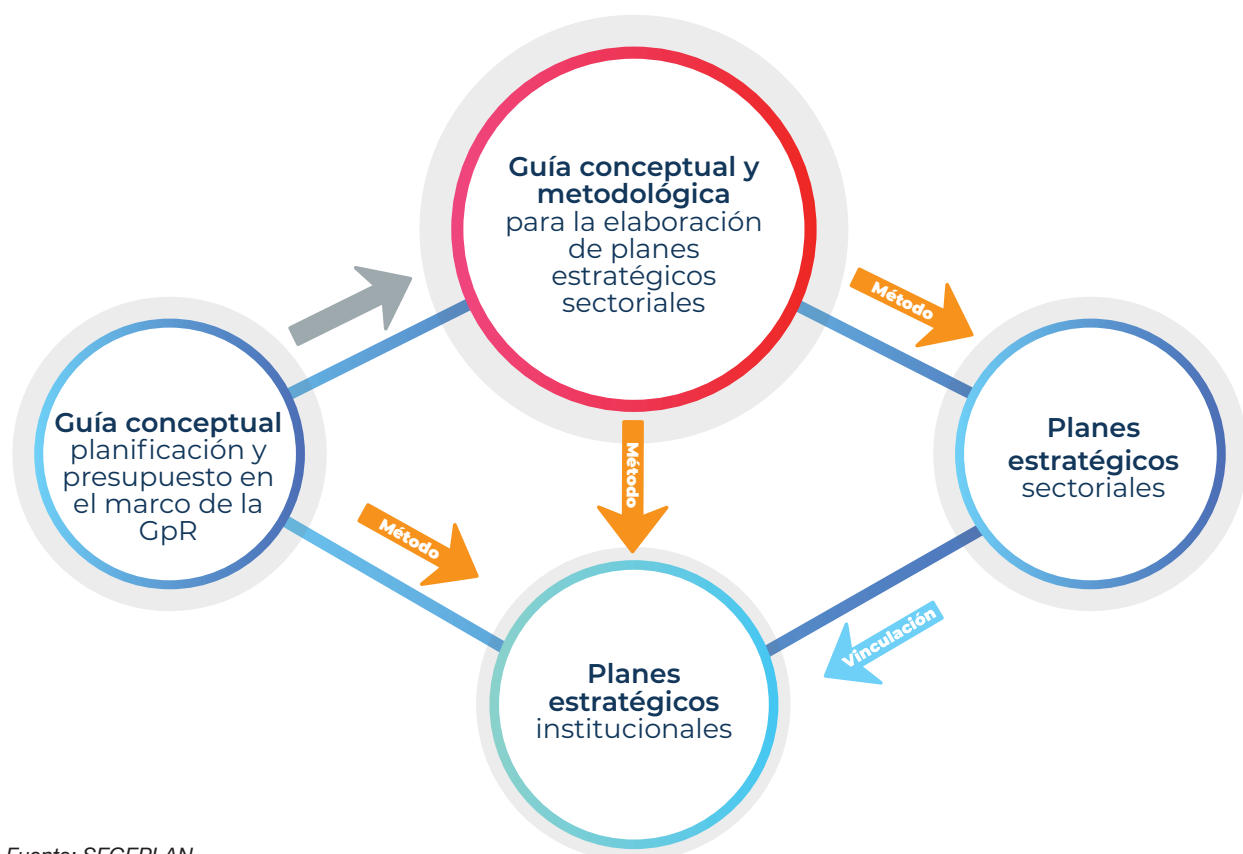
2. Artículo 2 de la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97.

Introducción

La Guía PEI tiene como referencias metodológicas la Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados (Guía PP GpR) y la Guía PES. En la presente guía no se repiten las definiciones y los procedimientos metodológicos que fueron desarrollados y pueden consultarse en las otras, sin embargo, se incluyen referencias específicas para facilitar su utilización.

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

Ilustración 1.
Referencias para la elaboración del PEI



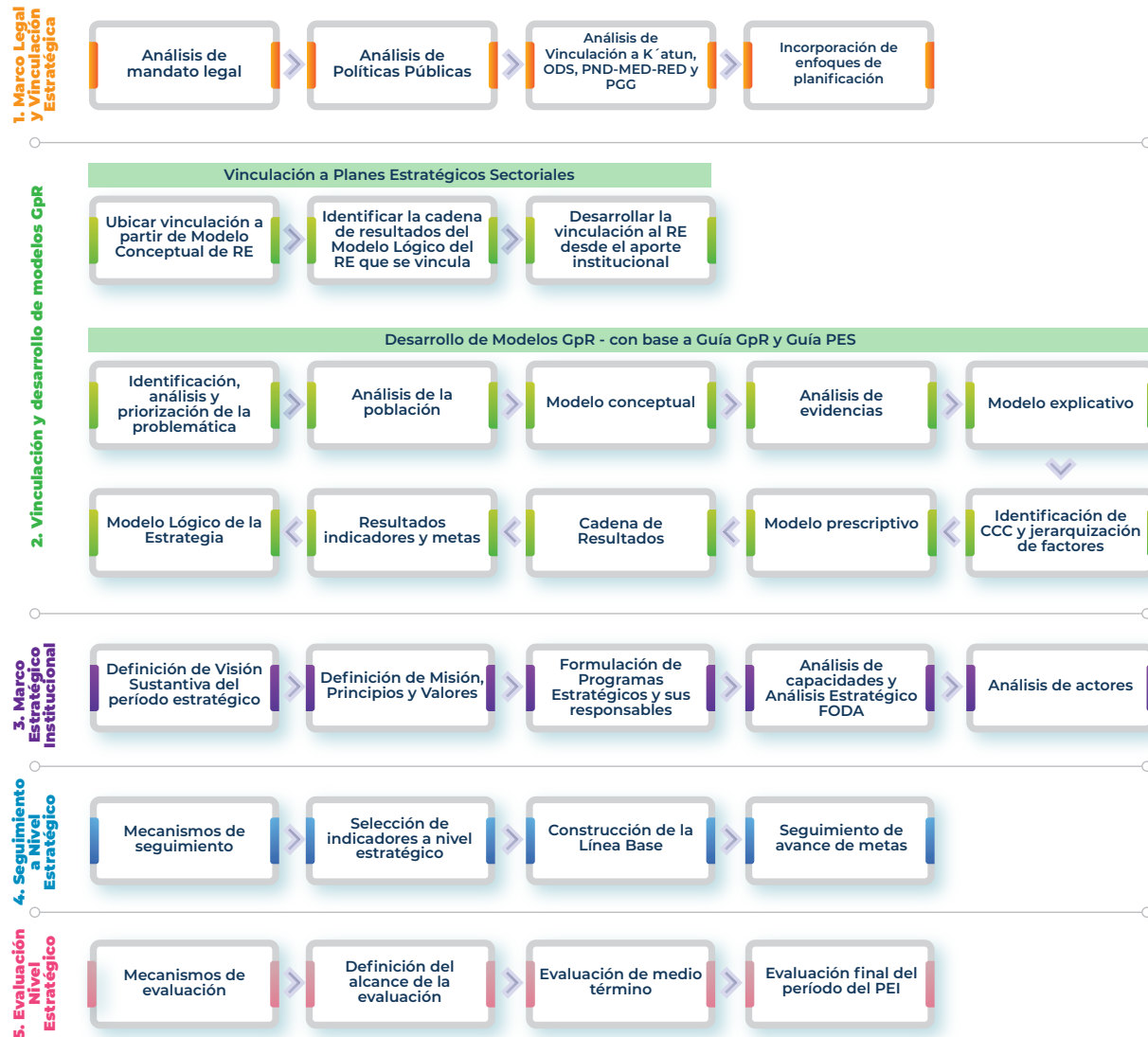
Fuente: SEGEPLAN

La guía inicia presentando los conceptos básicos sobre los cuales se elabora el PEI: a) la GpR; b) la teoría de capacidades y recursos; y c) la estrategia y enfoque estratégico.

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

A partir de aquí inicia el método para la elaboración del PEI, el cual se integra por cinco grandes fases: a) marco legal y vinculación estratégica; b) implementación de la GpR; c) marco estratégico institucional; d) seguimiento a nivel estratégico; y e) evaluación a nivel estratégico. En cada fase se incluyen pasos y ejemplos. En el caso de la fase dos, se refiere tanto a la Guía GpR como a la Guía PES, según la profundidad y alcance metodológico. Las fases y pasos de la presente guía se presentan en el diagrama siguiente.

Ilustración 2.
Diagrama de proceso para la elaboración del PEI



Fuente: SEGEPLAN

1. Conceptos básicos

Los conceptos útiles para la elaboración del PEI son: a) la gestión por resultados (GpR); b) la teoría de capacidades y recursos; y c) la estrategia y enfoque estratégico. La ilustración que se presenta a continuación permite visualizar que los productos se entregan al ciudadano para lograr resultados (cambios positivos en las condiciones y calidad de vida) en un contexto que presenta oportunidades y amenazas.

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

Ilustración 3.
Bases conceptuales del PEI

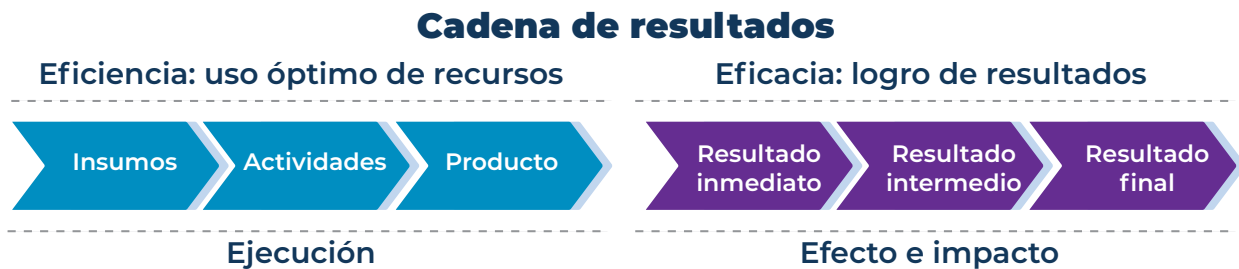


Fuente: SEGEPLAN

1.1 La GpR

«La GpR, es un marco de referencia cuya función es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados/ cambio positivo en las condiciones del ciudadano) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones». (BID y CLAD, 2007). Se basa en la evidencia demostrada para definir la mejor combinación de productos, actividades e insumos para lograr eficacia y eficiencia. Es una estrategia de cambio institucional que **vincula a los niveles directivos y sus decisiones** con el usuario y cómo este será afectado. Asimismo, promueve que las autoridades y funcionarios de las instituciones asuman responsabilidades en la entrega de productos y el logro de resultados, y que se realice una rendición de cuentas con información sólida que puede ser verificada por la opinión pública y la sociedad civil.

Ilustración 4.
Cadena de resultados



Ejemplo de cadena de resultados



1.2 Las capacidades y recursos institucionales

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

Los recursos pueden ser humanos, físicos, financieros, tecnológicos y organizativos. Las capacidades son el conjunto de conocimientos, habilidades y tecnologías que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar y generar cooperación en las actividades de producción e integración de tecnología y recursos, como consecuencia de la creación de rutinas organizativas que se desarrollan por el intercambio de información con base en el capital humano.

1.3 Estrategia y proceso estratégico³

La estrategia requiere:

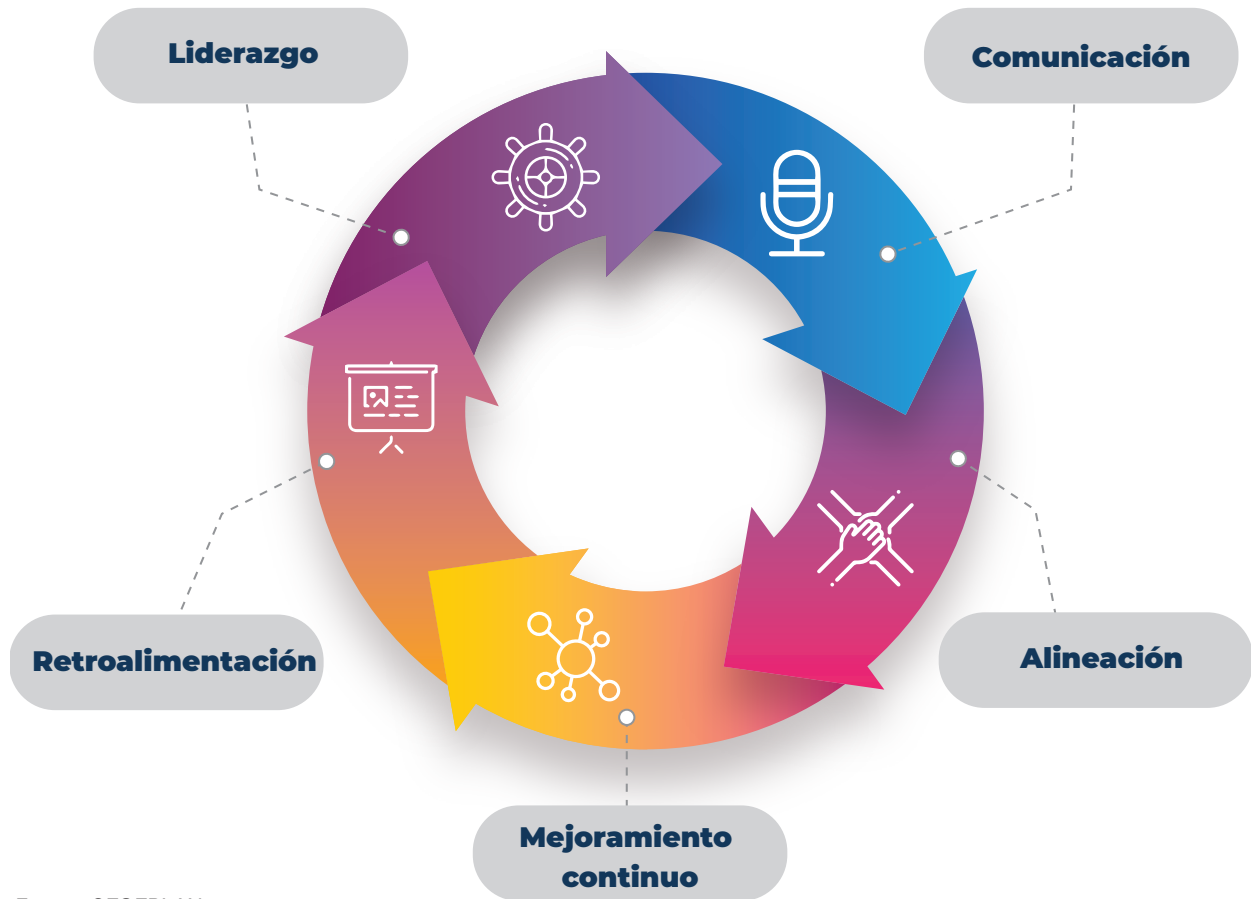
- Un estrategia con capacidad de análisis y liderazgo
- Misión y resultados claros
- Conocimiento de las fortalezas y debilidades de su organización
- Conocimiento de las fortalezas y debilidades de su enemigo
- Conocimiento de las condiciones del entorno, las oportunidades y amenazas que enfrenta
-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

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

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

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

Ilustración 5.
Requisitos fundamentales para que la estrategia sea efectiva



Fuente: SEGEPLAN

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

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

Ilustración 6.
Preguntas a responder en el proceso estratégico



Fuente: SEGEPLAN

El esquema siguiente presenta una síntesis de los elementos del proceso estratégico que las autoridades y responsables designados deben gestionar.



