



**¿Fortalecimiento de la
institucionalidad pública?
Una mirada a un nuevo rol
del Instituto Nacional de
Administración Pública (INAP)
de Guatemala**

¿Fortalecimiento de la institucionalidad pública? Una mirada a un nuevo rol del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de Guatemala

Investigador:
Caryl Alonso Jiménez¹, Instituto
Centroamericano de Administra-
ción Pública

Recibido: 04 de mayo de 2020

Aceptado: 21 de mayo de 2020

Resumen:

Las siguientes notas repasan brevemente las etapas institucionales de la gestión pública en Guatemala a partir de las últimas dos décadas del siglo XX y las primeras dos del siglo XXI. Aborda las dinámicas del cambio del paradigma del desarrollo de los años ochenta como el marcador sincrónico que sitúa los primeros años del INAP en el contexto de la modernización del Estado de Guatemala. Este ensayo no busca responder críticamente las interrogantes que plantea; tampoco busca convertirse en un diagnóstico administrativo, político y estratégico del INAP; sin embargo, si busca encontrar aquellas razones capaces de construir los motivos para una Agenda Institucional futura apegada los marcos originales de su creación.

Palabras Claves:

INAP, Administración Pública, Gestión Pública, Políticas Públicas

Abstract:

The following notes review the institutional history of the public management policies in Guatemala from the last two decades of the 20th century and the first two decades of the 21st century. It addresses the dynamics of the development paradigm shift of the eighties as the synchronous marker that places the first years of INAP in the context of the modernization of the State of Guatemala. This essay does not seek to critically answer the questions it raises; nor does it seek to become an administrative, political, and strategic diagnosis of INAP; however, seek to find those reasons capable of constructing the reasons for a future Institutional Agenda attached to the original frameworks of its creation.

Key words:

INAP, Public Administration, Public Policies, Public Management.

1 Investigador. Doctor en Política y sociología de la Universidad de Salamanca. Docente del ICAP en los Doctorados de Gestión Pública y Ciencias Empresariales; es docente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, consultor en políticas y gestión pública.

1. Introducción

Mirar el futuro siempre ha fascinado a la humanidad y más particularmente a quienes deciden, inciden y formulan visiones para derroteros que en general siempre o casi siempre dependen de la comprensión de variables que constituyen la incertidumbre en la coyuntura política, social y económica (Gallardo, 1990).

No cabe duda la tarea primigenia del INAP está vinculada sin lugar a dudas con la consolidación de la gestión pública como órgano técnico de la administración pública (Ley Orgánica del INAP) que busca instituciones fuertes, no solamente para el cumplimiento de sus competencias delegadas, sino en su capacidad para lograrlo.

Las siguientes notas, en la perspectiva actual y futura repasan brevemente las etapas institucionales de la gestión pública en Guatemala a partir de las últimas dos décadas del siglo XX y las primeras dos del siglo XXI.

Aborda las dinámicas del cambio del paradigma del desarrollo de los años ochenta como el marcador sincrónico que sitúa los primeros años del INAP en el contexto de la modernización del Estado de Guatemala.

Reconoce que la primera etapa institucional experimentó importantes inflexiones dadas las circunstancias históricas que rodearon la transición del fin de la Guerra Fría y sus efectos en los procesos que dieron paso al retorno de la democracia institucional que inicia en 1986.

El surgimiento del INAP en 1980 resulta sorprendente por las razones que lo justificaron: crear una institución con la capacidad de convertirse en el órgano técnico de la administración pública; dotarla de la institucionalidad con rango legislativo y otorgarle la autonomía en funciones competenciales.

¿Fue el INAP la entidad creada con la intención de incidir en procesos de reforma institucional de la administración pública en Guatemala?

Al parecer nunca estuvo en la agenda de gobierno de ese entonces la pretensión de una entidad estratégica y tal como afirma Segura Trujillo en INAP (2011); “*en el gobierno central no existía mucha claridad sobre qué era lo que tenía que hacer el INAP*”. Sin embargo, el proyecto político militar de los años setenta en la institucionalidad pública agraria evidencia otro enfoque.

