

Presione clic para descargar archivo

Plan Estratégico Institucional (PEI)

2024-2028

Versión 1-2024



Ministerio de
Finanzas Públicas

Guatemala, abril de 2024.

Presentación

El Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN- para dar cumplimiento a los lineamientos emitidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- con un enfoque participativo, actualizó el Plan Estratégico Institucional -PEI- 2024-2028, correspondiente al año 2024.

El presente PEI 2024-2028, fue alineado con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, con la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- 2030 y con la Política General de Gobierno -PGG-, actualización que se realiza en el marco de la Gestión por Resultados.

La PGG 2024-2028, se estructura de diez ejes estratégicos: 1) Hacia una función pública, legítima y eficaz; 2) Desarrollo social; 3) Protección, asistencia y seguridad social; 4) Lucha contra la desnutrición y malnutrición; 5) Infraestructura económica para el buen vivir; 6) Avanzando para cerrar la brecha digital con tecnología e innovación; 7) Seguridad democrática en un país para vivir; 8) Cuidado de la naturaleza; 9) Una ciudadanía sin frontera y 10) Construyendo las bases para un nuevo contrato social.

El MINFIN, está directamente relacionado con el Eje No. 1 "Hacia una función pública, legítima y eficaz", en igual forma, indirectamente relacionado con los restantes 9 ejes, especialmente para apoyarlos en el fortalecimiento financiero y la asignación de recursos.

El Ministerio de Finanzas Públicas en coordinación con SEGEPLAN, desde el 2011 se han constituido en las dos principales instituciones de gobierno, impulsoras de la Gestión por Resultados como un proceso de fortalecimiento de la vinculación plan-presupuesto, que se constituye en la base para que las instituciones públicas planifiquen sus acciones y asignen el presupuesto que permita la prestación de servicios a la población guatemalteca.

En el marco del sistema de planificación institucional el MINFIN, define en su planificación estratégica las líneas de política de mediano y largo plazo, que permiten alcanzar los Resultados Estratégicos Institucionales -REI-, los Objetivos Estratégicos que fortalecen el sistema financiero, mediante una responsable e integral gestión de las finanzas públicas del país, a través de procesos de transparencia, calidad del gasto, rendición de cuentas y sostenibilidad de las finanzas públicas, entre otros.

En ese sentido, en el PEI 2024-2028, se incorporan el marco legal y la vinculación estratégica, especialmente relacionados con los mandatos legales y las políticas públicas; la vinculación y desarrollo de modelo de gestión por resultados; el marco estratégico institucional donde se presentan los principios, visión, misión, objetivos estratégicos, objetivos operativos y objetivos de información y cumplimiento normativo; estos dos últimos forman parte del marco de un adecuado sistema de control interno, que además incluye la descripción de los sistema de gestión, resultados, indicadores y metas que permiten dar el seguimiento y la evaluación a la ejecución del plan.

Cabe indicar que la orientación estratégica del proceso de planificación, se enfocó en definir acciones estratégicas orientadas a cumplir con mantener una adecuada Política Fiscal, mantener estabilidad macroeconómica del país y fortalecer la situación financiera del Estado, implementando adecuados controles internos, con especial énfasis en la priorización del gasto público en inversión económica y social, para beneficio de todos los ciudadanos guatemaltecos.

Finalmente, destacar la importancia y utilidad que representa para el MINFIN, contar con un -PEI- 2024-2028 debidamente alineado con la Política General de Gobierno 2024-2028, como una de las principales herramientas de planificación institucional, que se ha constituido en el marco orientador de una visión de mediano y largo plazo, donde se visualiza una institución financiera innovadora, de vanguardia, eficiente, transparente y altamente productiva para la gestión de las finanzas públicas, cuya misión está orientada a cumplir la política fiscal, mediante el uso transparente y estratégico de los recursos públicos, bajo un enfoque inclusivo y de sostenibilidad, lo que contribuye al alcance de los objetivos de la PGG, especialmente al Eje 1: Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz.



Índice

<i>Acrónimos</i>	<i>i</i>
<i>Introducción</i>	<i>ii</i>
<i>I. Marco Legal y Vinculación Estratégica</i>	<i>1</i>
1. Análisis de Mandato Legal	1
2. Análisis de Políticas Públicas	14
2.1. Lineamientos generales de política	14
2.2 El Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032	15
2.3 Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030	16
2.4 Política General de Gobierno –PGG- 2024-2028	17
2.5 Otras políticas públicas vigentes	18
2.5.1 Políticas Públicas para el Desarrollo Nacional	19
2.5.2 Política Nacional para la Reducción de Riesgo a Desastres.	19
2.5.3 La Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres (PNP-DIM) ...	20
2.5.4 Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial	20
2.5.5 Política para el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y Transparencia Fiscal 2020-2024	20
2.5.6 Plan de Acción del Consejo Nacional de las Personas con Discapacidad -CONADI- ...	21
2.5.7 Política Pública de "Reparación a las Comunidades afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica CHIXOY COCAHICH"	21
2.6 Incorporación de enfoques de planificación	21
2.6.1 Equidad	21
2.6.2 Cambio climático y gestión de riesgos	21
<i>II. VINCULACIÓN Y DESARROLLO DE MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS</i>	<i>25</i>
1. Identificación, análisis y priorización de la problemática	25
2. Análisis de la población	25
3. Modelo conceptual	26
4. Análisis de evidencias	28
5. Modelo Explicativo	28
6. Modelo Lógico de la Estrategia	30
6.1 Gestión de los ingresos	30
6.2 Gestión de los egresos	32



7. Resultados, indicadores y metas.....	34
8. Cadena de resultados.....	37
a. Ámbito de gestión de los ingresos.....	37
b. Ámbito de gestión de los egresos.....	39
9. Modelo Prescriptivo	41
<i>III. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....</i>	<i>43</i>
1. Definición de visión, misión, principios y objetivos	45
1.1 Principios y valores institucionales	45
2. Análisis de capacidades estratégicas FODA.....	46
3. Análisis de Actores	47
4. Estructura Organizacional.....	48
5. Certificación de Calidad ISO 9001:2015 y Antisoborno ISO 37001:2016	49
5.1 Sistemas de Gestión.....	49
5.1.1 Matriz de Riesgos Plan Estratégico Institucional PEI 2024 -2028 vinculada a los Sistemas de Gestión ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016 adoptados por el MINFIN.....	49
5.1.2 Matriz de Planificación Estratégica Institucional del MINFIN.	50
5.1.3 Matriz de vinculación entre Objetivos Estratégicos, PGG dependencias del MINFIN..	51
<i>IV. SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO.....</i>	<i>55</i>
<i>V. EVALUACIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO.....</i>	<i>63</i>
<i>VI. ANEXOS</i>	<i>65</i>

Acrónimos

BANGUAT	Banco de Guatemala
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CGC	Contraloría General de Cuentas
COCAHICH	Coordinador de Comunidades afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy
CONADI	Consejo Nacional de las Personas con Discapacidad
CONADUR	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural
CONRED	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
DAA	Dirección de Asuntos Administrativos
DAAFIM	Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal
DAPF	Dirección de Análisis y Política Fiscal
DCP	Dirección de Crédito Público
DCS	Dirección de Comunicación Social
DICABI	Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles
DBE	Dirección de Bienes del Estado
DIGAE	Dirección General de Adquisiciones del Estado
DIPLANDI	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional
DTF	Dirección de Transparencia Fiscal
DTI	Dirección de Tecnologías de la Información
DTP	Dirección Técnica del Presupuesto
EFA	Estrategia Fiscal Ambiental
FIDEICOMISOS	Dirección de Fideicomisos
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GIFT	Iniciativa Global de Transparencia Fiscal
IUSI	Impuesto Único sobre Inmuebles
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
MFP	Ministerio de Finanzas Públicas
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
PEFA	Evaluación de Desempeño de las Finanzas Públicas
PEI	Plan Estratégico Institucional
PGG	Política General de Gobierno
PIB	Producto Interno Bruto
PIR	Plan Institucional de Respuesta
PNP-DIM	Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres
POA	Plan Operativo Anual
POM	Plan Operativo Multianual
REI	Resultados Estratégicos Institucionales
REGAE	Registro General de Adquisiciones del Estado
ROI	Reglamento Orgánico Interno
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SEPREM	Secretaría Presidencia de la Mujer
SG	Secretaría General
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SIADEP	Sistema de Administración de la Deuda Pública Externa
SIADON	Sistema de Control de Donaciones
SIGADE	Sistema de Gestión y Análisis de la Deuda Pública
SIARH	Sistema Informativo de Administración de Recursos Humanos
SIGES	Sistema de Gestión
SICOIN	Sistema de Contabilidad Integrada
TN	Tesorería Nacional
TNGA	Taller Nacional de Grabados en Acero

Introducción

El Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-, de conformidad con lo establecido en el artículo 35 de la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala, es la institución responsable de cumplir y hacer cumplir todo lo relativo al régimen jurídico hacendario del Estado, incluyendo la formulación de la política fiscal, administración de los ingresos fiscales, gestión de financiamiento interno y externo, ejecución presupuestaria, registro, control y administración de los bienes que constituyen el patrimonio del Estado.

Para cumplir con las funciones, el MINFIN debe considerar el marco normativo según el orden jerárquico legal, entre otras herramientas jurídicas las siguiente:

- **Constitución Política de la República de Guatemala.**
- **Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97, del Congreso de la República de Guatemala.**
- **Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, del Congreso de la República de Guatemala.**
- **Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, Decreto Número 57-92, del Congreso de la República de Guatemala.**
- **Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018.**

En ese sentido, para dar cumplimiento a sus funciones y al marco legal, el MINFIN realizó la actualización del Plan Estratégico Institucional -PEI- 2024-2028 en particular para el ejercicio fiscal 2024, actualización que encuentra como marco de referencia al Plan Nacional de Desarrollo K'atún Nuestra Guatemala 2032; los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- y a la Política General de Gobierno -PGG- 2024-2028.

Con respecto al marco de ejecución del PEI 2024-2028 del MINFIN, la PGG 2024-2028 se constituye en la principal línea orientadora. Esta política, comprende diez ejes estratégicos, siendo éstos: 1) Hacia una función pública, legítima y eficaz; 2) Desarrollo social; 3) Protección, asistencia y seguridad social; 4) Lucha contra la desnutrición y malnutrición; 5) Infraestructura económica para el buen vivir; 6) Avanzando para cerrar la brecha digital con tecnología e innovación; 7) Seguridad democrática en un país para vivir; 8) Cuidado de la naturaleza; 9) Una ciudadanía sin frontera y 10) Construyendo las bases para un nuevo contrato social.

En el caso particular del MINFIN, se vincula directamente al primer Eje de la PGG **1) Hacia una función pública, legítima y eficaz**, dicho eje hace mención a que la gobernabilidad implica una sólida estabilidad institucional y política, lo cual se alcanza con un alto grado de efectividad y transparencia en el buen desempeño de los servidores y funcionarios públicos, al momento de poner en marcha una eficaz toma de decisiones en la administración pública. Este Eje 1, se relaciona especialmente con temas como los siguientes: 1) compromiso por una función pública sin corrupción, estableciendo e impulsando el Sistema Nacional Anticorrupción; 2) Garantizar una administración pública transparente y que rinde cuentas; 3) Mejorar y hacer eficientes los procesos de planificación y presupuesto; 4) Fortalecer e impulsar el gobierno electrónico; 5) Establecer redes de comunicación y fomentar la participación ciudadana para una buena gobernanza; 6) Promover reformas a la Ley de Servicio Civil y su Reglamento; 7) Promover la meritocracia para evitar prácticas clientelares y 8) Impulsar la participación de las mujeres en todos los ámbitos de la vida política y pública.

Cabe destacar que el MINFIN, por su naturaleza está vinculado indirectamente con los otros restantes ejes en cumplimiento a sus funciones como rector de la Política Fiscal y responsable del equilibrio de las finanzas públicas para la estabilidad macroeconómica del país. En ese sentido, con la finalidad de apoyar al resto de ejes contemplados en la PGG, el Ministerio ha orientado la ejecución de acciones estratégicas que permiten mantener estable la macroeconomía y el sistema financiero, incorporando buenas prácticas de gobierno corporativo, implementando la gestión por resultados con el fin que las asignaciones presupuestarias que se dirigen a las instituciones de gobierno, se orienten al cumplimiento de metas e indicadores de las prioridades de desarrollo económico, social y ambiental del país.

Cabe indicar que el PEI 2024-2028 fue actualizado por la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional -DIPLANDI- en coordinación y comunicación con el Despacho Superior y las dependencias sustantivas y de apoyo del MINFIN, tomando como base las orientaciones técnicas, lineamientos y directrices emitidas por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-.

La actualización del PEI 2024-2028, se elaboró en el marco de la metodología de Gestión por Resultados, mediante la cual se revisaron los modelos conceptual, explicativo, prescriptivo y modelo lógico de la estrategia, identificando el problema central "*Insuficiencia de recursos tributarios para el financiamiento del gasto público*", las relaciones causales y sus propuestas de resultados.

El proceso de actualización permitió revisar y actualizar los resultados institucionales e indicadores, para evaluar el desempeño de los mismos, asimismo, la cadena de resultados fue analizada, especialmente porque consolida el resultado final que se espera alcanzar al concluir el 2028 el cual se encuentra relacionado con la consolidación y modernización de las finanzas públicas, que permita que el Estado cuente con capacidad económica para cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico y cultural del país, articulado con los cinco resultados intermedios, los cuales están vinculados con gestionar las finanzas públicas de manera que los recursos públicos se utilicen eficientemente; promover la gestión transparente de las finanzas públicas, gestionar la política fiscal suficiente; incorporar a la gestión de la hacienda pública el enfoque de innovación y desarrollar la estrategia de titulación supletoria del subsuelo. Asimismo, se incorporó un mecanismo de seguimiento estratégico para el cumplimiento de los resultados institucionales e indicadores de desempeño del mismo.

La actualización permitió revisar el marco estratégico institucional, especialmente lo relacionado con los principios, visión, misión, objetivos estratégicos, objetivos operativos, objetivos de información y cumplimiento normativo en el marco de un sistema de control interno.

Asimismo, la orientación estratégica del proceso de planificación se enfocó en definir acciones estratégicas orientadas a cumplir con mantener una adecuada Política Fiscal, mantener la estabilidad macroeconómica del país y fortalecer la situación financiera del Estado, implementando adecuados controles internos, con especial énfasis en la priorización del gasto público en inversión económica y social, para beneficio de todos los ciudadanos guatemaltecos.

Es importante destacar que dentro de la actualización del PEI 2024-2028, fueron validados los procesos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 y Sistema de Gestión Anti Soborno ISO 37001:2016, ya que estos sistemas en el marco estratégico institucional se encuentran alineados a los objetivos estratégicos y operativos institucionales, con los resultados intermedios de la Gestión por Resultados, las acciones estratégicas y operativas.

I. Marco Legal y Vinculación Estratégica

1. Análisis de Mandato Legal

El MINFIN, responsable de cumplir con las funciones que le asignan leyes generales y particulares en el marco jurídico del país, se realizó un análisis a los mandatos legales, que permitieron establecer las funciones específicas en el ámbito de las competencias que rigen la gestión de las finanzas públicas.

El marco legal que, utiliza el MINFIN para la implementación de los procesos es amplio y aplica a toda la legislación guatemalteca; sin embargo, para la aplicación de las funciones y mandatos se regula principalmente por la Constitución Política de la República de Guatemala; Ley del Organismo Ejecutivo Decreto Número 114-97; Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97 y su Reglamento; Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018; Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92 y su Reglamento y Acuerdo No. A-039-2023 de la Contraloría General de Cuentas, entre otros.

Para una mejor comprensión de la relación que existe entre la Estructura Organizacional del MINFIN y los mandatos, se organiza estratégicamente las principales funciones del Ministerio mediante Ámbitos de Gestión, que permite vincular las funciones de cada dependencia con los mandatos legales, el proceso financiero contable, el proceso de certificación Gestión de Calidad ISO 9001:2015 y Gestión Anti Soborno 37001:2016 y con la gestión estratégica institucional, como se muestra en la Tabla 1 que se presenta a continuación:

Tabla 1
Ministerio de Finanzas Públicas
Ámbitos de Gestión Estratégica Año 2024

Mandato	Ámbitos de Gestión Estratégica		Funciones
	Específico	Integrado	
El Ministerio de Finanzas Públicas es responsable de cumplir y hacer cumplir todo lo relativo al régimen jurídico hacendario del Estado, incluyendo la formulación de la Política Fiscal, administración de los ingresos fiscales, gestión del financiamiento interno y externo, ejecución presupuestaria, registro, control y administración de los bienes que constituyen el patrimonio del Estado.	Gestión Fiscal	Gestión de los Ingresos	Formulación de la Política Fiscal
	Gestión de la Transparencia Fiscal		Coordinar la política de transparencia fiscal, estándares internacionales sobre transparencia fiscal y enlace gubernamental con otras instancias
	Gestión de la Tesorería Nacional		Normas para desconcentración en la percepción de los ingresos
			Programación de los flujos de ingresos y egresos públicos
	Gestión Presupuestaria	Gestión de los Egresos	Control de fondos y valores públicos
			Programación de los flujos de egresos
			Formulación de la Política Presupuestal
			Registro consolidado de la ejecución presupuestaria
Gestión de Fideicomisos		Evaluación de la ejecución presupuestaria	
		Gestionar la constitución, modificación, extinción y liquidación de fideicomisos con recursos del Estado, regulando y registrando su operación	

Mandato	Ámbitos de Gestión Estratégica		Funciones
	Específico	Integrado	
El Ministerio de Finanzas Públicas es responsable de cumplir y hacer cumplir todo lo relativo al régimen jurídico hacendario del Estado, incluyendo la formulación de la Política Fiscal, administración de los ingresos fiscales, gestión del financiamiento interno y externo, ejecución presupuestaria, registro, control y administración de los bienes que constituyen el patrimonio del Estado.	Gestión de Adquisiciones del Estado		Adquisiciones públicas, normativas, contratos abiertos, subasta electrónica inversa, administración de Guatecompras.
	Gestión de Formación en Adquisiciones del Estado		Diseñar, promover, innovar e implementar programas de formación para entidades del sector público y privado
	Gestión de Proveedores del Estado		Registrar personas individuales o jurídicas, nacionales o extranjeras para poder ser habilitadas como contratistas o proveedores del Estado
	Gestión de Crédito Público	Gestión de la Deuda Pública	Programar, gestionar, negociar y contratar, registrar y supervisar las operaciones de financiamiento externo y endeudamiento interno
	Gestión del Patrimonio	Patrimonio del Estado	Administrar la deuda pública interna y externa
			Registro de bienes y activos del Estado
	Gestión Contable	Contabilidad del Estado	Catastro y avalúos de bienes inmuebles
			Cierre contable, registros contables y liquidación del presupuesto
	Gestión Interna	Administración del MINFIN	Normas de Contabilidad Pública, Administración del Sistema de Nómina, Registro de Servicios Personales, Estudios y/o Servicios Individuales y Otros Relacionados con el Recurso Humano (Guatenóminas) y del Sistema de Clases Pasivas del Estado
			Gestión de Administración Financiera
			Gestión del Recurso Humano
			Gestión de Asuntos Administrativos
			Gestión de Tecnologías de la Información
Gestión de la Asistencia Financiera Municipal			
Asesoría Despacho Ministerial		Gestión del Taller Nacional de Grabados en Acero	
		Gestión de Asesoría Específica	
		Gestión de Asesoría Jurídica	
		Gestión de Comunicación Social	
		Gestión de Planificación y Desarrollo Institucional	
		Gestión de Secretaría General	
		Gestión de Auditoría Interna	

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional basado en el Acuerdo Gubernativo No. 112-2018. Año 2024.

El análisis de mandatos del MINFIN, se orientó a la revisión del marco jurídico institucional y leyes relacionadas con el quehacer ministerial, con la finalidad de determinar las acciones estratégicas de corto, mediano y largo plazo en cada

ámbito de gestión del Ministerio y la definición de los Resultados Intermedios y Final del presente plan, con respecto a sus competencias definidas.

En el Anexo 1, se presenta la normativa específica de cada dependencia del Ministerio de conformidad con el ámbito de competencia. En igual forma, en la siguiente tabla, se presenta una síntesis del análisis de mandatos que jurídicamente define el funcionamiento del MINFIN.

Tabla 2
Ministerio de Finanzas Públicas
Análisis de Mandatos. Año 2024

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
ÁMBITO DE GESTIÓN FISCAL				
Formulación de la propuesta y seguimiento de la Política Fiscal, para concentrar y proveer información de índole fiscal, mediante análisis económicos y fiscales.	Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97 Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 54.	Elaborar informes periódicos y extraordinarios sobre los resultados de la política fiscal y de la administración tributaria.	Estudiar, analizar y producir información de manera permanente de la situación de las finanzas Públicas, recaudación tributaria, gasto público y financiamiento, estudiar su impacto en la economía, a fin de que la política fiscal sea coherente con las demás políticas económicas, por medio de la Dirección de Análisis y Política Fiscal.	Analizar y evaluar en coordinación con otras instituciones del Estado el comportamiento de la recaudación fiscal y su impacto en la Política Fiscal.
ÁMBITO DE GESTIÓN DE TRANSPARENCIA FISCAL				
Proponer y Coordinar la política de transparencia fiscal, velar por la aplicación de estándares y compromisos internacionales sobre transparencia fiscal y ser enlace gubernamental con otras instancias.	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 73.	Elaborar lineamientos en materia de transparencia fiscal con los entes rectores de la administración financiera.	Promover la política y mecanismos de transparencia fiscal.	Coordinar con las direcciones rectoras del MINFIN la implementación de la estrategia de Transparencia Fiscal.
ÁMBITO DE GESTIÓN DE TESORERÍA NACIONAL				
Normar los procesos de desconcentración de los ingresos, la programación de los flujos de ingresos y egresos públicos y el control de fondos y valores públicos.	Ley Orgánica del Presupuesto Decreto Número 101-97, artículo 9, 13 y 55. Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 39.	Garantizar y dictar las normas y procedimientos que surjan en el ámbito de Tesorería Nacional.	Ser el órgano rector del sistema de tesorería y coordinará el funcionamiento operativo de todas las unidades de Tesorería que funcionen en el sector público.	Definir políticas y procedimientos para el uso eficiente de los saldos disponibles de caja.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
Proceso del pago de las obligaciones del Estado, a través del Fondo Común-Cuenta Única Nacional, directamente a quien corresponda, utilizando para ello el Sistema Bancario Nacional.	Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo Número 540-2013, artículo 58 Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 39.	En coordinación con las demás dependencias del MINFIN elaborará el flujo de caja de ingresos y egresos para dar cumplimiento a los programas de trabajo del Gobierno Central.	Contar con un instrumento para programar los flujos de ingresos y egresos y ello permita evaluar los saldos disponibles de caja, por medio de la Tesorería Nacional.	Prever las deficiencias estacionales de caja y con ello coadyuvar al cumplimiento oportuno de la liquidación de pagos.
ÁMBITO DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA				
El Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, aprobado para cada ejercicio fiscal, incluirá la estimación de todos los ingresos a obtener y el detalle de los gastos e inversiones por realizar. Todos los ingresos del Estado constituyen un fondo común indivisible destinado a cubrir sus egresos.	Constitución Política de la República de Guatemala Art. 237.	Que el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado sea un documento público, accesible a cualquier ciudadano que quiera consultarlo.	Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado que se presenta al Congreso de la República, bajo la coordinación de la Dirección Técnica del Presupuesto.	Facilitar el proceso presupuestario.
Programación de los flujos de egresos, formulación de la Política Presupuestal, registro consolidado de la ejecución presupuestaria y evaluación de la ejecución presupuestaria.	Ley Orgánica del Presupuesto Decreto Número 101-97, artículo 9 y artículo 13 de su reglamento Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 14.	Normar, dirigir y coordinar el proceso presupuestario	Ser el órgano rector del proceso presupuestario público por medio de la Dirección Técnica del Presupuesto.	Emitir normas y procedimientos sobre el Sistema Presupuestario del Sector Público, y capacitar, dar asistencia técnica y desarrollar técnicas sobre el proceso presupuestario.
Desarrollar y mantener sistemas integrados que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento de la ejecución física y financiera del sector público.	Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, artículo 1 y 42 Bis.	Todas las entidades del sector público están obligadas a usar los Sistemas Integrados de Administración Financiera vigentes.	Brindar asistencia y asesoría técnica en materia de administración financiera por medio las direcciones rectoras del MINFIN, Como ente rector de los Sistemas Integrados de Administración Financiera.	Asistir a las unidades ejecutoras de las Entidades Ejecutoras en los procesos de registro y programación presupuestarios.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
ÁMBITO DE GESTIÓN DE FIDEICOMISOS				
Gestionar a través de expediente administrativo, las opiniones o dictámenes necesarios para la constitución, modificación, extinción y liquidación de los fideicomisos establecidos con los recursos del Estado.	Ley Anual de Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado vigente Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 72 Manual para la Administración de Fondos Públicos en Fideicomisos, Acuerdo Ministerial 25-2010 "A".	Dictar las normas y procedimientos aplicables para la constitución, operación, extinción y liquidación de fideicomisos establecidos con recursos del Estado.	Coordinar la formulación de propuestas de política, normas y procedimientos aplicables para la constitución, operación, extinción y liquidación de fideicomisos del Estado, por medio de la Dirección de Fideicomisos.	Ser el órgano rector de los Fideicomisos del Estado.
ÁMBITO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES DEL ESTADO				
Facilitar procesos, proponer o aprobar la normativa de adquisiciones públicas, procurando que las mismas se desarrollen en un marco de transparencia, certeza, eficiencia y competencia, así como el diseño y administración del Sistema de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - GUATECOMPRAS.	Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92 del Congreso de la República de Guatemala Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 83.	Establecer las políticas, normas y procedimientos para la adecuada aplicación de la legislación en materia de adquisiciones del Sector Público.	Emitir la normativa y procedimientos de las distintas modalidades de contrataciones públicas de conformidad con la legislación vigente, mediante procesos que fortalezcan la transparencia en las adquisiciones públicas, así como administrar el Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - GUATECOMPRAS-, por medio de la Dirección General de Adquisiciones del Estado.	Asistir a las unidades de compras de las Entidades Ejecutoras y proveedores para el cumplimiento de la normativa y procesos de Contrataciones Públicas, así como en el uso del sistema GUATECOMPRAS.
ÁMBITO DE GESTIÓN DE FORMACION Y DESARROLLO PROFESIONAL EN ADQUISICIONES DE ESTADO				
Responsable de diseñar, promover, innovar e implementar programas de formación y desarrollo profesional dirigidos a instituciones del sector público y capacitar a entidades del sector privado, en materia de adquisiciones del Estado.	Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92 del Congreso de la República de Guatemala Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 90.	Conducir e implementar los programas de formación y desarrollo profesional en materia de adquisiciones públicas. Velar por la actualización de los programas de formación y	Brindar asistencia técnica en materia de registro, adquisiciones públicas, formación y desarrollo profesional en adquisiciones del Estado. Coordinar con la Dirección General de Adquisiciones del Estado y el Registro General de Adquisiciones del Estado, el establecimiento de	Ser el órgano rector del proceso de formación y desarrollo profesional en adquisiciones del Estado.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
Avalar la formación brindada al personal capacitado de las unidades de compras y contrataciones de las entidades sujetas a la Ley de Contrataciones del Estado.		desarrollo profesional. Coordinar y gestionar cursos, diplomados o la profesionalización en materia de adquisiciones del Estado; en igual forma coordinar la cooperación e intercambio con entidades nacionales e internacionales. Mantener actualizado el programa de formación y desarrollo profesional.	normativas, procesos y soluciones tecnológicas que promuevan el fortalecimiento de la gestión de adquisiciones y contrataciones del Estado.	
ÁMBITO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES DEL ESTADO				
Registrar a las personas individuales o jurídicas, nacionales o extranjeras, para poder ser habilitadas como contratistas o proveedores del Estado, en las modalidades de adquisición pública establecidas en la Ley de Contrataciones del Estado, así como control, actualización, vigencia, seguridad, certeza y publicidad de la información y derechos de las personas inscritas.	Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92, artículo 73 Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 78.	Establecer la normativa correspondiente a regular los procesos de inscripción y precalificación de los sujetos que desean ser habilitados como Proveedores del Estado.	Garantizar la aplicación de la metodología de inscripción y precalificación basada en criterios técnicos, financieros, experiencia y especialidad para asegurar la adecuada consecución de los compromisos contractuales, así mismo garantizará la seguridad jurídica sobre la información que ingresa al sistema del Registro General de Adquisiciones del Estado evidenciando la trazabilidad de su gestión registral.	Proporcionar la publicidad de los actos administrativos, así como el acceso a los registros estatales donde consta la información del administrado.
Velar por el adecuado funcionamiento del sistema electrónico del Registro y los libros electrónicos para el cumplimiento de sus funciones.	Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92, artículo 72 literal a) inciso iii) Reglamento Orgánico Interno del MINFIN,	Garantizar la certeza jurídica en las solicitudes de los sujetos que desean ser habilitados como Proveedores del Estado.	Poner a disposición y velar por el adecuado funcionamiento del sistema electrónico del Registro y los libros electrónicos, para resguardar la información sobre los registros electrónicos, para garantizar la seguridad jurídica de la información,	Generación de confianza al usuario, brindando seguridad jurídica sobre la información que ingresa al sistema del Registro General de Adquisiciones del Estado.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
	Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 78.		por medio del Registro General de Adquisiciones del Estado.	
ÁMBITO DE GESTIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA				
Velar por el uso eficaz y eficiente del crédito público, programar, gestionar, negociar, contratar, registrar y supervisar las operaciones de financiamiento externo y endeudamiento interno, coordinando los programas de desembolso y utilización de los recursos, así como las acciones de las entidades que intervienen en la gestión de la deuda interna y externa.	Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, artículo 1 y 60 Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 45.	Propiciar procesos técnicos para la programación, utilización y control de los medios de financiamiento que se obtengan de las operaciones de crédito público.	Asegurar una eficiente programación, utilización y control de los medios de financiamiento de las operaciones de crédito público por medio de la Dirección de Crédito Público.	Contar con Sistema de crédito público eficiente con la administración de la Deuda Pública.
ÁMBITO DE GESTIÓN DE LA CONTABILIDAD DEL ESTADO				
Consolidación de la Ejecución presupuestaria, administración del Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental SICOIN y dictar las normas y procedimientos contables, analizar la información y consolidación de los estados financieros de las finanzas públicas.	Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, artículo 48 y 49 Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 29.	Poner en funcionamiento y mantener el Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental – SICOIN- y definir la metodología contable a aplicar, así como la periodicidad, la estructura y las características de los estados contables.	Responsable de la normativa de los procedimientos contables de las finanzas públicas y administrar el Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental -SICOIN-, por medio de la Dirección de Contabilidad del Estado.	Asistir a las unidades ejecutoras de las Entidades Ejecutoras en los procesos de registro contable.
Asesorar, capacitar y asistir técnicamente a las entidades del Sector Público no financiero, en el Sistema de Nómina y Registro de Personal – GUATENOMINAS- y el Sistema de Nómina de Clases Pasivas del Estado.	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 29.	Emitir los lineamientos para el registro y administración de los sistemas de Guatenóminas y Clases Pasivas del Estado.	Responsable de la emisión de normativa y administración de los sistemas de Guatenóminas y Clases Pasivas del Estado.	Asistir a las unidades ejecutoras de las Entidades Ejecutoras en los procesos de registro en Guatenóminas y Clases Pasivas del Estado.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
ÁMBITO DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO DEL ESTADO				
Mantener el registro consolidado, moderno, seguro y eficiente del patrimonio del Estado	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 59 Acuerdo Gubernativo Número 188-2021, Reglamento para la regularización y legalización de los Bienes Inmuebles del Estado y de los que se otorgan a favor de éste.	Dar los lineamientos para el registro de los bienes y activos del Estado que adquieran las instituciones del Estado para su registro o soliciten en uso.	Poner a disposición un registro moderno, seguro y eficiente del patrimonio del Estado por medio de la Dirección de Bienes del Estado	Facilitar lineamientos claros y ágiles a las instituciones del Estado para el registro del patrimonio del Estado
Establecer y mantener el Sistema de Valuación Uniforme y el Registro Fiscal de todos los bienes inmuebles del país y de administrar el Impuesto Único Sobre Inmuebles –IUSI- de aquellas municipalidades que no lo han absorbido, administrar el impuesto de herencias, legados y donaciones.	Creación de la Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles (DICABI), Acuerdo Gubernativo sin número de fecha 28 de diciembre de 1978 Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles –IUSI-, Decreto Número 15-98 Ley del Impuesto de Herencias, Legados y Donaciones, Decreto Número 431 Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 66.	Mantener actualizado el registro matricular de los bienes inmuebles de todo el territorio nacional, realizar avalúos públicos y privados, liquidación del impuesto de herencias, legados y donaciones y administrar el impuesto del IUSI.	Administrar los procesos que se adopten de acuerdo a la política del Ministerio en relación al registro fiscal y avalúo fiscal de bienes inmuebles y administración de los impuestos de IUSI y el de Herencias, Legados y Donaciones por medio de la Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles.	Promover programas de capacitación y actualización en materia de valuación de bienes inmuebles, administración y recaudación del IUSI y el de Herencias, Legados y Donaciones.
ÁMBITO DE GESTIÓN DE APOYO AL DESPACHO MINISTERIAL				
Coordinar procesos de planificación estratégica, operativa, programación y evaluación del cumplimiento de las políticas, planes y proyectos, con enfoque de gestión de calidad	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 94.	Coordinar la formulación de políticas, planes estratégicos, planes operativos, programas y proyectos del MINFIN, con	Conducir el diseño de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias orientadas para el fortalecimiento, modernización y desarrollo institucional de las direcciones del MINFIN en el cumplimiento de sus	Emitir los lineamientos y coordinar con las direcciones del ministerio la elaboración de las políticas, planes, programas, proyectos y