Fuente: SEGEPLAN

1.4 EI PEI

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

2. Preparación del proceso de elaboración del PEI

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



Fuente: SEGEPLAN

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

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

2.2 Organización de equipos

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

2.3 Plan de trabajo

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

2.4 Capacitación a equipos

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

3. Método para la elaboración del PEI

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



Es importante en este punto hacer notar que las entidades del Estado, por mandato legal, pueden considerar las siguientes directrices al momento de estar aplicando el método para la elaboración del PEI que se presenta en esta guía:

- a) Para el caso del Organismo Legislativo, Organismo Judicial y la Corte de Constitucionalidad: estos organismos sirven por mandato a toda la población en general y cualquier acción de su parte afectará al Estado guatemalteco en su totalidad. Aunque no se descarta que en algunos casos pueda definirse una población específica y su territorialización, y que por la independencia constitucional del Estado no están obligadas, pero es aconsejable aportar a las metas de la Política General de Gobierno (PGG) que esté vigente.
- b) Entidades que entregan producción intermedia, es decir, productos o servicios a otras entidades y que, según su mandato, les corresponde plantear resultados según la GpR para mejorar la entrega de los productos o servicios a otras instituciones. Las evidencias o modelos conceptuales deberán ser encontradas en documentos de análisis de expertos o académicos y mediante análisis de gestión, sobre los cuales deben generar evidencias que le den soporte técnico a los modelos GpR. También su territorialización será al mismo nivel de las instituciones a las que sirven. Por ejemplo, SEGEPLAN entre otras.
- c) Entidades que entregan productos finales a una población elegible y también a otras entidades. Estas deberán generar modelos GpR de acuerdo con las poblaciones a las que sirven –personas y entidades–. Ejemplo: Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSEC) y Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM), entre otras.
- d) Entidades que no se vinculan directamente a un RED, pero que sí aportan de forma directa a las PND y/O a las Metas Estratégicas de Desarrollo (MED). Deben hacer su análisis de vinculación al nivel que corresponda de acuerdo con su mandato legal.

3.1 Fase 1. Marco legal y vinculación estratégica

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

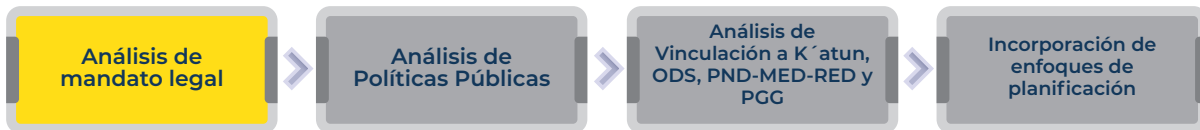


Esta fase incluye los siguientes pasos:

Ilustración 9.
Pasos de la fase 1. Marco legal y vinculación estratégica



3.1.1 Paso 1. Análisis de mandatos legales



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

Ilustración 10. Análisis de mandatos legales



Fuente: SEGEPLAN

Para este análisis se utilizará la tabla siguiente, en la cual se incluye un ejemplo parcial.

Ejemplos completos pueden consultarse en el anexo 2.

Tabla 1.
Ejemplo parcial para analizar mandatos legales

Nombre de la norma, núm., año	Atribuciones que le asigna la norma	Población por atender
<p>Constitución Política de la República de Guatemala, reformada por Acuerdo Legislativo No. 18-93, del 17 de noviembre de 1993 La educación impartida por el Estado es gratuita. El Estado proveerá y promoverá becas y créditos educativos. La educación científica, la tecnológica y la humanística constituyen objetivos que el Estado deberá orientar y ampliar permanentemente. El Estado promoverá la educación especial, la diversificada y la extraescolar.</p>	<p>Artículo 51. Protección a menores y ancianos. El Estado protegerá la salud física, mental y moral de los menores de edad y de los ancianos. Les garantizará su derecho a la alimentación, salud, educación y seguridad y previsión social.</p>	<p>Menores en edad escolar</p>
	<p>Artículo 71. Derecho a la educación</p>	
	<p>Artículo 72. Fines de la educación. La educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana⁴, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal. Se declaran de interés nacional la educación, la instrucción, formación social y la enseñanza sistemática de la Constitución Política de la República y de los derechos humanos.</p>	<p>Persona humana</p>
	<p>Artículo 73. Libertad de educación y asistencia económica estatal</p>	
	<p>Artículo 74. Educación obligatoria. Los habitantes tienen el derecho y la obligación de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica [...]. La educación impartida por el Estado es gratuita. El Estado proveerá y promoverá becas y créditos educativos. La educación científica, la tecnológica y la humanística constituyen objetivos que el Estado deberá orientar y ampliar permanentemente. El Estado promoverá la educación especial, la diversificada y la extraescolar.</p>	
	<p>Artículo 75. Alfabetización. La alfabetización se declara de urgencia nacional.</p>	<p>Personas analfabetas</p>

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

3.1.2 Paso 2. Análisis de políticas públicas



Las políticas son «cursos de acción tendentes a la solución de problemas públicos, definidos a partir de la interacción de diversos sujetos sociales, en medio de una situación de complejidad social y de relaciones de poder, que pretenden utilizar de manera eficiente los recursos públicos y tomar decisiones a través de mecanismos democráticos, con la participación de la sociedad» (Canto y Castro, 2002). La institución realizará una revisión de las políticas vinculadas directamente con su mandato. Como punto de partida se puede consultar el anexo 3, que contiene el listado de políticas públicas vigentes. Asimismo, se puede revisar el catálogo de políticas públicas, ambos elaborados por SEGEPLAN.⁵

Con base en las políticas revisadas se elaborará una tabla como la siguiente, con el propósito de establecer cómo incluir las políticas en los productos y en el quehacer institucional. El formato de la tabla incluye un ejemplo parcial: uno completo puede consultarse en el anexo 4.

5. Disponible en: <https://ecursos.segeplan.gob.gt/capp/>

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

Institución: Ministerio de Educación (MINEDUC)					
Instrucciones: Complete las primeras tres columnas con los datos contenidos en la política; indique en la cuarta columna cómo la institución incluirá la política en su quehacer institucional. Puede ser en los productos, instalaciones, reglas de convivencia, etc.					
Nombre de la política y fecha de vigencia: Políticas educativas, Consejo Nacional de Educación (2010)					
Población afectada	Meta	Políticas	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
Estudiantes de 4 a 18 años	Sistema educativo de calidad, con viabilidad política, técnica y financiera	De calidad ⁶	En el contenido curricular, en la capacitación docente, en las instalaciones, en el ambiente de aprendizaje, en los valores compartidos por la comunidad educativa	El responsable deberá definirlo la institución en el momento en que esté realizando el análisis de vinculación, debe referirse a la persona y el cargo que ostente, quien será el responsable de hacer la incorporación de la modalidad de inclusión.	El responsable de verificar deberá definirlo la institución en el momento en que esté realizando el análisis de vinculación, debe referirse a la persona y el cargo que ostente, quien será el responsable de verificar que se haga la incorporación de la modalidad de inclusión.
		De cobertura	Priorizar áreas geográficas para la ampliación progresiva de la cobertura educativa. Estrategias de trabajo con socios		
		De equidad	Revisión de criterios para otorgamiento de becas a efecto de cerrar brechas de género, nivel socioeconómico y otros. Por ejemplo, asistencia psicosocial para resolver conflictos que se reflejan en el aprendizaje.		

6. Peter Mortimore recoge en *The Use of Performance Indicators*, que «la escuela de calidad es aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz maximiza las capacidades de las escuelas para alcanzar estos resultados. Lo que supone adoptar la noción de valor añadido en la eficacia escolar».

3.1.3 Paso 3. Análisis de vinculación con el K'atun, los ODS, las PND, las MED, la PGG y los RED



SEGEPLAN y el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) emiten anualmente lineamientos para la planificación y el presupuesto, en los cuales se actualizan, si procede, las PND, los RED y la PGG, ya que estas pueden variar según cambios en la administración de gobierno o a partir de problemas no previstos que tienen implicaciones para todos los segmentos importantes de población. Tal como se indicó líneas arriba, este sería el caso de la COVID-19, la emergencia de desastres naturales, y otros.

Ilustración 11.

Utilidad de identificar vinculaciones con las políticas, prioridades, y RED



Fuente: SEGEPLAN

Para realizar este análisis, la institución revisará la herramienta de referencia denominada «Análisis de vinculaciones» (ver anexo 5).

Ilustración 12. Organización para la implementación de los aportes institucionales



Fuente: SEGEPLAN

Es importante organizar y nombrar responsables de las modalidades de inclusión que se integrarán en el quehacer institucional para asegurar su cumplimiento. En el anexo 6 se incluye un ejemplo parcial.

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



La institución deberá identificar en la tabla que incluye el detalle de los enfoques y los elementos que aplican; asimismo, deberá definir las vías en las que los incorporará en el quehacer institucional. Las vías de incorporación pueden ser diferentes: en los productos que entrega o actividades complementarias a estos, instalaciones, materiales y otros. Pueden implicar proyectos de fortalecimiento de capacidades y recursos, incorporación de nuevos productos, o la mejora de los productos que se entregan. El formato de la tabla contiene en la primera columna el detalle de los enfoques para que la institución incorpore, en la columna siguiente, la forma o modalidad en la que se incluirá cada enfoque en el quehacer institucional, así como los responsables de hacerlo y verificarlo. A continuación, se presenta la tabla con un ejemplo del Ministerio de Educación (MINEDUC) (ver ejemplo completo en anexo 7).

Tabla 3.
Ejemplo parcial de incorporación de enfoques

Institución: Ministerio de Educación (MINEDUC)			
Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporarlo	Responsable de verificar
Equidad ⁷	Incluir en contenido curricular	La institución deberá definir quién será la persona responsable en el momento en que realice el análisis de vinculación; además, debe referirse a la persona y al cargo que ella ostente, quién será el o la responsable de hacer la incorporación de la modalidad de inclusión, etc.	El responsable de verificar deberá definirlo la institución en el momento en que esté realizando el análisis de vinculación; también debe referirse a la persona y el cargo que ella ostente, quién será el responsable de verificar que se haga la incorporación de la modalidad de inclusión.
Derecho al agua	Asegurar en las instalaciones de los centros educativos la disponibilidad y acceso al agua para consumo humano (higiene y bebible)		
Derecho a la salud integral (bienestar físico, mental, social, ambiental y espiritual)	Alimentación escolar (nutritiva) Ejercicio físico Jornadas para detección de deficiencias nutricionales y dotación de complementos nutricionales (en coordinación con Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social [MSPAS] o fundaciones) Promover cooperación en las reglas de convivencia (*) Mecanismo –protocolo– de prevención, identificación y tratamiento del acoso escolar y cualquier tipo de acoso y maltrato (**)		
Derecho a la educación (primaria gratuita y obligatoria, educación secundaria accesible, acceso equitativo a la educación superior, responsabilidad de proveer educación básica en casos de no tener la educación primaria). Eliminar la discriminación y mejorar la calidad educativa.	Cerrar brechas de cobertura educativa en diferentes niveles (***) Mejorar calidad educativa –estándares– en Lectura y Matemáticas (***) Becas escolares (***) Mecanismo –protocolo– para prevenir e identificar amenazas de discriminación, así como para abordarla		

7. Equidad en el más amplio sentido. Incluye los derechos humanos fundamentales del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (conocidos como DESC).

3.2 Fase 2. Vinculación y desarrollo de modelos de GpR



Para implementar la GpR a nivel institucional existen dos vías que se muestran como subfases en el flujograma que se incluye luego de este párrafo. El punto de partida es identificar la vinculación del quehacer institucional con los PES. Si la institución está vinculada, esta guía le orientará sobre cómo proceder. Si está o no vinculada e identifica problemas que no han sido abordados en los PES, debe aplicar los pasos completos de modelaje de la GpR. Para aquellos problemas cuyas causas identificadas en la elaboración del modelo conceptual requieren la participación de varias instituciones, deberá solicitar que dicho problema sea desarrollado a nivel de la PES, para lo cual es necesario que siga el procedimiento administrativo que se encuentra en el anexo 9. Si el problema inicia desde lo sectorial, la institución proseguirá con su modelaje de la GpR, desarrollando únicamente las causas en las que puede intervenir por mandato legal.

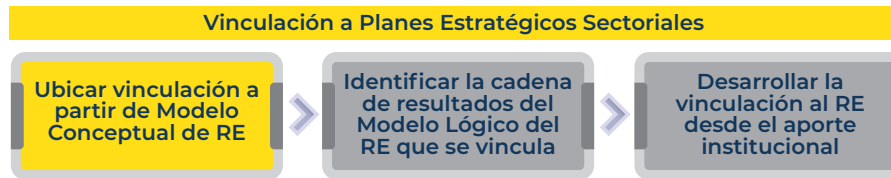
Ilustración 13.
Flujograma para aplicar la GpR



Fuente: SEGEPLAN

3.2.1 Subfase 2.1. Vinculación con el PES

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



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

Ejemplo:

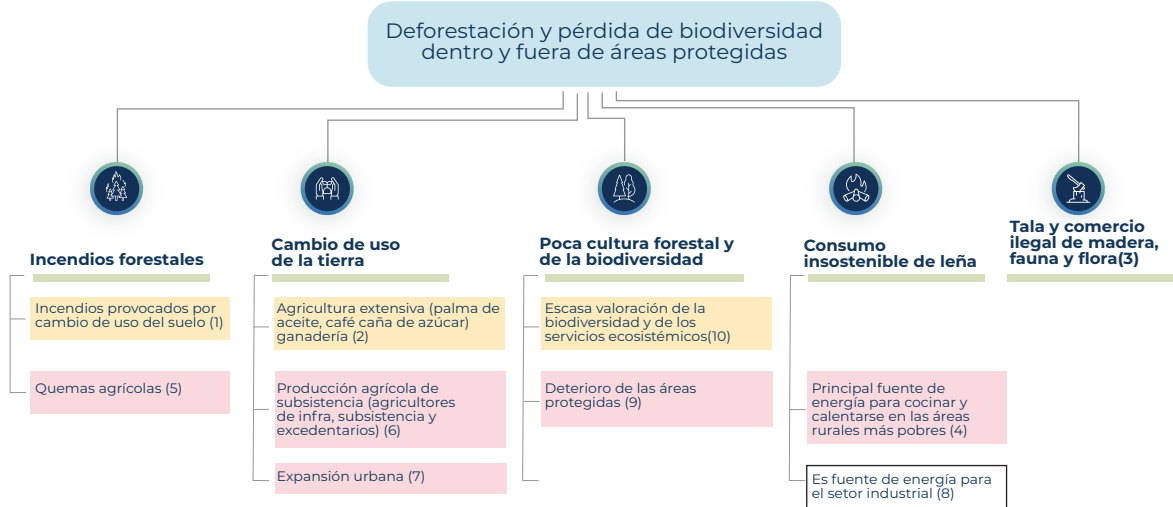
Institución: Instituto Nacional de Bosques (INAB)

Sector al que está vinculado: Sector ambiental

Problema priorizado: Deforestación y pérdida de biodiversidad dentro y fuera de áreas protegidas

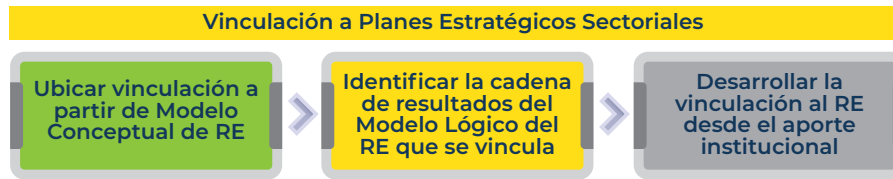
Causas en las que le compete trabajar al INAB: Ver modelo conceptual de PES y marcar

Documento RED 11. Para 2024 se ha incrementado la cobertura forestal



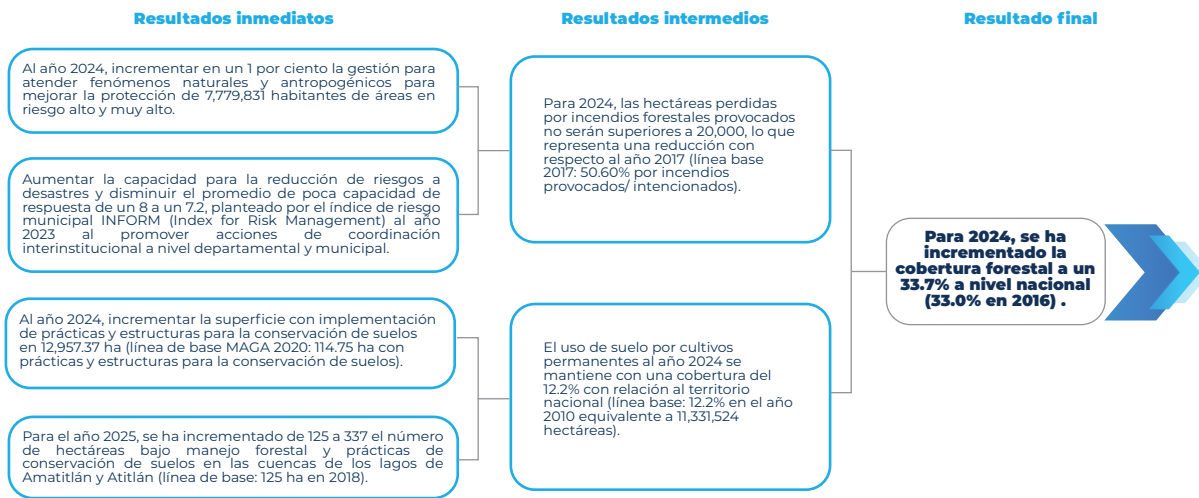
Fuente: SEGEPLAN (s/f)