En ese momento histórico concurren acontecimientos cruciales como la crisis fiscal internacional que se tradujo en políticas denominadas de ajuste estructural² y en lo nacional, la intensificación de reclamos de transformación social que derivaron en cueros procesos que la historia política contemporánea registra como los más violentos de Guatemala.

¿Qué razones determinaron la creación de una entidad con la capacidad legal y las competencias técnicas para fortalecer la institucionalidad pública del Estado de Guatemala? ¿Hasta dónde y cómo las diferentes fuerzas gubernamentales otorgaron el respaldo político para dotar al INAP de la fuerza y capacidad suficiente para incidir en la eficiencia institucional? ¿Fue la entidad autónoma que incidió en las velocidades del formato público que demandaba la modernización y la reforma del Estado?

Este ensayo no busca responder críticamente las interrogantes del estudio; tampoco busca convertirse en un diagnóstico administrativo, político y estratégico del INAP; sin embargo, si busca encontrar aquellas razones capaces de construir los motivos para una Agenda Institucional futura apegada los marcos originales de su creación.

2 Alineamiento de las políticas financieras internacionales promovidas por los organismos multilaterales orientadas a superar la crisis fiscal

2. El INAP frente al paradigma del cambio de los años ochenta

El año 1980 marca la inflexión histórica de Guatemala con escenarios altamente violentos, se produce internamente el enfrentamiento armado que extenderá reclamos de transformaciones sociales, políticas e institucionales que derivan en dinámicas que marcarán la historia como uno de los momentos más violentos que registra la historia nacional³

Artículo 5°. OBJETIVO. El INAP es el órgano técnico de la administración Pública, responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas para que éstas sean eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios y en la producción de bienes y prestaciones de servicios destinados al sector Público y a la sociedad general. (Decreto Legislativo 25-80, Ley del INAP)

Igualmente, a nivel internacional se impulsan medidas orientadas al alineamiento del modelo económico global en las que se extendió el retorno a la denominada modernización del Estado que buscó el retorno de las democracias constitucionales del continente latinoamericano. Esta ola de reformas no solamente implicaba devolver la democracia sino procesos para adecuar el Estado al nuevo modelo económico y al nuevo rol de las administraciones públicas, particularmente reducir el papel interventor para dejar las dinámicas económicas al mercado.

Resulta eventualmente irónico que en momentos de mayor auge de autoritarismo militar y donde la gestión y la economía giraban en torno a tendencias militares, se haya impulsado la creación de una entidad como INAP por decisión legislati-

3 En esta etapa se agudiza la llamada guerra interna que deriva en enfrentamientos urbanos y rurales con consecuencias trágicas para Guatemala, Ver Porras, G, (2009) Las huellas de Guatemala. 2 Edic. F&G Editores. Guatemala.

va con funciones que, vistas en la perspectiva de 40 años hacia atrás, constituyo la entidad con la autoridad suficiente para reconstruir o asesorar procesos institucionales del Estado.

Si bien la formación del empleado público provenía de experiencias a partir del Instituto Nacional de Administración del Desarrollo (INAD) creada en los años setentas y de la que destaca el Doctor José Monsanto, que fue esta la fuente más cercana que inspiró la creación en 1980 del INAP, con funciones y competencias vinculadas a convertirse en el ente asesor del Estado en materia administrativa y de recursos humanos en 1980.

¿Hasta dónde fue determinante la creación de INAP para los procesos de modernización y reforma del Estado? ¿Qué factores incidieron para limitar roles altamente técnicos en reforma administrativa, recursos humanos y asistencia técnica para procesos críticos del Estado? ¿Cuáles fueron aquellas barreras que limitaron la capacidad institucional para comprender las dimensiones de una entidad de vanguardia como el INAP para impulsar y asesorar las transformaciones estatales?

Para 1980 se extendía en América Latina la creación de entidades públicas orientadas hacia la formación de recursos humanos y estudio de la administración pública como uno de los factores de la modernización Estatal; sin embargo, excepto por la Fundación Getulio Vargas, de Brasil, entidad homóloga del INAP que cuenta con el apoyo, jerarquía y dirección asesora del Estado, en esa línea ninguna otra entidad de América Latina alcanzó el nivel institucional y respaldo legislativo para su creación como el INAP de Guatemala.