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
para impulsar el desarrollo institucional por resultados con enfoque de género y de derechos humanos, así como gestionar y administrar los programas y proyectos de cooperación externa del MINFIN.		indicadores de gestión.	funciones, así como la gestión y administración de los programas y proyectos de cooperación externa, por medio de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.	estrategias que contribuyan al fortalecimiento, modernización y desarrollo institucional del MINFIN.
Diseñar acciones y mecanismos para institucionalizar la política de género, brindando asesoría técnica al despacho y a las dependencias del Ministerio para el efectivo cumplimiento de la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de la Mujeres y Plan de Desarrollo de Oportunidades (PNPDIM-PEO).	Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018, artículo 13 y 94 inciso 16. Acuerdo Ministerial 321-2018	La Unidad de Género, adscrita al Despacho Superior y en coordinación con la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, asesorará al despacho y a las dependencias del Ministerio en la orientación de las acciones y procesos que deben establecer desde su competencia para la institucionalización y cumplimiento PNPDIM PEO, con los lineamientos de la SEPREM.	Desarrollo de capacidades y mecanismos en el Ministerio de Finanzas Públicas para incorporar el enfoque de género en el quehacer institucional.	Apoyar propuestas para institucional los cambios requeridos por medio de mecanismos permanentes y oficializados.
Asesorar el material legal, con el objeto de que las actuaciones institucionales estén apegadas a la ley, emitir los dictámenes u opiniones de conformidad con la ley, en la tramitación de los recursos administrativos, con el fin de defender los intereses del Estado de Guatemala.	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 102.	Proveer asesoría legal pertinente en forma directa e inmediata a Ministro y Viceministros.	Asesorar a las dependencias del Ministerio en materia legal, emitir los dictámenes u opiniones de conformidad con la ley, en la tramitación de recursos administrativos, con el fin de defender los intereses del Estado de Guatemala, por medio de la Dirección de Asesoría Jurídica.	Evacuar consultas legales que le formulen las dependencias del ministerio.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
Implementar políticas y estrategias de comunicación, que permitan divulgar y comunicar las gestiones que realiza el ministerio.	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 109.	Coordinar la elaboración de las acciones y actividades que respondan a la política y estrategias de comunicación.	Proponer la política de comunicación social del ministerio y coordinar su efectiva ejecución y evaluar los resultados, así como realizar la difusión y divulgación de la información relacionada con la gestión del MINFIN, por medio de la Dirección de Comunicación Social.	Coordinar con las dependencias del Ministerio y medios de comunicación la información sobre la gestión del MINFIN.
Apoyar al Despacho Ministerial en la concepción, diseño y conducción de programas, temas y estudios específicos del MINFIN.	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 113.	Atender los temas especiales que le encomiende el Despacho Ministerial para su estudio, brindando la asesoría específica requerida.	Efectuar los estudios tendientes a la modernización y óptimo aprovechamiento de los recursos del ministerio para atender y operativizar los temas y estudios especiales asesorados.	Coordinar con las dependencias del ministerio la implementación y articulación de los temas y estudios especiales analizados.
Apoyo y asesoría técnica en asuntos de orden administrativo, relacionado con el análisis, diligenciamiento y resolución de toda solicitud y expediente ingresado a la institución, asimismo, responder por la efectividad de los procesos de información pública y de atención al usuario.	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 115.	Establecer e implementar normas y procedimientos para la emisión de instrumentos legales que formalizan los actos administrativos del ministerio.	Administrar las áreas y procesos de atención al usuario, tanto en forma personal como en línea y telefónica, implementando un sistema de monitoreo y evaluación con base en indicadores de gestión para la mejora continua de la calidad del servicio, así como, administrar los procesos de gestión, análisis, diligenciamiento y resolución de solicitudes y expedientes que ingresan al ministerio, por medio de la Secretaría General.	Coordinar con las dependencias del Ministerio la prestación de servicios y atención al público, así como la gestión de los expedientes administrativos.
Verificar y analizar permanentemente los registros contables, financieros y administrativos que realizan las dependencias del ministerio, con el propósito de promover un proceso transparente y efectivo de rendición de cuentas de la	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 119 Acuerdo Ministerial 118-2022.	Elaborar el Plan Anual de Auditoría, estipulando tiempos y prioridades, de conformidad con las Normas de Auditoría del Sector Gubernamental y Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental, emitidas por la	Realizar periódicamente auditorías integrales, exámenes especiales de auditoría y de gestión en las distintas dependencias del ministerio, de conformidad con el Plan Anual de Auditoría y otras específicas que requiera el Despacho Ministerial, por medio de la Dirección de Auditoría Interna.	Elaborar programas de trabajo para evaluar los procedimientos de control interno de conformidad con las funciones de cada dependencia del Ministerio, con el fin de obtener resultados eficientes.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
administración de los recursos.		Contraloría General de Cuentas.		
ÁMBITO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
Coordinar el proceso presupuestario del ministerio, en congruencia con las normas dictadas por los órganos rectores de los Sistemas de Presupuesto, Contabilidad, Crédito Público y Tesorería, a fin de lograr una adecuada gestión presupuestaria y financiera, realizar la aprobación y registro de los ingresos tributarios y no tributarios, dar cumplimiento a los compromisos de carácter constitucional e institucional y otros programados en las Obligaciones del Estado a cargo del Tesoro.	Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97 y su reglamento Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 123.	Ejercer la rectoría en materia de administración financiera interna del Ministerio, normar y comunicar disposiciones de cumplimiento obligatorio por parte de las unidades ejecutoras del ministerio.	Desarrollar y coordinar las actividades de la formulación consolidada del anteproyecto de presupuesto de gastos, modificaciones presupuestarias, programación, reprogramación de la ejecución presupuestaria y financiera del Ministerio, así como administrar localmente los usuarios de los Sistemas SIGES y SICOIN, así como administrar el Fondo Rotativo Institucional y las asignaciones financieras de las Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro, por medio de la Dirección Financiera.	Coordinar con las dependencias del ministerio la formulación y ejecución de presupuesto institucional y con las instituciones que reciben recursos con cargo a la entidad Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.
Administrar el sistema de gestión y desarrollo del recurso humano al servicio del ministerio para el logro de los fines y objetivos establecidos por MINFIN.	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 130.	Desarrollar, implementar y comunicar políticas, normar y procedimientos de gestión de desarrollo del recurso humano.	Desarrollar e implementar el sistema de gestión, dotación de personal y desarrollo del recurso humano del MINFIN, mantener actualizada la estructura de puestos, administrar el Sistema de Evaluación de Desempeño y desarrollar las actividades de bienestar laboral, por medio de la Dirección de Recursos Humanos.	Coordinar y facilitar la normativa a las dependencias del ministerio para el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de gestión del recurso humano.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
Administrar los procesos y servicios de mantenimiento, infraestructura, vehículos, operaciones y seguridad del ministerio, así como gestionar las adquisiciones, administrar el inventario y el almacén de las dependencias que tiene asignadas	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 139	Desarrollar los procedimientos para la administración y resguardo de la infraestructura, vehículos, operaciones y seguridad del ministerio	Administrar y gestionar las operaciones y mantenimiento de la infraestructura, vehículos y seguridad del ministerio, así como las adquisiciones, inventario y almacén de las dependencias a su cargo, por medio de la Dirección de Asuntos Administrativos	Coordinar con las dependencias del ministerio la implementación de los procedimientos para el resguardo de la infraestructura, vehículos y seguridad, así como la gestión de las adquisiciones, inventario y almacén de las dependencias a su cargo
Administrar los recursos informáticos y sistemas del ministerio y de las entidades con las que se comparte, establecer normas, estándares y metodologías para la gestión de la tecnología de la información, comunicaciones e infraestructura de redes, sistemas, equipos, bases de datos y comunicaciones informáticas	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 143	Administrar procesos, recursos y sistemas de informática y desarrollo tecnológico	Coordinar y administrar las actividades que en materia tecnológica de la información realicen en las diferentes dependencias del MINFIN, así como asesor a las autoridades del ministerio en materia de tecnologías de la información y entidades del sector público en la operación y administración de sistemas informáticos propios y compartidos, fortalecimiento la red de información interna, por medio de la Dirección de Tecnologías de la Información	Coordinar con las dependencias de MINFIN todas las actividades en materia de tecnologías de la información para mejorar los sistemas informáticos y garantizar la seguridad informática
Brindar asistencia y asesoría técnica a municipalidades, mancomunidades de municipalidades, dependencias y empresas municipales del país en lo concerniente a las normativas que regula el Sistemas Integrados de Administración Financiera -SIAF- y la metodología presupuestaria uniforme utilizada por el sector público.	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 155	Asesorar al Despacho Ministerial en la formulación de la política fiscal y financiera de las municipalidades, en concordancia con la formulación de la política fiscal y financiera del Estado.	Diseñar e implementar políticas, planes, normas y procedimientos de administración financiera y endeudamiento municipal que orienten las finanzas municipales, en coordinación con las autoridades competentes, por medio de la Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal.	Coordinar y dar asistencia técnica a las municipalidades para la implementación, mantenimiento de SIAF vigentes y otros sus componentes de Gobiernos Locales, que permita mantener la uniformidad de la metodología presupuestaria del sector público.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
Producción de especies valorizadas y no valorizadas, documentos de seguridad requeridos por diferentes entidades estatales que coadyuva a la recaudación tributaria, formularios, documentos de seguridad, emisiones postales y timbres de colegios profesionales.	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 158.	Diseñar, producir, supervisar, controlar, custodiar y resguardar las especies valorizadas y no valorizadas.	Diseñar y producir las especies valorizadas como timbres fiscales, formularios valorizados, papel especial para protocolo y sellos postales, requeridos para la recaudación de impuestos según requerimientos de la Superintendencia de Administración Tributaria y otras entidades estatales, por medio del Taller Nacional de Grabado en Acero.	Coordinar con la Superintendencia de Administración Tributaria y otras entidades los requerimientos de producción de las especies valorizadas y no valorizadas para garantizar el inventario requerido.

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN, año 2024

1.1. Antecedentes Institucionales

El MINFIN, remonta su origen a la época colonial con el nombre de “Diputación Provincial”, era la entidad encargada de la recaudación y administración del erario público hasta 1825¹. El 7 de octubre de 1825², se crea la Dirección General de Hacienda, Dependencia del Despacho de Guerra y Hacienda, dos años después de ser fundada cambió de denominación social al de Secretaría de Hacienda y Crédito.

El 10 de noviembre de 1825, se creó la Junta Consultiva de la Dirección General de Hacienda, cuya función principal era el cobro de contribuciones legalizadas³, posteriormente el 29 de mayo de 1839 fue creada la Administración General de Hacienda Pública, constituyéndose por primera vez el cargo de Tesorero General de la República de Guatemala como administrador general.

El 11 de marzo de 1945, se eleva a la categoría de Ministerio de Hacienda y Crédito Público; el 15 de diciembre de 1971, el Congreso de la República de Guatemala, luego de analizar las múltiples funciones y atribuciones que poseía la Hacienda Pública del Estado, consideró oportuno generar una separación de funciones que permitiera incrementar los ingresos públicos por lo que cambió la denominación del Ministerio.

El Congreso de la República mediante el Decreto Número 106-71, emitido el 8 de diciembre de 1971 y publicado el 20 del mismo mes y año, el cambió denominación social del Ministerio de Hacienda y Crédito Público a Ministerio de Finanzas Públicas, estableciendo dentro de sus atribuciones la formulación de la política fiscal y financiera de corto, mediano y largo plazo con base en la política económica y social del Gobierno.

Posteriormente, mediante Acuerdo Gubernativo No. MFP-5-72 Reglamento de la Ley del Ministerio de Finanzas Públicas, se estableció la estructura orgánica, funciones y atribuciones de sus diferentes dependencias.

Después de varios intentos por establecer un reordenamiento administrativo y de cobro de los impuestos, en diciembre de 1978, se crean las Direcciones de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles con la responsabilidad de elaborar el catastro nacional de las propiedades inmuebles y su mantenimiento, en igual forma, nace la Dirección General de Rentas Internas, responsable del control, recaudación y fiscalización de los impuestos que recaen sobre los inmuebles.

¹ Historia del MINFIN, Dirección de Comunicación Social, Programa de Cultura Fiscal, Guatemala 2014

² Se toma esta fecha para celebra el “Día del Financista”.

³ Decreto del 21 de marzo de 1826.

Asimismo, de manera funcional se traslada a la Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles los controles de los impuestos de Alcabala, Herencias, Legados y Donaciones e Impuesto Territorial.

En 1997, se emitió la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97⁴, que modificó la estructura orgánica del MINFIN; posteriormente se emitió el Reglamento Orgánico Interno, contenido en el Acuerdo Gubernativo 476-2000, que tuvo modificaciones en el año 2008, las cuales quedaron plasmadas en el Acuerdo Gubernativo 394-2008.

Finalmente, el 27 de junio de 2018, se publicó el Acuerdo Gubernativo 112-2018, Reglamento Orgánico Interno del MINFIN que se encuentra vigente, en el que se establece la nueva estructura orgánica y las funciones de las dependencias para el cumplimiento de mandatos respectivos. La principal función del Ministerio establecida en el artículo 4 es: "Formular la Política Fiscal y Financiera de corto, mediano y largo plazo en función de la Política Económica y Social del Gobierno".

2. Análisis de Políticas Públicas

El PEI 2024-2028 del MINFIN, encuentra su ejecución y la fortaleza dentro de un marco de políticas públicas e institucionales que fortalecen este proceso, para lo cual se parte de los lineamientos generales de política y planificación que fueron presentados por la SEGEPLAN, posteriormente se entra a un análisis de las políticas vigentes con las cuales el MINFIN interactúa en el cumplimiento de las funciones que le asigna especialmente el Reglamento Orgánico Interno (ROI).

2.1. Lineamientos generales de política

El PEI 2024-2028 del MINFIN, fue actualizado tomando en consideración los lineamientos emitidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) y que permitirán el alcance de los objetivos y resultados estratégicos institucionales, entre los principales lineamientos se destacan los siguientes:

1. **Las entidades de Gobierno Central como los Ministerios y Secretarías; Entidades descentralizadas, Entidades Autónomas, Espacios de coordinación, Comisiones y otras que se encuentren bajo la coordinación del Organismo Ejecutivo; así como, el Sistema de Consejos de Desarrollo y las municipalidades, deberán atender y coordinar conjuntamente, las orientaciones estratégicas contenidas en la presente Política General de Gobierno (PGG), según sus competencias.**
2. **Las entidades e instituciones y otros que se encuentren bajo la coordinación del Organismo Ejecutivo y el Sistema de Consejos de Desarrollo, deberán de observar además de las leyes, normativas de su competencia, otras de carácter general en materia de rendición de cuentas y probidad, lo establecido para el efecto en el Decreto Número 101-97, Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento, según Acuerdo Gubernativo Número 540-2013.**
3. **Las instituciones deberán orientar sus acciones en el marco de las prioridades que la Política General de Gobierno promoverá y las acciones de política pública que son necesarios para impulsar el desarrollo del país, por medio de los procesos de planificación y la asignación de recursos para los temas prioritarios.**
4. **En el marco de lo establecido en la Constitución y respetando el principio de autonomía, las municipalidades deberán coordinar sus políticas municipales con las políticas generales de gobierno y procurar la sinergia y armonización de las acciones que se realizan en beneficio de la población y el territorio bajo su jurisdicción.**

⁴ Publicado con fecha 12 de diciembre de 1997.

5. En el marco de la modernización de la gestión pública y conforme los avances graduales de cada una de las instituciones, se aplicará en lo que corresponda lo relativo a Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.
6. Observar e incorporar en lo que corresponda a la competencia institucional, lo relativo a las acciones encaminadas al cumplimiento de los compromisos y convenios adquiridos o suscritos por el Estado de Guatemala, en el marco del cumplimiento gubernamental, la transparencia y la rendición de cuentas.
7. Las instituciones deberán cumplir e institucionalizar las prácticas apegadas al marco legal del país, que corresponden a transparentar la gestión pública, la ética, y la rendición de cuentas.
8. Cada una de las instituciones, según sus competencias, priorizará sus intervenciones y atención a los grupos que se encuentran en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad, atendiendo en el marco de la equidad, igualdad, inclusión, a los pueblos indígenas, a las personas con discapacidad, así como el abordaje de las situaciones de conflicto en los territorios.
9. Es importante que las instituciones identifiquen, analicen e integren acciones para reducir los factores de amenazas, exposición y vulnerabilidad que generan riesgos por fenómenos naturales o antropogénicos a fin de afrontar, prevenir y reducir los efectos de estos.
10. La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia y el Ministerio de Finanzas Públicas deben coordinar de manera efectiva la asesoría y acompañamiento técnico a las instituciones públicas.

2.2 El Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032

El Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, propone una visión común de país, un sueño compartido, con confianza en un futuro diferente y mejor. Fue aprobado en el 2014 con un horizonte de 18 años y permite al país delinear la senda para su desarrollo con una visión de largo plazo, donde las fuerzas económicas, sociales y políticas unen esfuerzos que propician las condiciones para el desarrollo sostenido al país.

El plan brinda un enfoque de planificación del desarrollo para Guatemala, mediante grandes líneas estratégicas que sirven como elementos orientadores, que permiten dirigir esfuerzos en la prestación de servicios públicos en los distintos sectores para conseguir el desarrollo del país.

El Plan Nacional de Desarrollo, constituye la Política Nacional de Desarrollo de largo plazo, que debe articular las políticas, planes, programas, proyectos e inversiones; mediante el ciclo de gestión del desarrollo.

En ese sentido, el MINFIN debe propiciar las condiciones para que el Estado de Guatemala cuente con una efectiva política fiscal, fortalecida especialmente en cuanto a los ingresos; con un gasto público racional y priorizado a las áreas de salud, educación, nutrición, infraestructura, seguridad y justicia, así como un manejo racional de la deuda, que permita contar con los recursos financieros de manera oportuna para materializar los objetivos de la PGG.

Cabe indicar que el MINFIN, de acuerdo a los Ejes del K'atun, se vincula y participa en el eje de *Riqueza para Todas y Todos*, donde su prioridad estratégica debe ser: La Política Fiscal como motor para la estabilidad macroeconómica.

Finalmente, indicar que el PEI 2024-2028, se constituye en una valiosa herramienta de planificación estratégica de mediano y largo plazo, que incorpora los compromisos institucionales para el cumplimiento de las funciones establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Prioridades Nacionales de Desarrollo y en la PGG 2024-2028 en el marco de su competencia.

2.3 Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030

En el 2015, Guatemala junto a 192 países alrededor del mundo, se comprometió con el cumplimiento de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, un planteamiento que da continuidad a los Objetivos de Desarrollo del Milenio -ODM-, que incorporaban dimensiones relacionadas con el crecimiento económico y la sostenibilidad ambiental, para configurar una visión integrada del desarrollo aplicable a todos los países, independientemente de su nivel de desarrollo.

Guatemala en el 2015, al igual que el resto de países del hemisferio, adoptó oficialmente la declaración **“Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS)”**, con la finalidad de darle continuidad a los esfuerzos impulsados entre 2000 y 2015 en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) para erradicar el hambre y el logro del desarrollo sostenible, la mejora de los servicios de salud, la promoción de la igualdad de género, entre otros.

Para dar cumplimiento a los ODS, Guatemala ha avanzado en fortalecer sus políticas públicas, especialmente el proceso de planificación y presupuesto, por medio de la implementación de la Gestión por Resultados; sin embargo, aún existe el desafío de mejorar la participación activa y positiva de diferentes actores de la sociedad civil, sector gubernamental, sector académico y la comunidad internacional.

Dada la naturaleza ambiciosa de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, donde se definen 17 objetivos, 169 metas y 241 indicadores, Guatemala, inició un proceso de alineación de esta agenda internacional con el Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032 para priorizar los sectores de desarrollo, fueron alineados los procesos de planificación, políticas públicas y estrategias nacionales, que aportan a 17 objetivos, 129 metas y 200 indicadores por medio de las 10 Metas Estratégicas de Desarrollo aprobadas mediante el Punto Resolutivo 08-2017 del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural -CONADUR-

Dentro del proceso de la actualización del PEI 2024-2028, se realizó una revisión a la Agenda 2030, especialmente para identificar los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- donde el Ministerio está vinculado de acuerdo a las funciones que le asigna la Ley de Ejecutivo y el Reglamento Orgánico Interno.

En términos generales, el MINFIN en el marco del presupuesto abierto, mantiene una estrecha vinculación con los ODS, especialmente con 4 de éstos, siendo los siguientes: 5: Igualdad de género; 8: Trabajo decente y crecimiento económico; 13: Acción por el clima y 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

En la tabla 3, se muestra la vinculación entre los Objetivos Estratégicos, alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS y su correspondencia respecto a las dependencias que tienen programadas acciones en el POA 2024 y que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 3
Relación Objetivos Estratégicos, Objetivos de Desarrollo Sostenibles –ODS- y dependencias del MINFIN. Año 2024

Objetivo Estratégico	Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-	Dependencia
1. Gestionar las finanzas públicas de manera que los recursos públicos se utilicen eficientemente, bajo una perspectiva social inclusiva, de	ODS 5: Igualdad de Género	Secretaría General -SG-, Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal -DAAFIM-, Taller Nacional de Grabados en Acero -TNGA-, Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional -DIPLANDI- y Dirección de Crédito Público -DCP- y Dirección de Comunicación Social -DCS-.

Objetivo Estratégico	Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-	Dependencia
Igualdad de género, contribuyendo al crecimiento y la estabilidad macroeconómica en el mediano y largo plazo.	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Dirección de Fideicomisos -FIDEICOMISOS-, Dirección de Transparencia Fiscal -DTF- y DCP.
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles -DICABI-, Dirección de Bienes del Estado -DBE-, DAPT, DTP-, DCP y DTF
2. Promover la gestión transparente de las finanzas públicas a través de una agenda estratégica que considere los estándares y mejores prácticas a nivel nacional e internacional, así como las recomendaciones de evaluaciones y mediciones especializadas.	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	DTF, DCP y DTI
	ODS 13: Acción por el Clima	Dirección de Asuntos Administrativos -DAA- DAPF y DAAFIM.
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	DAPF, DTF, DICABI, DTP y DCP.
3. Gestionar la política fiscal suficiente, con perspectiva de desarrollo sostenible, responsable, transparente e inclusiva.	ODS 5: Igualdad de Género	SG, DAAFIM, DIPLANDI, DCP y DCS.
	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	FIDEICOMISOS, DTF y DCP.
	ODS 13: Acción por el Clima	DAA, DAPF y DAAFIM.
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	DAPF, DTF, DICABI, DBE, DTP y DCP.
4. Incorporar a la gestión de la hacienda pública el enfoque de innovación y los procesos propios de un Estado moderno y eficiente.	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	FIDEICOMISOS, DTF, DCP, DBE, DICABI, DICABI, REGAE, DAAFIM, TNGA.
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	DAPF, DTF, DICABI, DTP y DCP.
5. Desarrollar la Estrategia de Titulación Supletoria del subsuelo.	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	DTF, DCP y DTI
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	DAPF, DTF, DICABI, DBE, DTP y DCP.

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional. Año 2024

2.4 Política General de Gobierno -PGG- 2024-2028

La PGG 2024-2028, está fundamentada básicamente en el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, donde se definen los lineamientos y acciones estratégicas articuladas que las instituciones del sector público, que deben seguir durante el período de la actual administración gubernamental 2024-2028, en igual forma se enmarca dentro de la Agenda para los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS-

La PGG 2024-2028 se estructura en diez ejes: 1) Hacia una función pública, legítima y eficaz; 2) Desarrollo social; 3) Protección, asistencia y seguridad social; 4) Lucha contra la desnutrición y malnutrición; 5) Infraestructura económica para el buen vivir; 6) Avanzando para cerrar la brecha digital con tecnología e innovación; 7) Seguridad democrática en

un país para vivir; 8) Cuidado de la naturaleza; 9) Una ciudadanía sin frontera y 10) Construyendo las bases para un nuevo contrato social.

En el caso particular del MINFIN, está directamente relacionado con el **Eje 1: 1) Hacia una función pública, legítima y eficaz**; en igual forma por la naturaleza de las funciones que la normativa asigna al Ministerio, indirectamente está relacionado con los restantes nueve ejes, especialmente para apoyarlos en el fortalecimiento financiero y la asignación de recursos.

Cabe indicar que, dentro de la PGG, se hace especial énfasis a que la gobernabilidad implica una sólida estabilidad institucional y política, la cual demuestra un alto grado de efectividad y transparencia en los servidores y funcionarios públicos; sin embargo, cuando las necesidades sociales no son satisfechas por los gobiernos de turno, debido a malas prácticas que frecuentemente ocurren en la administración pública da lugar a desigualdades sociales.

Para el logro de una administración pública transparente, eficiente y rendidora de cuentas, el MINFIN apostará por fortalecer la gestión pública de una política fiscal, en el marco de una administración sin corrupción, donde se garantiza una gestión pública transparente que, rinda cuentas de las actuaciones ante la sociedad guatemalteca, que mejora y hace eficiente el proceso planificación-presupuesto y especialmente contribuye a impulsar y fortalecer un modelo de gobierno abierto y electrónico.

Asimismo, destacar que de acuerdo a la PGG 2024-2028, el MINFIN en el caso particular del Eje 1, con el cual se encuentra estrechamente relacionado, adoptará medidas que permitan continuar implementando el enfoque de género, el desempeño de los funcionarios y empleados del Ministerio desde una perspectiva ética, con valores y responsabilidad social.

El MINFIN, establecerá mecanismos que desde el marco legal que rige el funcionamiento institucional, atienda y fortalezca la participación en el Sistema Nacional Anticorrupción, especialmente coordinando y fortaleciendo la inter institucionalidad.

En estrecha coordinación y comunicación con la SEGEPLAN, el MINFIN continuará con la mejora continua de un verdadero modelo de gestión por resultados, donde los resultados se visibilicen en los cambios de vida de los ciudadanos, este modelo deberá sustentarse en mecanismos eficientes y eficaces dirigidos fundamentalmente a la relación de la planificación-presupuesto, esta última con especial dedicación a la ejecución presupuestaria como una segunda fase de este modelo, donde se pueda generar mayor transparencia y rendición de cuentas como producto de la acción pública.

En igual forma, destacar la continuidad de efectivos mecanismos de comunicación y coordinación con la instancia rectora de Gobierno Abierto y Electrónico a nivel gubernamental, pero especialmente al interno del Ministerio, se continuará implementando acciones orientadas hacia un gobierno abierto y electrónico con énfasis hacia la digitalización, todas estas acciones en el marco de la transparencia, eficiencia en la prestación de los servicios públicos y la rendición de cuentas.

Finalmente indicar que el PEI 2024-2028 del MINFIN, se enmarca dentro del Sistema Nacional de Planificación y Desarrollo, que dirige el ente rector SEGEPLAN que, atiende los seis principios de la actual gestión que hace posible la implementación de la PGG, siendo estos: 1) La equidad como eje orientador de la acción pública, 2) Un país plural, 3) Impulsar una economía humana, 4) Respetar la naturaleza, 5) Territorializar el desarrollo y 6) Restaurar los derechos de población históricamente vulnerable. y prioridades de desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo, con el objeto de alinear las necesidades de la población en el marco de políticas públicas y planes de desarrollo.