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



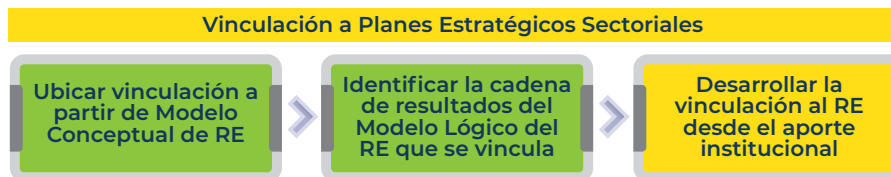
En el modelo lógico se identificarán los resultados final, intermedio e inmediato a los que se vincula la institución. A continuación se puede observar un ejemplo del INAB:

Documento RED 11. Para 2024 se ha incrementado la cobertura forestal. V7



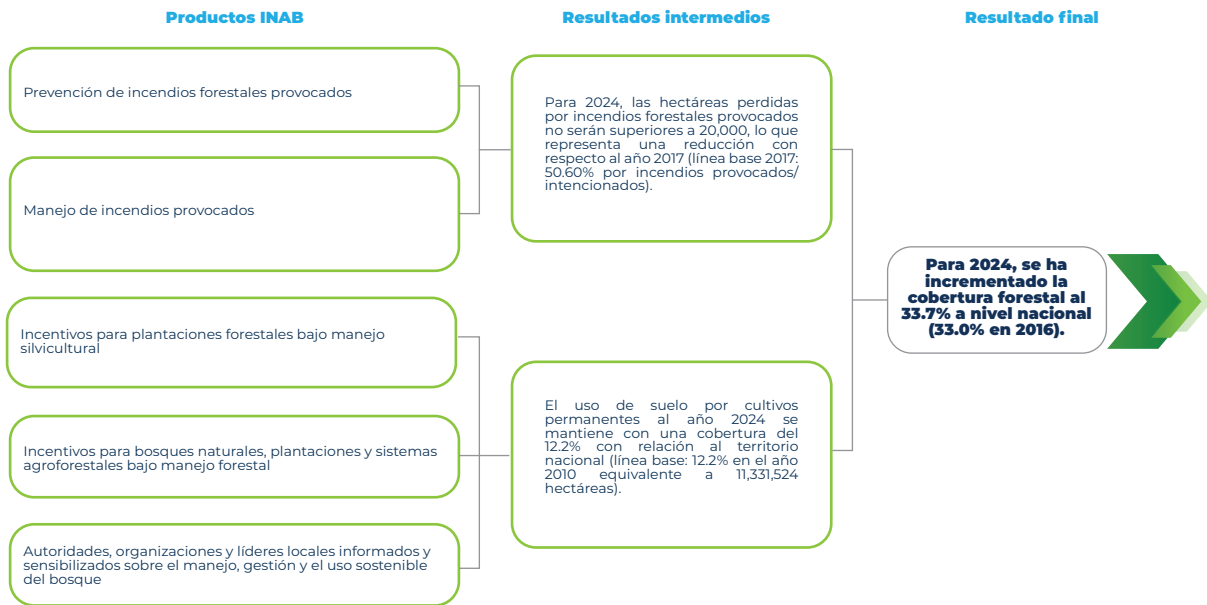
Fuente: SEGEPLAN

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



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

Documento RED 11. Para 2024 se ha incrementado la cobertura forestal



Fuente: SEGEPLAN

Posteriormente a la identificación de la vinculación y contribución institucional a un resultado determinado, la información puede presentarse de la manera siguiente:

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

Institución: INAB

Resultado final: Para 2024 se ha incrementado la cobertura forestal a 33.7% a nivel nacional (33.0% en 2016).

Resultado(s) intermedio(s):

RI.1 Para 2024, las hectáreas perdidas por incendios forestales provocados no serán superiores a 8,042, lo que representa una reducción del x% con respecto al año 2017 (línea base 2017: 50.60% por incendios provocados/ intencionados).

RI.2 El uso de suelo por cultivos permanentes al año 2024 se mantiene con una cobertura del 12.2% con relación al territorio nacional (línea base: 12.2% en el año 2010, equivalente a 11,331,524 hectáreas).

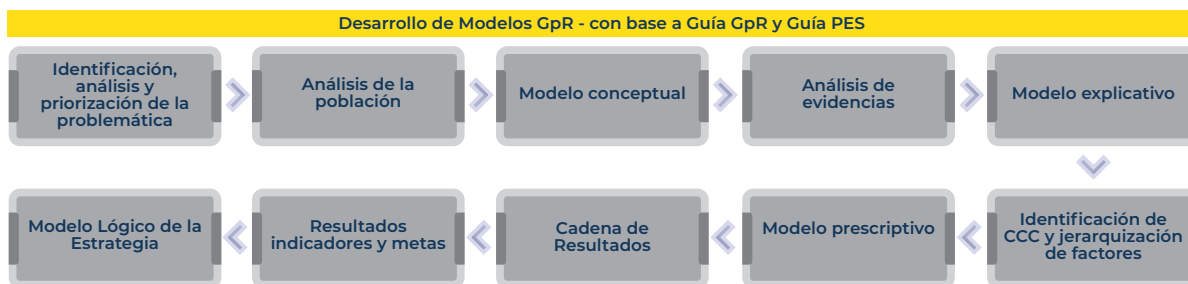
No.	Productos estratégicos	Población a la que se entrega el producto	Área geográfica donde se entrega el producto
1	Prevención de incendios forestales provocados	Propietarios de tierra con bosques, municipalidades, líderes comunitarios	Según priorización del INAB
2	Manejo de incendios forestales	Áreas de bosque afectadas según protocolos	Según priorización del INAB
3	Incentivos para plantaciones forestales bajo manejo silvicultural	Propietarios de tierras que se dediquen a programas de reforestación	Según priorización del INAB
4	Incentivos para bosques naturales y plantaciones y sistemas agroforestales bajo manejo forestal	Propietarios de tierras que se dediquen a programas de manejo de bosque natural	Según priorización del INAB
5	Autoridades, organizaciones y líderes locales informados y sensibilizados sobre el manejo, gestión y uso sostenible del bosque	Autoridades, organizaciones y líderes locales	Según priorización del INAB

Ilustración 14 Utilidad de la vinculación de productos con RED



Fuente: SEGEPLAN

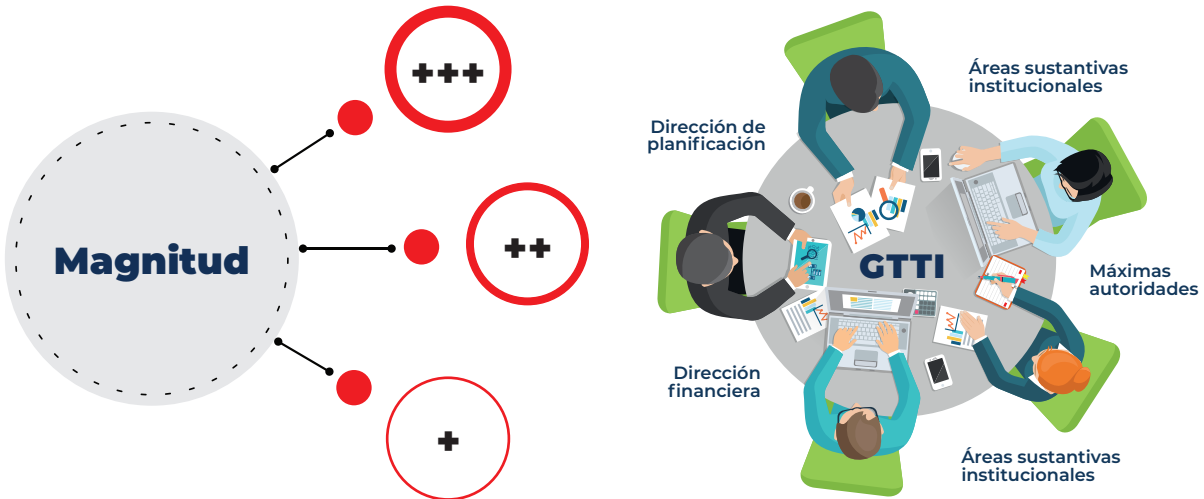
3.2.2 Subfase 2.2. Desarrollo de modelos GpR con base en guías de referencia



Es posible que tanto las instituciones que están vinculadas con los PES, como aquellas que no lo están, identifiquen otros problemas que, si bien no fueron considerados en el PES, cumplen con los criterios de: a) afectar negativamente a la población a la que por mandato sirven; b) ser importantes por su magnitud e implicaciones; y/o c) requerir la participación de varias instituciones para su solución. En ese caso, procede aplicar el método de GpR según los pasos que se muestran en la ilustración anterior, utilizando para ello las siguientes guías de referencia: Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados y Guía conceptual y metodológica para la elaboración de PES. Para cada uno de los pasos se incluye el lugar de las guías que pueden ser consultadas.

3.2.2.1 Paso 1. Identificación, análisis y priorización de problemas

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



3.2.2.2 Paso 2. Análisis de población

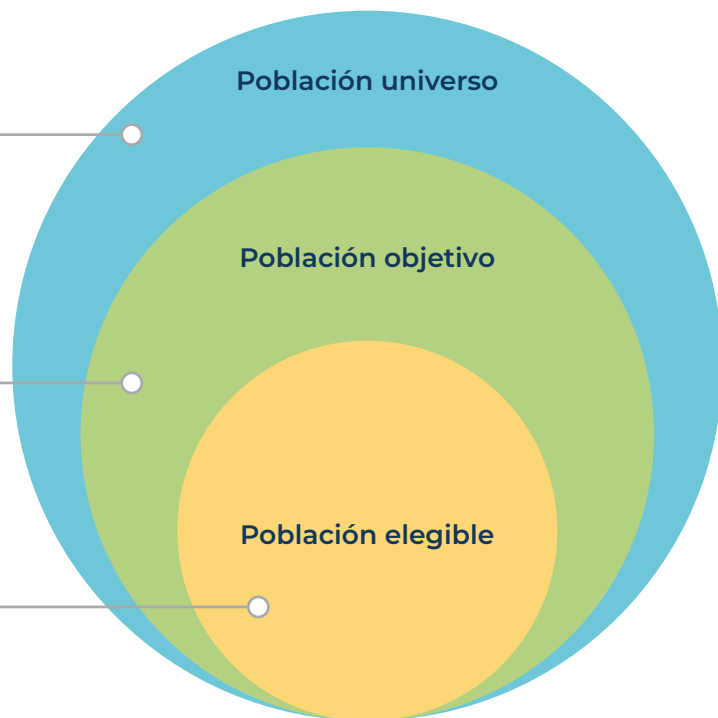
Consiste en delimitar a la población que es afectada por el problema, identificando tanto sus características internas como externas, para establecer con precisión en qué población se enfocará la atención a través de la entrega de productos. Para realizar el análisis se recomienda seguir las indicaciones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

Así mismo es necesario **delimitar la población...**

Toda la población del territorio sobre el que se planifica

Población que cumple criterios para ser beneficiaria de la acción del estado

Población seleccionada para ser beneficiaria de la acción del estado en un periodo determinado



3.2.2.3 Paso 3. Modelo conceptual

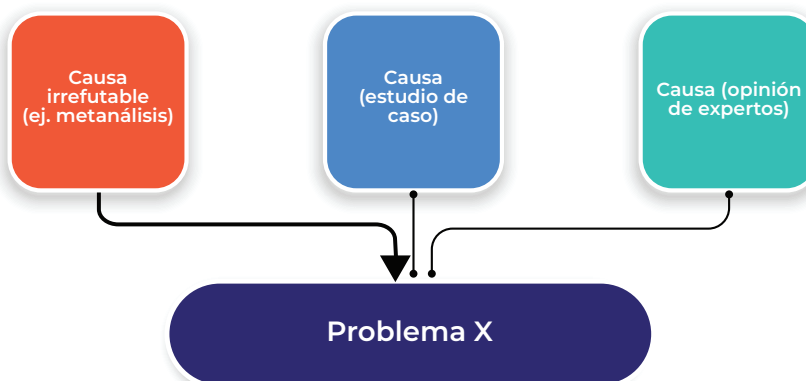
El modelo conceptual es un diagrama estructurado que representa un conjunto de relaciones de causa y efecto entre conceptos que explican, con base en evidencia, el problema priorizado. El proceso para elaborarlo se encuentra detallado en la Guía de planificación y presupuesto por resultados, «Fase 3. Construcción o adopción de un modelo conceptual».



En los casos en los que la institución identifique problemas que afectan a la población a la que por mandato sirven y cuya solución requiere de la participación de más de una institución, y que todo ello no esté considerado en los RED, se continuará trabajando con la metodología de GpR hasta definir los resultados institucionales, en tanto se gestiona que sean considerados como RED, siguiendo el procedimiento que se incluye en el anexo 9.

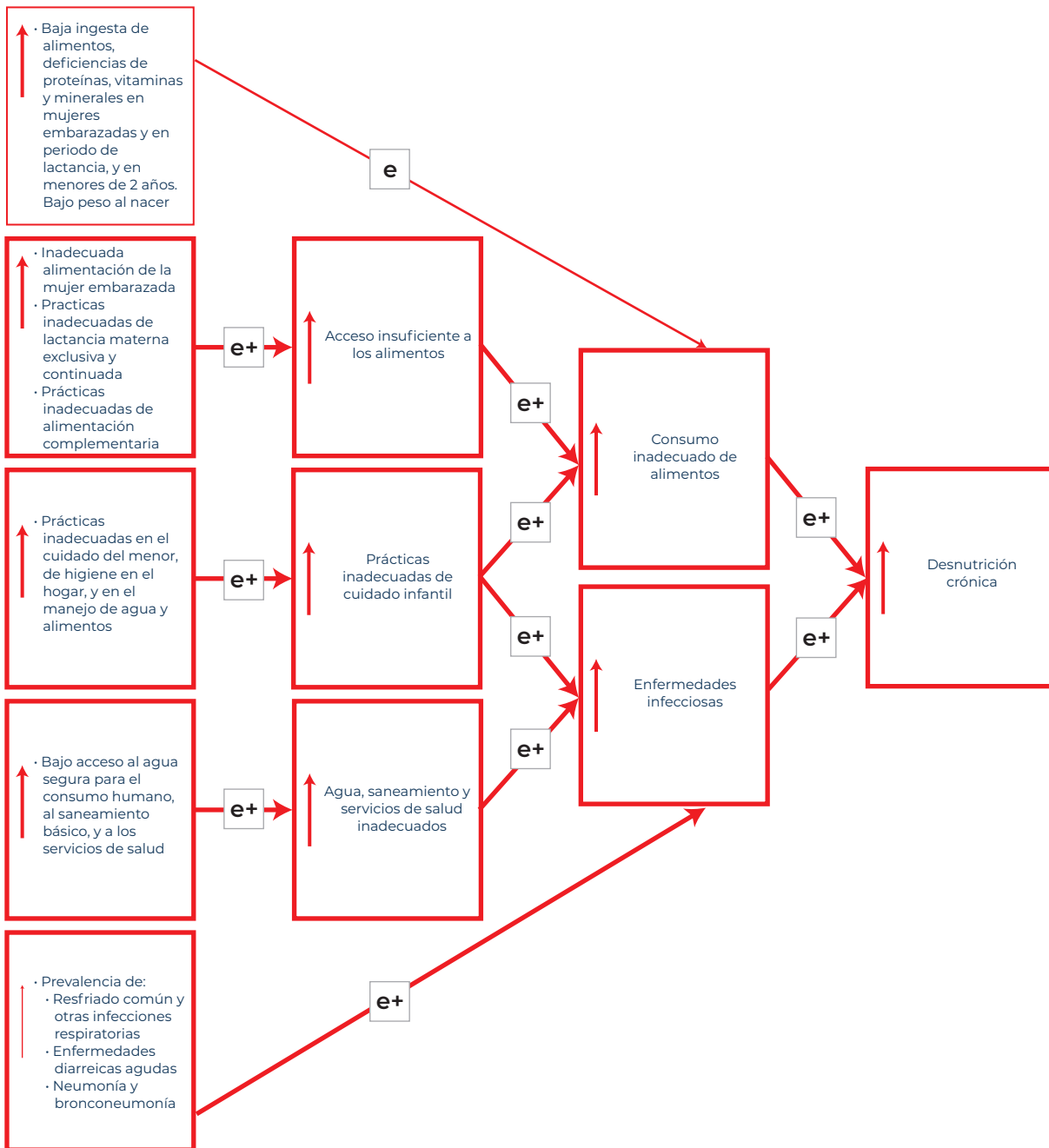
3.2.2.4 Paso 4. Análisis de evidencias

Se refiere a la búsqueda y análisis de evidencias que demuestren la relación de los factores de causalidad con el problema principal. Para desarrollar este paso es importante consultar la Guía PES, paso 5, inciso b), «Evidencia».