Para comprender las grandes dinámicas del paradigma de las reformas institucionales, el ensayo reconoce tres etapas sustantivas del INAP en las que se impulsaron medidas institucionales en las que la variable a destacar es el nivel de respaldo político gubernamental a cada etapa, que no necesariamente destaca mayor o menor respaldo de gobierno alguno.

2.1. Etapa de la crisis fiscal y económica, gobiernos militares e implicaciones en la administración pública.

Esta es la primera etapa del INAP en la que según Rivera (1981) concurren tres factores, una índole política, el país atravesaba por los momentos críticos del enfrentamiento armado interno, era gobernada por militares en todos los ámbitos de la vida nacional y se había abandonado el proceso de orientación de los años setenta hacia la planificación institucional con incidencia en el presupuesto.

El segundo, las tendencias internacionales del ajuste estructural que incidieron en el cambio del modelo de desarrollo: de la universalización de la oferta de servicios se pasó inmediatamente de la universalización de la demanda. El Estado iniciaba el proceso de reducción de coberturas en las áreas urbanas dejando paso a un modelo de mercado que asumía la oferta de servicios de salud, educación y transporte público.

El tercer factor, al quedar debilitado el Mercado Común Centroamericano (MCCA) que impulsaba la denominada teoría Cepalina de sustitución de importaciones la economía entró en pausa y de los vigorosos crecimientos del PIB de 7% impactaron en niveles por debajo del 1%. Guatemala iniciaba la salida del modelo desarrollista para entrar en modelos competitivos.

Estos tres factores están vinculados con un modelo de administración pública sin dirección en planificación estatal lo que provocó riesgos en las coberturas de servicios de educación, salud, empleo, vivienda.

Irónicamente de esta etapa de gobiernos militares sobresalen la obra pública gigantesca como los edificios del Ministerio de Finanzas, Organismo Judicial y Palacio Justicia; el Puente sobre el Río Dulce en Izabal; la Represa de Chixoy entre otras. El papel del INAP más allá de su creación, su presencia pasó inadvertida entre los funcionarios y dirigentes militares de gobierno. Sin embargo, constituyó la puesta en marcha de programas intensivos de formación de alto nivel en

dirección pública creando una masa crítica de profesionales inspirados en la administración pública, muchos con formación europea donde la experiencia del rol del Estado y la administración pública constituye hasta ahora visiones de desarrollo y bienestar social.

2.2. Etapa de reformas institucionales del INAP y posicionamiento de la agenda para el fortalecimiento de la administración pública.

Esta segunda etapa ubicada los primeros años del Siglo XXI, que tal como afirma Aguilar Villa Nueva (2006); “la administración pública (...) se encuentra en unos tramos en reparación y otros en construcción”, en alusión a la urgencia de ordenar el rol de la administración pública en el nuevo siglo.

En esta etapa que el INAP se convierte en entidad estratégica para el alto gobierno. Se le otorga respaldo político y financiero estatal para convertirse en difuminador de las ideas de gestión y calidad gubernamental.

Esta etapa además reconstruye la estructura política del INAP y se nombran directores con el proyecto político institucional de recuperar los valores de gestión pública en el cumplimiento de la política gubernamental. Se destacan los siguientes factores estratégicos que confirman el respaldo político del alto gobierno:

- a. Aumento del presupuesto de funcionamiento e inversión, en esta etapa de adquieren activos propios (edificio de cuatro plantas ubicado en el boulevard los Próceres, zona 14 de ciudad de Guatemala, donde se encuentra actualmente).
- b. Recuperación de la presencia institucional del INAP en organismos internacionales como el ICAP, CLAD, INAP-España, PNUD.
- c. Recuperación de los programas de educación superiores como licenciaturas, maestrías y programas de posgrado que abren las puertas a la oferta de formación ampliada.