2.5 Otras políticas públicas vigentes

El MINFIN, de conformidad con el marco legal y las funciones que le asigna la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97 y el Reglamento Orgánico Interno -ROI- Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, se relaciona directamente con las políticas públicas vigentes donde se establecen relaciones de comunicación, cooperación y coordinación.

En cumplimiento a las políticas públicas vigentes, convenios internacionales y acuerdos de transparencia fiscal ratificados por Guatemala, el MINFIN de acuerdo a la normativa en materia presupuestaria y de transparencia fiscal, ha contribuido con mecanismos para el seguimiento a la ejecución del gasto presupuestario especialmente a través de la implementación de los clasificadores temáticos.

2.5.1 Políticas Públicas para el Desarrollo Nacional

El MINFIN, como apoyo a la implementación de otras políticas públicas que contribuyen al desarrollo del país y a la implementación de la PGG, ha ejecutado acciones para fortalecer la capacidad financiera del Estado, entre las que pueden mencionarse:

- **Mejorar la generación de ingresos y su gestión, debiendo fortalecer los sistemas tributarios y su administración.**
- **Mejorar la eficiencia del gasto para hacer posible aumentar los niveles de inversión.**
- **Lograr mayores avances en la gestión y manejo de la deuda pública, a fin de asegurar su sostenibilidad y la generación del espacio que requieren las inversiones necesarias para el desarrollo.**
- **Promover la mayor eficiencia en el uso y la distribución de los recursos públicos y mejorar la calidad de los servicios que brinda el Estado.**
- **Desarrollar e implementar mecanismos de transparencia presupuestaria (incluyendo geo-referencia del gasto público); se fortalecerán los sistemas de adquisiciones, compras y licitaciones de obras públicas y la transparencia en los procesos administrativos.**
- **En materia del lavado de activos, se realizará un análisis de riesgos a nivel regional que permita el diseño e implementación de una política conjunta de prevención y detección. El combate contra el lavado de dinero deberá constituirse en un paso fundamental para implementar una estrategia comprensiva en la lucha contra el narcotráfico.**

2.5.2 Política Nacional para la Reducción de Riesgo a Desastres.

El MINFIN para dar soporte financiero y técnico a la política, desarrolló la Estrategia Financiera ante el Riesgo a Desastres, que permite al país contar con instrumentos financieros para fortalecer la resiliencia económica y fiscal del país, así como tener capacidad de respuesta ante el riesgo a desastres. Asimismo, permite implementar una adecuada gestión financiera ante riesgo a desastres, la que combinada con la atención a la emergencia contribuyen a salvaguardar la vida de los ciudadanos y el patrimonio del país.

El MINFIN, actualiza anualmente el "Plan Institucional de Respuesta -PIR-", aprobado por la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres CONRED, en el marco del Plan Nacional de Respuesta ante Desastres. En este plan, se incorporan las estrategias y procedimientos operativos que permiten al personal y colaboradores accionar de manera eficaz ante una emergencia o desastre que afecte el territorio nacional. Se identificaron cinco funciones principales: comando, planificación, operaciones, logística y administración y finanzas, para la coordinación intersectorial e interinstitucional de la respuesta ante el riesgo a desastres, que permite al MINFIN seguir prestando los servicios a la población en el marco de sus funciones.

2.5.3 La Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres (PNP-DIM).

A solicitud de la Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM), desde el 2003 el MINFIN, creó el clasificador temático de género y lo puso a disposición de las instituciones de gobierno para el registro de las asignaciones financieras dirigidas a atender la política PNPDIM; anualmente se incluye mediante la Ley anual de Presupuesto de Ingresos y Egresos la obligatoriedad en el uso y registro del clasificador temático; en igual forma en la Ley Orgánica del Presupuesto Decreto Número 101-97.

El MINFIN, en cumplimiento de esta política ha implementado acciones institucionales orientadas a la igualdad, inclusión y derechos humanos como lo plantea la PGG; se han desarrollado foros y capacitaciones al personal en materia de género, derechos humanos e inclusión; asimismo, se han elaborado estudios técnicos para analizar el comportamiento fiscal con enfoque de género, con el fin de implementar políticas fiscales para reducir las brechas identificadas por discriminación de género, etnia, por discapacidad y otra que indique la ley.

El avance en materia de género, implica un esfuerzo de coordinación interinstitucional, para lo cual el MINFIN participa en el Gabinete de la Mujer, en el Consejo Consultivo y convocatorias de la Secretaría Presidencial de la Mujer; así como en la Mesa de Desarrollo Rural con Enfoque de Género y Pueblos, (creada por Carta de Entendimiento de la Vicepresidencia con instituciones del Estado).

2.5.4 Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial⁵

La Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial tiene como objetivo contribuir al tránsito de un Estado homogéneo y monocultural hacia un Estado plural. Su propósito es que los pueblos indígenas, grupos socio-culturales y ciudadanos no sufran ningún tipo de discriminación racial ni exclusión económico-social, y que se sientan reconocidos en igualdad de derechos ciudadanos a partir de su cultura, etnia y género.

Esta política busca profundizar las políticas públicas y acciones necesarias para erradicar la pobreza y romper los círculos de exclusión y desigualdad como condición para lograr el desarrollo de la región. Además, se enmarca en el Acuerdo de Paz, constituyendo el marco global para la convivencia armónica y la eliminación del racismo en Guatemala.

En ese sentido el MINFIN en atención a la PGG 2024-2028 y en función a las competencias que le dicta la Ley del Organismo Ejecutivo y el Reglamento Orgánico Interno -ROI-, le corresponde orientar a las instituciones del Estado para utilizar de manera adecuada las herramientas y manuales establecidas en el marco legal, el uso del clasificador temático, la gestión por resultados y la desagregación de metas.

2.5.5 Política para el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y Transparencia Fiscal 2020-2024

El MINFIN, comprometido con el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas del país y para velar por la aplicación de estándares y compromisos internacionales suscritos por el Estado de Guatemala sobre transparencia fiscal, realizó un análisis de las recomendaciones emitidas por la Evaluación de Desempeño de la Gestión de las Finanzas Públicas -PEFA-

⁵ Convenciones Internacionales ratificadas por Guatemala: "Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), Convención sobre los derechos de las Personas con Discapacidad (CDPCD), Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (CERD) y el Pacto de los Derechos Económicos Sociales y Culturales (PDESC)".

, el Foro Global sobre Transparencia e Intercambio de Información para Fines Tributarios de OCDE (Foro Global), Índice de Presupuesto Abierto, Iniciativa Global de Transparencia Fiscal (GIFT por sus siglas en inglés), Metodología para la Evaluación de los Sistemas de Compras Públicas –MAPS-; Informes de calificación de Moody´s, Fitch Ratings, Standard & Poor´s Global Ratings –S&P- y Fondo Monetario Internacional, todos ellos con recomendaciones y sugerencias encaminadas a implementar acciones estratégicas que contribuyan al fortalecimiento de la Política Fiscal y las Finanzas Públicas. Entre las acciones programadas se encuentran el análisis y gestión de la política fiscal, perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto, fortalecimiento de las contrataciones públicas, entre otros, que se vinculan directamente con el Marco Estratégico Institucional de MINFIN.

2.5.6 Plan de Acción del Consejo Nacional de las Personas con Discapacidad -CONADI-

El MINFIN, participa en el Gabinete de Desarrollo Social, integrando las mesas de Discapacidad, Mujeres, Niñez y Juventud, Pueblos Indígenas, con la finalidad de aportar en estos espacios los mecanismos para articular la ejecución de las políticas sociales y estrategias públicas, en el marco de su competencia. Asimismo, coordina con CODISRA, CONADI, COPADEH, CONJUVE y otros espacios de organización institucional.

En ese sentido, el MINFIN ha implementado acciones institucionales para promover y garantizar los derechos de las mujeres y los derechos humanos en general, y para eliminar cualquier forma de discriminación.

2.5.7 Política Pública de "Reparación a las Comunidades afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica CHIXOY COCAHICH".

El MINFIN, en el marco de su competencia, participa en el Consejo de Verificación y Seguimiento, como un órgano técnico y de coordinación para velar por la consecución de los objetivos de esta política.

Esta política representa el instrumento de planificación, mediante el cual el Organismo Ejecutivo, dentro del ámbito de su competencia, garantiza implementar un conjunto de medidas, mecanismos y acciones, para reparar integralmente a las comunidades afectadas en sus derechos humanos y dignificarlas, a partir de procesos de desarrollo que impliquen medidas de satisfacción, restitución, rehabilitación y resarcimiento, incluido los de carácter económico individual y colectivo, así como, medidas de garantía de no repetición de estos hechos.

2.6 Incorporación de enfoques de planificación

2.6.1 Equidad

Con la finalidad de contribuir a fortalecer la incorporación de enfoques en el PEI 2024-2028, se ha logrado identificar los mecanismos especialmente cómo continuar implementando la puesta en marcha del enfoque de género, especialmente cabe destacar que ciertas dependencias del MINFIN programan y ejecutan en los Planes Operativos Anuales un conjunto de actividades con enfoque de género que buscan generar fortalezas y capacidad para la implementación del enfoque de género; la DIPLANDI en el informe mensual sobre ejecución de metas física y ejecución financiera del POA, asigna una sección donde se analiza mensualmente la ejecución de actividades con enfoque de género.

2.6.2 Cambio climático y gestión de riesgos

El enfoque de cambio climático, es parte del ámbito de la gestión de las finanzas públicas, en ese sentido, se cuenta con la **Estrategia Fiscal Ambiental -EFA-**, aprobada mediante el Acuerdo Ministerial 442-2018 del Ministerio de Finanzas Públicas y publicada en su primera versión de forma integral en el 2019 https://www.minfin.gob.gt/images/archivos/estrategia_fiscal_ambiental/efa_informe2019.pdf la EFA pretende establecer una ruta de acción concreta y efectiva, dentro del marco de sus competencias, que oriente la inversión y el gasto público

hacia el cumplimiento de los objetivos nacionales e internacionales de desarrollo sostenible, adaptación y mitigación al cambio climático y a la protección de los recursos naturales. Se compone de cinco ejes:

- 1) **Calidad de gasto y compra pública**
- 2) **Asistencia financiera municipal**
- 3) **Modelos fiscales ambientales**
- 4) **Gestión de riesgos y contingencias ambientales**
- 5) **Acceso a financiamiento verde y climático**

El principio del diseño de la EFA es colaborativo, puesto que los fundamentos técnicos, mediciones del impacto en el ambiente y el monitoreo de los resultados en la mejora de los indicadores ambientales, son competencias de otras entidades del Estado, como los Ministerios de Ambiente y Recursos Naturales, de Energía y Minas o el de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

Sin embargo, las competencias como la gestión de la calidad del gasto, el control sobre el rendimiento de cuentas, la búsqueda de fuentes de financiamiento, el diseño de modelos fiscales ambientales, la formulación de estrategias para la mitigación del riesgo fiscal en catástrofes provocadas por fenómenos naturales, la gestión de los proveedores del Estado, son competencias que están ligadas al “quehacer” del Ministerio de Finanzas Públicas

En la siguiente tabla, se observa el análisis de los principales enfoques que el MINFIN incorporó en el Plan Estratégico Institucional -PEI- 2024-2028.

Tabla 4
Ministerio de Finanzas Públicas
Enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgos. AÑO 2024

Institución: Ministerio de Finanzas Públicas			
Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
Equidad	El MINFIN es la entidad responsable de la ubicación de las estructuras presupuestarias existentes en los sujetos obligados en la Ley Orgánica del Presupuesto, para atender las necesidades con un enfoque de equidad.	Instituciones del sector público, con el acompañamiento de la Dirección Técnica del presupuesto del MINFIN.	MINFIN a través de la Dirección Técnica del Presupuesto.
Cambio Climático	Estrategia Fiscal Ambiental –EFA-, tiene por finalidad fortalecer las capacidades del MINFIN en la utilización de los instrumentos fiscales y económicos existentes, así como proponer ejes estratégicos en aspectos ambientales de acuerdo a su ámbito de competencia.	Mesa Técnica de la Estrategia Fiscal Ambiental (Viceministerio de Ingresos y Evaluación Fiscal, Dirección de Crédito Público, Dirección de Análisis y Política Fiscal, Dirección de Transparencia Fiscal, Registro General de Adquisiciones del Estado, Dirección General de	El MINFIN a través de la Dirección de Análisis y Política Fiscal.

Institución: Ministerio de Finanzas Públicas			
Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
		Adquisiciones del Estado, Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal y Dirección de Asesoría Jurídica)	
	Implementación de la Estrategia para la mejora de la ejecución y calidad del gasto; en cumplimiento a la Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, ejercicio fiscal 2024, el MINFIN define una estrategia para eliminar el gasto superfluo, poniendo en práctica ciertas medidas, tales como ahorro de energía eléctrica, manejo integral de desechos sólidos, recursos hídricos y filtros ecológicos.	El MINFIN a través de la Dirección de Asuntos Administrativos	El MINFIN a través de la Dirección de Asuntos Administrativos
	El MINFIN implementa la gestión de una Estrategia Financiera ante el Riesgo de Desastres, que busca fortalecer la resiliencia y la capacidad de respuesta del gobierno, vale mencionar: Préstamo con Opción de Desembolso Diferido ante Catástrofes CAT-DDO Seguro paramétrico CCRIF (Seguro contra Riesgos Catastróficos del Caribe) Guatemala se adhirió en el 2019 a este seguro por medio de una póliza para exceso de lluvias.	El MINFIN a través de la Dirección de Crédito Público.	El MINFIN a través de la Dirección de Crédito Público.
Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)	Implementación de las Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental en el Ministerio de Finanzas Públicas –MINFIN-, proceso orientado a garantizar el alcance de los objetivos y metas Institucionales en función a uso racional, eficiente y transparente de los recursos disponibles.	Autoridad administrativa superior de cada dependencia del MINFIN, en el marco de sus competencias reguladas en el Reglamento Orgánico Interno y normativa vigente aplicable.	Autoridad administrativa superior de cada dependencia del MINFIN, en el marco de sus competencias reguladas en el Reglamento Orgánico Interno y normativa vigente aplicable.

Institución: Ministerio de Finanzas Públicas			
Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
	Implementación de la Estrategia para la mejora de la ejecución y calidad del gasto; en cumplimiento a la Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, ejercicio fiscal 2024, el MINFIN define una estrategia para eliminar el gasto superfluo, poniendo en práctica ciertas medidas, tales como ahorro de energía eléctrica, manejo integral de desechos sólidos, recursos hídricos y filtros ecológicos.	El MINFIN a través de la Dirección de Asuntos Administrativos	Dirección de Asuntos Administrativos.
	El MINFIN desde el año 2019, ante el requerimiento de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres – CONRED- ha elaborado el Plan Institucional de Respuesta –PIR- mismo que es analizado y actualizado anualmente; en dicho plan se establece la descripción de procedimientos operativos y las estrategias que en conjunto permiten al personal y colaboradores accionar de manera eficaz ante una emergencia o desastre.	Dependencias del MINFIN que participan en la implementación del PIR.	Comité de Emergencia del MINFIN.
	Manejo de un Edificio Verde y sustentable que garantiza la sostenibilidad de las acciones en el mediano y largo plazo, con el objetivo de disminuir los impactos ambientales, reducir los costos y mejorar la salud y bienestar de sus ocupantes.	El MINFIN a través de la Dirección de Asuntos Administrativos.	Dirección de Asuntos Administrativos

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN, año 2024

II. VINCULACIÓN Y DESARROLLO DE MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS

1. Identificación, análisis y priorización de la problemática

La metodología utilizada para identificar la problemática relacionada con la actualización del PEI 2024-2028, consistió en discutir y analizar con los cuatro Viceministerios y las dependencias sustantivas, la continuidad del problema principal y las causas y efectos de primer y segundo nivel que se ha venido dando continuidad en años anteriores, especialmente porque muestran actualidad y adaptabilidad a las condiciones actuales del país; en ese sentido, se validó el árbol de problemas y las principales relaciones causales.

Con la finalidad de generar insumos para el diseño del Modelo Conceptual, se identificó la problemática principal: **“Insuficiencia de recursos tributarios para el financiamiento del Gasto Público”**. Finalmente, la identificación del problema central y las causas que lo determinan permitieron incorporar acciones estratégicas en la planificación para lograr incidir en la reducción de la problemática identificada.

2. Análisis de la población

El punto de partida para definir la población objetivo, lo establece el marco jurídico institucional, que define las funciones que le corresponden al MINFIN y delimita el ámbito de competencia en el Sector Público, así como los niveles de coordinación intra e interinstitucional.

En tal sentido, el MINFIN, como órgano responsable de la formulación de la política fiscal y financiera de corto, mediano y largo plazo; además de la coordinación y concentración del Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado de Guatemala, juega un papel preponderante dentro de la política económica del país en coordinación con otras instituciones, tanto centralizadas como descentralizadas. Asimismo, es responsable de la administración de la tesorería nacional y administración de la deuda pública, tanto interna como externa.

Según proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística –INE– para el 2024, Guatemala tiene una población de 17,843,132 habitantes, que se constituye en la **población total** a quien se deben orientar los servicios públicos.

Es importante indicar que, el MINFIN no presta servicios directos a la población; sin embargo, al prestar servicios de apoyo a todas las instituciones del Estado, constituye una atención indirecta en la prestación de los servicios públicos a toda la población del país.

De conformidad con las funciones del MINFIN, es una institución de apoyo a otras instituciones del sector público, por ello la **población objetivo** está representada por las entidades que conforman el sector público, de la manera siguiente: Gobierno Central 46 (Organismo Legislativo 1, Judicial 1, Presidencia 1, Ministerios 14, Secretarías y otras dependencias del Ejecutivo 27, Obligaciones del Estado 1, Servicios de la deuda 1), órganos de control jurídico-administrativo 16, órganos de control político 2, Entidades Descentralizadas 21, Entidades Autónomas 19, de Seguridad Social 2, Gobiernos Locales 340, Entidades públicas municipales 3, Mancomunidades 22, Empresas públicas no financieras 21, Empresas públicas financieras no monetarias 2 y Empresas públicas financieras monetarias 3; con un total de 497 entidades del Sector Público.

De la población objetivo, se ha seleccionado a la **población elegible** que para el presente Plan Estratégico Institucional 2024-2028, totaliza 497 entidades del Sector Público guatemalteco.

3. Modelo conceptual

El Modelo Conceptual, sirve para identificar la relación causal entre la problemática principal y aquellos efectos que genera dicha problemática. Este análisis fue necesario realizarlo, con el objeto de determinar cuáles son las principales causas que pueden ser corregidas con acciones estratégicas y, hacia donde se pueden orientar los resultados institucionales, para el logro de los objetivos institucionales y cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones del Ministerio.

En tal sentido, para elaborar el Modelo Conceptual del MINFIN, se analizó y discutió el modelo identificado en años anteriores, especialmente porqué se validó el árbol de problemas y sus relaciones causales directas e indirectas, lo que permitió dar continuidad al Árbol de Problemas Institucional, de conformidad con la metodología planteada y acompañamiento proporcionado por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-.

Como parte de la metodología implementada, se realizó un análisis y revisión documental que fortaleció el soporte técnico y bibliográfico a las causas identificadas en el árbol de problemas, para ello se aplicó el método científico y se analizaron las buenas prácticas de otros países, que han generado valiosas experiencias especialmente vinculadas con las causas indirectas identificadas en el árbol de problemas.

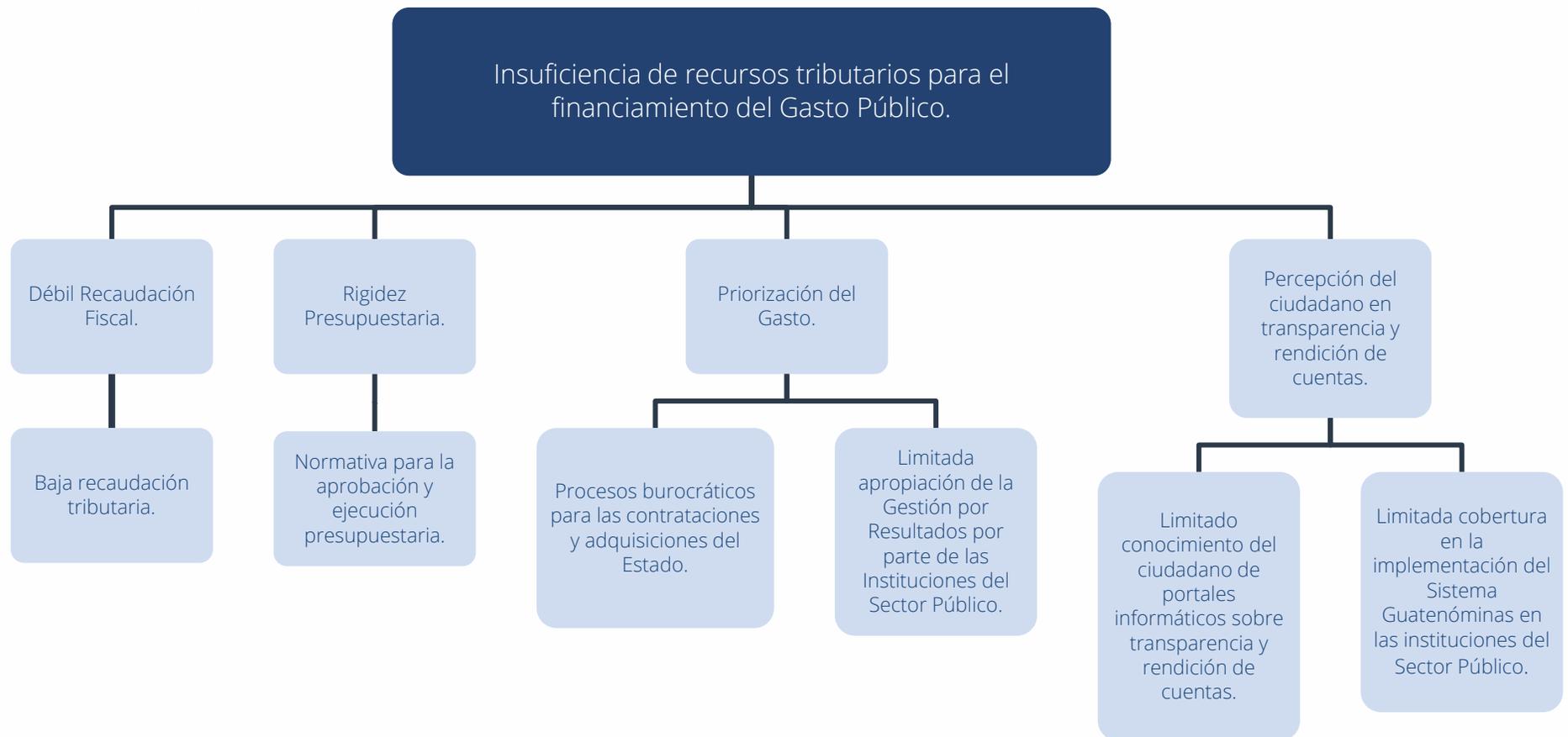
En el Anexo 2, se presenta la Matriz de Análisis de Evidencias que contiene la información documental y bibliográfica, relacionadas con las principales causas del árbol de problemas que se utilizó para diseñar el Modelo Conceptual.

En el Modelo Conceptual, se identificó la problemática principal: **“Insuficiencia de recursos tributarios para el financiamiento del Gasto Público”**, en virtud que la primera línea de causas directas que pueden afectar la no financiación del gasto público son: la débil recaudación fiscal del país, las rigideces presupuestarias, la priorización del gasto y la percepción de transparencia y rendición de cuentas del ciudadano; asimismo, estas causas se ven afectadas por el segundo nivel de causas que se relacionan con la baja recaudación tributaria, normativa para la aprobación y ejecución presupuestaria, procesos burocráticos para las contrataciones y adquisiciones del Estado, limitada apropiación de la Gestión por Resultados por parte de las instituciones del Sector Público, limitado conocimiento del ciudadano de portales informáticos sobre transparencia fiscal y rendición de cuentas y limitada cobertura en la implementación del Sistema Guatenóminas en las instituciones del Sector Público.

Se puede concluir que, la identificación de esta problemática y sus causas permitieron incorporar acciones estratégicas en la planificación para lograr incidir en la reducción de la problemática identificada.

Para una mejor comprensión, se elaboró esquemáticamente el Modelo Conceptual del MINFIN, que muestra la problemática principal identificada, así como el primer y segundo nivel de las principales relaciones causales que lo generan, como se muestra en la Figura 1 que se presenta a continuación:

Figura 1
Ministerio de Finanzas Públicas
Modelo Conceptual Año 2024



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024

4. Análisis de evidencias

El análisis de evidencias, se constituye en la parte fundamental del Modelo Explicativo que se logró identificar, tiene la particularidad que desagrega a cada uno de los elementos del modelo conceptual con el mayor detalle posible, con la finalidad de valorar las relaciones causales directas e indirectas, a través de una revisión sistemática donde, se logra mostrar las evidencias y una forma valioso donde se resumen de información.

En el Anexo 3, se presenta la revisión bibliográfica que muestra las evidencias científicas, donde en algunos países especialmente la baja recaudación ha incidido en una débil recaudación fiscal.

5. Modelo Explicativo

El Modelo Explicativo, es el resultado del proceso de la construcción del modelo conceptual que se logró elaborar, por tanto, es una caracterización relacionada con el área de la política fiscal, habiéndose identificado las relaciones causales directas e indirectas del problemas central; en ese sentido, la construcción de un modelo conceptual sobre la insuficiencia de recursos tributarios para el financiamiento del gasto público, mediante el árbol de problemas, generó insumos importantes y necesarios para la elaboración del modelo explicativo, habiéndose logrado identificar los factores causales directos e indirectos y su respectiva jerarquización.

La elaboración de la red de causalidad de la problemática priorizada en el árbol de problemas, ilustra las causas directas que originan la insuficiencia de recursos tributarios para el financiamiento del gasto público; en igual forma, se identificaron seis factores causales indirectos que ocasionan esas causas directas.

Con el fin de valorar la fuerza de las relaciones causales del Modelo Explicativo, en el análisis siguiente se muestra la relación de cada una de las causas directas e indirectas con respecto al problema central identificado, relacionado con la insuficiencia de recursos tributarios.

Una débil recaudación fiscal, es la causa directa con mayor jerarquía en cuanto a la determinación del problema central y tiene correspondencia con una causa indirecta, siendo la baja recaudación tributaria, por lo que está incidiendo en la insuficiencia de recursos tributarios, tal como se observa en la figura 2 de acuerdo a la simbología utilizada en el modelo.

En cuanto a la Rigidez Presupuestaria, en su orden fue la segunda causa directa identificada en jerarquía con respecto al problema central, habiéndose encontrado que el marco legal de asignaciones financieras y presupuestarias, con destino específico fue la causa indirecta con mayor nivel de determinación, como se muestra en la simbología utilizada en el modelo.

La priorización del gasto, es otra de las causas directas que tuvo menor incidencia en la determinación del problema central, en atención a esta causa, fueron identificadas dos causas indirectas que están contribuyendo al problema central, la de mayor jerarquía es la limitada apropiación del modelo de Gestión por Resultados en el sector público y la de menor jerarquía, los procesos burocráticos para contrataciones y adquisiciones del Estado, como se observa en los mayores niveles de determinación del esquema utilizado en el modelo.

La percepción del ciudadano, en cuanto a la transparencia y rendición de cuentas, se constituyó en la cuarta causa directa relacionada con la determinación del problema de la insuficiencia de recursos tributarios. De acuerdo al análisis jerárquico de causas directas, esta fue la de menor participación, sin embargo, a la parte fundamental del modelo, le fueron identificadas dos causas indirectas, el limitado conocimiento del ciudadano sobre portales de transparencia y rendición de cuentas y la limitada cobertura en la implementación del sistema de Guatenóminas; como se muestra en el nivel de determinación, tanto de la causa directa como de las indirectas con respecto al problema central.

Es importante destacar que en el Modelo Explicativo, tal y como se muestra en la Figura 2, se identifica la causa con mayor nivel de determinación del problema central, como lo es la Débil Recaudación Fiscal, hacia la cual se deberá

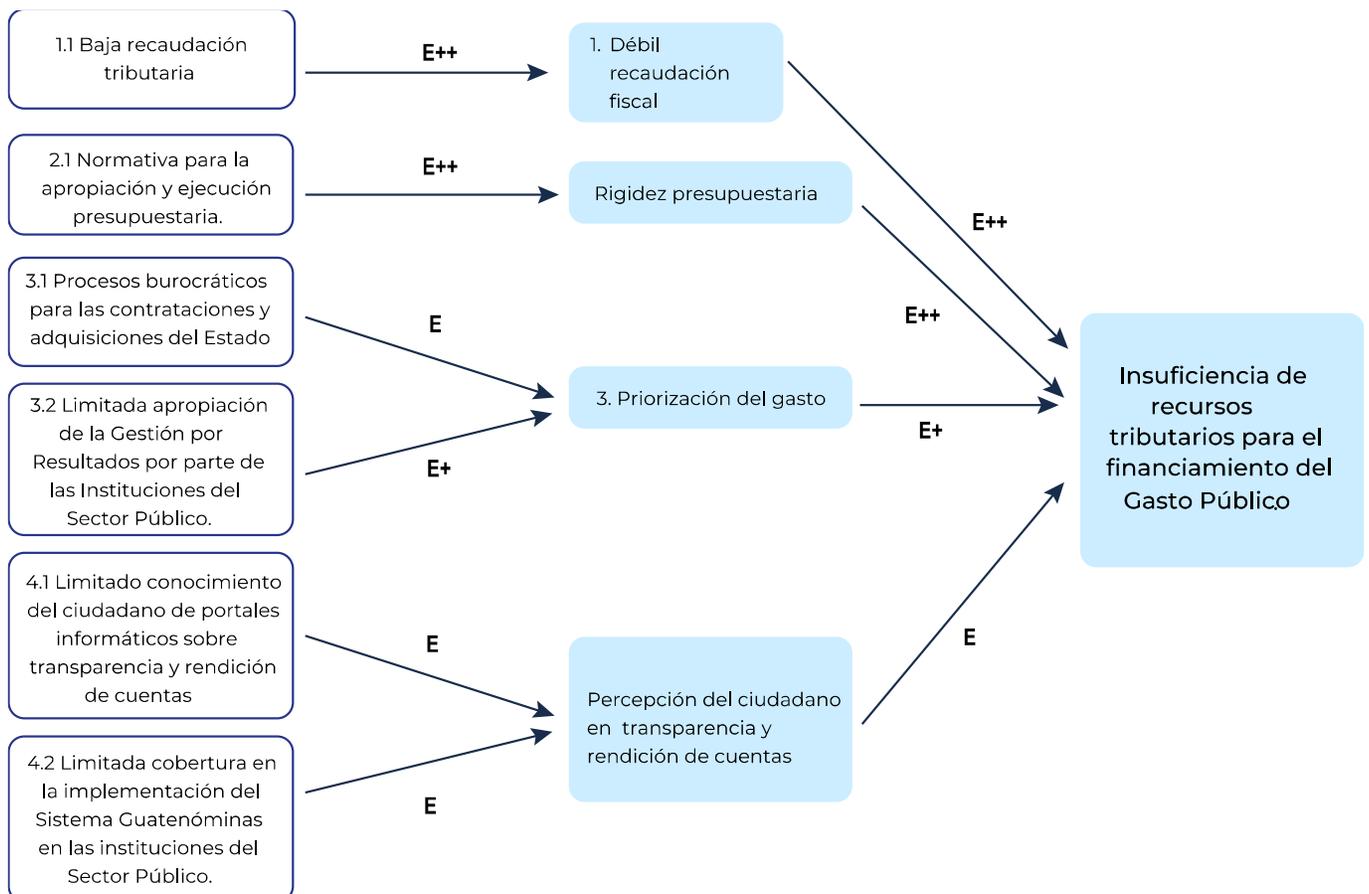
enfocar con especial atención la implementación de acciones institucionales desde la intervención que le corresponde al MINFIN; sin embargo, se está previendo que a las restantes tres causas se debe brindar una atención integral, especialmente por la relación directa con respecto a la contribución del problema central identificado.