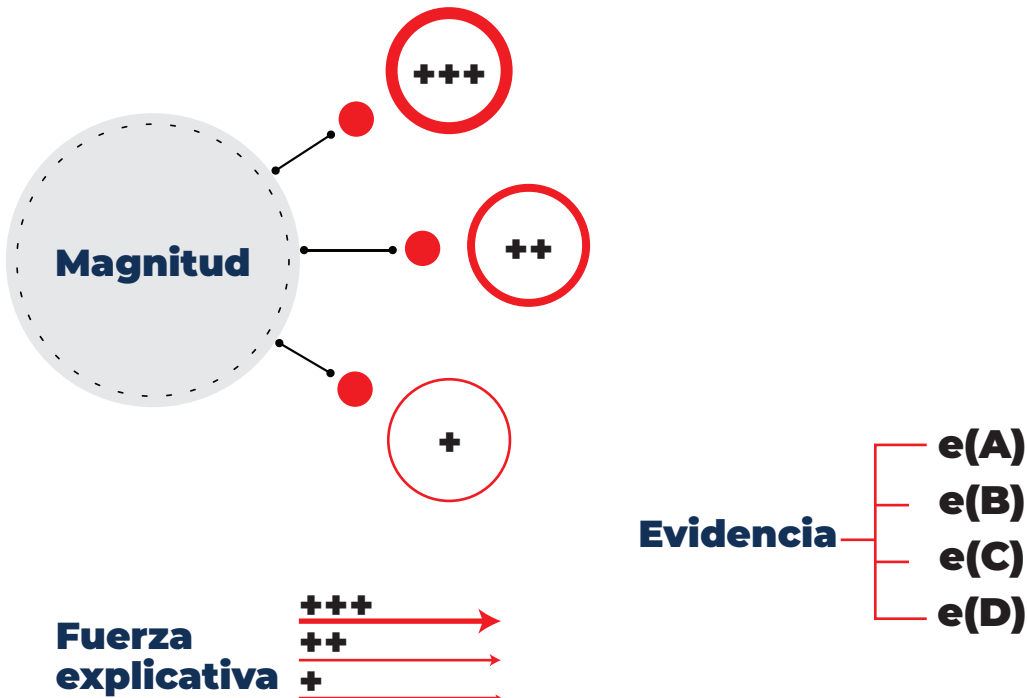
3.2.2.5 Paso 5. Modelo explicativo

Consiste en la desagregación de cada uno de los elementos del modelo conceptual, atendiendo a las condiciones y realidad propias del país. Es preciso identificar las causas directas e indirectas hasta llegar a las causas últimas, que son las que pueden modificarse a través de los bienes y servicios que el Estado brinda. Es importante trabajar esto de manera participativa, con funcionarios y expertos en el tema, tanto del sector académico, como de la sociedad civil y el sector privado. Consultar Guía GpR. Fase 4. Elaboración de un modelo explicativo.



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

Los CCC son aquellos que, de acuerdo con su importancia, constituyen los factores causantes que, al ser resueltos, tendrán mayor impacto en la solución del problema principal. Para determinar los CCC es importante aplicar la Guía PES, pasos 5, «Parámetros para la jerarquización de las causas: magnitud, evidencia y fuerza explicativa», y 6, «Identificación de caminos causales críticos».



3.2.2.7 Paso 7. Modelo prescriptivo

Consiste en identificar las intervenciones más eficaces para abordar la problemática o condición de interés, por medio de los CCC. Elaborar el modelo prescriptivo implica la búsqueda de evidencia del nivel de eficacia deseable de las intervenciones. Consultar la Guía PES, paso 8 «Identificación de productos costo eficaces para abordar las causas del problema»; y paso 9 «Priorización de productos».

3.2.2.8 Paso 8. Cadena de resultados

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



3.2.2.9 Paso 9. Resultados, indicadores y metas

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

Indicador: tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes

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

X 100,000

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

3.2.2.10 Paso 10. Modelo lógico de la estrategia

Consiste en articular a la cadena de resultados los productos identificados en el modelo prescriptivo. Debe consultarse la Guía PES (paso 11, «Modelo lógico y ámbitos») y la Guía GpR («B. Fase 3. Modelo lógico de la estrategia»).



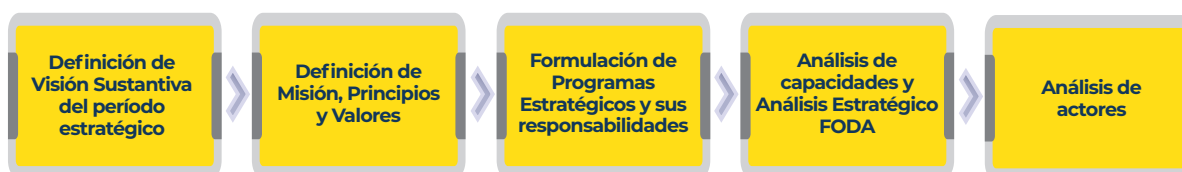
3.3 Fase 3. Marco estratégico institucional



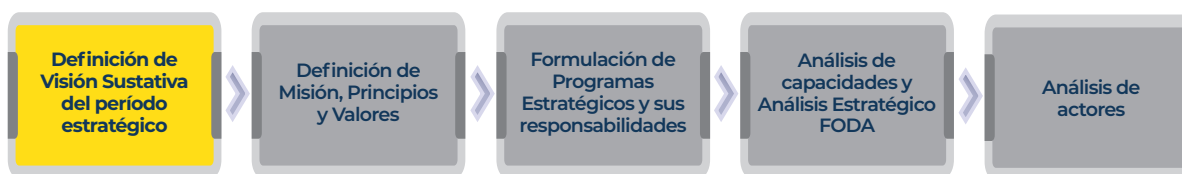
Esta fase incluye los 5 pasos que se presentan en el siguiente flujograma

Ilustración 15.

Flujograma de los pasos para elaborar el marco estratégico e institucional



3.3.1 Paso 1. Definición de la visión sustantiva



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

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

Tabla 5.

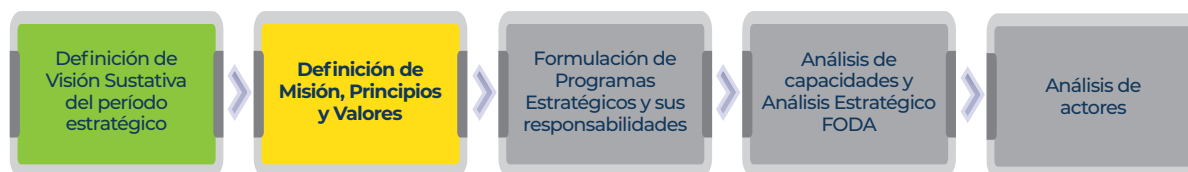
Preguntas que ayudan a definir la visión (incluye ejemplo)

Preguntas que ayudan a definir la visión	Ejemplo de respuesta
¿Cuáles son las condiciones de la población a atender en función del mandato institucional?	La calidad de la educación en Guatemala es baja, ya que el país no está considerado entre los diez países latinoamericanos con mejor educación. ⁸
¿Cómo visualiza la institución la condición futura de esa población?	Ejemplo: Guatemala ha mejorado sustancialmente la calidad de la educación y se encuentra entre los 10 países latinoamericanos con mejor educación en 2030.

8. La fuente del dato de los países latinoamericanos es el Informe PISA-D, elaborado por el MINEDUC y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en 2018.

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

3.3.2 Paso 2. Definición de misión y principios



La misión expresa la razón de ser de la institución, su propósito fundamental en términos de las necesidades que satisface y a quiénes se dirige su acción. La base para definirla se encuentra en la tabla 1, referida al análisis de mandatos legales.

La misión debe ser breve, clara, y orientar el rumbo y el comportamiento de todos los funcionarios en los diferentes niveles de la institución. En ese sentido, debe incluir los principios éticos⁹ que darán coherencia a la cultura organizacional y facilitarán la resolución de conflictos. Para las entidades del Organismo Ejecutivo, los principios éticos se encuentran en la Ley del Organismo Ejecutivo, en particular en el artículo 4, relativo a los «Principios que rigen la función administrativa: solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana». Estos deben ser retomados en las misiones de todas las instituciones de dicho organismo. El resto de organismos o entidades del Estado, según el artículo 2 de la Ley Orgánica del Presupuesto, deberá regirse de acuerdo con los principios éticos que se encuentran definidos en las leyes orgánicas de su creación.

Tabla 6.
Preguntas que ayudan a definir la misión

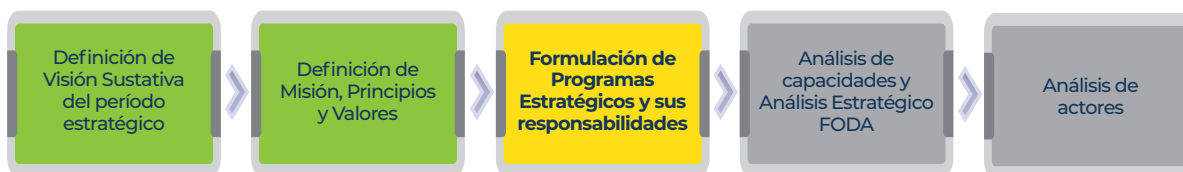
Preguntas que ayudan a definir la misión	Forma de responder
a) ¿Para qué existe la institución, cuál es su mandato según la ley de creación?	Somos la institución creada para... o que tiene como fin...
a) ¿Su competencia es rectora, ejecutora, coordinadora, supervisora?	...ejercemos rectoría en... y entregamos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

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

Ejemplo de la misión del MINEDUC:

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

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



Los programas estratégicos son aquellos que responden a los resultados estratégicos de desarrollo (RED) y contienen los productos costo-efectivos identificados por la institución y validados por el equipo interinstitucional responsable del resultado y del PES.¹⁰ La tabla 7 es la base para presentar la información de este apartado. El RED final da el nombre al programa estratégico, que debe ser el mismo que el programa presupuestario. Ejemplo:

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

**Tabla 7.
Ejemplo de programa estratégico**

Institución: Instituto Nacional de Bosques (INAB)		
Programa estratégico. Incremento de la cobertura forestal		Responsable
Resultados y productos		
Resultado final: Para 2024 se ha incrementado la cobertura forestal al 33.7% a nivel nacional (33.0% en 2016).		
Resultado(s) intermedio(s):		
RI.1 Para 2024, las hectáreas perdidas por incendios forestales provocados no serán superiores a 8,042, lo que representa una reducción del x% con respecto al año 2017 (línea base 2017: 50.60% por incendios provocados/ intencionados).		
RI.2 El uso de suelo por cultivos permanentes al año 2024 se mantiene con una cobertura del 12.2% con relación al territorio nacional (línea base: 12.2% en el año 2010, equivalente a 11, 331,524 hectáreas).		
No.	Productos	
1	Prevención de incendios forestales provocados	
2	Manejo de incendios forestales	
3	Incentivos para plantaciones forestales bajo manejo silvicultural	
4	Incentivos para bosques naturales, plantaciones y sistemas agroforestales bajo manejo forestal	
5	Autoridades, organizaciones y líderes locales informados y sensibilizados sobre el manejo, gestión y uso sostenible del bosque	

Ilustración 16.
Programas estratégicos y programas institucionales



Fuente: SEGEPLAN

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



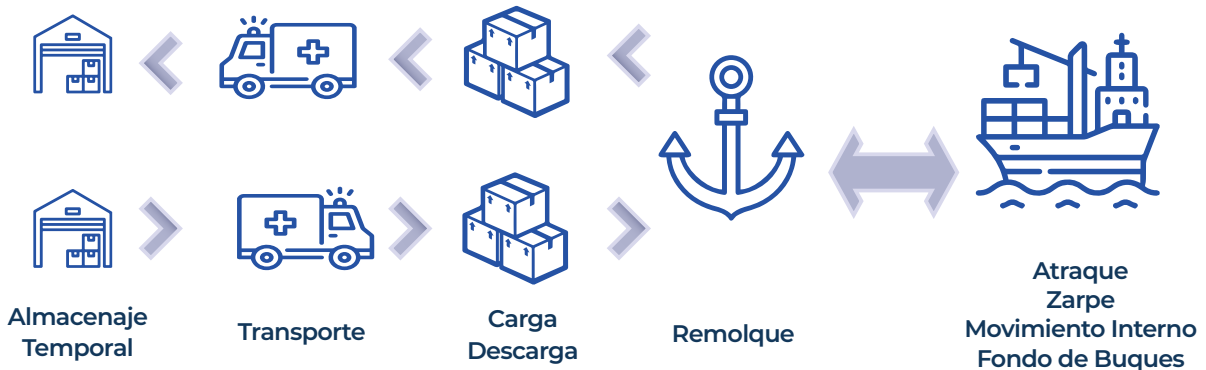
El análisis de capacidades es importante para determinar la cantidad de productos que la institución puede entregar con la capacidad instalada que tiene, y a través de ello establecer en qué porcentaje se está cubriendo a la población elegible y cuáles son las brechas existentes para programar su cobertura.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

Ilustración 17.
Elementos para considerar en el análisis de capacidades



Fuente: SEGEPLAN

Ilustración 18.
Ejemplo hipotético de cadena de valor de una empresa portuaria gubernamental de carga y descarga



Fuente: SEGEPLAN

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

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

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

Tabla 8.
Descripción de los elementos del FODA



Fuente: Adaptado de: *Qué es la planificación estratégica y cómo se utiliza en el sector público*, de Jorge de la Fuente Olguín (2011).

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

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

Tabla 9.
FODA. Determinar la estrategia a emplear

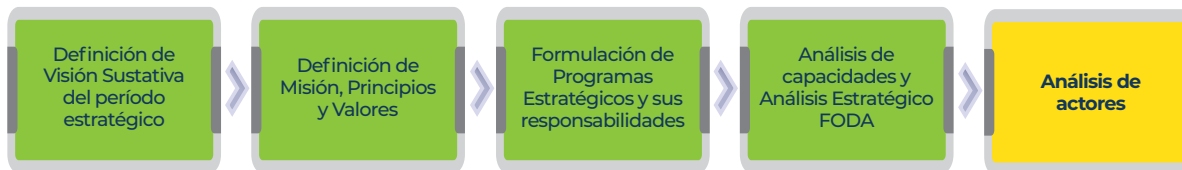
Determinar la estrategia a emplear

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

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

Del análisis de capacidades, incluyendo el FODA, resultará una serie de requerimientos que serán cubiertos en dependencia de su magnitud, por lo cual podrán demandar la realización de proyectos. Por ejemplo, en el caso de una empresa portuaria gubernamental, los requerimientos pueden ir desde dragado para el ingreso y salida de los buques; equipo como remolques, grúas, transporte y ampliación de bodegas; hasta mejora de procesos como la capacitación del recurso humano, y otros. Cuando se identifiquen proyectos, se elaborará un perfil utilizando el formato del anexo 10. Cuando se proceda a la formulación completa del proyecto, es importante identificar previamente si se gestionarán los recursos a través de la inversión pública o de la cooperación internacional. Dependiendo del caso se deberán utilizar los formatos que cada uno requiere.