2.3 Etapa del posicionamiento institucional hacia reformas claves del servicio civil y la gestión pública

En esta etapa que se puede situar en el segundo decenio del siglo XXI dos grandes escenarios institucionales:

- a. El INAP queda institucionalmente abandonado por incapacidad o simple marginación de capacidad. Infortunadamente, deja de ser una entidad estratégica.
- b. Se crean ambientes que, si bien promueven cruces de comunicación con el alto gobierno, estas solamente corresponden a la regularidad de funcionamiento normal. El INAP parecía perder todo interés político institucional.

En esta última etapa, la Dirección del INAP reconstruyó un prisma alternativo para entender que la realidad gubernamental demandaba un nuevo escenario de interés para recuperar y reconstruir en espacios propios de moral e integridad del empleado público e impulso el denominado Programa Certificación del Empleado Público.

El Programa de Certificación en general es una iniciativa de formación masiva por vía presencial y digital que alcanzó en los últimos cuatro años a más de 20,000 empleados públicos.

Si bien el modelo derivó en un amplio, extenso y bien planificado marco de contenidos para la formación del Estado y su sistema de organización estos carecieron de valor real en procesos de oposición o demanda de empleo dentro de la administración pública, lo que eventualmente pudo poner en riesgo en el programa a no tener ninguna ancla real dentro de los intereses del empleado público.

Sin embargo, el programa de Certificación encierra en sí mismo un alto valor subjetivo y mística laboral, dado que por primera vez sus funciones, el resultado de sus actividades y su relación laboral conecta con todo el entramado institucional del Estado en una nueva relación Estado-ciudadano.

El Programa de certificación en general se convierte en el Buque Insignia de los servicios e incidencia institucional que amplias modelos de comunicación y articula nuevos espacios hasta ahora desconocidos en los programas de educación del INAP que pueden constituir en los siguientes años (2020-2025):

- a. Una masa crítica de empleados públicos que fortalecerán nuevas redes de gestores que demandaran espacios de crecimiento y carrera profesional que fortalecerá no solamente la credibilidad y confianza ciudadana sino abrirá las puertas a reformas legales del servicio civil.
- b. El desarrollo de dinámicas de demanda colectiva de empleados públicos. La articulación de los empleados públicos mediante sistemas de formación y redes de participación virtual constituyo sin valorarse aún, una de las principales defensas de la integridad del empleado público y esto obedeció a la estrategia de certificación que obligará a reconocimientos institucionales en el corto plazo.
- c. El impulso a nuevo marco de presencia territorial desde los enfoques desconcentrados para el impulso de programas estratégicos que incidieran principalmente en modelos de planificación territorial. La Gerencia del INAP puso en marcha dos escuelas regionales: las Escuelas Regionales de Administración Pública en la ciudad de Flores, Petén y en la ciudad de Quezaltenango.

3. Escenarios previsibles para la agenda institucional INAP

Entre el retraso de la agenda de reformas institucionales hacia el fortalecimiento de la gestión institucional, dos son los hitos más importantes en la calidad del funcionamiento de la administración pública:

3.1. Incidir en el marco de las reformas de la administración pública.

Más allá de la autonomía interna del INAP, una de las importantes acciones en las que su función quedó relegada fue la intervención en los procesos de reforma y modernización del Estado, particularmente en procesos institucionales de carácter administrativo.

El rol de INAP deberá, de acuerdo a las competencias establecidas en su Ley Orgánica generar un marco interinstitucional integrado por ON-SEC, Contraloría General de Cuentas y Procuraduría General de la Nación y Ministerio de Finanzas para creación, modificación y ampliación de entidades públicas o procesos de reforma interna institucional.

Con especial atención en la Ley de Servicio Civil pues es la agenda con mayor retraso en la administración pública, que define las relaciones del ciudadano con Estado mediante sistemas de contratación laboral (Andrino, 2016).

3.2. Rector de los procesos de formación profesional.

El INAP deberá establecer un marco regulatorio, que sin sacrificar la especificidad sectorial, transversal, departamental y municipal, defina planes que respondan a las orientaciones institucionales públicas y énfasis gubernamentales.

Ello permitirá crear programas de formación profesional vinculado no solamente con el marco de los énfasis gubernamentales, sino de metodologías que extiendan la nueva pedagogía política (Rodríguez, 2011) en principalmente de marcos supranacionales como la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

No se tratará de centralizar los programas de formación, sino ampliar una red supervisada y regulada de programas de formación buscando adecuar un hilo homogéneo de formación. Para ello se prevé la construcción de la red de coordinación con universidades y entidades de formación especializada para la oferta de programas.