Para la elaboración del esquema relacionado con el modelo explicativo, fueron utilizadas tres variables: **magnitud, evidencia y fuerza explicativa**, que permitieron mostrar los caminos causales críticos directos e indirectos, y la jerarquización de los factores causales identificados, de acuerdo al Modelo de Gestión por Resultados. Asimismo, se elaboró un análisis integral de evidencias que corresponden a estudios y análisis realizados por organismos nacionales e internacionales, que fortalecen la determinación de las causas definidas al problema principal del Modelo Conceptual, como evidencias de las buenas prácticas realizadas por otros países que contribuyeron a la solución de sus problemas.

En la figura 2, se muestra el Modelo Explicativo, con los correspondientes caminos causales críticos directos e indirectos y la jerarquización de factores causales con magnitud, evidencia y fuerza explícita.

En el anexo 6, se presenta la simbología utilizada para la diagramación de los modelos de la Gestión por Resultados.

Figura 2
Ministerio de Finanzas Públicas
Modelo Explicativo Año 2024



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024

6. Modelo Lógico de la Estrategia.

El Modelo Lógico de la Estrategia, de acuerdo a la naturaleza de las funciones del Ministerio y especialmente en el marco de la política fiscal, se analiza desde dos macro gestiones que son, de ingresos y egresos.

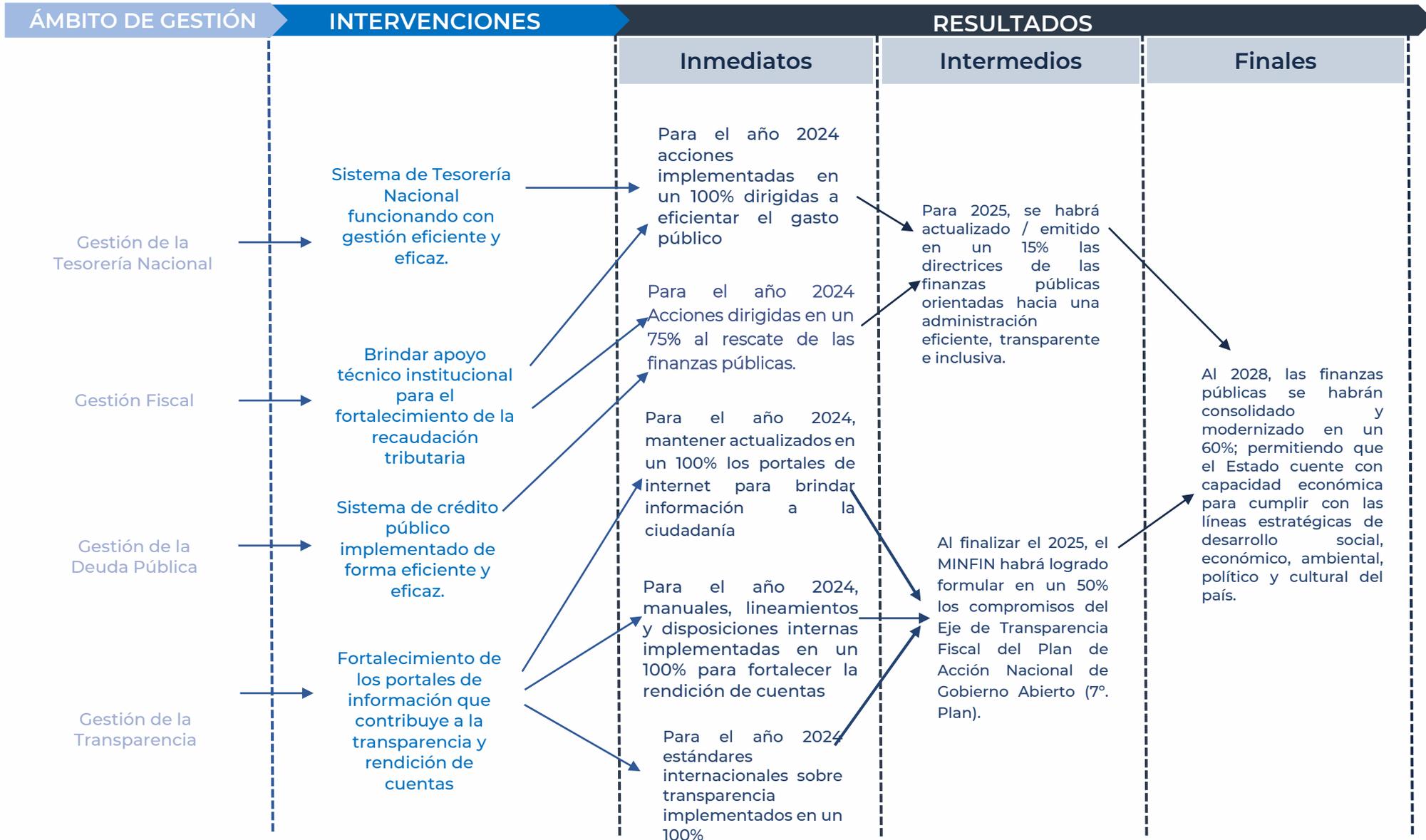
6.1 Gestión de los ingresos

El Modelo Lógico de la Estrategia, desde la gestión de los ingresos se estructura a partir de cuatro ámbitos de gestión que se identifican con las funciones del MINFIN y que se observan en la Figura 3 que contribuyen a la definición del ¿cómo? y ¿por qué? debe funcionar la estrategia que permitirá alcanzar los resultados (inmediatos, intermedios y final) definidos en el Plan Estratégico Institucional PEI 2024-2028 del MINFIN.

En el modelo lógico, se lograron identificar cuatro intervenciones claves que representan a igual número de productos y que de acuerdo a los aspectos más críticos para el abordaje estratégico, seguimiento, monitoreo y evaluación de los resultados, las intervenciones en su orden son las siguientes: 1) Sistema de Tesorería Nacional funcionando con gestión eficiente y eficaz; 2) Brindar apoyo técnico institucional hacia el fortalecimiento de la recaudación tributaria; 3) Sistema de crédito público implementado de forma eficiente y eficaz; y 4) fortalecimiento de los portales de información que contribuye a la transparencia y rendición de cuentas.

A continuación, se presenta la figura del modelo lógico de la estrategia que corresponde al ámbito de gestión de los ingresos.

Figura 3
Modelo Lógico De La Estrategias
Gestión De Los Ingresos. Año 2024



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024

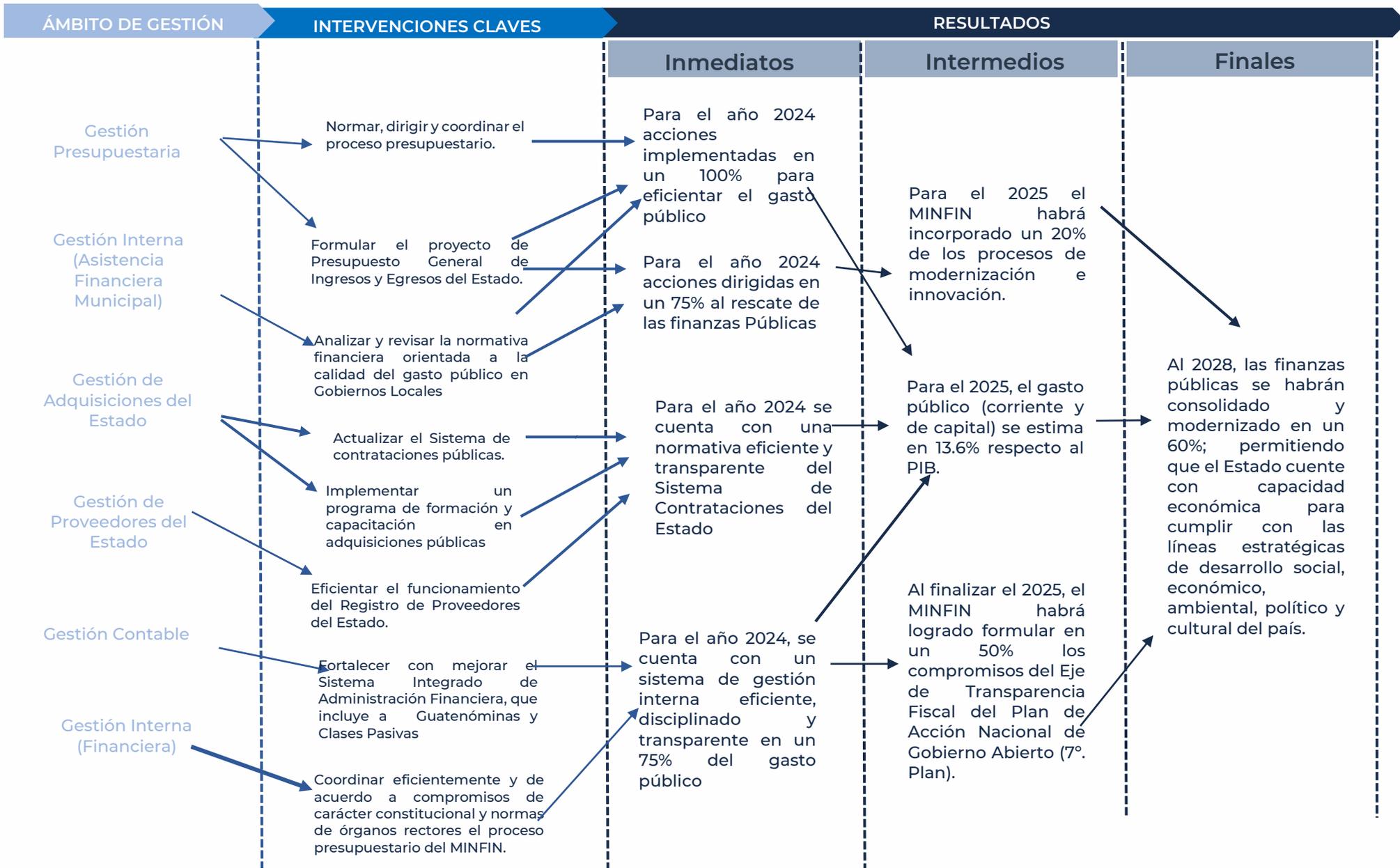
6.2 Gestión de los egresos

El Modelo Lógico de la Estrategia desde la gestión de los egresos, se estructura a partir de seis ámbitos de gestión que se identifican de acuerdo a las funciones del MINFIN y que se presentan en la figura No. 4. Dicho modelo contribuye a la definición del ¿cómo? y ¿por qué? debe funcionar la estrategia que estará contribuyendo al alcance de los resultados (inmediatos, intermedios y final) que forman parte del Plan Estratégico Institucional PEI 2024-2028 del MINFIN.

En el modelo lógico analizado, se logró identificar ocho intervenciones claves que representan a igual número productos y que de acuerdo a los aspectos más críticos para el abordaje estratégico, seguimiento, monitoreo y evaluación de los resultados, se estructuran de la manera siguiente: 1) Normar, dirigir y coordinar el proceso presupuestario; 2) Formular el proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado; 3) Analizar y revisar la normativa financiera orientada a la calidad del gasto público en Gobiernos Locales; 4) Actualizar el Sistema de contrataciones públicas; 5) Implementar un programa de formación y capacitación en adquisiciones públicas; 6) Eficientar el funcionamiento del Registro de Proveedores del Estado; 7) Fortalecer el Sistema Integrado de Administración Financiera, que incluye a Guatenóminas y Clases Pasivas y 8) Coordinar eficientemente y de acuerdo a compromisos de carácter constitucional y normas de órganos rectores el proceso presupuestario del MINFIN.

A continuación, se presenta la figura 4 del modelo lógico de la estrategia que corresponde al ámbito de gestión de los egresos.

Figura 4
Modelo Lógico De La Estrategia Gestión De Los
Egresos. Año 2024



7. Resultados, indicadores y metas

El MINFIN en cumplimiento a los lineamientos emitidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, alinea el Plan Estratégico Institucional 2024-2028 al Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, a los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- 2030 y a la PGG 2024-2028, por medio de la estructura de los objetivos estratégicos, los resultados institucionales que define el resultado final, donde las finanzas públicas se logran consolidar y modernizar lo que permitirá al Estado de Guatemala tener capacidad económica para cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural. En el caso de los resultados intermedios que estarán contribuyendo al resultado final, se destacan los siguientes: 1) La actualización y emisión de directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva; 2) Acompañamiento y asesoría a las entidades responsables de la implementación del Compromiso 1 del 6to. Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto; 3) El gasto público (corriente y de capital) mantenga un comportamiento con respecto al Producto Interno Bruto; 4) El MINFIN, con capacidad para diagnosticar e implementar un plan de trabajo que contribuya a la modernización e innovación de normas procesos y procedimientos y 5) El MINFIN, con capacidad para diagnóstica y definir un plan de trabajo para la estrategia de titulación supletoria del subsuelo.

En el marco de los anteriores resultados intermedios y final, el MINFIN, de acuerdo a las competencias que le dicta la normativa que rige su funcionamiento, está directamente vinculado con el **Eje 1: "Hacia una función pública legítima y eficaz" de la Política General de Gobierno -PGG-** así como el cumplimiento de los objetivos institucionales definidos en el Marco Estratégico Institucional.

El presente Plan Estratégico Institucional, está elaborado para una temporalidad de ejecución del 2024-2028; es importante indicar que para medir el comportamiento de los resultados del plan, la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional -DIPLANDI-, elaborará un informe anual de seguimiento y monitoreo sobre el desempeño de cada resultado intermedio, con información que estará siendo copiada y analizada por las dependencias rectoras involucradas a nivel de cada resultado intermedio.

En la tabla 5, se presentan los resultados estratégicos institucionales final e intermedios, así como los respectivos indicadores que permitirán medir el logro de los resultados y acciones estratégicas vinculadas a cada uno de los mismos.

Tabla 5
Ministerio de Finanzas Públicas
Resultados Estratégicos Institucionales e Indicadores Año 2024

Resultado Final 2026	Indicadores
<p>R-final: Al 2028, las finanzas públicas se habrán consolidado y modernizado en un 60 %; permitiendo que el Estado cuente con capacidad económica para cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país.</p>	<p>Al finalizar el 2028, se habrán consolidado y modernizado las finanzas públicas en un 60%.</p>
Resultados Intermedios 2024-2028	Indicadores
<p>R-1: Para 2024, se habrá actualizado / emitido en un 10% las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.</p>	<p>Directrices de las finanzas públicas, están actualizadas y emitidas en un 10%.</p>

Resultados Intermedios 2024-2028	Indicadores
<p>R-2: Al finalizar el 2024 el MINFIN habrá logrado proporcionar en un 100% acompañamiento y asesoría a las entidades responsables en la implementación del Compromiso 1 del 6to Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto.</p>	<p>Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto acompañado y asesorado por el MINFIN en un 100%.</p>
<p>R-3: Para el 2024, el gasto público (corriente y de capital) se estima en 13.0% respecto al PIB.</p>	<p>El gasto público (corriente y de capital) será del 13.0% respecto al PIB.</p>
<p>R-4: Para el 2024 el MINFIN habrá diagnosticado y establecido en un 100% el plan de trabajo para la modernización e innovación de sus normas, procesos y procedimientos.</p>	<p>Diagnosticado y establecido un plan de trabajo en un 100%.</p>
<p>R-5: Para el 2024 se habrá diagnosticado y establecido en un 100% el plan de trabajo de la Estrategia de Titulación Supletoria del Subsuelo.</p>	<p>Diagnosticado y establecido en un 100% el plan de trabajo de la Estrategia de Titulación Supletoria del Subsuelo.</p>

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024

En la tabla 6, se muestra la cadena de resultados a nivel de objetivos estratégicos, resultados intermedios y final que se espera alcanzar al finalizar el año 2028.

Tabla 6
Ministerio de Finanzas Públicas
Objetivos Estratégicos, Resultados Intermedios y Final del MINFIN. Período 2024-2028

Objetivos Estratégicos	Resultados Intermedios					Resultado Final
	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	
Gestionar las finanzas públicas de manera que los recursos públicos se utilicen eficientemente, bajo una perspectiva social inclusiva, de igualdad de género, contribuyendo al crecimiento y la estabilidad macroeconómica en el mediano y largo plazo.	Para 2024, se habrá actualizado / emitido en un 10% las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.	Para 2025, se habrá actualizado / emitido en un 15% las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.	Para 2026, se habrá actualizado / emitido en un 15% las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.	Para 2027, se habrá actualizado / emitido en un 20% las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.	Para 2028, se habrá actualizado / emitido en un 10% las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.	Al 2028, las finanzas públicas se habrán consolidado y modernizado en un 60%; permitiendo que el Estado cuente con capacidad económica para cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país.
Promover la gestión transparente de las finanzas públicas a través de una agenda estratégica que considere los estándares y mejores prácticas a nivel nacional e internacional, así como las recomendaciones de evaluaciones y mediciones especializadas.	Al finalizar el 2024 el MINFIN habrá logrado proporcionar en un 100% acompañamiento y asesoría a las entidades responsables en la implementación del Compromiso 1 del 6to Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto	Al finalizar el 2025, el MINFIN habrá logrado formular en un 50% los compromisos del Eje de Transparencia Fiscal del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto (7°. Plan).	Al finalizar el 2026, el MINFIN habrá logrado implementar en un 100% los compromisos del Eje de Transparencia Fiscal del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto (7°. Plan).	Al finalizar el 2027, el MINFIN habrá logrado formular en un 50% los compromisos del Eje de Transparencia Fiscal del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto (8°. Plan).	Al finalizar el 2028, el MINFIN habrá logrado implementar en un 100% los compromisos del Eje de Transparencia Fiscal del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto (8°. Plan).	
Gestionar la política fiscal suficiente, con perspectiva de desarrollo sostenible, responsable, transparente e inclusiva.	Para el 2024, el gasto público (corriente y de capital) se estima en 13.0% respecto al PIB.	Para el 2025, el gasto público (corriente y de capital) se estima en 13.6% respecto al PIB.	Para el 2026, el gasto público (corriente y de capital) se estima en 13.2% respecto al PIB.	Para el 2027, el gasto público (corriente y de capital) se estima en 12.8% respecto al PIB.	Para el 2028, el gasto público (corriente y de capital) se estima en 12.6% respecto al PIB.	
Incorporar a la gestión de la hacienda pública el enfoque de innovación y los procesos propios de un Estado moderno y eficiente.	Para el 2024 el MINFIN habrá diagnosticado y establecido en un 100% el plan de trabajo para la modernización e innovación de sus normas, procesos y procedimientos.	Para el 2025 el MINFIN habrá incorporado un 20% de los procesos de modernización e innovación.	Para el 2026 el MINFIN habrá incorporado un 40% de los procesos de modernización e innovación.	Para el 2027 el MINFIN habrá incorporado un 60% de los procesos de modernización e innovación.	Para el 2028 el MINFIN habrá incorporado un 80% de los procesos de modernización e innovación.	
Desarrollar la Estrategia de Titulación Supletoria del Subsuelo.	Para el 2024 se habrá diagnosticado y establecido en un 100% el plan de trabajo de la Estrategia de Titulación Supletoria del Subsuelo.	Para el 2025 se habrá incorporado en su gestión un 30% de la Estrategia de Titulación Supletoria del Subsuelo.	Para el 2026 se habrá incorporado en su gestión un 50% de la Estrategia de Titulación Supletoria del Subsuelo.	Para el 2027 se habrá incorporado en su gestión un 70% de la Estrategia de Titulación Supletoria del Subsuelo.	Para el 2028 se habrá incorporado en su gestión un 80% de la Estrategia de Titulación Supletoria del Subsuelo.	

: Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024.

8. Cadena de resultados

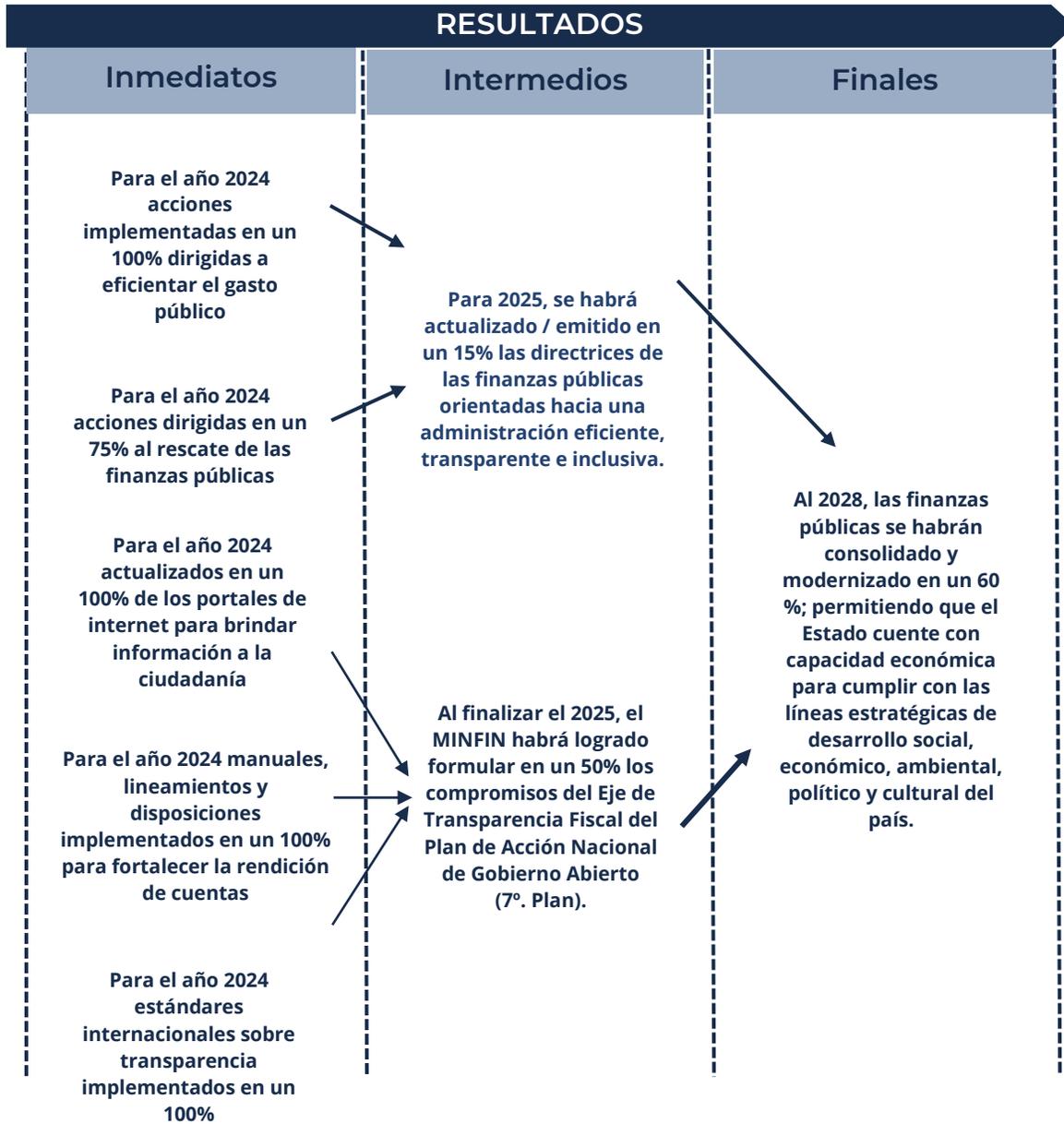
La cadena de resultados institucionales se diseñó para medir el cumplimiento de los mandatos legales del MINFIN, el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y la PGG 2024-2028 en el marco de su competencia. Para ello, se alineó estratégicamente la cadena de resultados en función a los ámbitos institucionales de gestión de los ingresos y egresos, vinculados con los Resultados inmediatos, Resultados intermedios y al Resultado Final que se presentaron en el Modelo Lógico de la Estrategia.

a. Ámbito de gestión de los ingresos

En lo que respecta al ámbito de gestión de los ingresos, se lograron identificar a un grupo de resultados que se encuentran relacionados con una administración de unas finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva; con la ejecución de un gasto público en el orden de 13% con respecto al Producto Interno Bruto (PIB); lograr definir una estrategia que contribuya a la titulación supletoria del subsuelo; pero especialmente destaca el énfasis hacia la búsqueda de una modernización e innovación de la política fiscal con el gasto público, que contribuya al fortalecer la rendición de cuentas y la implementación de estándares internacionales sobre transparencia.

En cuanto a los resultados intermedios, se ha definido una temporalidad base como es el año 2024; como se puede observar se identificaron cinco intermedios; el primero relacionado con la actualización o emisión de directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva; el segundo afín con el acompañamiento y asesoría hacia las entidades responsables de la implementación del Compromiso 1 del 6to. Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto; el tercero vinculado con el gasto público (corrientes y de capital) donde se está estimando que al finalizar el año 2024 se habrá alcanzado un gasto del 13% con respecto al Producto Interno Bruto (PIB); el cuarto resultado intermedio relacionado con un diagnóstico y el respectivo plan de trabajo, orientado a la modernización e innovación de normas, proceso y procedimientos y el quinto resultado de igual forma, relacionado con la elaboración de un diagnóstico y plan de trabajo para la estrategia de titulación supletoria del subsuelo.. En la Figura 5, se presenta la cadena de resultados inmediatos, intermedios y final de acuerdo con el ámbito de gestión de los ingresos.

Figura 5
Ministerio de Finanzas Públicas
Cadena de Resultados Inmediatos, Intermedios y Final
Gestión de los Ingresos Año 2024



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024

b. **Ámbito de gestión de los egresos**

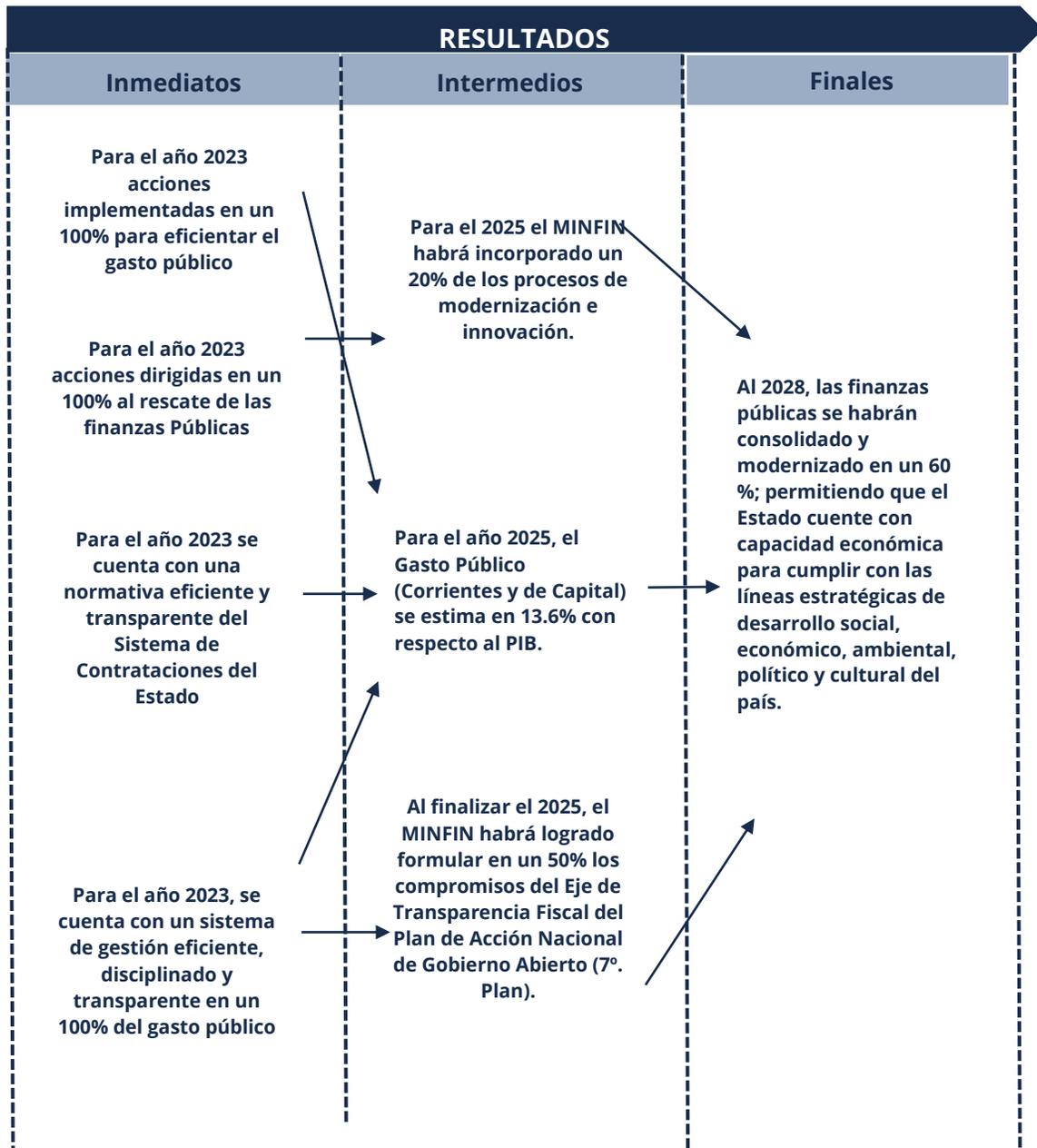
En lo que respecta al ámbito de gestión de los egresos, se lograron identificar cuatro resultados inmediatos que se encuentran relacionados con implementación de un gasto público eficiente; el rescate de las finanzas públicas, disponer de una normativa eficiente y transparente en el sistema de contrataciones del Estado y a la vez contar con un sistema de gestión eficiente, disciplinado y transparente del gasto público. Se espera que al finalizar el 2024 el MINFIN haya alcanzado estos resultados.