3.3.5 Paso 5. Análisis de actores



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

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

- a. Se inicia identificándolo en el modelo conceptual, de preferencia con las causas. Es importante realizar este ejercicio para aquellas soluciones que pueden tener oposición por parte de algunos actores.
- b. Para cada posible solución, se identifica a los principales actores, señalando el rol, importancia, poder e interés que manifiestan. Para identificarlos es necesario responder a las siguientes interrogantes: ¿quién podría verse afectado por la solución potencial?; ¿qué intereses o cuestiones se verían afectados?; ¿quién sería el responsable de tomar la decisión para realizar la solución potencial y quién tendría la capacidad de bloquear o asegurar la implementación de la solución?; ¿quién ve afectados sus intereses de manera menos directa?; ¿quiénes están aliados a las partes principales y están afectados de manera menos directa?
- c. Luego se realizará un análisis de los actores considerando los elementos siguientes:
 - i. Intereses y mandatos: ¿Cuáles son los intereses que cada actor posee y defiende con relación a la solución potencial? En algunos casos, esos intereses provienen de mandatos formales originados por la ubicación de ese actor en un contexto institucional.
 - ii. Identificación de funciones y roles que desempeñan: Reconocer las principales funciones y las acciones que podrían desarrollar los actores sociales para identificar posibles alianzas o conflictos en relación con la propuesta de solución.
 - iii. Relaciones predominantes: Pueden ser de afinidad (confianza) o de oposición (conflictos).
 - iv. Jerarquización del poder: Se refiere a la capacidad del actor de facilitar o limitar las acciones que se emprendan con la intervención propuesta. Se consideran los siguientes niveles de poder: alto, predomina una alta influencia sobre los demás; medio, la influencia es medianamente aceptada, y bajo, no hay influencia sobre los demás actores.
- d. Como cuarto paso, se elabora la matriz de actores, la cual se presenta con detalle en el anexo 12.

- e. Se profundiza la matriz con el reconocimiento de las relaciones sociales entre los actores, que pueden ser de los siguientes tipos: relaciones de fuerte colaboración y coordinación, relaciones débiles o puntuales, o relaciones de conflicto.
- f. Finalmente, se elaboran las recomendaciones estratégicas para fortalecer relaciones con aliados, convertir en aliados a los indecisos, y negociar acuerdos con los oponentes

3.4 Fase 4. Seguimiento a nivel estratégico



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

Puede consultarse la Guía PES en los siguientes pasos:

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

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

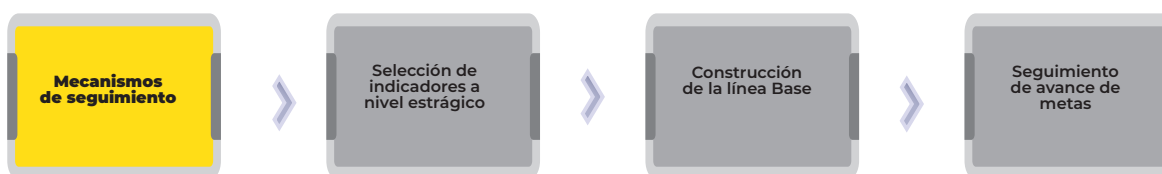


Para efectos de seguimiento, se aplicarán los pasos incluidos en la presente guía, utilizando la ficha que se presenta en anexo 11. En esta fase, los pasos del seguimiento y los de evaluación se presentan separados.

Ilustración 19.
Pasos para el seguimiento a nivel estratégico



3.4.1 Paso 1. Mecanismos de seguimiento



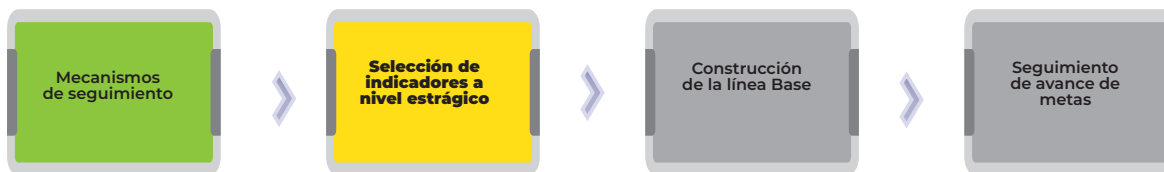
El seguimiento es el proceso a través del cual se determina el estado de avance de los resultados definidos durante un período, con el propósito de establecer si se están cumpliendo las metas o, en caso contrario, identificar las oportunidades de mejora e implementar acciones preventivas o correctivas.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

- la unidad de gestión y el líder responsable del resultado institucional, apoyado por los responsables del seguimiento;
- los corresponsables, en lo relacionado con los productos y su aporte a los resultados.

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

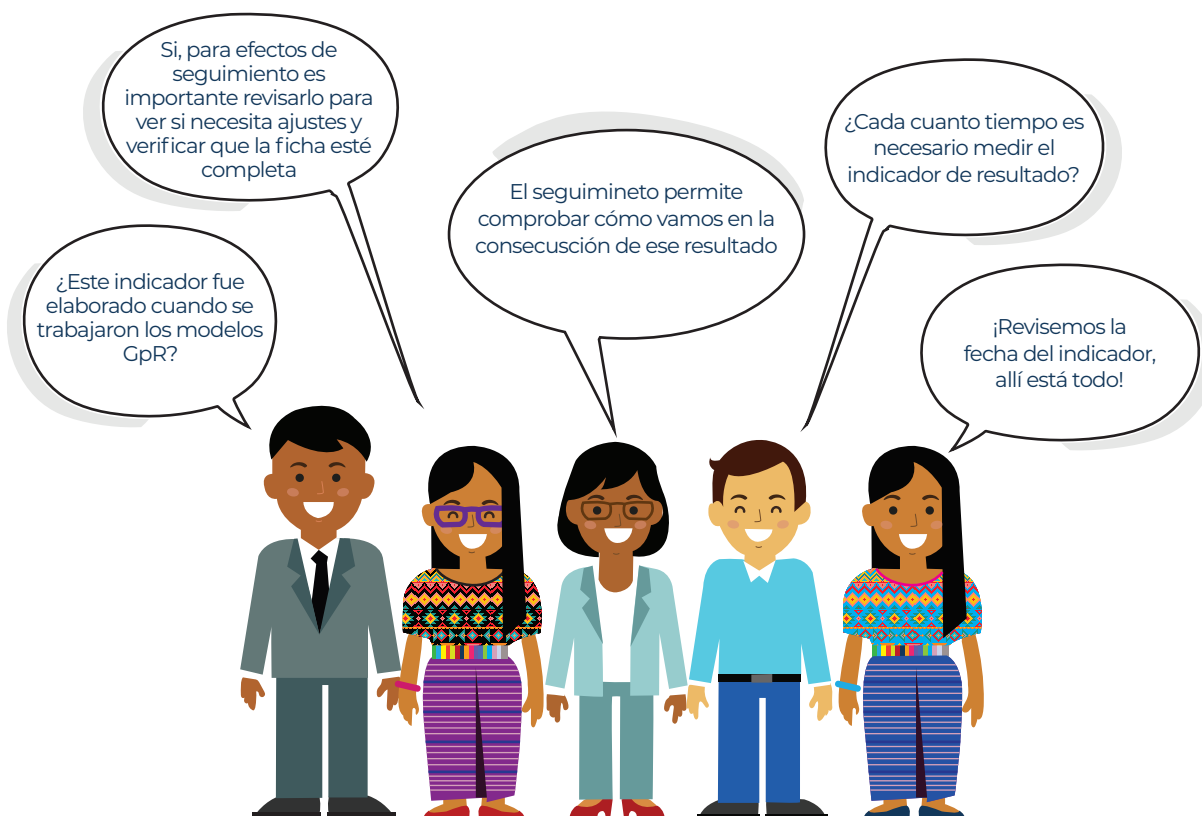
Es fundamental que las instituciones dispongan de un sistema informático para operar el seguimiento de los indicadores de resultados y sus metas y generar los reportes de manera automática. Asimismo, la calidad de la gestión de la autoridad superior de la institución y de los responsables del resultado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

3.4.2 Paso 2. Selección de indicadores a nivel estratégico



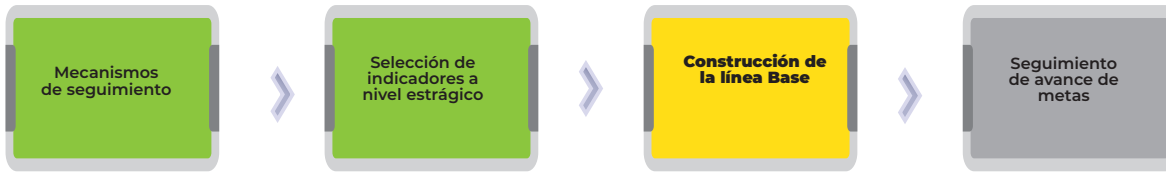
En el PEI, el seguimiento se da a los resultados institucionales definidos en el paso 10 de la subfase 2.2, «Desarrollo de modelos GpR», esto es, aquellos definidos en la cadena de resultados que conforman el modelo lógico de la estrategia. Podemos tomar como ejemplo el siguiente resultado final hipotético: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

Ilustración 20.
Fuente y utilidad de los indicadores



Fuente: SEGEPLAN

3.4.3 Paso 3. Construcción de la línea de base

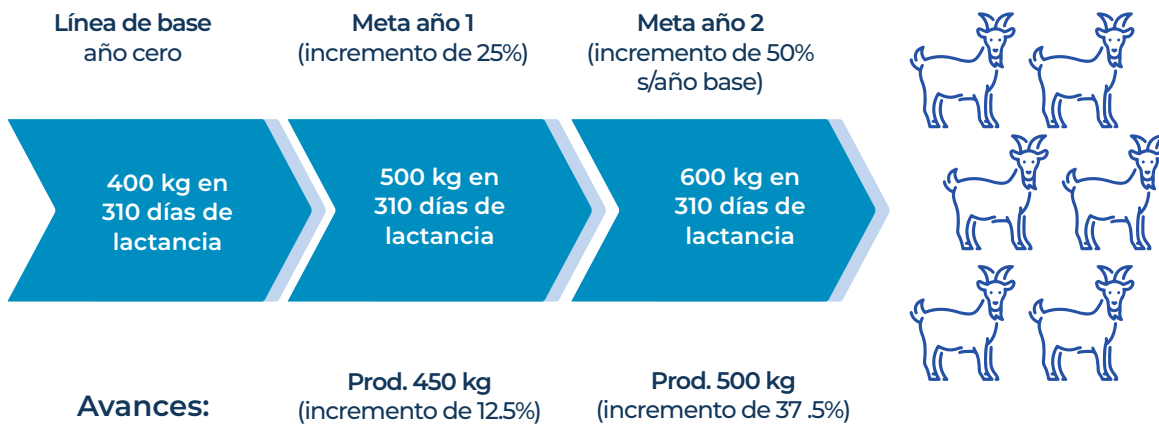


La línea de base constituye el punto de partida con relación al cual se medirán los avances, utilizando el indicador establecido para la medición del resultado. La línea de base puede establecerse en función de estudios o encuestas que se realicen periódicamente de manera regular, o bien, si no existen,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

Ilustración 21.
Utilidad de la línea de base para establecer metas,
indicadores y medir avances

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

Ejemplo: Incremento en la productividad de la leche de cabra



Fuente: SEGEPLAN

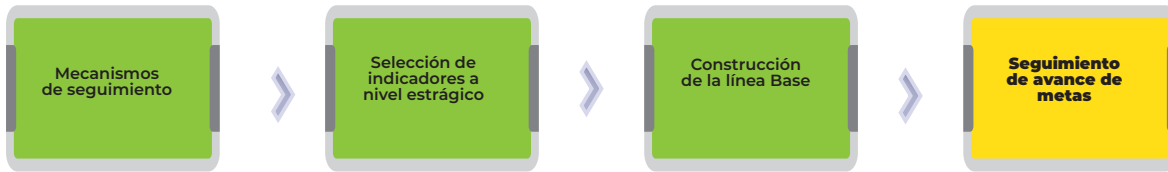
En el ejemplo de la ilustración 21, la línea de base se establece en el año cero, cuando en un período de 310 días de lactancia se alcanza una productividad de 400 kg de leche por cabra. De esa cuenta, para el año 1 se espera un incremento del 25%, mientras que en el año 2, un incremento del 50% de productividad de la leche por cabra con respecto al año cero (línea de base). En la sección de avances se puede notar que, aunque la meta del año 1 era del 25% de mejora en la productividad por cabra, se alcanzó un 12.5%; esto sirve para definir lo que sucedió con los productos que eran parte de la estrategia, lo cual permitió introducir las correcciones necesarias en el año 2 en el que, aunque no se llegó al 50% que se tenía en la meta, se alcanzó un 37.5%. De aquí se concluye que la línea de base es el punto de partida para definir las metas y medir los avances y, a partir de ahí, tomar decisiones que nos ayuden a mejorar los productos para lograr las metas definidas.

Ilustración 22. Importancia de las metas anuales



Fuente: SEGEPLAN

3.4.4 Paso 4. Seguimiento de avance de metas



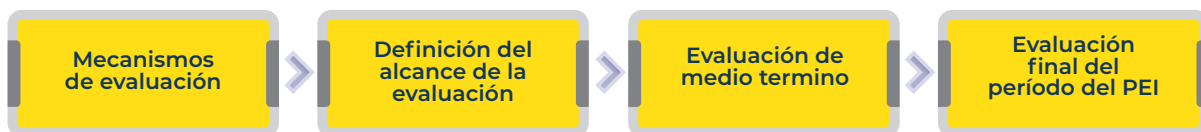
En el caso de los resultados institucionales, es necesario establecer metas anuales para medir si se están o no alcanzando. Si no se están alcanzando será necesario revisar la entrega de productos y su proceso de producción, con el fin de determinar en dónde se localiza el problema y, si es necesario,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

3.5 Fase 5. Evaluación a nivel estratégico



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

Ilustración 23.
Pasos para la evaluación a nivel estratégico



Fuente: SEGEPLAN

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

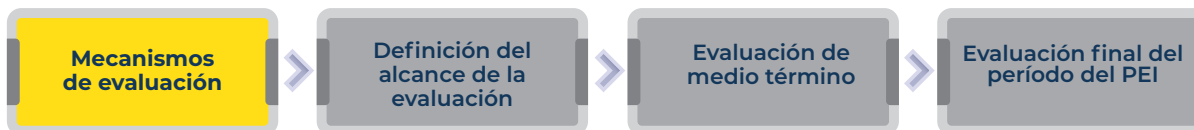
La evaluación es utilizada por las autoridades de las instituciones rectoras de planificación, presupuesto, y de las instituciones líderes y corresponsables de los productos que aportan a los resultados, así como por los gerentes de resultado y de producto, ya que todos ellos tienen competencia para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

Ilustración 24. Referencias para la evaluación



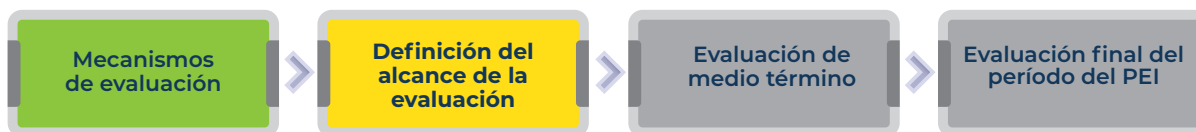
Fuente: SEGEPLAN

3.5.1 Paso 1. Mecanismos de evaluación



La evaluación es especializada y costosa; sin embargo, es fundamental para verificar si los recursos y esfuerzos del desempeño institucional ocasionaron los cambios esperados. En función de ello habrá que determinar si la evaluación será ejecutada por las propias instituciones involucradas o se contratará a una organización externa. Las evaluaciones internas son menos costosas y aprovechan el conocimiento y la experiencia de las personas involucradas, lo que implica establecer el mecanismo para evaluar. Sus limitaciones están relacionadas con la capacidad de evaluación de las instituciones y las creencias, juicios de valor e intereses establecidos (conflicto de intereses por ser juez y parte), que pueden sesgar el análisis.