3.3. Evaluación de las reformas administrativas internas de las entidades públicas y autónomas del Estado de Guatemala.

Actualmente las unidades administrativas y financieras de las diferentes dependencias sectoriales se encuentran en procesos de adaptación y adecuación para ampliar, posicionar y mejorar los servicios públicos.

Hasta ahora, excepto por estudios externos de contratación privada, el INAP no cuenta con servicios de evaluación y diagnóstico de las capacidades institucionales de las entidades públicas para establecer, medir o anticipar riesgos en limitación de prestación de servicios o simplemente medir calidad, principio de proporcionalidad y oportunidad de servicios públicos.

3.4. Participación en los programas de cumplimiento de la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La preparación de un nuevo marco de planificación, monitoreo y evaluación del cumplimiento de los ODS en Guatemala depende en gran parte de sistemas de formación y modelos control de información. El INAP tiene la capacidad legal de generar mediante sistemas de coordinación con entes académicos y especializados la formación y capacitación para alcanzar las metas parciales y finales.

3.5. La conformación del tanque de pensamiento estratégico del Estado: La investigación, publicación y orientación en las buenas prácticas de gestión pública.

Producir pensamiento en gestión pública y visiones estratégicas de corto, mediano y largo plazo debe constituir una de las funciones que posicionaría al INAP como el tanque de pensamiento con capacidad de aportar al alto gobierno e instituciones sectoriales, territoriales y

municipales, orientación estratégica futura, fundamentalmente para los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

4. Conclusiones

La construcción de una agenda futura del INAP más allá de sus funciones y competencias delegadas en su marco legal se encuentran determinadas por las velocidades de la agenda del gobierno 2020-2024, las intencionalidades políticas de los diferentes decisores de alto nivel y la última instancia de las intensidades reales de sus autoridades para incidir en las dinámicas institucionales del Estado de Guatemala.

En ese marco, en el presente ensayo y como resultado de la trayectoria institucional del INAP durante las primeras dos décadas del siglo XXI y desde perspectiva futura se concluye que para construir la agenda institucional futura deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

4.1. Capacidad vinculante en procesos de reforma y modernización de la gestión pública institucional del Estado.

Si bien el Capítulo II, Artículo 5 le otorga capacidades para actuar como el ente asesor del Estado en la modernización administrativa de las entidades públicas, la agenda prioritaria del INAP deberá destacar cuatro acciones:

- d. Establecer un acuerdo para coordinar la mesa técnica del diagnóstico institucional de la administración pública que incluya las reformas a Ley del Servicio Civil.
- e. Devolverle la capacidad de emitir opinión respecto a las reformas administrativas de las diferentes dependencias estatales.
- f. Creación del sistema de certificación del empleado público como instrumento para la selección y promoción en línea a la carrera administrativa.
- g. Impulso al programa nacional de evaluación de capacidades para puestos públicos que permita clarificar los sistemas de contratación mediante capacidades académicas.

4.2. Elevar su competencia a la rectoría de formación de los recursos humanos de la administración pública.

Para asegurar que la formación profesional del empleado público responda a los énfasis e interés del Estado de Guatemala, se deberá devolver con respaldo del alto gobierno la competencia y autoridad suficiente para la rectoría en la formación de empleados públicos.

4.3. Ente asesor y técnico en procesos de decisión administrativa.

La agenda institucional del INAP deberá construirse sobre la base de las funciones que la Ley Orgánica le otorga, debiendo generar los vínculos con la agenda de políticas gubernamentales buscando establecer la coordinación técnica que permita fortalecer y ampliar de manera eficiente los alcances y resultados institucionales del Estado y Gobierno de Guatemala en materia de reformas administrativas, evaluación de avances en políticas, diagnósticos institucionales y formación especializada del capital social del Estado.