En cuanto a los resultados intermedios, se ha definido una temporalidad base para el año 2024; para el alcance de estos resultados, los inmediatos desempeñarán un papel fundamental ya que contribuirán directamente al logro de los intermedios. Como se puede observar se identificaron tres intermedios, relacionados con la incorporación de proceso de modernización e innovación de las finanzas públicas; el gasto público medido con respecto al PIB y la identificación de los compromisos del eje de Transparencia Fiscal como parte del 7º. Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto.

El resultado final que el MINFIN espera alcanzar al finalizar el periodo del PEI 2024-2028, está enfocado hacia unas finanzas públicas consolidadas y modernizadas en un 60 %, lo que permitirá al Estado disponer de la capacidad económica para cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país.

En la Figura 6, se presenta la cadena de resultados inmediatos, intermedios y final de acuerdo al ámbito institucional de gestión de los egresos.

Figura 6
Ministerio de Finanzas Públicas
Cadena de Resultados Inmediatos, Intermedios y Final. Gestión de los Egresos
Año 2024



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024

9. Modelo Prescriptivo

El Modelo Prescriptivo, es importante para determinar las intervenciones claves o estratégicas a planificar de acuerdo a las evidencias debidamente documentadas que analiza el conjunto de acciones estratégicas, procesos, flujos de trabajo, fundamentos legales y productos dentro de la planificación estratégica institucional, como parte de un proceso de mejora continua, para identificar los resultados final e intermedio dentro de la metodología de gestión por resultados. Este modelo permitió identificar las intervenciones con mayor efectividad que estarán contribuyendo a contrarrestar el problema central identificado.

Como derivado del Modelo Explicativo, se desarrolla el Modelo Prescriptivo partiendo de un análisis documental de evidencias sobre estudios realizados por instituciones nacionales e internacionales sobre la temática analizada. En el caso del MINFIN, se analizó la política fiscal implementada en varios países de Latinoamérica, el análisis abarcó cada una de las causas identificadas en el modelo explicativo para proponer propuestas de solución en la determinación de resultados. En el Anexo 3, se presentan las evidencias del modelo prescriptivo.

Después del análisis a las causas directas del problema central, como se muestra en la tabla 7, donde se realiza un análisis de las intervenciones con las causas directas e indirectas con respecto al problema principal, luego del análisis se llegó a la conclusión que la causa con mayor determinación a la insuficiencia de recursos, es la "Débil Recaudación Fiscal", que se encuentra acompañada de una causa indirecta, siendo ésta: a) Baja recaudación tributaria, de esta causa, adquiere especial importancia por su participación la primera causa relacionada con la "débil recaudación tributaria". En la Tabla 8, se presenta el Modelo Prescriptivo, donde se identifican las intervenciones claves para atender las relaciones causales del problema principal identificado.

Tabla 7
Ministerio de Finanzas Públicas
Modelo Prescriptivo. Año 2024

Intervenciones (Cómo abordar la causa)	Causa Indirecta	Causa Directa	Problema Principal
Continuar con el apoyo técnico institucional a la SAT, con la finalidad de fortalecer el proceso de recaudación tributaria.	Incrementa la recaudación tributaria	Fortalecida la Recaudación Fiscal	Se mejora la disponibilidad de recursos tributarios para el financiamiento del gasto público
Que las direcciones de Transparencia Fiscal, Técnica del Presupuesto, Contabilidad del Estado, Tesorería Nacional Crédito Público, realicen un análisis y revisión a la Normativa Presupuestaria relacionada con el gasto público, con la finalidad de recomendar una mayor cantidad de recursos presupuestarios destinados a fortalecer la inversión pública.	La normativa para la aprobación y ejecución presupuestaria permite realizar una priorización del Gasto Público.	Se logra reducir la rigidez presupuestaria	
EL MINFIN, a través de la Dirección General de Adquisiciones del Estado y la Dirección de Asesoría Jurídica, realicen un análisis, revisión y actualización a la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado con la finalidad de eliminar procesos complejos y burocráticos y que la propuesta sea elevada al Congreso de la República para su análisis y aprobación.	Eficiencia en los Procesos para la contratación y adquisiciones del Estado	Mejora en la priorización del gasto	

Intervenciones (Cómo abordar la causa)	Causa Indirecta	Causa Directa	Problema Principal
Que la Dirección de Transparencia Fiscal y la Dirección de Comunicación Social del MINFIN, definan una estrategia de comunicación que permita dar a conocer a la ciudadanía información sobre transparencia y rendición de cuentas	Mayor conocimiento del ciudadano sobre portales informáticos relacionados con la transparencia y rendición de cuentas	Positiva percepción del ciudadano en transparencia y rendición de cuentas	Se mejora la disponibilidad de recursos tributarios para el financiamiento del gasto público
Que la Dirección de Contabilidad del Estado del MINFIN, defina una programación progresiva para la implementación de la NICSP y Sistema Guatemóminas en todas las instituciones del Sector Público.	Mayor cobertura en la implementación de las NICSP y Sistema Guatemóminas en las instituciones del Sector Público		
Que la Dirección de Bienes del Estado, defina una estrategia de titulación supletoria del subsuelo donde se ha previsto la construcción del Metro en la ciudad de Guatemala.	Transparencia y rendición de cuentas en la titulación supletoria del subsuelo.		

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024.

Un elemento determinante en la débil recaudación fiscal, lo constituye el rubro relacionado con la captación de ingresos, responsabilidad que recae en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-.

De acuerdo a la documentación bibliográfica consultada, se encontró el caso de un país en América del Sur, que mostró de acuerdo a los análisis de CEPAL (2016) donde se identificaron factores que llevaron a este país a plantear la necesidad de realizar una reforma tributaria en 2014. Uno de ellos fue el crecimiento sostenido en los últimos 20 años (1993-2013) en donde la tasa promedio de crecimiento anual fue del 5.2% y al mismo tiempo el ingreso per cápita se duplicó; sin embargo, los ingresos públicos como presión fiscal se mantuvieron estables por debajo del nivel de desarrollo del país. En ese sentido, las evidencias de las buenas prácticas analizadas en el modelo prescriptivo pueden llevarnos a la propuesta, en términos generales de nuevos impuestos, ampliación de la base tributaria, modificaciones a las tasas impositivas, fortalecimiento y apoyo a la gestión de la SAT entre otras.

Cabe destacar que los insumos fundamentales que permitieron la construcción del Modelo Prescriptivo, provienen del árbol de problemas y de las relaciones causales del camino crítico, donde se logran identificar causas directas e indirectas.

Para la elaboración del Modelo Prescriptivo se realizó el análisis y revisión documental de varias experiencias Latinoamericanas, en donde se identificó que un factor común es la débil recaudación fiscal y que constituye un factor determinante para que los recursos tributarios de un país sean insuficientes para financiar el gasto público.

10. Identificación de caminos causales críticos y jerarquización de factores.

La identificación de caminos causales críticos, permitió la jerarquización de los factores causales, con el objeto de observar cuáles fueron los caminos que representaron el mayor impacto sobre el problema central, en este caso la **“Insuficiencia de recursos tributarios para el financiamiento del gasto público”**; cabe indicar que estos caminos fueron identificados en el modelo explicativo.

A continuación, se presenta en la Figura 7, donde se muestra el camino causal crítico, identificado como la principal causa directa que incide en la determinación del problema central.

Figura 7
Ministerio de Finanzas Públicas
Camino Causal Crítico Año 2024



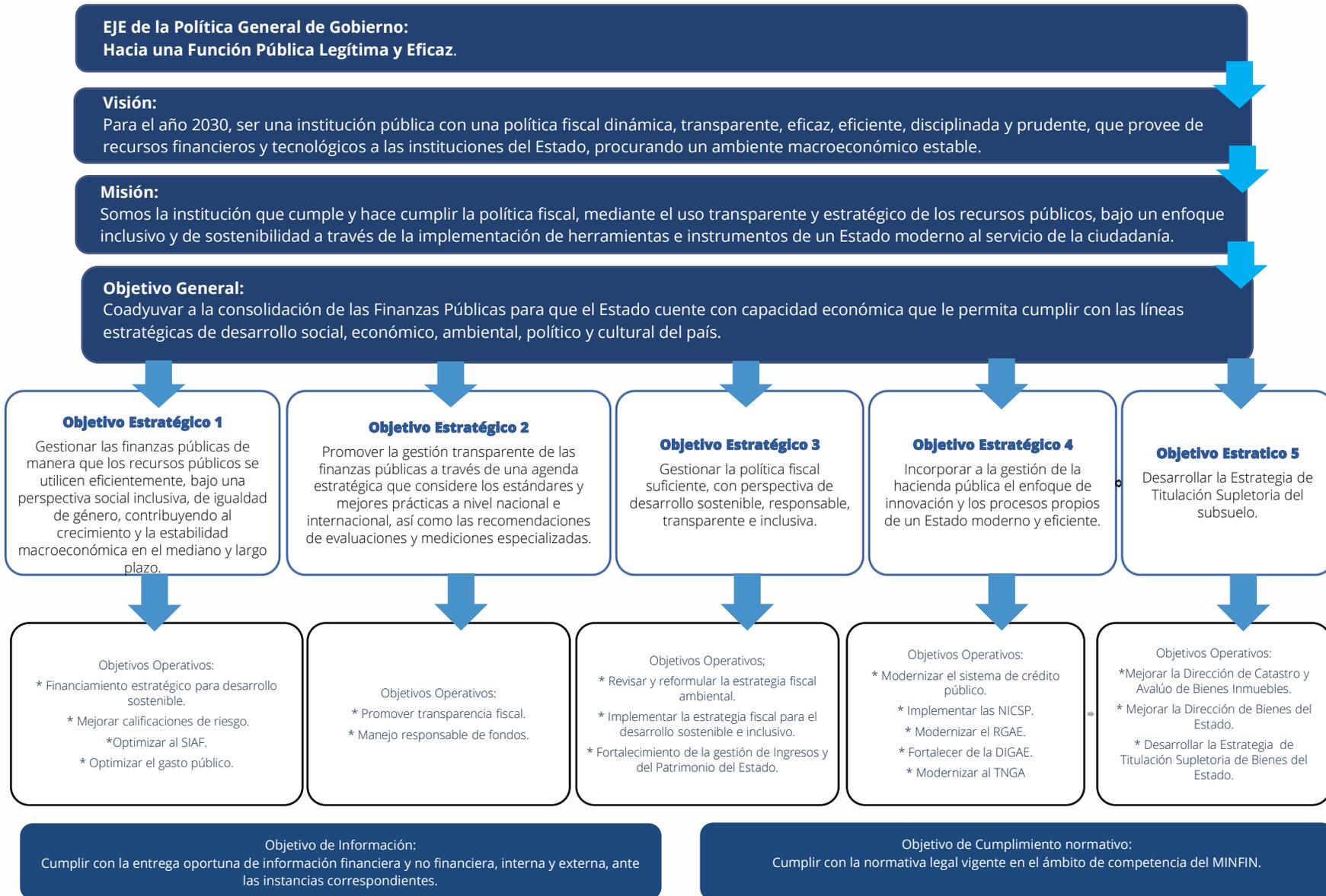
Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024

III. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El MINFIN, para lograr ser una institución sólida que gestiona finanzas públicas fortalecidas y transparentes para lograr el desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país, orienta la Visión, Misión, Objetivos Estratégicos, Objetivos Operativos, Objetivos de Información y Objetivos de Cumplimiento Normativo, hacia el cumplimiento de sus funciones en el marco de su competencia, los que responden a cumplir con acciones del eje de la actual PGG.

En la figura siguiente, se muestra el marco estratégico institucional, a través del cual se espera alcanzar en el año 2032, una institución que cumple y hace cumplir la política fiscal, mediante el uso transparente y estratégico de los recursos públicos que contribuyan al desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural.

Figura 8
Marco Estratégico Institucional. Año 2024



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 202

1. Definición de visión, misión, principios y objetivos

El MINFIN, comprometido con la mejora continua de las finanzas públicas, diseñó el Marco Estratégico Institucional en cumplimiento a las funciones establecidas en la legislación vigente, el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, la PGG 2024–2028, ha identificado la visión, misión, principios, valores, objetivos estratégicos, objetivos operativos, objetivos de información y objetivos de cumplimiento normativo, que lo orientan hacia una institución sólida que gestiona finanzas públicas fortalecidas, y que a la vez cuenta con un adecuado control interno y con sistema de gestión que le permite el logro de resultados.

En la figura 8, se muestra la visión y misión del MINFIN a través de la cual, se espera alcanzar, en el año 2032, una institución que contribuya al desarrollo y crecimiento económico inclusivo.

1.1 Principios y valores institucionales

En cumplimiento a las funciones institucionales, el MINFIN en el Código de Ética definió principios y valores que conducen los procesos estratégicos a un desarrollo institucional fortalecido, con incorporación transversal de procesos transparentes, un adecuado control interno, innovación en los ámbitos de gestión para el fortalecimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad y Antisoborno, orientados a la prestación de los servicios públicos, que debe proveer a la población e instituciones del Estado en el marco de su competencia.

Estos principios y valores son de aplicación general a todos los procesos y personal del Ministerio, para garantizar la calidad en la prestación de los servicios públicos con una filosofía de valores éticos y en apego a las leyes vigentes, como se muestra en la figura 9.

Figura 9
Ministerio de Finanzas Públicas
Principios y valores institucionales Año 2024

Justicia	<ul style="list-style-type: none">• Consiste en dar a cada uno lo que corresponde. Se apoya en los valores de equidad y reconocimiento; y se concreta con las acciones del colaborador financista, brindando un trato justo, equitativo e imparcial, sin incurrir en ningún tipo de discriminación, favoritismo, arbitrariedad o abuso de autoridad. Asimismo, implica actuar con generosidad, sensibilidad y solidaridad
Integridad	<ul style="list-style-type: none">• Implica la rectitud en palabras y obras: el ser una persona proba e intachable. Se apoya en los valores de identidad y honradez; y se concreta actuando con rectitud, veracidad y probidad en todos los aspectos, así como en el desempeño de sus funciones conforme la misión y visión del MINFIN..
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Se entiende como la capacidad de responder con prudencia en el cumplimiento de sus funciones y actividades. Se apoya en los valores de eficiencia y frugalidad; y se concreta cumpliendo con el deber de asumir las consecuencias de los actos y, de igual manera, tratando que todos sean realizados con compromiso y apego a las normas.
Transparencia	<ul style="list-style-type: none">• Consiste en el aseguramiento del derecho humano de acceso a la información pública. Se apoya en los valores de rendición de cuentas y probidad; y se concreta ejecutando los actos del servicio de manera transparente, recordando la naturaleza pública de sus actos y poniendo a disposición la información pública sin más limitaciones que las legalmente establecidas.
Excelencia	<ul style="list-style-type: none">• Se enmarca en el compromiso por brindar un servicio eficiente, eficaz y orientado a la mejora continua. Se apoya en los valores de liderazgo y servicio; y se concreta en el desarrollo adecuado de las funciones y actividades de cada colaborador financista..

Valores

De acuerdo al Código de Ética del MINFIN, entre los principales valores que todos los empleados de este Ministerio deben cumplir se encuentran.

- a) **Equidad:** el colaborador financista brinda un trato justo e imparcial hacia los compañeros de trabajo y demás personas.
- b) **Reconocimiento:** el colaborador financista cuida y respeta la dignidad de las personas y valora su desempeño.
- c) **Identidad:** el colaborador financista conoce, respeta y guarda fidelidad al Ministerio, cumpliendo su misión, visión, principios, valores, objetivos y metas institucionales, para fortalecer la confianza de los usuarios.
- d) **Honradez:** el colaborador financista actúa con rectitud, veracidad y honestidad en todos sus actos, manteniendo una actitud coherente en su pensamiento, decir y actuar, a efecto de reflejar credibilidad, transparencia y justicia.
- e) **Eficiencia:** el colaborador financista agiliza los procesos haciendo uso efectivo de los recursos para brindar un servicio de calidad.
- f) **Frugalidad:** el colaborador financista hace uso óptimo de los recursos de los que se dispone con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos y operativos en el cumplimiento de sus funciones.
- g) **Rendición de cuentas:** el colaborador financista coadyuva al cumplimiento del derecho humano de acceso a la información pública garantizando que la misma sea veraz y oportuna.
- h) **Probidad:** el colaborador financista actúa con decoro e integridad en el desempeño de sus funciones y actividades aplicando prácticas correctas para evitar actos de corrupción.
- i) **Liderazgo:** el colaborador financista promueve la innovación y la disposición a los cambios institucionales con actitud positiva, contribuyendo a la mejora continua del MINFIN.
- j) **Servicio:** el colaborador financista, en el ejercicio de sus funciones y actividades evidencia compromiso y disposición a que los actos que realiza estén acordes a sus responsabilidades, con transparencia, excelencia, diligencia, calidad, solidaridad, disciplina, constancia, cordialidad y cortesía, contribuyendo con la misión y visión del MINFIN.

2. Análisis de capacidades estratégicas FODA

Para realizar el análisis de capacidades estratégicas FODA, el MINFIN a través de la DIPLANDI, solicitó por medio escrito a las diferentes dependencias que, realizaran un análisis a las capacidades estratégicas internas sobre la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En los Anexos 4 y 5 se presenta el análisis FODA y el respectivo análisis de acciones estratégicas.

3. Análisis de Actores

Para el cumplimiento de las funciones que asigna el ROI, el MINFIN debe interactuar con las entidades del Sector Público, es por ello que se realizó el análisis de las interacciones con los principales actores vinculados a los procesos. La metodología permitió vincular el análisis de actores institucional con el análisis de partes interesadas requerido en los procesos de Certificación de Calidad ISO 9001:2015 y Gestión AntiSoborno ISO 37001:2016 para identificar a los principales actores externos que interactúan con el MINFIN en la ejecución del PEI.

En la Tabla 8, se presenta la matriz de actores con los cuales el MINFIN por su naturaleza institucional interactúa en el cumplimiento de las funciones con diferentes actores como se muestra a continuación:

Tabla 8
Ministerio de Finanzas Públicas
Identificación de Actores Año 2024

Actor	Importancia	Poder	Recursos	Rol	Acciones Principales	Ubicación Geográfica
SAT	Alta	Medio	Técnico/ administrativo	Facilitador/aliado	Aplicar la legislación tributaria, la recaudación, control y fiscalización de los tributos.	Nacional
SEGEPLAN	Alta	Medio	Técnico	Facilitador/aliado	Ente rector de planificación y programación.	Nacional
BANGUAT	Alta	Alto	Técnico/ financiero	Facilitador/aliado	Encargado de centralizar los fondos de las instituciones financieras que conforman el sistema financiero nacional.	Centralizada
Organismo Legislativo	Alta	Alto	Político/ legal	Demandante/fiscalizador	Aprobación de leyes, Acuerdos, Decretos, Presupuesto del Estado.	Nacional
Contraloría General de Cuentas	Alta	Medio	Políticos/ técnicos	Demandante/fiscalizador	Fiscalizar los recursos y acciones en relación con la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos.	Nacional
Ministerios y Secretarías	Alta	Medio	Técnico	Demandante	Cumplir con lo programado y ejecutar con transparencia el plan-presupuesto.	Nacional

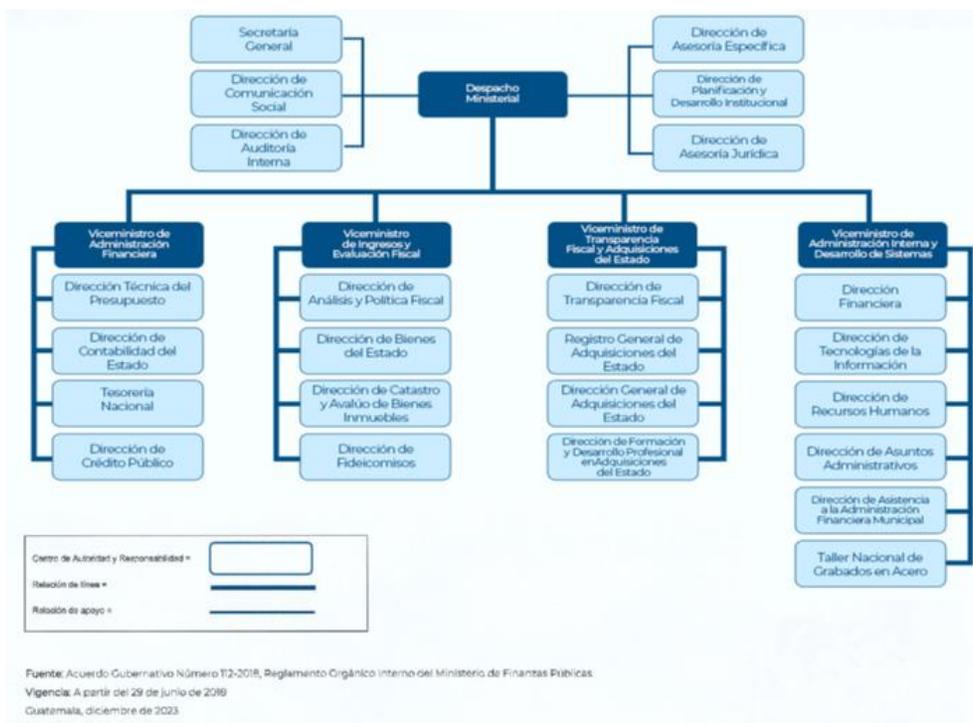
Actor	Importancia	Poder	Recursos	Rol	Acciones Principales	Ubicación Geográfica
Municipalidades	Media	Bajo	Humano	Demandante	Coordinar y dar apoyo técnico, ejecutar con transparencia.	Municipal
Organismos de Cooperación Internacional	Alta	Alto	Técnico / Financiero	Facilitador/aliado	Gestionar y coordinar políticas para unificar esfuerzos.	Regional
Secretaría Presidencial de la Mujer	Alta	Medio	Técnico	Facilitador/aliado	Aplicación de la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres	Nacional
Direcciones del MINFIN	Alta	Medio	Técnico	Facilitador	Ejecución de las estrategias definidas.	Institucional

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024

4. Estructura Organizacional

Para dar cumplimiento a su mandato y funciones, el MINFIN se organiza en órganos sustantivos, órganos de apoyo técnico y órganos administrativos y financieros, de acuerdo a lo establecido en Decreto 114-97 Del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo y el Reglamento Orgánico Interno (ROI) del Ministerio, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018. Para la comprensión de la estructura de funcionamiento en la Figura 10 se muestra la Estructura Orgánica del MINFIN.

Figura 10
Estructura orgánica del Ministerio de Finanzas Públicas. Año 2024



5. Certificación de Calidad ISO 9001:2015 y Antisoborno ISO 37001:2016

Desde el 2018, el MINFIN obtuvo la certificación de calidad ISO 9001:2015 en el proceso de Gestión Estratégica Institucional, ha mantenido la certificación de calidad durante 5 años consecutivos, basado en la norma internacional que establece la identificación de objetivos de calidad vinculados con el marco estratégico institucional. Asimismo, durante el 2020 el proceso de Gestión Estratégica Institucional obtuvo la certificación antisoborno bajo la norma internacional ISO 37001:2016. Ambos Sistemas de Gestión adoptados por el MINFIN han permitido mantener un sólido proceso de Gestión Estratégica Institucional.

El Marco Estratégico Institucional, permite orientar la visión, misión, objetivos estratégicos y objetivos operativos, con los objetivos tanto de calidad como antisoborno, en el marco de cumplimiento de las normas internacionales, mediante una alineación estratégica del Plan Estratégico Institucional 2024–2028 y el Plan Operativo Anual 2024, que contiene el detalle de los procesos certificados bajo la norma.

Para lograr la vinculación entre la gestión estratégica institucional y operativa fue necesario realizar un análisis de cada proceso, desde la gestión estratégica, operativa, la implementación de normativa, un diagnóstico FODA de cada proceso, la incorporación de metas y vinculación con los resultados final e intermedios. Para ello, se utilizaron todos los instrumentos de análisis del presente plan en el marco de la Gestión por Resultados, asimismo, los análisis de cada proceso sirvieron de base para los modelos conceptual, explicativo y prescriptivo del presente plan estratégico institucional.

5.1 Sistemas de Gestión

El MINFIN basado en el principio de mejora continua, en 2019 logra ampliar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, abarcando la totalidad de dependencias del Ministerio; Asimismo, implementó el Sistema de Gestión Antisoborno, obteniendo la certificación ISO 37001:2016 que coadyuva al alcance de los objetivos estratégicos del Ministerio.

5.1.1 Matriz de Riesgos Plan Estratégico Institucional PEI 2024-2028 vinculada a los Sistemas de Gestión ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016 adoptados por el MINFIN

Dentro del proceso de actualización del PEI 2024-2028, el MINFIN incluye la matriz de riesgos vinculada a los Sistemas de Gestión adoptados por el Ministerio, la cual tiene por objeto identificar las incertidumbres a las cuales se puede enfrentar el PEI y que puedan generar escenarios no ideales para una eficaz ejecución. En el contenido de la matriz, se identifican las acciones para cada uno de los cuatro riesgos descritos, como también el período de finalización de cada acción.

Tabla 9
Ministerio de Finanzas Públicas
Matriz de Riesgos. Año 2024
Sistemas de Gestión ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016 adoptados por el MINFIN

No.	Descripción	Nivel de riesgo	Plan de acción	Finalización
1	Políticas Institucionales no alineadas a las Políticas Públicas.	Bajo	Implementar mecanismos de comunicación y coordinación con el ente rector de la Planificación (Segeplan)	31/03/2024

No.	Descripción	Nivel de riesgo	Plan de acción	Finalización
2	No poder apoyar el crecimiento social, económico, ambiental, político y cultural del país.	Medio	Revisión y análisis del informe de Desempeño de la Política Fiscal anual.	31/03/2024
3	Desconocimiento de la estrategia institucional	Bajo	Comunicación de las estrategias ministeriales con todas las dependencias del MINFIN.	31/03/2024
4	Cambios de autoridades	Alto	Comunicación y coordinación con nuevas autoridades.	31/03/2024

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional del MINFIN. Año 2024

5.1.2 Matriz de Planificación Estratégica Institucional del MINFIN.

La matriz de planificación estratégica institucional es la herramienta que permite la articulación entre la PGG 2024-2028 y el Plan Estratégico Institucional 2024-2028 del MINFIN. La matriz está vinculada con los resultados estratégicos institucionales y los indicadores que permitirán la medición de éstos.

La matriz permitirá dar seguimiento y evaluar el desempeño de los indicadores asociados a cada resultado estratégico institucional para el cumplimiento de las acciones estratégicas del MINFIN dentro de la PGG, así como el cumplimiento de las funciones que le asigna la Ley del Ejecutivo, Decreto Número 114-97 y el Reglamento Orgánico Interno, Acuerdo Gubernativo 112-2018.

Cabe destacar que el MINFIN está directamente relacionado con la PGG, por medio del **Eje No. 1: “Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz”** e indirectamente interrelacionado por la naturaleza de sus funciones, con los restantes nueve ejes de la PGG.

Visión estratégica para una Administración pública transparente, eficiente y rendidora de cuentas

El eje 1, está directamente relacionado con una visión estratégica de una administración pública transparente, eficiente, eficaz y bajo un principio de rendición de cuentas; donde el uso de los limitados recursos públicos se utiliza racionalmente y de forma eficiente, orientados hacia la población más necesitada de este país.

En ese sentido, es fundamental que el MINFIN fortalezca los mecanismos que contribuyan a un proceso eficiente plan presupuesto, bajo un modelo de gestión pública en el marco de la gestión por resultados que permite generar mayor transparencia y rendición de cuentas; para alcanzar esa transparencia será importante implementar mecanismos institucionales e interinstitucionales con otras instituciones de gobierno.

El eje 1, está directamente vinculado con un conjunto de líneas estratégicas incluidas en la PGG que permitirán un marco de acción orientado hacia una gestión pública legítima y eficaz; entre esas líneas se destacan especialmente: 1) Mecanismos para impulsar un sistema nacional anticorrupción; 2) Implementación de acciones que restituyan la credibilidad en la democracia y el Estado de Derecho; 3) Fortalecer mecanismos de Gobierno Abierto y Electrónico; 4) Coordinación y articulación entre el gobierno central y los gobiernos locales y 5) Promover medidas contundentes, inmediatas y efectivas en contra de la corrupción y malas prácticas en la administración pública.

El Ministerio de Finanza Públicas, para medir el cumplimiento del Eje 1 de la PGG, está considerando la intervención de cinco resultados intermedios, siendo los siguientes:

R-1: Para 2024, se habrá actualizado / emitido en un 10% las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.

R-2: Al finalizar el 2024 el MINFIN habrá logrado proporcionar en un 100% acompañamiento y asesoría a las entidades responsables en la implementación del Compromiso 1 del 6to Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto

R-3: Para el 2024, el gasto público (corriente y de capital) se estima en 13.0% respecto al PIB.

R-4: Para el 2024 el MINFIN habrá diagnosticado y establecido en un 100% el plan de trabajo para la modernización e innovación de sus normas, procesos y procedimientos.

R-5: Para el 2024 se habrá diagnosticado y establecido en un 100% el plan de trabajo de la Estrategia de Titulación Supletoria del Subsuelo.

5.1.3 Matriz de vinculación entre Objetivos Estratégicos, PGG dependencias del MINFIN.

La matriz de vinculación entre Objetivos Estratégicos, PGG y dependencias del MINFIN y acciones estratégicas, tiene por objeto mostrar la interrelación que se da entre los cuatro elementos antes indicados del Plan Estratégico Institucional PEI 2024-2028 del MINFIN, especialmente destacar la intervención de ciertas dependencias que están vinculadas especialmente con el eje de PGG, caso particular el Ministerio que atiende el **Eje 1: Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz**.

En la tabla 10, se observa cómo a partir del Eje 1 de la PGG, en el PEI 2024-2028 se articulan acciones estratégicas en función a cada uno de los cinco objetivos estratégico, donde las dependencias identificadas tienen acciones programadas para realizar durante el 2024.