3.5.2 Paso 2. Definición del alcance de la evaluación



Considerando que la evaluación es costosa, es preciso tomar la decisión sobre si se evalúa el resultado incluyendo todos los productos que le aportan o si es necesario priorizar algunas cadenas. En este caso, se requiere lo siguiente:

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

3.5.3 Paso 3. Evaluación de medio término



Ilustración 25.
Evaluación de medio término y evaluación final

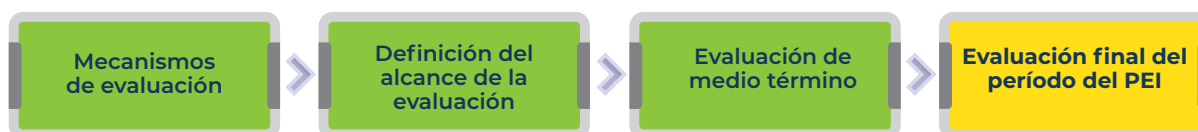


Fuente: SEGEPLAN

Debe existir alineación entre la evaluación de medio término y la final con los procesos implementados para el levantamiento de la línea de base y el seguimiento, considerando la metodología y los instrumentos que fueron aplicados para obtener la información en cada caso, incluyendo actores implicados, actividades realizadas e insumos que pueden ser relevantes para la evaluación. En todo caso, es necesario elaborar una propuesta metodológica independientemente de que la evaluación la realice la institución o esta se contrate de manera externa. La propuesta metodológica para la evaluación tanto de medio término como final debe incluir información sobre:

1. **Una parte descriptiva** cuya principal finalidad es justificar la pertinencia de la evaluación propuesta con respecto al resultado y el contexto de la intervención. Esta parte refleja información sobre:
 - los objetivos y alcance de la evaluación que habrán de recoger las expectativas y preocupaciones de los grupos de interés;
 - el enfoque metodológico con justificación de su pertinencia;
 - la incorporación de los enfoques transversales al proceso de evaluación;
 - la participación de los grupos de interés y de la población en el proceso de evaluación;
 - una descripción detallada de los instrumentos de recolección de información que se emplearán justificando su pertinencia con respecto al contexto;
 - los métodos para el análisis de datos;
 - una relación de los usuarios finales del informe, incluyendo una valoración de la utilización de los resultados de la evaluación.
2. Una relación de los **resultados y productos a entregar** y de su contenido.
3. Una relación de los **informantes clave** con indicación de su relevancia para la evaluación.
4. Un **cronograma** detallado con el plan de actuación.
5. **Una matriz de planificación de la evaluación** en la que se reflejen:
 - los criterios de evaluación;
 - las preguntas de evaluación para cada criterio;
 - las fuentes de información para cada pregunta;
 - las herramientas e instrumentos de recolección de información;
 - los indicadores clave para la evaluación del éxito en cada criterio.

3.5.4 Paso 4. Evaluación final del período del PEI



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

Ilustración 26. Evaluación de impacto de la estrategia

Evaluación del impacto de la estrategia



Evaluación de la eficacia de los productos

Fuente: SEGEPLAN

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

- analizar las recomendaciones de la evaluación que demandan una respuesta en el diseño y en lo operativo;
- determinar de manera realista qué respuesta práctica se puede dar a las recomendaciones operativas;
- elaborar la ficha de incorporación de las recomendaciones de la evaluación donde se plasmen los compromisos de mejora que las entidades asuman.

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

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

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

Anexos

Anexo 1. Estructura mínima del PEI

Presentación

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

1 Marco legal y vinculación estratégica

- 1.1 Análisis de mandatos legales
- 1.2 Análisis de políticas públicas
- 1.3 Análisis de vinculación con el K'atun, los ODS, las MED y los RED, y la PGG
- 1.4 Incorporación de los enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo

2 Vinculación institucional con modelos de GpR (especificar si se vinculan a PES, nuevos resultados de desarrollo, o resultados institucionales)

3 Marco estratégico e institucional

- 3.1 Visión sustantiva
- 3.2 Misión y principios
- 3.3 Programas estratégicos y responsables
- 3.4 Análisis de capacidades y análisis estratégico FODA
- 3.5 Análisis de actores

4 Seguimiento a nivel estratégico

- 4.1 Mecanismos de seguimiento
- 4.2 Indicadores a nivel estratégico
- 4.3 Línea de base
- 4.4 Seguimiento de avance de metas

5 Evaluación a nivel estratégico

- 5.1 Mecanismos de evaluación
- 5.2 Alcance de la evaluación
- 5.3 Evaluación de medio término
- 5.4 Evaluación final del período del PEI

Siglas y acrónimos

Anexo 2. Ejemplos de llenado de tablas para analizar mandatos legales

Ejemplo 1. Tabla para analizar mandatos legales	
Institución: Ministerio de Educación	
Nombre de la norma, núm., año. Constitución Política de la República de Guatemala. Reformada por Acuerdo Legislativo No. 18-93, del 17 de noviembre de 1993	
Atribuciones que le asigna la norma	Población por atender
Artículo 51. Protección a menores y ancianos. El Estado protegerá la salud física, mental y moral de los menores de edad y de los ancianos. Les garantizará su derecho a la alimentación, salud, educación y seguridad y previsión social.	Menores en edad escolar
Artículo 71. Derecho a la educación.	
Artículo 72. Fines de la educación. La educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana, ¹¹ el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal. Se declaran de interés nacional la educación, la instrucción, formación social y la enseñanza sistemática de la Constitución de la República y de los derechos humanos.	Persona humana
Artículo 73. Libertad de educación y asistencia económica estatal	
Artículo 74. Educación obligatoria. Los habitantes tienen el derecho y la obligación de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica [...]. La educación impartida por el Estado es gratuita. El Estado proveerá y promoverá becas y créditos educativos. La educación científica, la tecnológica y la humanística constituyen objetivos que el Estado deberá orientar y ampliar permanentemente. El Estado promoverá la educación especial, la diversificada y la extraescolar.	Menores en edad escolar, menores en edad escolar con capacidades especiales o limitaciones para acceder a la educación formal
Artículo 75. Alfabetización. La alfabetización se declara de urgencia nacional	Personas analfabetas
Artículo 76. Sistema educativo y enseñanza bilingüe	Menores en edad escolar con idioma natal diferente al castellano

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

Ejemplo 1. Tabla para analizar mandatos legales

Artículo 77. Obligaciones de los propietarios de empresas. Los propietarios de las empresas industriales, agrícolas, pecuarias y comerciales están obligados a establecer y mantener de acuerdo con la ley, escuelas, guarderías y centros culturales para sus trabajadores y población escolar.	Población en edad escolar, hijos de padres que laboran en empresas
Artículo 80. Promoción de la ciencia y la tecnología	Menores en edad escolar
Nombre de la norma, núm., año: Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97	
Atribuciones que le asigna la norma	Población por atender
Artículo 4. Principios que rigen la función administrativa. Solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana.	Instituciones y funcionarios públicos
Artículo 23. Rectoría sectorial (facultad de planear, conducir, coordinar y orientar el sistema educativo nacional, así como la regulación y fomento de las actividades que demanda el interés general en el marco de libertades que otorga a la Constitución).	Centros educativos públicos y privados
Artículo 33. Formular y administrar la política educativa, velar por la calidad y cobertura de los servicios educativos públicos y privados.	Servicios educativos públicos y privados
Coordinar con el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda (CIV) las normas técnicas para la infraestructura del sector.	Infraestructura educativa
Velar porque el sistema educativo contribuya al desarrollo integral de la persona, con base en los principios constitucionales de respeto a la vida, la libertad, la justicia, la seguridad y la paz y al carácter multiétnico, pluricultural y multilingüe de Guatemala.	Estudiantes
Coordinar con universidades y otras entidades educativas del país para lograr el mejoramiento cualitativo del sistema educativo nacional.	Entidades educativas
Coordinar y velar por el adecuado funcionamiento de los sistemas nacionales de alfabetización, planificación educativa, investigación, evaluación, capacitación de docentes y personal magisterial, educación intercultural ajustándolos a las diferentes realidades regionales y étnicas del país.	Sistemas de apoyo a la educación
Promover la autogestión educativa y la descentralización de los recursos económicos para los servicios de apoyo educativo, mediante la organización de comités educativos, juntas escolares y otras modalidades en todas las escuelas oficiales públicas, aprobar estatutos y reconocer personería jurídica.	Comités educativos, juntas escolares

Ejemplo 1. Tabla para analizar mandatos legales	
Administrar en forma descentralizada y subsidiaria los servicios de elaboración, producción e impresión de textos, materiales educativos y servicios de apoyo a la prestación de servicios educativos.	Servicios de apoyo para prestación de servicios educativos
Formular la política de becas y administrar de manera descentralizada el sistema de becas y bolsas de estudio que otorga el Estado.	Estudiantes
Nombre de la norma, núm., año: Ley de Educación Nacional. Decreto Legislativo No. 12-91	
Atribuciones que le asigna la norma	Población por atender
Artículo. 1. Principios de la educación: 1. Es un derecho inherente a la persona humana y una obligación del Estado. 2. En el respeto o la dignidad de la persona humana y el cumplimiento efectivo de los Derechos Humanos. 3. Tiene al educando como centro y sujeto del proceso educativo. 4. Está orientada al desarrollo y perfeccionamiento integral del ser humano a través de un proceso permanente, gradual y progresivo. 5. En ser un instrumento que coadyuve a la conformación de una sociedad justa y democrática. 6. Se define y se realiza en un entorno multilingüe, multiétnico y pluricultural en función de las comunidades que la conforman. 7. Es un proceso científico, humanístico, crítico, dinámico, participativo y transformador.	

Ejemplo 2. Tabla para analizar mandatos legales

Institución: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN)

Nombre de la norma, núm., año. Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto No. 114-97

Atribuciones que le asigna la norma	Población por atender
Coadyuvar a la formulación de la política general del Gobierno y evaluar su ejecución.	Instituciones
Diseñar, coordinar, monitorear y evaluar el Sistema Nacional de Proyectos de Inversión Pública y el Sistema Nacional de Financiamiento a la preinversión.	Instituciones, Sistema de Consejos Nacionales de Desarrollo Urbano y Rural (SISCODE)
Integrar y armonizar los anteproyectos de planes sectoriales recibidos de los ministerios y otras entidades estatales con los anteproyectos remitidos por los consejos de desarrollo regionales y departamentales.	Ministerios e instituciones públicas, SISCODE
Elaborar, conjuntamente con el MINFIN, los procedimientos más adecuados para lograr la coordinación y la armonización de los planes y proyectos anuales y multianuales del sector público con los correspondientes presupuestos anuales y multianuales.	Ministerios e instituciones públicas, SISCODE
Preparar, conjuntamente con el MINFIN, de acuerdo con la PGG y en consulta con los demás ministerios de Estado, el anteproyecto de presupuesto de inversión anual y multianual,	Ministerios e instituciones públicas, SISCODE
Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto de inversión e informar al presidente de la República, individualmente o en Consejo de Ministros, sobre los resultados alcanzados, debiendo proponer las rectificaciones que estime necesarias.	Ministerios e instituciones públicas, SISCODE, presidente de la República
Formular para conocimiento y aprobación del presidente de la República y en consulta con los ministerios de Estado, las entidades estatales correspondientes y otros organismos del sector público, las políticas y programas de cooperación internacional, así como priorizar, gestionar, negociar, administrar y contratar por delegación de la autoridad competente, la cooperación financiera no reembolsable proveniente de organismos internacionales y gobiernos extranjeros que le sea otorgada para la realización de proyectos de interés común y coordinar su ejecución.	Ministerios e instituciones públicas, SISCODE, organismos internacionales y gobiernos de cooperación financiera no reembolsable
Coordinar el proceso de planificación y programación de inversión pública a nivel sectorial y público y territorial.	Ministerios e instituciones públicas, SISCODE
Formular para conocimiento y aprobación del presidente, la política de preinversión y promover la creación de los mecanismos financieros que funcionen des centralizadamente para el efecto.	Ministerios e instituciones públicas, SISCODE, presidente de la República

Crear y administrar el banco de becas que ofrece la comunidad internacional.	Instituciones, SISCODE, municipalidades
Llevar a efecto las tareas que le sean confiadas por el presidente y vicepresidente de la República.	Presidencia y Vicepresidencia
Elaborar y proponer al presidente de la República, para su aprobación, el proyecto de reglamento orgánico interno de la secretaría a su cargo, en el que se ha de establecer la estructura, organización y responsabilidades de sus dependencias, conforme a esta ley.	Presidencia
Realizar las funciones y atribuciones que la Constitución Política de la República de Guatemala atribuye al órgano de planificación del Estado y las que al mismo o a la Secretaría General del Consejo de Planificación Económica atribuyan otras leyes.	
Nombre de la norma, núm., año. Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97	
Atribuciones que le asigna la norma	Población por atender
Artículo 8. Vinculación plan-presupuesto. «El Ministerio de Finanzas Públicas elaborará el presupuesto anual y multianual [...] en concordancia con los indicadores de desempeño, impacto, calidad del gasto y los planes operativos anuales entregados por las instituciones públicas a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República [...]». «La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República enviará a la Junta Directiva del Congreso de la República durante el primer trimestre de cada año, un informe de evaluación y análisis sobre la ejecución y resultados del presupuesto [...] haciendo énfasis en calidad de gasto y el impacto de las políticas públicas, sus metas e indicadores [...]».	Instituciones públicas Junta Directiva del Congreso
Artículo 15. Continuidad de la ejecución del presupuesto. «[...] incluyan créditos para contratar obras o adquirir bienes y servicios, cuyo plazo de ejecución exceda de un ejercicio fiscal, se deberá adicionar a la información del ejercicio el monto de los ingresos invertidos en años anteriores y los que se invertirán en el futuro sobre la base de una programación financiera anual, así como los respectivos cronogramas de ejecución física, congruentes con el programa de inversiones públicas elaborado por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República».	Instituciones
Artículo 30. Programación de la ejecución. «[...] Para la fijación de las cuotas de compromiso y devengado únicamente podrán asignarse recursos de inversión y realizar desembolsos a los programas y proyectos registrados y evaluados en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), conforme al avance físico y financiero de la obra, el cual debe registrarse en forma mensual en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) por cada unidad ejecutora, sin excepción».	Instituciones

Ejemplo 2. Tabla para analizar mandatos legales

<p>Artículo 35. Evaluación de la gestión presupuestaria. «[...] Tratándose de los proyectos de inversión, la evaluación se coordinará con la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República. El Reglamento establecerá los instrumentos de evaluación a utilizar, los registros a realizar y la periodicidad con que los organismos y entidades deberán remitir la información al Ministerio de Finanzas Públicas y a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República».</p>	<p>Instituciones</p>
<p>Artículo 42. Informe de gestión. «Las entidades sujetas a este Capítulo deben remitir al Ministerio de Finanzas Públicas y a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República, con las características, plazos y contenido que determine el Reglamento, los informes de la gestión física y financiera de su presupuesto».</p>	<p>Instituciones</p>
<p>Artículo 47. Informes de la gestión presupuestaria. «Para fines de consolidación de cuentas e información que debe efectuar el Organismo Ejecutivo, las municipalidades remitirán, al Ministerio de Finanzas Públicas, al Congreso de la República, y a la Contraloría General de Cuentas, sus presupuestos de ingresos y egresos aprobados. Asimismo, la información de la ejecución física y financiera de su gestión presupuestaria, en la oportunidad y con el contenido que señale el Reglamento. En cuanto a la inversión pública, se informará, además, a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República».</p>	<p>Municipalidades</p>
<p>Artículo 53. Aceptación y aprobación de donaciones. «Los organismos del Estado, empresas públicas y las entidades descentralizadas, autónomas, incluyendo las municipalidades que no dispongan del espacio presupuestario necesario, no podrán recibir cooperación no reembolsable o donaciones, incluso en especie, que impliquen gastos o contrapartidas que deban cubrirse con recursos estatales, sin la previa aprobación del Ministerio de Finanzas Públicas. Dichas entidades deberán cubrir los gastos con aportes de su presupuesto asignado, registrar y mantener actualizada su información en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y el Sistema que para el efecto lleve la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República [...]».</p>	<p>Organismos del Estado, empresas públicas y las entidades descentralizadas, autónomas, incluyendo las municipalidades</p>

Ejemplo 2. Tabla para analizar mandatos legales	
<p>Artículo 53 bis. Informes sobre la utilización de recursos provenientes de la cooperación externa, reembolsable y no reembolsable. «[...] Asimismo, las entidades deberán registrar y mantener actualizada su información en Sistema Nacional de Inversión Pública y el Sistema de Donaciones de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, y demás sistemas que durante el período se pongan a disposición. Toda gestión y negociación previa a la aprobación de recursos de la cooperación externa reembolsable y no reembolsable, provenientes de organismos internacionales y gobiernos extranjeros debe vincular los programas o proyectos con las políticas públicas y prioridades nacionales, así como contar con la opinión técnica favorable de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia que debe emitir en un plazo no mayor de quince (15) días; y ser de conocimiento y coordinado con el Ministerio de Relaciones Exteriores».</p>	<p>Organismos del Estado, empresas públicas y las entidades descentralizadas, autónomas, incluyendo las municipalidades</p>
<p>Artículo 67. Opiniones técnicas. «En los casos de las operaciones de crédito público, antes de formalizarse el acto respectivo y cualquiera que sea el ente del sector público emisor o contratante, deberán emitir opinión el Organismo Ejecutivo por conducto del Ministerio de Finanzas Públicas, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia y la Junta Monetaria en sus respectivas áreas de competencia».</p>	<p>Organismos del Estado, empresas públicas y las entidades descentralizadas, autónomas, incluyendo las municipalidades</p>

Anexo 3. Listado de políticas públicas vigentes

No	Nombre de la política	Institución rectora	Tema	Año de formulación	Acuerdo de aprobación ¹²
1.	Política nacional de desarrollo	CONADUR	Integra todos los temas del desarrollo	2014	Punto Resolutivo CONADUR 03-2014
2.	Política nacional de desarrollo rural integral	Gabinete de Desarrollo Rural	Social	2009	AG 196-2009
3.	Política de desarrollo social y población	SEGEPLAN		2002	Sin acuerdo
4.	Política nacional de descentralización del Organismo Ejecutivo	SCEP		2006	AG 186-2006
5.	Política de fortalecimiento de las municipalidades	SEGEPLAN		2013	Sin acuerdo
6.	Política nacional de seguridad alimentaria y nutricional	SESAN		2005	Sin acuerdo
7.	Política para el mejoramiento integral de barrios	CIV		2017	Sin acuerdo
8.	Política nacional de comadronas de los cuatro pueblos de Guatemala: maya, garífuna, xinka y mestizo	MSPAS		Salud	2015
9.	Política pública respecto de la prevención a las infecciones de transmisión sexual (ITS), y a la respuesta a la epidemia del síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA)	MSPAS	2005		AG 638-2005

12. Tipos de acuerdo de aprobación: AG = acuerdo gubernativo; AM = acuerdo ministerial; PR = punto resolutivo; A = acuerdo del consejo.