4.4. En el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y Agenda 2030.

El INAP no solamente es la entidad con la capacidad para desplegar procesos de asistencia y formación técnica sino, puede generar un modelo estratégico para un plan de compromisos territoriales que involucren la estrategia de cumplimiento de compromisos nacionales en materia de la agenda 2030 de los ODS.

Los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural a partir del Consejo Nacional (CONADUR) pasando por todo el marco general de consejos regionales hasta los comunitarios son el principal potencial para asegurar procesos que se extiendan a nivel territorial.

La estrategia consistiría en ampliar un gran marco de acuerdos interinstitucionales a nivel de

universidades tanto nacional y como privadas para establecer un Plan de Seguimiento para el cumplimiento de los ODS lo que permitirá por primera vez en la historia de Guatemala el involucramiento horizontal.

4.5. Recuperación económica y fortalecimiento institucional pos COVID-19.

Igualmente, el INAP deberá convertirse en uno de los tanques de pensamiento para apoyar al alto gobierno (Presidencia de la República y Ministerios de Estado) en el estudio y propuesta del Plan de Recuperación económico social de Guatemala en la etapa pos crisis del COVID-19.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. 1ra. Edic. Fondo de Cultura Económica. México.
- Andrino, J. (2016). *Servicio Civil de Guatemala*. Serviprensa. Guatemala.
- Alonso, C. (2011). *La coordinación como instrumento de política*, capítulo V. Territorialización de Políticas Públicas. AECID-DEMUCA. Costa Rica.
- Alonso, C. (2014). *Los avatares de la modernización del Estado y sus implicaciones en la reforma de la administración pública: 1986-2010*. Tesis Doctoral. Universidad de Salamanca.
- Alonso, C. (2015). *Modernización y reforma de la administración pública*. Año 4. Edición 80. Septiembre 2015. Revista Análisis de la Realidad Nacional. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Burky; Perry (1998). *Más allá del consenso de Washington: la hora de la reforma Institucional*. Banco Mundial. Washington.
- Burky et al, (1999). *Más allá del centro: la descentralización del Estado*. BIRF. Washington.
- Guerra-Borges, A. (2006). *Guatemala, 60 años de historia Económica*. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Guatemala.
- CEPAL. (2018). *Guía metodológica para la implementación de la Agenda 2030 en ALC*. Comisión Económica para América Latina. Santiago, Chile.
- COPRE. (2007). *Política de modernización del Estado*. Comisión Presidencial para la Reforma y Modernización del Estado. COPRE. Presidencia de la República de Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. (1968). Decreto Legislativo Número 1748 Ley del Servicio Civil, promulgado el 2 de mayo de 1968
- Congreso de la República de Guatemala. (sf). Decreto Legislativo **Número 25-80 Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública**
- Congreso de la República de Guatemala. (sf). Decreto Legislativo Número 114-97 Ley del Organismo Ejecutivo.
- FLACSO. (2013). *Guatemala Historia reciente 1954-1996. Proceso Político y Antagonismo Social*. Tomo I Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Guatemala.
- Gallardo, H. (1990). *Análisis de coyuntura, fundamentos de formación política*. Colección Universitaria. DEI. San José. Costa Rica
- Guerrero, H. (1997) *Principios de administración pública*. Escuela Superior de Administración Pública. Bogotá.
- INAP. (2011). *Una mirada al INAP hasta el 2011*. Instituto Nacional de Administración Pública. Guatemala. Naciones Unidas. (2018). Informe sobre el 17 periodo de

- sesiones (23 a 27 abril 2018 Comité de expertos en Administración. Comité de expertos en Administración Pública. Consejo Económico y Social
- Porrás, G. (2009). *Las huellas de Guatemala*. 2 Edic. F&G Editores. Guatemala.
- Rodríguez, J. (2011). *Reforma administrativa y nuevas políticas públicas*. Editorial Novum. México.
- Rivera, A. (1981). Notas sobre la evolución histórica del sector público de Guatemala. *Revista Centroamericana de Administración Pública* (1): 89-126. 1981 Costa Rica. http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/RCAP/1/PORT_1.pdf
- Roca, C. (2011). *Estrategia para la Modernización del sistema de servicio civil de Guatemala*. Banco Interamericano de Desarrollo-FUNDESA. Guatemala.