Tabla 10
Ministerio de Finanzas Públicas
Relación Objetivos Estratégicos con Ejes de la PGG, la participación de dependencias con respecto a la ejecución de acciones estratégicas. Año 2024

Objetivo Estratégico	Eje	Dependencia	Acciones Estratégicas
	PGG		
OE-1: Gestionar las finanzas públicas de manera que los recursos públicos se utilicen eficientemente, bajo una perspectiva social inclusiva, de igualdad de género, contribuyendo al crecimiento y la estabilidad	Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz	Dirección Técnica del Presupuesto	Consolidar Proyecto de Presupuesto
			Elaborar Proyectos de Presupuesto de las Entidades Descentralizadas
		Dirección de Crédito Público	Gestionar la obtención de préstamos ante los Organismos Financieros Internacionales
			Llevar los préstamos gestionados a la fase de negociación entre las partes
			Realizar Subastas y Licitaciones para la colocación de Títulos Valores Públicos
			Instruir el pago del servicio de deuda externa correspondiente al Gobierno Central, a través de los sistemas de administración de deuda (SIGADE, SIADEP).
		Registrar el ingreso de desembolsos de préstamos en ejecución, a través de los Sistemas de Administración de Deuda (SIGADE, SIADEP y SIADON)	

Objetivo Estratégico	Eje	Dependencia	Acciones Estratégicas
	PGG		
macroeconómica en el mediano y largo plazo.		Dirección de Contabilidad del Estado	Elabora la liquidación anual del presupuesto y cierre contable, contemplada en el artículo 241 de la Constitución Política de la República, para su remisión a la Contraloría General de Cuentas y al Congreso de la República. Presentar por intermedio del Despacho Ministerial al Congreso de la República, el informe cuatrimestral de la ejecución del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado y de la deuda interna, conforme a la literal w) del artículo 183 de la Constitución Política de la República de Guatemala.
		Tesorería Nacional	Pago de Obligaciones del Estado
OE-2: Promover la gestión transparente de las finanzas públicas a través de una agenda estratégica que considere los estándares y mejores prácticas a nivel nacional e internacional, así como las recomendaciones de evaluaciones y mediciones especializadas.		Dirección de Adquisiciones del Estado	Actualizar el Sistema -GUATECOMPRAS- incluyendo nuevas funcionalidades, tecnologías y mejoras en los procesos actuales. Definir y priorizar los cambios y mejoras a implementar dentro del Sistema -GUATECOMPRAS- que permitan optimizar el uso de los recursos y beneficien al usuario. Interconectar procedimientos y módulos informáticos del Sistema -GUATECOMPRAS- con los Sistemas Financieros, así como con otros registros y sistemas de otras instituciones del Estado.
		Registro General de Adquisiciones del Estado	Inscribir a personas individuales que prestan sus servicios técnicos o profesionales a las instituciones del sector público
			Inscribir a personas individuales y jurídicas que desean proveer bienes, suministros y servicios a las entidades que regula el artículo 1 de la Ley de Contrataciones del Estado.
			Precalificar a Proveedores de bienes, suministros y servicios del Estado. Precalificar a Proveedores de obra y servicios relacionados con las obras públicas.
	Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz	Registro General de Adquisiciones del Estado	Precalificar a personas individuales y jurídicas que brindan servicios de consultorías.
			Elaborar informes de Evaluación y Seguimiento de la Política de Transparencia Fiscal.
			Elaborar informe Anual sobre Transparencia Fiscal
			Elaborar informe sobre seguimiento al Plan de Acción para el cumplimiento de Estándares de Transparencia Fiscal.
OE-2: Promover la gestión transparente de las finanzas públicas a través de una agenda estratégica que considere los estándares y mejores prácticas a nivel nacional e internacional, así como las recomendaciones de evaluaciones y mediciones especializadas.		Elaborar Informe del Presupuesto Ciudadano.	
		Elaborar Informe de riesgos fiscales.	
		Elaborar informe de Seguimiento de los compromisos del eje de transparencia fiscal del Sexto Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto 2023-2025.	
		Dirección de Transparencia Fiscal	Elaborar informe de desempeño del sistema de gestión antisoborno.
		Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado	Dar seguimiento y evaluar la implementación del Modelo de Formación y Desarrollo profesional en materia de Adquisiciones Públicas. Brindar asistencia técnica a compradores y proveedores en formación y desarrollo profesional en adquisiciones del Estado

Objetivo Estratégico	Eje	Dependencia	Acciones Estratégicas
	PGG		
			Capacitar a personas del sector público y privado en materia de adquisiciones públicas
OE-3: Gestionar la política fiscal suficiente, con perspectiva de desarrollo sostenible, responsable, transparente e inclusiva.		Dirección de Análisis y Política Fiscal	Realizar análisis para la coordinación entre las Políticas Monetaria y Fiscal
			Realizar Informe de Riesgos Fiscales en su versión ampliada y la versión para la separata de presupuesto.
			Evaluar la sostenibilidad de la política fiscal del endeudamiento público y opiniones en materia de endeudamiento (extraordinario)
			Mantener la coordinación con las Direcciones miembros de la Mesa Técnica de la EFA para el cumplimiento de las actividades del documento denominado "Lineamientos ambientales en el ámbito del ministerio de finanzas públicas" acuerdo Ministerial 388-2022.
			Realizar informes sobre el Plan de Estándares de la OCDE
			Realizar informe de riesgos fiscales macroeconómicos
OE-4: Incorporar a la gestión de la hacienda pública el enfoque de innovación y los procesos propios de un Estado moderno y eficiente.		Secretaría General	Atender y Orientar al Solicitante
			Atender al Usuario
		Dirección Financiera	Elaborar normas internas para la ejecución del presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas.
		Dirección de Tecnologías de la Información	Desarrollar y/o Implementar Sistemas de Información
		Dirección de Recursos Humanos	Desarrollar Módulo de Beneficios de Empleados dentro del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos SIARH
			Desarrollo del Sistema de Medición del Clima Laboral
Dirección de Comunicación Social	Realizar Acciones Estratégicas para divulgarlas en los diferentes canales de comunicación		
OE-4: Incorporar a la gestión de la hacienda pública el enfoque de innovación y los procesos propios de un Estado moderno y eficiente.	Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	Elaborar y/o actualizar Plan Estratégico Institucional en el marco de los sistemas de Gestión adoptados por el Minfin, y gestionar su publicación en la página Web.
			Evaluar el desempeño de los resultados estratégicos institucionales del PEI
			Coordinar la implementación de las acciones de igualdad para las mujeres y para el seguimiento de los derechos humanos. en el Minfin
			Elaborar y actualizar el Plan de transversalización del enfoque de género y derechos humanos en el Ministerio de Finanzas Públicas.
			Coordinar la conformación de mesa técnica de los entes rectores y la Dirección de Tecnologías de la Información del Minfin para la innovación del Sistema Integrado de Administración Financiera.
		Dirección de Fideicomisos	Dar finalización a procedimientos de extinción y/o liquidación de fideicomisos en donde el Ministerio de Finanzas participe como representante del Estado, como fideicomitente o miembro de los órganos de decisión.
Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal	Aplicar oportunidades de Mejora en los SIAF vigentes de Gobiernos Locales y sus Empresas. Asimismo, implementar nuevas		

Objetivo Estratégico	Eje	Dependencia	Acciones Estratégicas
	PGG		
OE-5: Desarrollar la Estrategia de Titulación Supletoria del subsuelo.			funcionalidades que permitan mejorar la prestación de servicios públicos de los Gobiernos Locales.
			Implementar y asesorar a los Gobiernos Locales en Servicios GL
		Taller Nacional de Grabados en Acero	Adaptación de los procesos de producción actuales, debido a la compra de maquina con tecnología mejorada.
		Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles	Realizar Avalúos de Bienes Inmuebles
			Aprobar Avalúos presentados por Valuadores particulares
		Dirección de Bienes del Estado	Actualizar la información de cada finca en la base de datos del patrimonio inmobiliario del Estado.
			Incorporar nuevas fincas a la base de datos del patrimonio inmobiliario del Estado, con el respaldo de los Acuerdos Gubernativos publicados en el Diario de Centroamérica.

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024

IV. SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO

1. Mecanismos de seguimiento

El seguimiento y monitoreo al Plan Estratégico Institucional 2024-2028 del MINFIN, se sustenta en un sistema orientado a evaluar la calidad del desempeño estratégico institucional, mediante la medición de resultados vinculado a las acciones estratégicas que realiza cada ámbito de gestión institucional, para alcanzar los objetivos y resultados planteados.

El MINFIN, a través de la DIPLANDI estará realizando el seguimiento y evaluación al PEI 2024-2028 en cumplimiento a sus funciones establecidas en el ROI, este proceso será desarrollado bajo un enfoque participativo y en coordinación y comunicación con las direcciones sustantivas responsables de proveer la información del avance de los indicadores vinculados a los Resultados Estratégicos Institucionales.

La metodología para el seguimiento y evaluación de los indicadores a nivel estratégico, que permiten dar seguimiento y evaluar el cumplimiento del PEI 2024-2028 se sustenta fundamentalmente en el procedimiento siguiente:

a. Actualización de herramientas.

Al inicio de cada ciclo presupuestario la DIPLANDI, analiza, actualiza y ajusta las herramientas con las cuales se debe recopilar la información necesaria para medir el desempeño de los Resultados Estratégicos Institucionales (REI).

b. Elaboración del Informe

La DIPLANDI, remite a las direcciones participantes un memorándum, donde se informa sobre el procedimiento a seguir, específicamente se hace mención de los REI que les corresponde, cabe indicar que la evaluación del desempeño de estos resultados se realiza anualmente; en igual forma al memorándum se adjuntan las herramientas.

De forma anual la DIPLANDI, remite a las direcciones participantes un memorándum, donde se informa sobre el procedimiento a seguir, que incluye la identificación, seguimiento y cumplimiento de los Resultados Estratégicos Institucionales -REI-, adjuntándose las herramientas respectivas. La evaluación del desempeño de estos resultados se realiza anualmente.

La DIPLANDI, sostiene reuniones de trabajo con las direcciones con la finalidad discutir y analizar diversos aspectos relacionados con el cumplimiento de los REI. Una vez recibida la información proveniente de las direcciones, la DIPLANDI procede a elaborar el informe relacionado con el desempeño de los REI y lo remite al despacho superior para su evaluación y consideración de las acciones estratégicas a implementar en el próximo PEI, POM y POA para mejorar dichos resultados.

2. Selección de indicadores a nivel estratégico

Los indicadores estratégicos identificados para brindar seguimiento al PEI 2024-2028, se estructuran en dos niveles, el primero en función al resultado final y el segundo, donde se definen los cinco Resultados Intermedios; para cada uno de los indicadores se ha construido una ficha en la cual se observa entre otras variables, el nombre del indicador, categoría, política pública a la cual está asociado, descripción, pertinencia, forma de cálculo, frecuencia de la medición y la tendencia del indicado.

Tabla 11

Ministerio de Finanzas Públicas

Resultado Final: Al 2028, las finanzas públicas se habrán consolidado y modernizado en un 60%, permitiendo que el Estado cuente con capacidad económica para cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país.

FICHA DEL INDICADOR							
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas							
Nombre del Indicador	Finanzas Públicas consolidadas y modernizadas que permiten un Estado con capacidad económica						
Categoría del Indicador	DE RESULTADO	XX	DE PRODUCTO				
Objetivo Asociado al Indicador	Contar con capacidad económica para cumplir con las líneas estratégicas orientadas al desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país.						
Política Pública Asociada	Política General de Gobierno PGG						
Descripción del Indicador	Consiste en mostrar que las finanzas públicas se han logrado consolidar y modernizar, por medio de un porcentaje anual que da muestras que ese comportamiento permite al Estado, disponer de capacidades económicas para cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural.						
Pertinencia	El indicador incluye los cuatros principales elementos de la política fiscal, como son ingresos públicos, el nivel de gasto financiamiento del déficit y Transparencia Fiscal.						
Interpretación	El indicador debe mostrar un comportamiento de las finanzas públicas en un nivel de consolidación y modernización, igual o muy cercano a 60 por ciento, lo que significa que por lo menos se mantiene el porcentaje, en comparación con el año base (año 2024).						
Fórmula de Cálculo	Ejecución del gasto social anual dividido ejecución presupuestaria anual * 100						
Ámbito Geográfico	Nacional	XX	Regional		Departamento		Municipio
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimestral		Semestral		Anual
Tendencia del Indicador							
Años	2024	2025	2026	2027	2028		
Valor (del indicador)					60%		
Línea Base	Año base	2024	Valor		60%		
Medios de Verificación							
Procedencia de los datos	SICOIN-SIGES						
Unidad Responsable	Minfin						
Metodología de recopilación.	Reportes del SICOIN y SIGES						
Nota técnica	Se entiende por consolidación de las finanzas públicas, al proceso mediante el cual los ingresos fiscales, gasto público, el financiamiento del déficit se logran articular; en tanto que modernización de las finanzas públicas, es lograr un nivel de eficiencia en el uso de los recursos públicos, mostrando transparencia, rendición de cuentas y calidad del gasto, ante la sociedad guatemalteca.						

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024

Tabla 12
Ministerio de Finanzas Públicas
Resultado Intermedio R-1: Para 2024, se habrá actualizado / emitido en un 10% las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.

FICHA DEL INDICADOR									
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas									
Nombre del Indicador	Acompañamiento y asesoría a las entidades responsables en la implementación del Compromiso 1 del 6to Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto. Año 2024								
Categoría del Indicador	DE RESULTADO	XX	DE PRODUCTO						
Objetivo Asociado al Indicador	Formular e implementar el eje de transparencia fiscal del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto.								
Política Pública Asociada	Política General del Gobierno PGG								
Descripción del Indicador	El indicador contiene información sobre el desarrollo de documentos relacionados con el acompañamiento y asesoría del MINFIN hacia las entidades responsables en la implementación del Compromiso 1 del 6to. Plan Nacional de Gobierno Abierto.								
Pertinencia	Para el MINFIN, es sumamente importante publicar el cumplimiento de los diferentes compromisos adquiridos a través de los Planes de Gobierno Abierto, el cual es un espacio participativo entre entidades del Estado, organizaciones de la sociedad civil y observadores.								
Interpretación	La tendencia del indicador, muestra el avance en el acompañamiento y asesoría del MINFIN a las entidades responsables de la implementación del Compromiso 1 del 6to. Plan Nacional de Gobierno Abierto.								
Fórmula de Cálculo	Porcentaje ejecutado anualmente entre Porcentaje programado por cien.								
Ámbito Geográfico	Nacional	XX	Regional		Departamento		Municipio		
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimestral		Semestral		Anual	XX	
Tendencia del Indicador									
Años	2024		2025		2026		2027		2028
Valor (del indicador)	100%		50%		100%		50%		100%
Línea Base	Año		2024		Valor				100%
Medios de Verificación									
Procedencia de los datos	MINFIN.								
Unidad Responsable	Dirección de Transparencia Fiscal, Dirección de Tecnologías de la Información.								
Metodología de recopilación.	Reportes elaborados por la Dirección de Transparencia Fiscal y Dirección de Tecnologías de la Información.								

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024.

Tabla 13
Ministerio de Finanzas Públicas
Resultado Intermedio R-2: Al finalizar el 2024 el MINFIN habrá logrado proporcionar en un 100% acompañamiento y asesoría a las entidades responsables en la implementación del Compromiso 1 del 6to Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto. Año 2024

FICHA DEL INDICADOR								
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas								
Nombre del Indicador	Finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.							
Categoría del Indicador	DE RESULTADO	XX	DE PRODUCTO					
Objetivo Asociado al Indicador	Contribuir al fortalecimiento de las finanzas públicas que permitan la implementación de una administración pública eficiente e inclusiva.							
Política Pública Asociada	PGG 2024- 2028							
Descripción del Indicador	El indicador registra el dato de cómo avanza el fortalecimiento de las finanzas públicas durante un período de cinco años en donde se observará variaciones porcentuales del indicador.							
Pertinencia	La importancia del indicador se sustenta fundamentalmente en directrices dirigidas al logro de unas finanzas públicas fortalecidas por medio de una gestión eficiente y transparente.							
Interpretación	El indicador se expresa en valores porcentuales que muestran anualmente el comportamiento de las finanzas públicas durante un período de cinco años, partiendo del año base (2024) con un porcentaje del 10 %.							
Fórmula de Cálculo	Meta acumulada anualmente entre la meta programada para el año 2024 por cien.							
Ámbito Geográfico	Nacional	XX	Regional		Departamento		Municipio	
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimstral		Semestral		Anual	
							XX	
Tendencia del Indicador								
Años	2024	2025	2026	2027	2028			
Valor (del indicador)	10 %	15 %	15 %	20%	10%			
Línea Base	Año	2024	Valor			10%		
Medios de Verificación								
Procedencia de los datos	SICOIN-SIGES							
Unidad Responsable	Dirección Técnica del Presupuesto, Dirección de Contabilidad del Estado y Tesorería Nacional							
Metodología de recopilación.	Reportes del SICOIN y SIGES							

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024

Tabla 14
Ministerio de Finanzas Públicas
Resultado Intermedio. R-3: Para el 2024, el gasto público (corriente y de capital) se estima en 13.0% respecto al PIB. Año 2024

FICHA DEL INDICADOR							
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas							
Nombre del Indicador	Gasto Público (Corrientes y de Capital) con respecto al PIB						
Categoría del Indicador	DE RESULTADO	XX	DE PRODUCTO				
Objetivo Asociado al Indicador	Lograr un Gasto Público (Corriente y de Capital) del 13.0% con respecto al PIB.						
Política Pública Asociada	PGG 2024-2028						
Descripción del Indicador	Al finalizar el 2028, se ha logrado alcanzar un gasto público del 13% con respecto al Producto Interno Bruto.						
Pertinencia	Este indicador es pertinente ya que contribuye a la estabilidad de la Política económica del país, a través de una gestión eficiente, disciplinada y transparente de los recursos.						
Interpretación	La gestión, eficiente, disciplinada y transparente de los recursos contribuye a lograr la disposición financiera necesaria para apoyar los programas y proyectos estratégicos orientados a la reducción de la pobreza, la seguridad democrática, la estabilidad macroeconómica y la sostenibilidad fiscal en el mediano y largo plazo.						
Fórmula de Cálculo	Gasto Público (Corriente y de Capital) entre el Producto Interno Bruto alcanzado para el 2028 por cien.						
Ámbito Geográfico	Nacional	XX	Regional		Departamento		Municipio
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimestral		Semestral		Anual XX
Tendencia del Indicador							
Años	2024	2025	2026	2027	2028		
Valor (del indicador)	13.0%	13.6%	13.2%	12.8%	12.6%		
Línea Base	Año		2024	Valor		13.0%	
Medios de Verificación							
Procedencia de los datos	Dirección de Análisis y Política Fiscal						
Unidad Responsable	Dirección de Análisis y Política Fiscal (DAPF). Unidad responsable del seguimiento de la información, no así del resultado del indicador como tal.						
Metodología de recopilación.	Reportes cuatrimestrales / anuales.						

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024

Tabla 15
Ministerio de Finanzas Públicas
Resultado Intermedio R-4: Para el 2024 el MINFIN habrá diagnosticado y establecido en un 100% el plan de trabajo para la modernización e innovación de sus normas, procesos y procedimientos.

FICHA DEL INDICADOR							
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas							
Nombre del Indicador	Modernización e innovación de normas, procesos y procedimientos						
Categoría del Indicador	DE RESULTADO	XX	DE PRODUCTO				
Objetivo Asociado al Indicador	Contribuir al proceso de modernización e innovación de las normas y procedimientos						
Política Pública Asociada	Política General de Gobierno PGG						
Descripción del Indicador	Al finalizar el 2028, se ha logrado la modernización e innovación de las normas, procesos y procedimientos que regulan el funcionamiento del MINFIN.						
Pertinencia	Este indicador es relevante, ya que a través del mismo se busca mostrar el logro alcanzado en la modernización e innovación de normas, procesos y procedimientos a lo interno del MINFIN.						
Interpretación	A través de la medición de este indicador se podrá observar el avance en los procesos de modernización e innovación de normas, procesos y procedimientos.						
Fórmula de Cálculo							
Ámbito Geográfico	Nacional	XX	Regional		Departamento		Municipio
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimestral		Semestral		Anual
							XX
Tendencia del Indicador							
Años	2024	2025	2026	2027	2028		
Valor (del indicador)	100%	20%	40%	60%	80%		
Línea Base	Año	2024		Valor	100%		
Medios de Verificación							
Procedencia de los datos	MINFIN						
Unidad Responsable	Dirección de Crédito Público, Dirección General de Adquisiciones del Estado, Registro General de Adquisiciones del Estado, Dirección de Contabilidad del Estado y Taller Nacional de Grabados en Acero.						
Metodología de recopilación	Reportes a nivel de cada dependencia.						

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024

Tabla 16
Ministerio de Finanzas Públicas
Resultado Intermedio R-5: Para el 2024 se habrá diagnosticado y establecido en un 100%
el plan de trabajo de la Estrategia de Titulación Supletoria del Subsuelo. Año 2024.
Resultado Intermedio R4: Implementación de Portales de Transparencia y Gobierno
Abierto-2026

FICHA DEL INDICADOR							
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas							
Nombre del Indicador	Estrategia de titulación supletoria del subsuelo. Año 2024						
Categoría del Indicador	DE RESULTADO	XX	DE PRODUCTO				
Objetivo Asociado al Indicador	Elaborar un diagnóstico y un plan de trabajo para la estrategia de titulación supletoria del subsuelo.						
Política Pública Asociada	PGG						
Descripción del Indicador	El indicador contiene información sobre la implementación de una estrategia que permita la titulación supletoria del subsuelo.						
Pertinencia	Para el MINFIN, es sumamente importante publicar el cumplimiento de los diferentes compromisos adquiridos a través de los Planes de Gobierno Abierto, el cual es un espacio participativo de los tres organismos del Estado, organizaciones de la sociedad civil y observadores.						
Interpretación	La tendencia del indicador, muestra el avance en la titulación supletoria del subsuelo.						
Fórmula de Cálculo	Porcentaje ejecutado anualmente entre Porcentaje programado por cien.						
Ámbito Geográfico	Nacional		Regional		Departamento		Municipio XX
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimstral		Semestral		Anual XX
Tendencia del Indicador							
Años	2024	2025	2026	2027	2028		
Valor (del indicador)	100%	30%	50%	70%	80%		
Línea Base	Año	2024		Valor	100%		
Medios de Verificación							
Procedencia de los datos	MINFIN.						
Unidad Responsable	Dirección de Bienes del Estado.						
Metodología de recopilación.	Reportes elaborados por la Dirección de Bienes del Estado, Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles						

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024

3. Construcción de la Línea Base

La línea base para medir el comportamiento de cada indicador, se presenta en las respectivas fichas de los 5 indicadores estratégicos que se incluyen en el numeral 2 "Selección de Indicadores a nivel Estratégico"

4 Seguimiento de Avance de Metas

El seguimiento de avance de metas, para medir el comportamiento anual de cada una de las metas que corresponden a los indicadores, se presenta en las fichas de los 5 indicadores estratégicos, incluidos en el numeral 2 "Selección de Indicadores a nivel Estratégico".

V. EVALUACIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO

La evaluación entendida como el proceso que, de forma sistemática, permite valorar cualitativa y cuantitativamente los productos que una institución de forma directa e indirecta brinda al servicio de la población, pero que básicamente genera cambios en el modo de vida y que contribuye al desarrollo económico y al progreso social.

En ese sentido, el MINFIN cuenta con un sistema de seguimiento fortalecido, que a través del uso eficiente de herramientas ha generado información para que desde el 2016, anualmente se realice un proceso de evaluación al PEI, específicamente a los Resultados Estratégicos Institucionales –REI–.

Este proceso de evaluación, se sustenta en la valoración de las metas programadas para cada uno de los cuatro resultados, a los cuales les corresponde un conjunto de indicadores; la finalidad de la evaluación, es valor las metas alcanzadas desde un enfoque de política fiscal, en un marco de la transparencia, rendición de cuentas, calidad del gasto y de un efectivo sistema de control interno.

1. Mecanismos de evaluación

El proceso de evaluación a lo interno del MINFIN, es un mecanismo sistemático que anualmente se viene realizando como parte de la evaluación del PEI, que ha contribuido a generar fortalezas institucionales, donde se aprovechan las experiencias y capacidades del recurso humano disponible. De acuerdo a la teoría, la evaluación generalmente se recomienda sea realizada por un agente externo, para que exista mayor objetividad. Sin embargo, la experiencia también ha demostrado que una evaluación realizada por la propia institución, donde se cuente con una efectiva metodología de trabajo, con recurso humano calificado, experiencia y con las herramientas indispensables, los resultados alcanzados en la evaluación tienen valor objetivo.

En ese sentido, el proceso de evaluación estratégica que el MINFIN ha venido desarrollando para evaluar el desempeño de los REI, se fundamenta en un mecanismo donde se observan los aspectos siguientes:

- **El proceso cuenta con un enfoque participativo, intervienen las direcciones siguientes: Análisis y Política Fiscal, Transparencia Fiscal, Asistencia a la Administración Financiera Municipal, Tecnologías de la Información y Planificación y Desarrollo Institucional.**
- **La evaluación a los REI, es un proceso que inició en el 2016.**
- **Se cuenta con una línea base con información confiable, fidedigna, oportuna, precisa, relevante y accesible.**
- **La evaluación de los REI, ha venido a fortalecer la toma de decisiones en el Ministerio, especialmente por la naturaleza del tipo de resultado estratégico definido.**
- **Una metodología con características de sostenibilidad, seis años consecutivos de aplicación.**
- **Hace uso de un enfoque mixto para el análisis de la información.**
- **Proceso de evaluación, sustentado en un sistema de seguimiento que genera la información indispensable.**
- **En el informe se transparentan las acciones estratégicas del MINFIN y el alcance de los resultados estratégicos.**
- **Las direcciones que participan reconocen el rol que les corresponde y contribuyen de manera eficaz con la responsabilidad del manejo de la información, que permite evaluar el comportamiento de los resultados estratégicos.**
- **Implementa el enfoque de Gestión por Resultados.**

2. Definición del alcance de la evaluación.

Los resultados que la Evaluación sobre el Desempeño de los Resultados Estratégicos Institucionales –REI- ha generado para el Ministerio, son una fortaleza en la ejecución como tal del plan estratégico; ha mejorado las herramientas de planificación institucional; contribuye a medir el alcance de objetivos y metas; permite evaluar la cadena de resultados estratégicos (inmediatos, intermedios y final) etc.

En ese sentido, el alcance que se está considerando para la evaluación en el futuro cercano, es que la evaluación la realice el MINFIN, para lo cual se prevé continuar fortaleciendo la metodología de trabajo implementada hasta este momento, debiéndose tomar en consideración otras fortalezas con las que actualmente se cuenta, como los siguientes:

- **Una cadena de resultados debidamente priorizada en función a criterios tales como: Mandatos legales; ámbitos institucionales de gestión (ingresos y egresos) del Ministerio; participaciones en: Plan Nacional de Desarrollo K'atun; Nuestra Guatemala 2032; Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS; Prioridades Nacionales de Desarrollo y PGG 2024-2028, priorizados cuatro Resultados Estratégicos Institucionales –REI- que durante seis años consecutivamente han sido objeto de evaluación.**
- **Cuando se definió la cadena de resultados, fueron considerados los criterios insumo-resultado; habiéndose identificado tres resultados inmediatos, intermedios y final desde dos ámbitos de gestión de ingresos y egresos.**
- **Al momento cuando se definieron los caminos causales, para identificar el problema central del PEI, fueron debidamente jerarquizados los factores causales tanto de primer nivel como de segundo, de acuerdo con la magnitud de ocurrencia del factor.**
- **Al momento que se definió el modelo lógico de la estrategia, se hace uso de una matriz estructurada con base a tres variables; la primera que corresponde al ámbito de gestión permitió identificar a las dependencias rectoras que toman decisiones desde su competencia; en el segundo nivel se identifican a las intervenciones claves a través de las cuales se ha previsto alcanzar los resultados y el tercer nivel, donde se integran los resultados inmediatos, intermedios y final.**

3. Evaluación de medio término

Por el momento el PEI del MINFIN, no ha sido objeto de una evaluación de medio término, será una decisión de las autoridades superiores, este tipo de evaluación tiene grandes ventajas, especialmente vendría a fortalecer la ejecución actual del plan estratégico; será necesario definir una metodología de evaluación, donde prevalezca la medición del alcance de los objetivos, metas, resultados, acciones estratégicas, con un enfoque de Gestión por Resultados.

4. Evaluación final del período del PEI 2024-2028.

La evaluación final, es una decisión que compete a las autoridades superiores. Entre las principales ventajas de esta evaluación, se constituirá es un insumo para un nuevo proceso al momento de elaboración y/o actualización de un plan estratégico institucional; es todo un conjunto de lecciones aprendidas.

VI. ANEXOS

Anexo 1. Normativa Específica por Dependencias del MINFIN. Año 2024

Anexo 2. Matriz de análisis de evidencias/Modelo Conceptual. Año 2024

Anexo 3. Matriz de Análisis de Evidencias / Modelo Prescriptivo. Año 2024

Anexo 4: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas –FODA- Año 2024

Anexo 5. Acciones Estratégicas. Año 2024

Anexo 6. Simbología en la construcción de los modelos de Gestión por Resultados.