No	Nombre de la política	Institución rectora	Tema	Año de formulación	Acuerdo de aprobación ¹²
10.	Políticas educativas	MINEDUC	Educación	2010	AM 3409-2011
11.	Política de educación inclusiva para la población con necesidades educativas especiales con y sin discapacidad	MINEDUC		2008	AM 34-2008
12.	Política nacional de educación ambiental	MARN		2017	AG 189-2017
13.	Política nacional de desarrollo científico y tecnológico	SENACYT		2016	Acta 4-2015
14.	Políticas culturales, deportivas y recreativas	MCD	Cultura	2015	AM 948-2015
15.	Política nacional del patrimonio cultural intangible	MCD		2007	Sin acuerdo
16.	Política cultural en el marco general de la política exterior de Guatemala	MINEX		2012	Sin acuerdo
17.	Política nacional para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas	MINECO	Economía	2004	AG 614-2005
18.	Política energética 2013-2027	MEM		2013	AG 80-2013
19.	Política nacional para el desarrollo turístico sostenible de Guatemala 2012-2022	INGUAT		2012	AG 98-2012
20.	Política agraria	SAA		2014	AG 372-2014
21.	Política de promoción del riego	MAGA		2014	AG 185-2013
22.	Política ganadera bovina nacional	MAGA		2014	AG 282-2014
23.	Política nacional de emprendimiento «GUATEMALA emprende»	MINECO		2015	AG 150-2015

No	Nombre de la política	Institución rectora	Tema	Año de formulación	Acuerdo de aprobación ¹²
24.	Política nacional de empleo digno 2017-2032	MINTRAB	Economía	2017	Sin acuerdo
25.	Política agropecuaria 2016-2020	MAGA		2016	AM 20-2017
26.	Política nacional de prevención y combate a la defraudación y el contrabando aduaneros	MINGOB		2018	AG 145-2018
27.	Política nacional de electrificación rural 2019-2032	MEM		2018	Sin acuerdo
28.	Política energética 2019-2050	MEM		2018	Sin acuerdo
29.	Política nacional de competitividad 2018-2032	MINECO		2018	Sin acuerdo
30.	Política de preinversión	SEGEPLAN		2021	Acuerdo Interno No. 02-2021
31.	Política nacional y estrategias para el desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas	CONAP	Recursos Naturales	1999	Sin acuerdo
32.	Política de conservación, protección y mejoramiento del ambiente y de los recursos naturales	MARN		2005	AG 63-2007
33.	Política nacional de humedales de Guatemala	CONAP		2005	Sin acuerdo
34.	Política ambiental de género	MARN		2015	Sin acuerdo
35.	Política forestal de Guatemala	INAB		1996	Sin acuerdo
36.	Política para la desconcentración y descentralización de la gestión ambiental en Guatemala	MARN		2011	AM 450-2011

No	Nombre de la política	Institución rectora	Tema	Año de formulación	Acuerdo de aprobación ¹²
37.	Política para el manejo integral de las zonas marino costeras de Guatemala	MARN	Recursos Naturales	2009	AG 328-2009
38.	Política nacional de diversidad biológica	CONAP		2011	AG 220-2011
39.	Política nacional de cambio climático	MARN		2009	AG 329-2009
40.	Política nacional de producción más limpia	MARN		2010	AG 258-2010
41.	Política nacional del sector de agua potable y saneamiento	MSPAS		2013	AG 418-2013
42.	Política nacional de bioseguridad de los organismos vivos modificados 2013-2023	CONAP		2014	AG 207-2014
43.	Política nacional para la gestión integral de los residuos y desechos sólidos	MARN		2015	AG 281-2015
44.	Política marco de gestión ambiental	MARN		2003	AG 791-2003
45.	Política nacional de reparación a las comunidades afectadas por la Hidroeléctrica Chixoy cuyos derechos humanos fueron vulnerados	COPREDEH	Derechos Humanos	2014	AG 378-2014
46.	Política institucional para la igualdad de género y marco estratégico de implementación 2014-2023	MAGA		2014	AM 693-2014

No	Nombre de la política	Institución rectora	Tema	Año de formulación	Acuerdo de aprobación ¹²
47.	Política nacional de promoción y desarrollo integral de las mujeres 2008-2023	SEPREM	Poblaciones Vulneradas y Excluidas	2009	AG 302-2009
48.	Política pública desarrollo integral de la primera infancia	SBS		2010	AG 405-2011
49.	Política nacional de atención integral a las personas adultas mayores en Guatemala período 2018-2032	MSPAS		2019	AG 259-2019
50.	Política pública contra la violencia sexual en Guatemala 2019-2029	MINGOB		2019	AG-260-2019
51.	Política pública contra la trata de personas y de protección integral a las víctimas 2014-2024	SVET		2014	AG 306-2014
52.	Política pública para la convivencia y la eliminación del racismo y la discriminación racial	CODISRA		2014	AG 143-2014
53.	Política nacional en discapacidad	CONADI		2007	AG 91-2007
54.	Política nacional de juventud 2012-2020	CONJUVE		2012	AG 173-2012
55.	Política pública de protección integral de la niñez y la adolescencia	CNNA		2017	Sin acuerdo
56.	Política nacional prevención de la violencia y el delito, seguridad ciudadana y convivencia pacífica	MINGOB		Seguridad	2014
57.	Política nacional de seguridad	STCNS	2017		Sin acuerdo

No	Nombre de la política	Institución rectora	Tema	Año de formulación	Acuerdo de aprobación ¹²
58.	Política de defensa de la nación	MINDEF	Seguridad	2013	Sin acuerdo
59.	Política nacional contra las adicciones y el tráfico ilícito de drogas	SECCATID		2009	Sin acuerdo
60.	Política de seguridad marítima	MINDEF		2015	AM 03-2015
61.	Política nacional de reforma penitenciaria 2014-2024	MINGOB		2015	Sin acuerdo
62.	Política nacional de datos abiertos	MINGOB		2018	AG 199-2018
63.	Política criminal democrática del Estado de Guatemala	MP		2016	Sin acuerdo
64.	Política de cooperación internacional no reembolsable	SEGEPLAN	Relaciones internacionales	2013	AG 17-2015
65.	Marco general de la política exterior de Guatemala 2012-2016	MINEX		2012	Sin acuerdo
66.	Política de Estado en materia de cursos de agua internacionales	MINEX		2012	AG 117-2012
67.	Política nacional para la reducción de riesgo a los desastres en Guatemala	CONRED		2011	A 06-2011
68.	Política nacional para la gestión ambientalmente racional de productos químicos y desechos peligrosos en Guatemala	MARN	Prevención y gestión de riesgos	2013	AG 341-2013
69.	Política nacional para la gestión de desechos radiactivos en Guatemala	MEM		2016	AG 67-2016

Fuente: SEGEPLAN, Centro de Acopio de Políticas Públicas –CAPP– 2021

Anexo 4. Ejemplo de llenado de tabla 2. Análisis de políticas y aportes institucionales

(Es importante incluir las columnas de responsable de la inclusión y responsable de verificar y dar seguimiento a esta. No se incluye en el ejemplo porque no se conoce la estructura institucional).

Ejemplo de tabla de políticas a las que aporta el MINEDUC					
Nombre de la institución: MINEDUC					
Instrucciones: Complete las primeras tres columnas con los datos contenidos en la política; en la cuarta columna indique cómo la institución incluirá la política en su quehacer institucional (puede ser en los productos, instalaciones, reglas de convivencia, etc.).					
Nombre de la política y fecha de vigencia: Políticas educativas, Consejo Nacional de Educación, 2010					
Población afectada	Meta	Políticas	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
Estudiantes de 4 a 18 años	Sistema educativo de calidad con viabilidad política, técnica y financiera	De calidad ¹³	<ul style="list-style-type: none"> • En el contenido curricular • En la capacitación docente • En las instalaciones • En el ambiente de aprendizaje • En los valores compartidos por la comunidad educativa 	El responsable deberá definirlo la institución en el momento en que esté realizando el análisis de vinculación; debe hacerse referencia a la persona y el cargo que ostente, quién será el responsable de hacer la incorporación de la modalidad de inclusión.	El responsable de verificar deberá definirlo la institución en el momento en que esté realizando el análisis de vinculación; debe hacerse referencia a la persona y el cargo que ostente, quién será el responsable de verificar que se haga la incorporación de la modalidad de inclusión

13. Peter Mortimore recoge, en *The Use of Performance Indicators*, que «la escuela de calidad es aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz maximiza las capacidades de las escuelas para alcanzar estos resultados. Lo que supone adoptar la noción de valor añadido en la eficacia escolar».

Población afectada	Meta	Políticas	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
		De cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar áreas geográficas para la ampliación progresiva de la cobertura educativa • Estrategias de trabajo con socios • Revisión de criterios para otorgamiento de becas para cerrar brechas de inequidad por género, nivel socioeconómico y otros (por ejemplo, asistencia psicosocial para resolver conflictos que se reflejan en el aprendizaje) 		
		De equidad			
		De educación bilingüe, multicultural e intercultural	Contenido curricular, materiales, formación docente adecuados a requerimientos por área geográfica		
		De modelo de gestión		
		De fortalecimiento institucional y descentralización		
		De formación del recurso humano		
		De aumento de la inversión educativa		

Anexo 5. Alineación con la vinculación estratégica

Esta herramienta tiene la finalidad de facilitar a las instituciones la identificación de sus vinculaciones. Se puede encontrar la información completa en: www.segeplan.gob.gt

En este anexo se incluyen los encabezados y las primeras filas divididos en dos partes, en calidad de muestra de lo que contiene la herramienta.

ALINEACIÓN_ VINCULACION ESTRATEGICA A NIVEL SECTORIAL E INSTITUCIONAL								
Eje K'atun	ODS	Prioridad Nacional de Desarrollo -PND	Meta Estratégica de Desarrollo --MED	metas 99 ((16 + 83	Indicador PND	Resultado" Estratégico de Desarrollo "RED	Coordinador RED	Corresponsable RED
Bienestar para la gente	1. Fin de la pobreza, 2. Hambre cero, 10. Reducción de las desigualdades, 12. Producción y consumo responsables	Reducción de la pobreza y protección social	Meta 10.2: Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición	Meta 07.1: Para 2030, garantizar el acceso universal a servicios de energía de energía asequibles, confiables y modernos.	7.1.1 Proporción de la población con acceso a la electricidad.	RED 9. Para el 2024, se ha incrementado en 3.29 puntos porcentuales el índice de cobertura de energía eléctrica para uso domiciliario, a nivel nacional (De 92.96% en 2017 a 96.25% en 2024).	Instituto Nacional de Electrificación INDE	MEM
Bienestar para la gente	1. Fin de la pobreza, 2. Hambre cero, 10. Reducción de las desigualdades, 12. Producción y consumo responsables	Reducción de la pobreza y protección social	Meta 10.2: Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición	Meta 08.6: Para 2020, reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados, cursando estudios o recibiendo capacitación.	8.6.1 Proporción de jóvenes (de 15 a 24 años) que no estudian, no tienen empleo ni reciben capacitación.	"RED 11. Para el 2024, se ha incrementado la formalidad del empleo en 2.5 puntos porcentuales (De 32.6% en 2019 a 35.1% en 2024)	MINTRAB/ MIDES	MINECO, IGSS, INTECAP, INE

POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO PGG 2020-2024														
Políticas públicas asociadas	Sector	Pilar	Meta PGG 2020-2024	Coordinador META PGG	Corresponsable META PGG	Clasificación Meta PGG según enfoque GpR	Indicador	Línea de base	2020	2021	2022	2023	2024	Fuente de la proyección
"Política de Desarrollo Social y Población Política Nacional de Desarrollo"	Social	Desarrollo Social	M29- Para el año 2023 se redujo la pobreza general en 9,3 puntos porcentuales. Para el año 2023 se redujo la pobreza extrema en 5 puntos porcentuales	MIDES	MINECO, INE	Resultado	Reducción de la pobreza y pobreza extrema	"Línea de Base año 2014 (59.3%)"						
"Política de Desarrollo Social y Población Política Nacional de Desarrollo"	Social	Desarrollo Social	M29- Para el año 2023 se redujo la pobreza general en 9,3 puntos porcentuales. Para el año 2023 se redujo la pobreza extrema en 5 puntos porcentuales	MIDES	MINECO, INE	Resultado	Reducción de la pobreza y pobreza extrema	"Línea de Base año 2014 (59.3%)"						

Anexo 6. Ejemplo parcial de la vinculación con el K'atun, los ODS, las PND, las MED, y la PGG

#	Eje K'atun	ODS	PND	MED	99 metas (16 + 83)	Indicador PND	RED	PGG	Modalidad de inclusión en la institución	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar incorporación
1	Bienestar para la gente	ODS 4 - Garantizar una educación...	Reducción de la pobreza y protección social	Meta 04.1: Para 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños tengan una enseñanza primaria y secundaria completa, gratuita, equitativa y de calidad, que produzca resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.	Meta E2P8M1: Para el año 2020 se ha erradicado el analfabetismo en la población comprendida entre los 15 y los 30 años de edad.	4.3.1 Tasa de participación de los jóvenes y adultos en la enseñanza y formación académica y no académica en los últimos 12 meses, desglosada por sexo.	RED 2. Para el año 2024 se ha reducido el analfabetismo en 9.3 puntos porcentuales a nivel nacional (pasando del 12.3%, en 2016, al 3.0% en 2024) (CONALFA).	Desarrollo social- M14- Para el año 2023 se redujo el porcentaje de la población analfabeta en 5.09 puntos porcentuales.	Ampliar cobertura del programa de alfabetización...	El responsable deberá definirlo la institución en el momento en que esté realizando el análisis de vinculación; debe hacerse referencia a la persona y el cargo que ostente, así como a quién será el responsable de hacer la incorporación de la modalidad de inclusión.	El responsable de verificar deberá definirlo la institución en el momento en que esté realizando el análisis de vinculación; debe hacerse referencia a la persona y el cargo que ostente, así como a quién será el responsable de verificar que se haga la incorporación de la modalidad de inclusión.