ANEXO 1
Ministerio de Finanzas Públicas
Normativa Específica por Dependencias Año 2024

Ámbitos		Dependencia	Normativa
Específico	Integrado		
		Dirección de Análisis y Política Fiscal	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018 Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria, Decreto 001-98 y sus reformas
Gestión de la Transparencia Fiscal		Dirección de Transparencia Fiscal	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018 Disposiciones de Transparencia Fiscal, Acuerdo Ministerial 194-2017 Aprobación del documento Estrategia de Transparencia Fiscal del MINFIN, Acuerdo ministerial, 82-2019
Gestión de la Tesorería Nacional	Gestión de los Ingresos	Tesorería Nacional	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018 Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento, Decreto Número 101-97 Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal, Decreto Número 25-2018 del Congreso de la República de Guatemala Ley Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Decreto Número 16-2002 del Congreso de la República de Guatemala Reglamento para la Administración de la Cuenta Única del Tesoro -CUT-, Acuerdo Ministerial Número 226-2017 Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria, Decreto Número 20-2006 del Congreso de la República de Guatemala
Gestión Presupuestaria	Gestión de los Egresos	Dirección Técnica del Presupuesto	Implementación del Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real del Banco de Guatemala para realizar transferencias de fondos, Acuerdo Ministerial Número 07-2011 Constitución Política de la República de Guatemala Ley del Organismo Ejecutivo y su Reglamento, Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97 del Congreso de la República Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado Manual de Clasificaciones Presupuestarias, Acuerdo Ministerial Número 379-2017 Manual de Formulación Presupuestaria, Acuerdo Ministerial Número 217-2004 Manual de Modificaciones Presupuestarias para la Administración Central, Acuerdo Ministerial Número 216-2004 Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018

Ámbitos		Dependencia	Normativa
Específico	Integrado		
			Distribución Analítica del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado.
Gestión de Fideicomisos	Gestión de los Egresos	Dirección de Fideicomisos	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
			Ley anual del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Nación, Decreto Número 25-2018 del Congreso de la República de Guatemala
			Manual para la Administración de Fondos Públicos en Fideicomisos, Acuerdo Ministerial Número 25-2010 "A"
Gestión de Adquisiciones del Estado		Dirección General de Adquisiciones del Estado	Ley de Contrataciones del Estado, y sus reformas, Decreto Número 57-92 del Congreso de la República de Guatemala
			Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
			Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, y sus reformas, Acuerdo Gubernativo Número 122-2016
			Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
			Normas de uso del Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado Guatecompras, Resolución Ministerial Número 18
Gestión de Formación en Adquisiciones del Estado		Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado	Ley de Contrataciones del Estado, y sus reformas, Decreto Número 57-92 del Congreso de la República de Guatemala
			Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
Gestión de proveedores del Estado	Registro General de Adquisiciones del Estado	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018	
		Ley de Contrataciones del Estado y sus reformas, Decreto Número 57-92 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas	
		Reformas a la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 9-2015 del Congreso de la República de Guatemala	
		Reglamento del Registro General de Adquisiciones del Estado, Acuerdo Gubernativo Número 170-2018	
		Disposiciones y Metodología de Inscripción y Precalificación ante el Registro General de Adquisiciones del Estado, Acuerdo Ministerial Número 563-2018	
		Catálogo de Especialidades del Registro General de Adquisiciones del Estado, Acuerdo Ministerial No. 60-2019	
Gestión de Crédito Público	Gestión de la Deuda Pública	Dirección de Crédito Público	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
			Disposiciones relativas a la creación y funcionamiento de la Comisión de Calificación de Posturas de Títulos Valores Públicos Acuerdo Ministerial Número 313-2014 del MINFIN
			Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Decreto Número 16-2002, del Congreso de la República de Guatemala

Ámbitos		Dependencia	Normativa
Específico	Integrado		
			Reglamento para la emisión, negociación, colocación y pago del Servicio de los de Bonos del Tesoro de la República de Guatemala Acuerdo Gubernativo Número 29-2020
			Reglamento para la emisión, negociación, colocación y pago del Servicio de los Bonos del Tesoro de la República de Guatemala Acuerdo Gubernativo 13-2019, del Organismo Ejecutivo
Gestión del Patrimonio	Gestión del Patrimonio del Estado	Dirección de Bienes del	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
			Ley del Registro de Información Registral, Decreto Número 41-2005 del Congreso de la República
			Ley Reguladora de las Áreas de Reserva Territorial del Estado de Guatemala, Decreto Número 126-97
			Requerimientos para solicitar Bienes del Estado, Acuerdo Ministerial Número 216-2012
			Se autoriza al Ejecutivo para que proceda a la Venta o Permuta de todas las Piezas Metálicas del Estado, Decreto Número 103-97 del Congreso de la República de Guatemala
			Reglamento de Inventarios de los Bienes Muebles de la Administración Pública, Acuerdo Gubernativo Número 217-94.
			Reglamento para Regularizar y Otorgar en Arrendamiento Bienes Inmuebles Propiedad del Estado y su Reforma, Acuerdo Gubernativo Número 905-2002
			Guía de Requisitos y Lineamientos Generales de Procedimientos Administrativos de Arrendamiento de Bienes Inmuebles o Fracciones de éstos, Propiedad del Estado, Acuerdo Ministerial Número 71-2014
			Normativa para Consolidar El Registro de los Títulos Valores que Constituyan Activos del Estado, Acuerdo Ministerial No. 51-2015
			Procedimiento para el Registro de los Ingresos Percibidos por Concepto de Arrendamiento de Bienes Inmuebles Propiedad del Estado, Regularizados mediante Contratos Administrativos de Arrendamiento, Acuerdo Ministerial 83-2017 "A"
			Proceso de baja de Bienes del Estado de Inventario, Acuerdo Gubernativo Número 779-98 de fecha 18 de noviembre de 1998 de fecha 18 de noviembre de 1998, Reglamento del Acuerdo Gubernativo Número 103-97
			Creación e Implementación del Sistema de Gestión de Resoluciones de Bienes Muebles a cargo de la Dirección de Bienes del Estado Acuerdo Ministerial Número 455-2019 de fecha 4 de noviembre de 2019
		Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
			Ley de Creación de la Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmueble (DICABI) de fecha 28 de diciembre 1978, Acuerdo Gubernativo sin número
	Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles Decreto No. 15-98 del Congreso de la República		

Ámbitos		Dependencia	Normativa
Específico	Integrado		
			<p>Ley del Impuesto sobre Herencias, Legados y Donaciones, Decreto No. 431 del Congreso de la República</p> <p>Ley de adjudicación, venta o usufructo de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala, o de sus entidades autónomas, descentralizadas y de Las municipalidades, con fines habitacionales para familias carentes de vivienda, Decreto 26-2007 del Congreso de la República de Guatemala</p> <p>Ley de Adjudicación de bienes Inmuebles Propiedad del Estado, El Gobierno o la Nación, a favor de familias en situación de Pobreza y Extrema Pobreza, Decreto Número 84-2002 del Congreso de república de Guatemala</p> <p>Acuerdo Ministerial 21-2005, Manual de Valuación inmobiliaria</p>
Gestión Contable	Contabilidad del Estado	Dirección de Contabilidad del Estado	<p>Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala</p> <p>Reglamento Orgánico Interno del MINFIN Acuerdo Gubernativo Número 112-2018</p> <p>Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental, Acuerdo A-039- 2023</p> <p>Institución del Régimen de Fondos Rotativos para las Instituciones del Estado Dependientes del Organismo Ejecutivo, Acuerdo Ministerial 06-98</p> <p>Uso de la aplicación del fondo rotativo y de inventario de activos fijos Acuerdo Ministerial 223-2016 A Acuerdo Ministerial Número 6-2012</p> <p>Creación del Proyecto SIAF-SAG. Acuerdo Gubernativo Número 217-95</p> <p>Creación del SIGES Acuerdo Gubernativo Número 40-2005</p> <p>Normas de Cierre para la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado</p>
Gestión Interna	Administración del MINFIN	<p>Dirección Financiera</p> <p>Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018</p> <p>Normativa para la Administración de Fondo Rotativo y sus reformas, Acuerdo Ministerial Número 6-98</p> <p>Desconcentración del Registro y Aprobación de la Ejecución de Presupuesto, Acuerdo Ministerial Número 125-2008</p> <p>Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018</p> <p>Estructura Orgánica Interna del MINFIN, Acuerdo Ministerial No. 321-2018</p> <p>Acuerda autorizar a la Dirección de Contabilidad del Estado del MINFIN para que delegue en la Unidad Encargada de la Administración de Recursos Humanos de los Ministerios, Secretarías y Otras Dependencias del Organismo Ejecutivo, Acuerdo Gubernativo CM396-2002 del MFP</p> <p>Reglamento para el reconocimiento de gastos por servicios prestados, Acuerdo Gubernativo No. 26-2019</p>

Ámbitos		Dependencia	Normativa
Específico	Integrado		
			Plan Anual de Salarios y Normas para su Administración en las Instituciones del Organismo Ejecutivo, Entidades Descentralizadas y Autónomas para el ejercicio fiscal dos mil veinte, Acuerdo Gubernativo No. 325-2019 del Organismo Ejecutivo
		Dirección de Asuntos Administrativos	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
		Dirección de Tecnologías de la Información	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
		Taller Nacional de Grabados en Acero	Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Publicas, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
			Autorizase al Taller Nacional de Grabados en Acero para prestar servicios de impresión en cualquier institución o dependencia pública, Acuerdo Gubernativo No. 155-2001
			Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y del Papel Sellado Especial para Protocolos y sus modificaciones, Decreto Número 37-92
			Reglamento de la Ley de Impuesto de Timbres fiscales y de Papel Sellado especial para Protocolos y sus modificaciones Acuerdo Gubernativo Número 737-92
		Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal	Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Publicas, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
			Código Municipal, Decreto Número 12-2002
			Manual de Administración Financiera Integrada Municipal, Acuerdo Ministerial Número 86-2015
	Asesoría Despacho Ministerial	Dirección de Asesoría Específica	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
		Dirección de Asesoría Jurídica	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
		Dirección de Comunicación Social	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
		Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
			Aprobar la actualización de procedimientos, Acuerdo Ministerial 364-2018
			Aprobación de la Gestión de Proyectos, Acuerdo Ministerial 211-2018
		Secretaría General	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
		Dirección de Auditoría Interna	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018

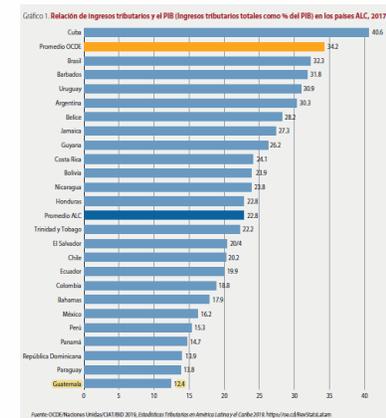
Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2024

ANEXO 2

Matriz de Análisis de Evidencias / Modelo Conceptual. Año 2024

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-	La tributación directa en América Latina, equidad y desafíos: el caso de Guatemala	América latina y el Caribe	Débil Política Fiscal	<p>La carga tributaria de Guatemala es una de las más bajas de Latinoamérica, una razón fundamental para este pobre desempeño es la baja imposición directa y el abuso de los incentivos fiscales, resistencia al pago de impuestos y una débil cultura y moral tributaria.</p> <p>Los niveles de la presión tributaria se encuentran muy por debajo de países desarrollados, a pesar de que la participación en el PIB del nivel de imposición general a los bienes de consumo es similar al de los países del mundo desarrollado.</p> <p>Por lo anterior los impuestos directos han significado, en promedio, al rededor del 25% de la recaudación, mientras que los indirectos el 75% restante.</p>
Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales - ICEFI-	La necesidad de una reforma fiscal integral en Guatemala. Hallazgos y recomendaciones a partir del contexto económico, financiero, social y político que afronta el nuevo gobierno.	Guatemala, Centroamérica, enero de 2020	Débil Política Fiscal	Estudios recientes publicados por la propia SAT revelaron que la evasión del impuesto sobre la renta de las empresas es alrededor del 80.0%

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-	Balance preliminar de las economías de Centroamérica y perspectivas para 2020. Febrero 2020	Centroamérica y la República Dominicana	Débil Política Fiscal	<p>Los ingresos totales del gobierno central en los países de Centro América y República Dominicana aumentaron en promedio de un 15,8% del PIB en 2018 a un 16,1% del PIB en 2019. Honduras registró los mayores ingresos totales en términos del PIB, equivalentes a un 21,1% del PIB, y Guatemala los menores con un 10,5% del PIB.</p> <p>En Guatemala, debido a dificultades para elevar la recaudación tributaria, se prevé un mayor déficit fiscal, que rondaría el 2,4% del PIB al cierre de 2020.</p> <p>El salvador, Guatemala, Panamá y la República Dominicana la principal fuente de financiamiento fue la deuda externa.</p>
OCDE, CEPAL, CIAT y BID	Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe. Marzo 2019	América Latina y el Caribe	Débil Política Fiscal	<p>La recaudación tributaria sobre PIB osciló entre el 12.4% en Guatemala y el 40.6% en Cuba en 2017. Todos los países de ALC, excepto Cuba, tuvieron una relación entre contribuciones tributarias con respecto al PIB inferior al promedio de 34.3% de la OCDE. Los países de América Central y México típicamente tienen ratios más bajos, con un promedio subregional de 21.0% en 2017, mientras que los países de la subregión del Caribe tuvieron una recaudación tributaria más alta y un promedio subregional del 25.6%. El promedio para América del Sur fue el mismo que el promedio de ALC de 22.8%.</p>



Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales - ICEFI-	<p>La necesidad de una reforma fiscal integral en Guatemala. Hallazgos y recomendaciones a partir del contexto económico, financiero, social y político que afronta el nuevo gobierno.</p> <p>Guatemala, Centroamérica, enero de 2020</p> <p>La necesidad de una reforma fiscal integral en Guatemala.</p>	Guatemala	Débil Política fiscal	<p>La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) continúa demostrando incapacidad para alcanzar sus metas de recaudación, mientras que durante el período 2015-2019 el congreso de la República aprobó amnistías y privilegios fiscales. En los últimos cinco años, entre 2013 y 2018, la sociedad ha conocido diferentes casos de corrupción cuyo foco ha sido la SAT (casos La Línea y Traficantes de Influencias). Como resultado de esto en 2016 el Congreso de la República aprobó cambios en su ley orgánica, con el fin de actualizar sus capacidades, cerrar posibles caminos a la corrupción y garantizar su autonomía. Sin embargo, estos cambios no han sido aprovechados por las autoridades.</p> <p>Otro hecho que ha afectado la recaudación en este período es el creciente nivel de evasión del IVA, que en 2018 representó el 37.9% del potencial recaudatorio, habiendo aumentado 12.3 puntos desde 2012 cuando constituía el 25.6%. En términos nominales, el incumplimiento del IVA representó en 2018, Q16,566.9 millones (2.8% del PIB). Por su parte, el de incumplimiento del impuesto sobre la renta en 2017 llegó a ser del 79.9%, lo que representó cerca de Q24,758.5 millones (4.5% del PIB).</p> <p>El nuevo gobierno enfrentará además presiones de gasto significativas derivadas de la sentencia que la Corte de Constitucionalidad (CC) emitió el 27 de noviembre de 2019 al expediente número 5510-2018, en la cual ordenó al Organismo Ejecutivo a corregir el cálculo de los ingresos ordinarios.</p> <p>Según esa sentencia de la CC los ingresos ordinarios son los ingresos tributarios, y no el remanente de descontar los destinos específicos estipulados en la legislación ordinaria. Debido a que los ingresos ordinarios son la base de cálculo de los aportes que la Constitución Política de la República de Guatemala establece que el Ejecutivo debe trasladarle a la Universidad de San Carlos de Guatemala, al Organismo Judicial, a las 340 municipalidades, al Comité Olímpico Guatemalteco y a</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales - ICEFI-	Hallazgos y recomendaciones a partir del contexto económico, financiero, social y político que afronta el nuevo gobierno. Guatemala, Centroamérica, enero de 2020	Guatemala	Débil Política Fiscal	<p>la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, el cambio en la forma de cálculo contenido en la referida sentencia de la CC tendrá implicaciones financieras severas para el nuevo gobierno, las cuales las cuales en un cálculo preliminar se estiman en un gasto público adicional de Q7,277.7 millones anuales.</p> <p>Importante componente de recuperación de la SAT en un eventual plan del nuevo gobierno por corregir la merma en los ingresos tributarios, la principal fuente de financiamiento del gasto público, podría resultar muy costoso en términos políticos para el nuevo gobierno. A esta posibilidad, se suma el hecho que el plan de gobierno publicado durante la campaña contiene visiones liberales, con abundantes apuestas a la concesión de incentivos y otros tratamientos tributarios diferenciados, los cuales podrían colisionar con las acciones para el fortalecimiento de efectividad de la SAT.</p> <p>El Congreso de la República aprobó la Ley de Simplificación, Actualización e Incorporación Tributaria (Decreto 7-2019) cuya aplicación causará en 2020 cuantiosas pérdidas de ingresos tributarios, de por lo menos Q2,000.0 millones.</p> <p>Ante la insuficiencia de ingresos derivada del incumplimiento de la SAT de las metas de recaudación, el gobierno ha recurrido a incrementar el déficit fiscal, pasando del 1.1% del PIB en 2016 al 2.5% en 2019. En consecuencia, el saldo de la deuda pública se incrementó durante el período, aproximándose al 27.0% del PIB en 2019, el nivel más alto de la historia fiscal reciente de Guatemala.</p>
				En algunos países estas exenciones temporales del ISR están dirigidas básicamente a determinados sectores, actividades o proyectos como en Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay y Uruguay. En

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales - ICEFI-	<p>La necesidad de una reforma fiscal integral en Guatemala. Hallazgos y recomendaciones a partir del contexto económico, financiero, social y político que afronta el nuevo gobierno.</p> <p>Guatemala, Centroamérica, enero de 2020</p> <p>La necesidad de una reforma fiscal integral en Guatemala. Hallazgos y recomendaciones a partir del contexto económico, financiero, social y político</p>	Guatemala	Débil Política Fiscal	<p>Guatemala, las empresas proveedoras de servicios internacionales y las productoras de textiles (maquila) gozan de este beneficio durante 10 años, lo mismo para los proyectos de energía renovable, las empresas industriales o de servicios usuarias de zonas francas y la Zona Libre de Industria y Comercio de Santo Tomás de Castilla (ZOLIC).</p> <p>En el siguiente cuadro se muestra el costo fiscal de los incentivos tributarios a la inversión para catorce países de la región con información disponible y que abarcan los diferentes impuestos (tanto el impuesto sobre la renta como los impuestos indirectos).</p> <p>Cuando los incentivos tributarios se ofrecen o administran de manera discrecional abren caminos para la corrupción. Por ejemplo, una investigación de la Fiscalía Especial contra la Impunidad del Ministerio Público (MP) reveló la operación de una red de corrupción en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), que se benefició con el cobro de comisiones ilícitas para agilizar a empresas la tramitación de expedientes de devolución de crédito fiscal durante los años 2011, 2013 y 2014.</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada																																																																																				
Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales - ICEFI-	que afronta el nuevo gobierno. Guatemala, Centroamérica, enero de 2020	Guatemala	Débil Política Fiscal	<p>América Latina: costo fiscal de los incentivos tributarios a la inversión, alrededor de 2016-2019 (En porcentajes del PIB y del total de gastos tributarios)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Pais</th> <th>Año</th> <th>Porcentajes del PIB</th> <th>Porcentajes del GT</th> <th>Porcentajes de la recaudación</th> <th>Porcentajes del gasto en salud, educación y protección social del gobierno central²</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Argentina</td> <td>2019</td> <td>1,2</td> <td>49,8</td> <td>4,4</td> <td>8,1</td> </tr> <tr> <td>Bolivia (Estado Plurinacional de)</td> <td>2016</td> <td>0,9</td> <td>73,9</td> <td>5,0</td> <td>7,7</td> </tr> <tr> <td>Brasil</td> <td>2019</td> <td>1,3</td> <td>31,5</td> <td>6,6</td> <td>8,4</td> </tr> <tr> <td>Chile</td> <td>2016</td> <td>2,4</td> <td>69,5</td> <td>13,8</td> <td>15,6</td> </tr> <tr> <td>Costa Rica</td> <td>2017</td> <td>1,9</td> <td>34,2</td> <td>14,0</td> <td>15,3</td> </tr> <tr> <td>Ecuador</td> <td>2017</td> <td>1,4</td> <td>30,2</td> <td>11,7</td> <td>16,0</td> </tr> <tr> <td>El Salvador</td> <td>2016</td> <td>1,8</td> <td>48,3</td> <td>10,3</td> <td>19,6</td> </tr> <tr> <td>Guatemala</td> <td>2017</td> <td>0,7</td> <td>28,5</td> <td>6,8</td> <td>13,4</td> </tr> <tr> <td>México</td> <td>2019</td> <td>0,9</td> <td>27,4</td> <td>6,5</td> <td>11,1</td> </tr> <tr> <td>Paraguay</td> <td>2016</td> <td>0,6</td> <td>33,5</td> <td>5,7</td> <td>6,6</td> </tr> <tr> <td>Perú³</td> <td>2019</td> <td>0,9</td> <td>44,2</td> <td>6,5</td> <td>10,4</td> </tr> <tr> <td>República Dominicana</td> <td>2019</td> <td>1,5</td> <td>29,8</td> <td>10,9</td> <td>19,6</td> </tr> <tr> <td>Uruguay</td> <td>2017</td> <td>2,5</td> <td>39,4</td> <td>12,8</td> <td>15,5</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia sobre la base de información oficial y de CEPAL. ² El último dato disponible corresponde a 2017. ³ Las cifras corresponden al gobierno general.</p>	Pais	Año	Porcentajes del PIB	Porcentajes del GT	Porcentajes de la recaudación	Porcentajes del gasto en salud, educación y protección social del gobierno central ²	Argentina	2019	1,2	49,8	4,4	8,1	Bolivia (Estado Plurinacional de)	2016	0,9	73,9	5,0	7,7	Brasil	2019	1,3	31,5	6,6	8,4	Chile	2016	2,4	69,5	13,8	15,6	Costa Rica	2017	1,9	34,2	14,0	15,3	Ecuador	2017	1,4	30,2	11,7	16,0	El Salvador	2016	1,8	48,3	10,3	19,6	Guatemala	2017	0,7	28,5	6,8	13,4	México	2019	0,9	27,4	6,5	11,1	Paraguay	2016	0,6	33,5	5,7	6,6	Perú ³	2019	0,9	44,2	6,5	10,4	República Dominicana	2019	1,5	29,8	10,9	19,6	Uruguay	2017	2,5	39,4	12,8	15,5
Pais	Año	Porcentajes del PIB	Porcentajes del GT	Porcentajes de la recaudación	Porcentajes del gasto en salud, educación y protección social del gobierno central ²																																																																																			
Argentina	2019	1,2	49,8	4,4	8,1																																																																																			
Bolivia (Estado Plurinacional de)	2016	0,9	73,9	5,0	7,7																																																																																			
Brasil	2019	1,3	31,5	6,6	8,4																																																																																			
Chile	2016	2,4	69,5	13,8	15,6																																																																																			
Costa Rica	2017	1,9	34,2	14,0	15,3																																																																																			
Ecuador	2017	1,4	30,2	11,7	16,0																																																																																			
El Salvador	2016	1,8	48,3	10,3	19,6																																																																																			
Guatemala	2017	0,7	28,5	6,8	13,4																																																																																			
México	2019	0,9	27,4	6,5	11,1																																																																																			
Paraguay	2016	0,6	33,5	5,7	6,6																																																																																			
Perú ³	2019	0,9	44,2	6,5	10,4																																																																																			
República Dominicana	2019	1,5	29,8	10,9	19,6																																																																																			
Uruguay	2017	2,5	39,4	12,8	15,5																																																																																			

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				<p>Asimismo, una vez otorgado el incentivo, las autoridades tributarias deben</p> <p style="text-align: center;">América Latina: incentivos tributarios a la inversión según tipo, alrededor de 2016-2019 (En porcentajes del total)</p> <p>Fuente: Elaboración propia sobre la base de información oficial. * Si bien estos países cuentan con regímenes especiales de depreciación acelerada, la metodología oficial sigue un enfoque de largo plazo y no mide el gasto tributario originado en diferimientos.</p> <p>supervisar a las empresas beneficiadas y solicitarles la información necesaria para realizar las correspondientes evaluaciones costo beneficio (como una descripción de los beneficios tributarios recibidos, los puestos de trabajo creados, montos invertidos, exportaciones, etc.). Por ejemplo, en Uruguay, una vez que el proyecto de inversión promovido se encuentra en ejecución, la COMAP lleva a cabo un seguimiento del mismo dentro de los cuatro meses del cierre de cada ejercicio económico, para lo cual la empresa debe presentar la información referente a la ejecución de la inversión; la información vinculada a los beneficios fiscales utilizado.</p>
	Rigideces y espacios fiscales			<p>La rigidez fiscal condiciona la composición del gasto público y también su nivel, ya que la financiación del presupuesto mediante impuestos puede ser insuficiente y tender a una preferencia por aumentar el endeudamiento público a fin de hacer frente a las rigideces de gasto. Por</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	<p>en América Latina: Un estudio de experiencias comparadas: principales conclusiones y desafíos</p> <p>Cetrángolo. Oscar y Jiménez. Juan Pablo. Compiladores</p> <p>Páginas 304 – 305</p>	América Latina y el Caribe	Rigidez presupuestaria	<p>otra parte, las rigideces fiscales pueden dificultar la transparencia del presupuesto de gastos, ya que impiden visualizar el destino efectivo de los recursos públicos.</p>
				<p>Metodológicamente suelen distinguirse tres grupos de rigideces fiscales que se originan en normas constitucionales, legales u otras. El primer grupo se refiere a las rigideces que establecen mandatos obligatorios de pago para ciertos tipos de gastos (rigidez del gasto). La segunda agrupación se refiere a determinadas fuentes y destinos de gasto a los que se les debe dar un uso específico para fines específicos (rigidez de ingresos). A su vez, el tercer grupo comprende otras inflexibilidades que incluyen recursos paraafiscales y extensiones tributarias destinadas a ciertas entidades para ser asignadas a objetivos específicos de gasto no incluidos en el presupuesto y, en estas inflexibilidades no son del ámbito discrecional del Poder Ejecutivo, pero sin embargo reflejan implícita o explícitamente decisiones presupuestarias.</p>
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	<p>Rigideces y espacios fiscales en América Latina</p> <p>Páginas 308-309 y 310-313</p> <p>Dr. Juan Alberto Fuentes</p>	Centroamérica: Los casos de Guatemala, Costa Rica y Honduras	Rigidez presupuestaria	<p>Guatemala: Rasgos característicos del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del año 2006.</p> <p>Tamaño del presupuesto</p> <p>El presupuesto total aprobado para el año 2006 fue de 37.703,9 millones de Quetzales (Q) El presupuesto total ejecutado de ese año ascendió a Q 36.453,6 (15,8% del PIB), incluidas las amortizaciones de deuda por Q 2.732,2 millones¹⁴¹. Comparativamente con otros países, es un presupuesto pequeño cuyo tamaño se explica fundamentalmente por la baja carga tributaria que existe en este país (11,8% con relación al PIB para el año 2006). El tamaño de este presupuesto y las rigideces contenidas limitan su capacidad para incidir efectivamente en la solución de los principales problemas de desarrollo de ese país.</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	Rigideces y espacios fiscales en América Latina	Centroamérica: Los casos de Guatemala, Costa Rica y Honduras	Rigidez Presupuestaria	<p>Aprobación del presupuesto El presupuesto se aprueba a través de diferentes fases. En primer lugar se establece el marco global macroeconómico sobre la base de estimaciones macroeconómicas del Banco Central de Guatemala, que incluyen estimaciones del PIB, del comportamiento de la inflación, de las tendencias de las variables monetarias y financieras, de las expectativas del sector externo y de la evolución económica de los principales países socios comerciales de Guatemala.</p> <p>Control del presupuesto La entidad encargada de la supervisión y control de presupuesto en Guatemala es la Contraloría General de Cuentas (CGC). Sin embargo, todos los ministerios e instituciones tienen la obligación de contar con una unidad de auditoría interna, la que actúa en representación de la CGC. Los reportes de auditoría interna de las diferentes unidades del Gobierno son revisados por la CGC, que también realiza auditorías de campo si es necesario.</p> <p>Resultado fiscal El déficit presupuestal de Guatemala del año 2006 fue de 1,9% del PIB. El déficit fue menor, en gran parte, debido a la recuperación en la recaudación tributaria que se manifestó especialmente a partir de la segunda mitad de 2006. Por otra parte, los ingresos totales fueron equivalentes al 12,5% del PIB, mientras que la suma del gasto menos intereses fue de alrededor del 13,2% del PIB, lo que generó un déficit primario de 0,6%. El financiamiento del déficit se operó por medio de financiamiento interno y externo netos equivalentes al 2,4% del PIB.</p> <p>Ingresos del presupuesto Dentro del total de gastos del Gobierno Central (véase el cuadro V.3), el 85,5% fue financiado con ingresos corrientes, un 1,2% con ingresos de</p>
	Centroamérica: Los casos de Guatemala, Costa Rica y Honduras. Páginas 308-309 y 310-313			
	Dr. Juan Alberto Fuentes			
	Rigideces y espacios fiscales en América Latina	Centroamérica: Los casos de Guatemala, Costa Rica y Honduras		
	Centroamérica: Los casos de Guatemala, Costa Rica		Rigidez presupuestaria	

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
<p>Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)</p> <p>Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)</p>	<p>y Honduras. Páginas 308-309 y 310-313</p> <p>Dr. Juan Alberto Fuentes</p> <p>Rigideces y espacios fiscales en América Latina</p> <p>Centroamérica: Los casos de Guatemala, Costa Rica y Honduras. Páginas 308-309 y 310-313</p> <p>Dr. Juan Alberto Fuentes</p>	<p>Centroamérica: Los casos de Guatemala, Costa Rica y Honduras</p>	<p>Rigidez presupuestaria</p>	<p>capital y el resto, 13,3%, con endeudamiento interno y externo así como mediante una reducción de la caja del Gobierno Central (GC). El 94,4% de los ingresos corrientes corresponden a impuestos. La relación anterior indica que la mayor proporción del financiamiento del GC proviene del pago de impuestos y solo una relativamente pequeña parte de esos ingresos se financia con deuda.</p> <p>Gasto del presupuesto</p> <p>Se aprecia que casi dos terceras partes del gasto público se destinaron a gasto corriente y una tercera parte al gasto de capital. Dentro de los gastos corrientes, las remuneraciones (22,7% del gasto total), que son una de las rigideces más importantes, fueron el rubro mayor seguido por el de las transferencias corrientes (17,9%). En cuanto a los gastos de capital, las transferencias de capital fueron el mayor rubro de esos gastos (24,7% del gasto total) y luego se ubica la inversión real directa (11,0%). Por medio de las transferencias corrientes y de capital se trasladan fondos para un poco más del 50% de los gastos que se realizan al amparo de rigideces fiscales.</p> <p>La Constitución de 1985 asignó ciertos porcentajes del gasto o de la recaudación de los impuestos a determinadas dependencias, instituciones o programas. A estas preasignaciones se les denomina Aportes Constitucionales, mediante los cuales se asignan fondos al Organismo Judicial, a la Corte de Constitucionalidad, a la Universidad de San Carlos, al Deporte Federado, a las Municipalidades, a Educación Física, Recreación y Deporte, y a Deporte no Federado. Posteriormente, otras leyes obligaron a asignar otros porcentajes adicionales de gastos o ingresos a instituciones o actividades específicas, proceso que se inició con el aumento de la tasa del IVA del 7% al 10% en 1986 y del 10% al 12% en 2001, y al que siguió una serie de disposiciones semejantes de otras</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				<p>leyes que finalmente han dado como resultado que el 113,1% de los ingresos corrientes esté preasignado.</p> <p>Evaluación de las rigideces En general, según su rasgo dominante, las rigideces más importantes son aquellas relacionadas con las restricciones macroeconómicas (32%), seguidas del funcionamiento del Estado (28%) y de los bienes meritorios (17%). Luego les sigue un grupo de rigideces con menor participación, como la organización territorial (11%), el principio del beneficio (8%) y las vinculadas con el gasto social (4%).</p>
Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN)	Principales Problemas en la Gestión del Gasto Público en el Ciclo Presupuestario	Guatemala	Rigidez presupuestaria	<p>Alto nivel de rigideces en el presupuesto Para comprender el efecto de la rigidez en un presupuesto, es importante aclarar qué es la flexibilidad. La flexibilidad en el presupuesto público se entiende como el monto de recursos que el Gobierno Central puede disponer y asignar libremente para invertir en programas y proyectos según su plan estratégico.</p> <p>De esa cuenta, las rigideces presupuestarias (o fiscales) son aquellas restricciones institucionales que limitan la capacidad de modificar el nivel o estructura del presupuesto público, especialmente en la asignación de gastos para inversión (CEPAL, 2009).</p> <p>Las inflexibilidades en el presupuesto público se dan tanto del lado del gasto como del lado de los ingresos.</p>
Centro de Investigaciones	Principales Problemas en la Gestión del Gasto Público en el Ciclo Presupuestario	Guatemala	Rigidez presupuestaria	<p>Estas provienen del cumplimiento de artículos constitucionales, leyes ordinarias o ambos. Su propósito es asegurar el destino de un gasto o grupos de gastos, independientemente de las decisiones de gobierno y presiones políticas (CEPAL, 2011).</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Económicas Nacionales (CIEN)	<p>Proyecto de Lineamientos de Política Económica, Social y de Seguridad 2011-2021</p> <p>Guatemala, Abril de 2015</p> <p>Páginas 13-16</p> <p>Principales Problemas en la Gestión del Gasto Público en el Ciclo Presupuestario</p> <p>Proyecto de Lineamientos de Política Económica, Social y de Seguridad 2011-2021</p> <p>Guatemala, Abril de 2015</p> <p>Páginas 13-16</p>	Guatemala	Rigidez presupuestaria	<p>Otro tipo de rigideces son los pagos por prestaciones laborales a empleados del sector público; funcionamiento del Estado; gastos prioritarios; decisiones de ajuste macroeconómico (estabilidad fiscal, monetaria o ambas); y rigideces implícitas derivadas de las exenciones, exoneraciones y devoluciones de impuestos contenidas en diferentes leyes tributarias (gasto tributario).</p> <p>Teóricamente, el propósito de las rigideces es asegurar asignaciones específicas dentro del presupuesto y evitar la injerencia y discrecionalidad de las autoridades encargadas de la política presupuestaria en el corto plazo (CEPAL, 2011).</p> <p>Adicionalmente, una de las principales causas de que el presupuesto público pierda su efectividad como instrumento de gestión es que debido a las rigideces fiscales, se genera falta de interés de los funcionarios de turno en la preparación de los presupuestos anuales, ya que inducen a diseñar y formular presupuestos con la misma dinámica inercial que los ha caracterizado. La principal consecuencia de un presupuesto así formulado es que la ejecución se realiza de forma automática y casi mecánica (PEFA, 2013).</p> <p>Como se observan en la tabla 1, la mayor restricción del presupuesto público fueron las acciones derivadas de leyes ordinarias ; en segundo lugar está el compromiso de pago de sueldos y salarios a la administración central, que podría ser mayor si se conociera el monto exacto; en tercer lugar está el servicio de la deuda, que según la misma Dirección de Crédito Público, va en</p>

Tabla 1. Rigideces del Presupuesto Total de Gastos Ejecutados en 2014

Tipo	Nivel de Rigidez
Aportes Obligatorios	30%
Sueldos y Salarios	30%
Servicio de la Deuda	14.6%
Clases Pasivas	6%
Total Rigidez año 2014	81%

Fuente: elaboración propia a partir de Presupuesto Aprobado 2015.