Anexo 7. Incorporación en el quehacer institucional de los enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo. Ejemplo completo de incorporación de enfoques en el caso del MINEDUC

Ejemplo			
Institución: Ministerio de Educación			
Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
Equidad ¹⁴	Incluir en contenido curricular	El responsable deberá definirlo la institución en el momento en que esté realizando el análisis de vinculación; debe hacerse referencia a la persona y el cargo que ostente, así como a quién será el responsable de hacer la incorporación de la modalidad de inclusión.	El responsable de verificar deberá definirlo la institución en el momento en que esté realizando el análisis de vinculación; debe hacerse referencia a la persona y el cargo que ostente, así como a quién será el responsable de verificar que se haga la incorporación de la modalidad de inclusión.
Derecho al trabajo y a la libre elección del empleo			
Derecho a condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias			
Libertad sindical y derecho de huelga			
Derecho a la seguridad social (asistencia debido a enfermedad, discapacidad, maternidad, accidentes laborales, cesantía o vejez)			
Protección de la familia y los menores			

14. Equidad, en el más amplio sentido, incluye los derechos humanos fundamentales del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, que data de 1966.

Derecho a un nivel de vida adecuado y a la mejora continua de las condiciones de la existencia (alimento, vivienda, vestido)			
Derecho al agua	Asegurar en las instalaciones de los centros de educación disponibilidad y acceso al agua para consumo humano (higiene y bebible)		
Derecho al medio ambiente natural (ver enfoque de cambio climático) y social saludable	Establecer y divulgar a la comunidad educativa reglas de convivencia y organización para verificar su cumplimiento (*)		
Derecho a la salud integral (bienestar físico, mental, social, ambiental y espiritual)	Alimentación escolar (nutritiva) Ejercicio físico Jornadas para la detección de deficiencias nutricionales y dotación de complementos nutricionales (en coordinación con el MSPAS o fundaciones) Promover cooperación en las reglas de convivencia (*) Mecanismo –protocolo– de prevención, identificación y tratamiento de bullying ¹⁵ y cualquier tipo de acoso y maltrato (**)		

15. Acoso físico o psicológico al que un alumno o alumna se ve sometido, de forma continuada, por parte de sus compañeros.

Derecho a la educación (primaria gratuita, obligatoria, educación secundaria accesible, acceso equitativo a la educación superior y responsabilidad de proveer educación básica en casos de no tener la educación primaria). Eliminar la discriminación y mejorar la calidad educativa,	Cerrar brechas de cobertura educativa en diferentes niveles (***) Mejorar calidad educativa –estándares en Lectura y Matemáticas– (***) Becas escolares (***) Mecanismo –protocolo– para prevenir, identificar amenazas de discriminación y abordaje		
Derecho a la vida cultural, artística y científica (participar, disfrutar de sus beneficios y de la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por ser autor [a])	Realizar jornadas culturales Realizar jornadas artísticas Realizar jornadas científicas		
Derechos civiles y políticos	Incluir en contenido curricular		
Derecho a la integridad física (derecho a la vida), moral (honor) y seguridad de la persona, su domicilio y comunicaciones	Incorporar en las reglas de convivencia (*)		
Todo niño tiene derecho, sin discriminación alguna, a: las medidas de protección que su condición de menor requiere, a ser inscrito inmediatamente después de su nacimiento y a tener un nombre, a adquirir una nacionalidad.	Mecanismo –protocolo– de prevención, identificación y tratamiento de bullying y cualquier tipo de acoso y maltrato (***) así como identificación de señales de vulneración de derechos		
Derecho a la igualdad y protección contra la discriminación (edad, orientación sexual, discapacidad física o mental, marginación económica o social, creencia religiosa, condición étnica)	Educación especial, adecuación de instalaciones y dotación de equipo y materiales adecuados para personas con discapacidad física o mental		

Derecho a la propiedad, libertad de pensamiento, expresión, prensa e imprenta, libertad de culto, libertad de circulación y residencia			
Derecho al sufragio, derecho de petición, derecho de reunión y manifestación, derecho de asociación			
Derecho a un juicio justo con garantías procesales, incluidas las garantías contra detención ilegal, derecho de conocer la acusación y al acusador, derecho a rebatir las acusaciones, derecho de asistencia, representación y defensa jurídica, derecho a no declarar, ausencia de tortura, habeas corpus, presunción de inocencia, irretroactividad de las leyes sancionatorias, proporcionalidad de las penas, derecho al recurso procesal, derecho a obtener una reparación, y otros.			
Derechos de los niños y las niñas	Incluir en contenido curricular		
Derecho a la supervivencia y a la salud			
Derecho a la educación de calidad (primaria gratuita, acceso a la secundaria y a la universidad)	Cerrar brechas de cobertura educativa en diferentes niveles (***) Mejorar calidad educativa –estándares en Lectura y Matemáticas– (***) Becas escolares (***)		
Derecho al juego	Instalaciones para juegos durante recreo, canchas deportivas		

Derecho a la protección (por violencia, malos tratos, explotación, abusos)	Mecanismo –protocolo– de prevención, identificación y tratamiento de bullying y cualquier tipo de acoso y maltrato (**), así como identificación de señales de vulneración de derechos		
Derecho a no ser separado de su familia			
Derecho a tener un nombre y estar inscrito en los registros oficiales			
Derecho a opinar y ser escuchados			
Trato respetuoso a los géneros	Incorporar en las reglas de convivencia (*)		
Desempeño de diferentes roles, aprendizajes, sin discriminación	Incorporar en las reglas de convivencia (*) Incorporar en material educativo (textos, juegos y otros) Organización rotativa de tareas en clase Ejemplo de maestros		
Eliminar estereotipos de lo que es ser hombre y ser mujer	Incorporar en las reglas de convivencia (*) En material educativo (textos, juegos y otros)		
Normas y regulaciones sin discriminación	Incorporar en las reglas de convivencia (*) En reglamentos de centros educativos		
Utilización de materiales no sexistas (libros, juegos, canciones, juguetes, carteles y otros)	Incorporar en las reglas de convivencia (*) Incorporar en material educativo (textos, juegos y otros)		

Denuncias en casos de sexismo y acoso	Mecanismo –protocolo– de prevención, identificación y tratamiento sexista, de acoso y maltrato (**), así como identificación de señales de vulneración de derechos		
Denunciar brechas salariales por discriminación de género			
Fortalecer autoestima de personas independientemente de su género	Incluir en contenido curricular Incluir dinámica al inicio de clases		
Cambio climático¹⁶	Incluir en contenido curricular		
Reducción de consumo de recursos (energía, agua y materias primas)	Incorporar en las reglas de convivencia (*) Afiches en lugares de instalaciones de mayor consumo Revisión periódica de fugas Depósitos o reservorios para agua		
Minimización de residuos contaminantes generados (plásticos, aceites)	Incorporar en las reglas de convivencia (*) la prohibición de utilizar material no reciclable y, en caso indispensable, establecer una forma de disposición final segura.		
Recuperación de subproductos y reutilización	Incorporar en las reglas de convivencia (*) la separación de materiales biodegradables para ser reciclados, elaboración de compost para huertos, macetas, etc.		

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

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

SEGEPLAN (2016). *Guía de fortalecimiento municipal en gestión del riesgo. Orientaciones técnicas para institucionalizar la gestión ambiental y de riesgo en los procesos municipales*. Guatemala.

Reducción de emisiones atmosféricas	Alianzas para dotación de estufas mejoradas en centros educativos si utilizan leña para cocinar la refacción escolar Promover consumo de alimentos crudos (frutas y verduras)		
Vertidos de agua	Disposición adecuada de aguas residuales para reducir contaminación		
Reducción de ruidos, olores, apreciación visual	Incorporar en las reglas de convivencia (*)		
Prácticas y comportamientos de contratistas, subcontratistas y proveedores	Trabajar con contratistas, subcontratistas y proveedores que demuestran que incorporan los enfoques de derechos, equidad de género, cambio climático y gestión de riesgo en sus empresas		
Gestión integral del riesgo¹⁷ (ambiental, laboral u otro)	Aplica a cada centro educativo y oficinas propias del MINEDUC		
Análisis de amenazas y vulnerabilidades			
Plan de prevención, mitigación, respuesta y rehabilitación	Incorporar en las reglas de convivencia (*) la señalización de rutas de evacuación e identificación de zona segura.		
Organización para la gestión de riesgo			

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

SE-CONRED (2019). *Plan nacional de respuesta*. Guatemala.

Organización de las Naciones Unidas (ONU), Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNDRR). *Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, 15 de marzo de 2015, disponible en: <https://www.refworld.org/es/docid/5b3d4194.html> [accedido el 26 de noviembre de 2021].*

Anexo 8. Herramienta matriz PEI

Resumen de resultados, metas e indicadores															
Vinculación institucional				Resultado Institucional			Nombre del indicador		Línea Base*		Fórmula de Cálculo		Magnitud del indicador (Meta a alcanzar)		
Prioridad Nacional de Desarrollo	Metas Estratégicas de Desarrollo	99 metas (16-83)	Pilar	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta	RED	Descripción de Resultados	Nivel de Resultado			Año	Dato Absoluto	Dato Relativo %	
									Final	Intermedio	Inmediato				

Línea Base
Dato de comparación con el que cuenta la institución, puede ser como uno o dos años antes de la formulación
Debe presentarse en datos absolutos

Nota

Anexo 9. Proceso para solicitar elevar un problema de institucional a sectorial



Anexo 10. Formato de perfil de proyecto

Nombre del proyecto	
Análisis de situación y justificación del proyecto	
Resultado estratégico al que contribuye	
Resultado intermedio y/o inmediato al que contribuye	
Producto(s) al(os) que contribuye	
Indique con una X la contribución del proyecto:	
a) Introducir un nuevo producto	<input type="checkbox"/>
b) Incrementar la entrega	<input type="checkbox"/>
c) Mejorar la distribución	<input type="checkbox"/>
d) Aumentar la calidad	<input type="checkbox"/>
e) Reducir costos	<input type="checkbox"/>
f) Reducir o eliminar la producción	<input type="checkbox"/>
Descripción del proyecto:	
Componentes	
Costo estimado	
Institución/es que entrega/n	
Territorio y población (total y calendarizado anualmente)	
Costo calendarizado anualmente	
Sostenibilidad(previsión del incremento del gasto corriente, disponibilidad de pago del servicio, otros)	
Duración y previsión calendarizada del cambio en la entrega de productos	

Anexo 11. Ficha de indicador

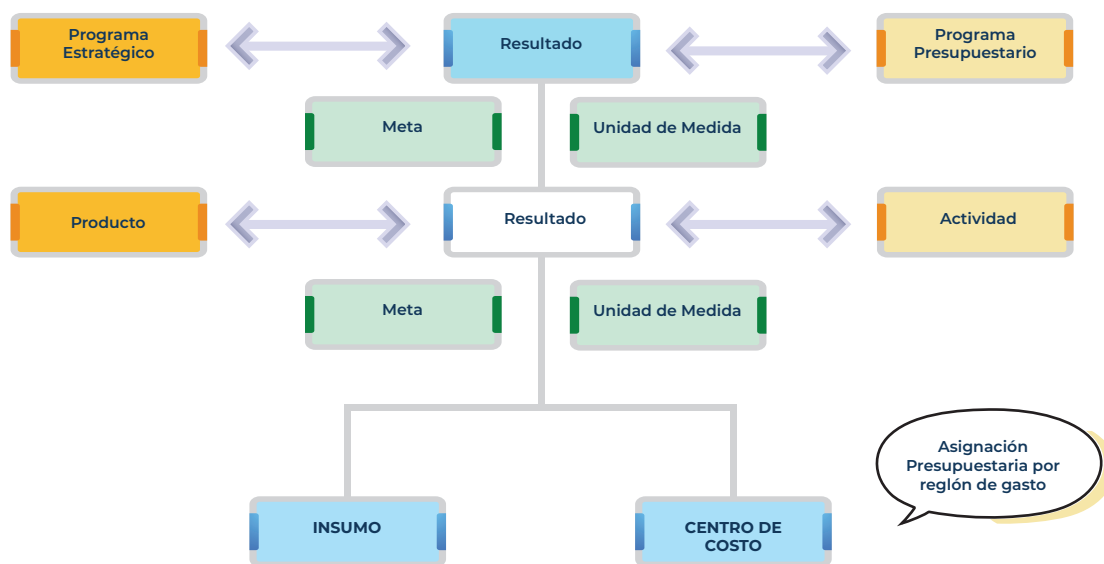
Ficha de Indicador (Seguimiento)						
Nombre de la Institución:						
Nombre del Indicador				De resultado institucional		
Categoría del Indicador						
Meta de la Política General de Gobierno Asociada						
Política Pública Asociada						
Descripción Del Indicador						
Interpretación						
Fórmula de Cálculo						
Ámbito Geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio		
Frecuencia de la Medición	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual		
Tendencia del Indicador	2023	2024	2025	2026	zoom	
Valor del indicador (En datos absolutos y relativos)						
Línea Base						
Año	Meta en datos absolutos					
Medios de Verificación						
Procedencia de los datos						
Unidad Responsable						
Metodología de Recopilación						

Anexo 12. Análisis de actores

ANÁLISIS DE ACTORES										
:Institución										
No	Actor Nombre y Descripción	(1) Rol	(2) Importancia		(3) Poder	(4) Interés	Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia	
	Ejemplo									
1	Delegados institucionales	2	1		0	1	Técnicos	Desarrollar las instrucciones de orientación local	Departamento	
2	Segeplan	2	1		0	1	Técnicos	Brindar la asesoría en los diferentes niveles de planificación	Nacional	
(1) Rol de Desempeño		(2) Importancia de las relaciones predominantes			(3) Jerarquización del poder		(4) Interes que posee el actor			
Facilitador	2	A favor	1	Alto	1	Alto Interés	1			
Aliado	1	Indeciso / Indiferente	0	Medio	0	Bajo Interés	-1			
Oponente	-1	En contra	-1	Bajo	-1					
Neutro	0									

Anexo 13. Vinculación de programas estratégicos con programas presupuestarios

Vinculación programas estratégicos y programas presupuestarios
- Presupuesto por programas orientado a resultados -



Siglas y acrónimos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAPP	Centro de Acopio de Políticas Públicas
CC	Cambio climático
CCC	Caminos causales críticos
CIV	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
CNNA	Comisión Nacional de la Niñez y Adolescencia
CODISRA	Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo
CONADI	Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad
CONALFA	Comité Nacional de Alfabetización
CONAP	Consejo Nacional de Áreas Protegidas
CONJUVE	Consejo Nacional de la Juventud
CONRED	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
COPREDEH	Comisión Presidencial de Derechos Humanos
DA	Debilidades, amenazas
DESC	Derechos económicos, sociales y culturales
DO	Debilidades, oportunidades
DTP	Dirección Técnica del Presupuesto
FA	Fortalezas, amenazas
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
FO	Fortalezas, oportunidades
GpR	Gestión por resultados
IAAP	Instrumento de Apoyo a la Administración Pública en Guatemala
INAB	Instituto Nacional de Bosques
INFORM (por sus siglas en inglés)	Index for Risk Management
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo

MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
MCD	Ministerio de Cultura y Deportes
MED	Metas estratégicas de desarrollo
MEM	Ministerio de Energía y Minas
MINDEF	Ministerio de la Defensa Nacional
MINECO	Ministerio de Economía
MINEDUC	Ministerio de Educación
MINGOB	Ministerio de Gobernación
MINEX	Ministerio de Relaciones Exteriores
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
MINTRAB	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
MP	Ministerio Público
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenibles
ONSEC	Oficina Nacional del Servicio Civil
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PEI	Plan estratégico institucional
PES	Plan estratégico sectorial
PGG	Política general de gobierno
PND	Prioridades nacionales de desarrollo
PGG 2020-2024	Política general de gobierno 2020-2024
RED	Resultados estratégicos de desarrollo
RF	Resultado final
RI	Resultado institucional
SAA	Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia
SBS	Secretaría de Bienestar Social

SECCATID	Secretaría Ejecutiva de la Comisión contra las Adicciones y el Tráfico Ilícito de Drogas
SCEP	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia
SE-CONRED	Secretaría Ejecutiva de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
SENACYT	Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SEPREM	Secretaría Presidencial de la Mujer
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
SNP	Sistema Nacional de Planificación
STCNS	Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad
SVET	Secretaría contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas
SIGAP	Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas
UE	Unión Europea
UNDRR (por sus siglas en inglés)	Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres
UNICEF (por sus siglas en inglés)	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia



SECRETARÍA DE
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN
DE LA PRESIDENCIA

Síguenos en:     como SEGEPLAN

www.segeplan.gob.gt



GUATEMALA



UNIÓN EUROPEA

PROGRAMA IAAP

Instrumento de Apoyo a la
Administración Pública en Guatemala

ISBN: 978-9929-692-50-3



9 789929 692503