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				aumento; y finalmente se destaca el gasto por el pago de las clases pasivas del Estado que de manera individual implica una elevada rigidez al presupuesto.
Fondo Monetario Internacional	Un modelo básico de Presupuestación por resultados Marc Robinson y Duncan Last Departamento de Finanzas Públicas Septiembre 2000	Países con presupuesto por resultados, incluidos los países de bajos ingresos	Priorización del gasto	"...Una mejor priorización del gasto también supone una mayor capacidad para crear "espacio fiscal" para nuevas iniciativas de gasto sin generar un aumento correspondiente del gasto agregado. También facilita la consolidación fiscal, cuando es necesaria, porque ayuda al gobierno a focalizar los recortes de gasto en los programas menos eficaces, o en los que revisten menos importancia desde el punto de vista social y en la medida en que la presupuestación por resultados mejore la eficiencia de los servicios públicos (y la gestión por resultados en general), le permite al gobierno "hacer más con menos recursos" y ayuda a contener la presión alcista a largo plazo sobre el gasto público agregado..." Página 3 del documento https://blog-pfm.imf.org/files/fad-technical-manual-1_spanish-translation.pdf
BID	Mejor gasto para mejores vidas Como América Latina y el Caribe puede hacer más con menos	América Latina	Priorización del gasto	"...La región sufre de dos problemas interrelacionados: el gasto público es ineficiente e ineffectivo, tanto desde el punto de vista técnico como asignativo, y es ineficiente para promover la equidad. Este problema se ve agravado por un sistema deficiente de gestión de dicho gasto: las instituciones a través de las cuales se canalizan los recursos desde los contribuyentes hacia la priorización de programas en el presupuesto, y cómo se implementan, monitorean y evalúan. Las instituciones administrativas deficientes malgastan recursos, erosionan la confianza pública, limitan las oportunidades de crecimiento y las posibilidades para reducir la pobreza y la desigualdad. En los países de América Latina y el Caribe las instituciones son casi universalmente deficientes en algunos

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				aspectos, aunque cabe puntualizar que entre ellas presentan grandes diferencias...” Página 8 del documento file:///C:/Users/wsilvestre/Downloads/DIA-2018-Capitulo-9-Mejores-instituciones-la-clave-para-un-mejor-gasto-publico.pdf
Fondo Monetario Internacional	Un modelo básico de Presupuesto por resultados Marc Robinson y Duncan Last Departamento de Finanzas Públicas Septiembre 2000	Países interesados en adoptar sistemas de presupuesto por resultados con un mínimo de complejidad y bajos costos implícitos Países con recursos y capacidad limitados, incluidos los países de bajos ingresos	Priorización del gasto	“...Si el proceso de planificación está separado institucionalmente del proceso presupuestario, es posible que el método de presupuestación por resultados no cumpla con su cometido. En algunos países, las comisiones de planificación y los ministerios formulan grandes planes a cinco o diez años con el fin de orientar el gasto público. Muchos de estos países enfrentan dificultades crónicas para garantizar que las prioridades identificadas en el proceso de planificación se reflejen en la asignación de recursos en el presupuesto anual. En estos países hay quienes ven en la presupuestación por resultados la solución a este problema, ya que piensan que al mejorar la planificación utilizando información más precisa sobre los resultados se logrará que se respete más el plan durante la formulación del presupuesto. Sin embargo, <u>si las autoridades no toman en serio las prioridades establecidas en el plan, es posible que surja un conflicto entre los objetivos de la planificación y los de la presupuestación, y la consecuencia sería el debilitamiento de la priorización de las políticas del gobierno...</u> ” https://blog-pfm.imf.org/files/fad-technical-manual-1_spanish-translation.pdf
Fondo Monetario Internacional	Un modelo básico de Presupuesto por resultados Marc Robinson y Duncan Last Departamento de Finanzas Públicas Septiembre 2000		Priorización del gasto	Página 5 del documento “...La mayoría de los países carece de una visión estratégica con prioridades basadas en la teoría y la evidencia en relación con el gasto público general. No hay una planificación nacional y, cuando esta existe, suele tratarse de una lista de deseos, sin que se especifique un plan fundamentado en un modelo causal sobre cómo alcanzar mejor los

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
BID	Mejor gasto para mejores vidas. Como América Latina y el Caribe puede hacer más con menos	América Latina	Priorización del gasto	<p>resultados esperados. <u>La falta de planificación y priorización se refleja en cada institución encargada del gasto: adquisiciones, gestión del empleo público, inversión pública o social, etc. Las prioridades clave deberían mantenerse simples, no deberían cubrir la totalidad del presupuesto, y tendrían que contar con un número manejable de indicadores SMAART...</u></p> <p>file:///C:/Users/wsilvestre/Downloads/DIA-2018-Capitulo-9-Mejores-instituciones-la-clave-para-un-mejor-gasto-publico.pdf</p> <p>Página 58 del documento</p>
Centro de Investigaciones Económicas Nacionales	Las Reformas a la Ley de Contrataciones del Estado y su aplicación	Guatemala	Priorización del gasto	<p>"...Después de 23 años de vigencia de la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto número 57-92 del Congreso de la República), ha habido mejoras y modernidad en el sistema de adquisiciones públicas, tal el caso de GUATECOMPRAS. Sin embargo, dominan <u>aspectos normativos y prácticas institucionales, que hacen que los procesos de adquisiciones sean lentos, engorrosos, ambiguos y no exentos de corrupción...</u>" Página 25 del documento</p> <p>http://cien.org.gt/wp-content/uploads/2016/06/Reformas-Ley-Contrataciones-VF.pdf</p> <p>"...Es necesario impulsar un cambio que permita contar con un sistema de adquisiciones públicas que se adapte a las continuas innovaciones en los mercados de proveedores, que responda de la mejor manera a las múltiples necesidades de satisfactores</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				<p>sociales que demanda la sociedad guatemalteca en un marco de eficiencia, eficacia y transparencia..."Página 25 del documento</p> <p>http://cien.org.gt/wp-content/uploads/2016/06/Reformas-Ley-Contrataciones-VF.pdf</p>
Banco Mundial	Hacia una mejor calidad del gasto. Revisión del gasto público en Guatemala, mayo 2013	Guatemala	Priorización del gasto	<p>"...En años recientes ha habido mejoramientos en el sistema de adquisiciones públicas de Guatemala, sin embargo hay problemas relacionados a la eficiencia, riesgos de corrupción y bajo impacto en el desarrollo nacional. Uno de los principales problemas identificado en varios estudios analíticos es la falta de coordinación y la fragmentación. Esto ocurre pesar de que existe una sola ley de adquisiciones; sin embargo, cada entidad aplica las reglas de manera diferente, los contratos no son estándar y se aplica un alto nivel de subjetividad. Esta fragmentación de las reglas, subjetividad y prácticas no estandarizadas que practican las diferentes entidades del gobierno resulta en un alto nivel de ineficiencia en la ejecución y coordinación del presupuesto, limita la participación de los proveedores, hace que la supervisión de la sociedad civil y entidades reveladoras sea extremadamente difícil e incrementa los riesgos de corrupción..."</p> <p>http://documentos.bancomundial.org/curated/es/836891468246600324/pdf/780000ESWOP12300Guatemala0espan00ol.pdf</p> <p>Página 107 del documento</p> <p>"...Uno de los problemas más desafiantes que afectan la planificación de las compras es la cantidad de tiempo que llevan los procesos de adquisición. En 2010, los indicadores de OCDE identificaron que en promedio los procesos de compra duran entre 150 y 250 días debido a problemas de especificaciones técnicas, falta de presupuesto disponible así como peticiones de los proveedores potenciales..."</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Banco Mundial	Hacia una mejor calidad del gasto. Revisión del gasto público en Guatemala, mayo 2013	Guatemala	Priorización del gasto	<p>http://documentos.bancomundial.org/curated/es/836891468246600324/pdf/780000ESW0P12300Guatemala0espan00ol.pdf Página 108 del documento</p> <p>“...existe un alto nivel de fragmentación y uso de prácticas de compra no competitivas. Ambos se han incrementado en los últimos años y en lugar de cambiar hacia mejores prácticas internacionales de consolidación y mayor competencia, Guatemala se ha desplazado en la dirección opuesta...”</p> <p>http://documentos.bancomundial.org/curated/es/836891468246600324/pdf/780000ESW0P12300Guatemala0espan00ol.pdf Página 109 del documento</p>
Transparencia Internacional	Poniendo la salud de un país en riesgo: corrupción de alto nivel en Guatemala Transparency International the global coalition against corruption	Guatemala	Percepción del ciudadano en Transparencia y Rendición de Cuentas	La mala percepción ciudadana permite una baja en los ingresos tributarios, así mismo la corrupción es una seria amenaza para la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta serie de estudios de caso preparados por Transparencia Internacional ilustra cómo los esquemas corruptos en todo el mundo han implicado repetidamente a funcionarios de alto nivel y han resultado en la apropiación indebida de fondos públicos. Como resultado directo, la educación, la salud y otras prioridades de desarrollo siguen sin financiamiento; el ambiente natural está devastado; y los derechos humanos fundamentales son violados. Quienes sufren las consecuencias son ciudadanos comunes y, en particular, los que más se quedan atrás.

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Transparencia Internacional	Índice de la percepción de la corrupción en Guatemala	Guatemala	Percepción del ciudadano en Transparencia y Rendición de Cuentas	De 180 países evaluados por Transparencia Internacional en el tema de la corrupción, Guatemala ocupa el lugar número 146 únicamente por encima de 31 países, con un índice de percepción de 26 de 87 de credibilidad que posee el primer lugar que es Dinamarca.
Dirección de Análisis y Política Fiscal, Minfin Guatemala	Informe del desempeño de la Política Fiscal, enero 2019	Guatemala	Percepción del ciudadano en Transparencia y Rendición de Cuentas Limitado conocimiento de portales informáticos sobre transparencia y rendición de cuentas	Durante el ejercicio fiscal 2018 las autoridades de SAT se focalizaron en esfuerzos para establecer las herramientas y las bases que le garanticen aumentar la percepción del riesgo en los contribuyentes, a través de acciones y objetivos estratégicos que permitieran aumentar el cumplimiento tributario y aumentar el control en las aduanas del país, en pro del aumento de la recaudación. Durante el ejercicio fiscal 2018 las autoridades de SAT se focalizaron en esfuerzos para establecer las herramientas y las bases que le garanticen aumentar la percepción del riesgo en los contribuyentes, a través de acciones y objetivos estratégicos que permitieran aumentar el cumplimiento.
Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL-	La medición del bienestar a través de indicadores subjetivos. Pablo Villatoro	América Latina	Percepción del ciudadano en Transparencia y Rendición de Cuentas	Se hace un análisis sobre incorporar a las estadísticas aspectos subjetivos como las percepciones de los individuos sobre las condiciones de vida, relaciones sociales y servicios sociales que debe prestar el Estado. El análisis se orienta hacia alcanzar la perfección de acuerdo a los servicios que debe prestar un Estado, esta noción se ajusta bien con un enfoque subjetivo de medición del bienestar, puesto que la insatisfacción de necesidades básicas impide que las personas puedan funcionar adecuadamente.

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas. Año 2024

ANEXO 3

Matriz de Análisis de Evidencias / Modelo Prescriptivo. Año 2024

CAUSAS	COMO APLICAR LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GUATEMALA	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE PARA LA CAUSA COMO PROBLEMA	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE PARA LAS BUENAS PRACTICAS, SOLUCION DEL PROBLEMA	PAÍS	DIRECCIONES DEL MINFIN
Alta coparticipación de los ingresos (destino específico)	<p>Evaluar si hay espacio para reorientar o eliminar los destinos específicos de los impuestos actuales.</p> <p>Evitar darle un destino específico a los nuevos impuestos que se propongan como resultado de una reforma fiscal, por ejemplo.</p>	<p>En Guatemala, los compromisos establecidos en el presupuesto público están determinados por la norma constitucional, leyes ordinarias y otras disposiciones legales que especifican asignaciones de recursos hacia algunas instituciones o programas. Para 2018, los datos del presupuesto vigente evidencian un elevado nivel de rigidez. De esto se deriva que el 77.2% del gasto público se encuentra comprometido, es decir, solo se podrían realizar modificaciones sobre el 22.8% restante. Desde otra perspectiva, se indica que por cada quetzal de ingresos corrientes que se logre percibir, el Gobierno tiene compromisos por disposiciones legales o constitucionales equivalentes a Q0.90.</p> <p>Si Guatemala desea flexibilizar el gasto público que se encuentra comprometido, lo puede hacer de dos formas: el primero en la</p>	<p>Además de las preasignaciones en los ingresos existen gastos fijos e inflexibles como son los sueldos, preasignaciones y compensaciones en el gasto, subsidios, proyectos financiados con deuda interna y externa, y el servicio de la deuda pública.</p> <p>..."en la mayoría de los casos existen instituciones beneficiarias de inflexibilidades que no son prioritarias y su incorporación en el presupuesto ha obedecido a procesos de clientelismo o a relaciones de poder político. En este caso, es necesaria su eliminación para poder atender a los sectores más pobres de la sociedad. Si bien la eliminación de las inflexibilidades es complicada en el corto plazo, se puede iniciar el proceso a través de compensaciones presupuestarias que permitan al menos tener un manejo integral de las finanzas públicas bajo un concepto de cuenta corriente única..."</p> <p>..."No se debe olvidar que los recursos inflexibles son recursos públicos, y que las instituciones beneficiarias deben rendir cuentas sobre su uso y estar sujetas al control tanto por parte del Estado como de la sociedad civil".</p> <p>.."La gran cantidad de inflexibilidades fiscales a través de preasignaciones en ingresos, gastos, compensaciones, fondos, y otros, propicia la</p>	Ecuador	Dirección de Análisis y Política Fiscal

CAUSAS	COMO APLICAR LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GUATEMALA	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE PARA LA CAUSA COMO PROBLEMA	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE PARA LAS BUENAS PRACTICAS, SOLUCION DEL PROBLEMA	PAÍS	DIRECCIONES DEL MINFIN
		modificación de normas y el segundo en eliminar el vínculo que existe entre las asignaciones con las fuentes de financiamiento.	duplicación de funciones, y torna complicada la implementación de una presupuestación por resultados, así como los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión pública".		
Documentación Bibliográfica	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE PARA LA CAUSA COMO PROBLEMA	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE PARA LAS BUENAS PRACTICAS, SOLUCION DEL PROBLEMA	No aplica		
Título del Libro	Análisis del presupuesto público para 2018 con énfasis en las inversiones dirigidas a la niñez y la adolescencia	Rigideces y espacios fiscales en América Latina			
Autor	Abelardo Medina, Walter Figueroa, Ricardo Barrientos, Hugo Roldán, José Monzón, Mark Peñate, Michelle Molina y Carlos Gossmann.	Oscar Cetrángolo y Juan Pablo Jiménez			
País	Guatemala	Chile, México			
Página Consultada	https://icefi.org/sites/default/files/contamos_24.pdf	https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3714/1/S2009649_es.pdf			

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas. Año 2024

Anexo 4
Ministerio de Finanzas Públicas
Plan Estratégico Institucional -PEI- 2024-2028
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Análisis y Política Fiscal	Análisis Fiscal y Económico	Amplia experiencia en el área fiscal, cuantitativa y macroeconómica logrando credibilidad en los reportes y análisis entregados.	Mayor acceso a información estadística fiscal, cuantitativa, cualitativa y macroeconómica de entidades públicas y organismos internacionales.	Análisis limitado oportunidad de mejora en algunos informes y reportes, debido a la falta de estadísticas actualizadas o sin acceso a ellas	Las entidades públicas no proporcionan información de manera oportuna.
	Formulación de Política Fiscal	Elaboración del Marco Fiscal de Mediano Plazo y Análisis de Riesgos Fiscales que sustentan la conducción de la política fiscal.	Mejorar la calidad de la información de conformidad con estándares internacionales.	Análisis limitado sobre otros riesgos fiscales como lo establece el estándar internacional de transparencia fiscal.	Restricción al acceso de información por parte de otras entidades, afectando la cobertura de análisis del Marco Fiscal de Mediano Plazo y de los Riesgos Fiscales.
	Seguimiento a la Política Fiscal	Especialización y dominio en la elaboración, compilación y publicación de estadísticas de finanzas públicas, incluyendo el estándar internacional del Fondo Monetario Internacional -FMI-.	Empoderamiento de las dependencias responsables de la elaboración y compilación de las estadísticas de Finanzas Públicas y su armonización con otras estadísticas Macroeconómicas para dictar las medidas pertinentes de fortalecimiento del desempeño de la política fiscal.	Elaboración de análisis y estimaciones sobre la base de las estadísticas fiscales a nivel de gobierno central presupuestario, quedando pendiente a nivel de gobierno general.	Limitado avance para fortalecer las estadísticas de conformidad con el estándar internacional del Fondo Monetario Internacional - FMI-.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Transparencia Fiscal	Gestión de Estándares Internacionales y Buenas Prácticas en Materia de Transparencia Fiscal	Apoyo de las Autoridades Superiores para el fortalecimiento de las actividades relacionadas con la autoevaluación de estándares de transparencia: Encuesta de Presupuesto Abierto.	Fortalecer las capacidades institucionales en materia de la autoevaluación	Limitada adopción de las recomendaciones del Informe de la autoevaluación.	Disminución de la calificación de las evaluaciones del Índice de Presupuesto Abierto (OBI por sus siglas en inglés) de la International Budget Partnership (IBP por sus siglas en inglés).
	Gestión de Inquietudes, Denuncias, Verificaciones e Investigaciones	Compromiso por parte de las Dependencias para la gestión y atención de las inconformidades y quejas referentes al soborno.	Fortalecer el Sistema de Gestión Antisoborno.	Limitado conocimiento por parte del personal del Minfin, del Sistema de Gestión Antisoborno, la metodología y por ende la importancia de su involucramiento en la atención de inconformidades y quejas.	Dificultad para garantizar un enfoque a procesos en el alcance actual del Sistema de Gestión Antisoborno.
	Gestión de Función de Cumplimiento	Se cuenta con experiencia y competencias para una gestión de función de cumplimiento para el sistema de gestión Antisoborno.	Fortalecer las capacidades y competencias para el seguimiento a las no conformidades del sistema de gestión Antisoborno.	Débil sistema de apoyo para el mantenimiento del Sistema de Gestión Antisoborno.	Coyuntura sanitaria y económica del país que dificulte el funcionamiento del Sistema de Gestión Antisoborno.
	Elaborar y proponer política de transparencia Fiscal	Evaluaciones, Autoevaluaciones y recomendaciones de mejora en la aplicación de estándares y buenas prácticas en materia de transparencia fiscal.	Alianzas con organismos multilaterales y seguimiento de la Política de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y Transparencia Fiscal, que genera confianza y credibilidad en materia de finanzas públicas.	Limitada disponibilidad de indicadores de transparencia fiscal para la implementación de los estándares.	Factores externos que afecten la normativa legal en materia de transparencia fiscal, que debilita la percepción de la opinión pública.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Transparencia Fiscal	Normativa en Materia de Transparencia Fiscal	Coordinar con las Direcciones del MINFIN, el cumplimiento de los lineamientos que se deriven de la Política y/o Estrategia de Transparencia Fiscal.	Elaborar propuestas de proyectos de normativa (acuerdos, reglamentos, etc.) así como la elaboración y promoción de políticas y estrategias que fomenten la transparencia fiscal.	Limitada normativa en materia de transparencia fiscal y estándares que permita dar el seguimiento adecuado.	Cambio en normativa legal aplicable que disminuya las facultades en materia de transparencia fiscal; así como impedimentos legales establecidos en la normativa del país que dificultan la aplicación completa de algunos estándares.
	Portales de Transparencia Fiscal	Portal de Transparencia Fiscal; Transparencia Presupuestaria; Préstamos Externos; Transferencias, Subsidios y Subvenciones; Fideicomisos y Datos Abiertos implementados, para brindar información oportuna en el marco de la Transparencia Fiscal.	Fortalecimiento de los portales de transparencia fiscal.	Limitada información para publicar y robustecer los portales de transparencia fiscal.	Dificultades en la recopilación y acceso a la información de las entidades de Gobierno, que permita robustecer la información de los Portales de Transparencia Fiscal.
Tesorería Nacional	Gestión de Caja	Rector del sistema de tesorería gubernamental y normativa actualizada para el Organismo Ejecutivo. Liquidación de pagos mediante la interfaz entre el SICOIN y el Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real LBTR; visa global de fondos con firma electrónica avanzada e informe sistematizado de Disponibilidad de Caja y Demanda de Pago. Proceso sistematizado de liquidación de pagos	La ley Orgánica del Presupuesto faculta la ampliación de cobertura de la Cuenta Única del Tesoro, incorporando de forma gradual y progresiva a Entidades Descentralizadas. Se cuenta con los sistemas SICOIN-LBTR para la liquidación de transferencias. Existencia de sistemas automatizados de pago y firma electrónica.	Se realizan transferencias de fondos mediante oficio y Mecanismo de Entidades Depositantes -MED- del Banco de Guatemala para pagos al exterior. El Sicoin no cuenta con la funcionalidad de la CUT para Entidades Descentralizadas. Limitada información para los pronósticos de caja.	Vulnerabilidad de los sistemas de administración financiera, firma electrónica y sistema bancario, que limiten el cumplimiento de las funciones de la dependencia. Deficiencia de información para los pronósticos de ingresos y egresos.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
	Administración de cuentas	<p>Normativa para el registro y actualización de las cuentas aprobadas en el Sicoin.</p> <p>Se cuenta con una interfaz para la carga de información bancaria y confirmación del estatus de las cuentas de depósitos monetarios de la Cuenta Única del Tesoro - CUT- proveedores y beneficiarios del Estado.</p> <p>Existen procedimientos actualizados con relación a la CUT.</p>	<p>Tecnologías que permiten el registro de cuentas en línea, para reducir tiempo y costo.</p>	<p>Limitados recursos tecnológicos para la mejora del proceso y atención de usuarios del registro de cuentas en línea.</p> <p>Falta de un manual que detalle la totalidad de parámetros a consignar en el registro de cuentas.</p> <p>Procedimientos y sistemas no alineados en su totalidad con la Ley para la Simplificación de Servicios y Trámites Administrativos.</p>	<p>Limitado conocimiento del registro de cuentas en línea por parte de los usuarios y falta de recursos tecnológicos.</p>
	Fondos Rotativos Institucionales	<p>Se cuenta con un sistema que permite el pago electrónico -TCI- para los Fondos Rotativos Institucionales.</p> <p>Experiencia en la implementación del Fondo Rotativo Institucional con TCI.</p> <p>Se cuenta con información en el Sicoin relacionada con los ingresos de coparticipación.</p>	<p>Leyes, reglamentos y normativas que regulan los procesos.</p> <p>Cuotas financieras para la constitución de fondos rotativos.</p> <p>Incorporar a todas las Entidades del Organismo Ejecutivo al uso del Fondo Rotativo con TCI.</p>	<p>Recurso Humano y financiero limitados para implementar Fondo Rotativo con TCI en todas las Entidades en el corto plazo.</p> <p>Falta de reporte que consolide la información de coparticipación de ingresos.</p>	<p>Limitaciones para el uso de sistemas electrónicos de pago en el área rural.</p> <p>Resistencia al cambio y débil aceptación por parte de las Entidades del Estado.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección Técnica del Presupuesto	Formulación y modificaciones presupuestarias al Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado	Se dispone de la facultad legal; metodología establecida; y personal profesional y capacitado para el desarrollo del proceso de formulación y modificaciones presupuestarias.	Aplicación de nuevos modelos de gestión pública al proceso de formulación presupuestaria.	Limitada automatización en los procesos de formulación y modificaciones presupuestarias.	Las entidades no cuentan con el conocimiento para el envío de información pertinente para los procesos de formulación y modificaciones presupuestarias.
	Elaboración del proyecto de presupuesto	Formulación del proyecto de presupuesto general de ingresos y egresos del Estado, con enfoque de Gestión por Resultados.	Cooperar con el fortalecimiento del presupuesto abierto para propiciar el diálogo y el presupuesto multianual.	Limitada retroalimentación de la recepción de información enviada por las entidades de gobierno.	Limitada vinculación entre la Planificación y la ejecución presupuestaria con enfoque en la Gestión por Resultados por parte de las entidades y sus unidades ejecutoras.
	Sistema integrado de administración financiera (SIAF)	Sistema de administración financiera de uso obligatorio para las diferentes entidades de gobierno.	Fortalecer la normativa y nuevos desarrollos de software para los sistemas financieros.	Limitada actualización del sistema de administración financiero.	Falta de conocimiento y uso adecuado de los sistemas por parte de las entidades y sus unidades ejecutoras.
	Seguimiento a la ejecución del gasto público	Disponibilidad de instrumentos de seguimiento al gasto público.	Mejorar la calidad de la información del gasto público.	Limitadas herramientas para capturar información sobre la calidad del gasto público.	Que las entidades de gobierno no observen la calidad del gasto y no generen información a detalle de la prestación de servicios públicos.
Dirección de Fideicomisos	Registro y Control de las Operaciones Financieras de los Fideicomisos	Personal multidisciplinario con experiencia, conocimiento técnico y formado para capacitar en la materia, además, se cuenta con una biblioteca digital ordenada.	Incidencia en cambios a leyes vinculadas al tema de fideicomisos públicos y facultad establecida en ley para definir formatos de presentación de información financiera para unidades ejecutoras.	Limitada tecnología para el registro de las operaciones físicas y financieras de los fideicomisos.	Entrega tardía de información financiera por parte de los fiduciarios y unidades ejecutoras, así como situaciones que limiten el ingreso a las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Fideicomisos	Normativa para fideicomisos	Rectoría legalmente establecida en materia de Fideicomisos Públicos.	Reconocimiento del Ministerio de Finanzas Públicas como ente rector en materia de fideicomisos públicos.	Insuficiente legislación en materia de fideicomisos de carácter permanente.	La no aprobación de la normativa anual y la intervención constante y no informada de la Contraloría General de Cuentas, Prensa y otras entidades en procesos de fideicomisos públicos.
	Gestión contractual de fideicomisos	Experiencia y conocimiento especializado en procesos contractuales de fideicomisos.	La Ley obliga a solicitar dictamen del Ministerio de Finanzas Públicas antes de realizar una constitución, modificación o extinción de fideicomisos.	Depender en ciertos procesos contractuales de las contrapartes (unidades ejecutoras, bancos fiduciarios, Escribanía de Cámara y Gobierno, Procuraduría General de la Nación y Secretaría General de la Presidencia) que producen cuellos de botella en el proceso.	Rotación de personal en las unidades ejecutoras y toma de decisiones políticas que afectan la continuidad de los procesos de constitución, modificación y extinción de fideicomisos.
	Registro de la información de fideicomisos	Eficiencia y confiabilidad en los procesos que realiza la Dirección de Fideicomisos.	Buena comunicación con unidades ejecutoras, fiduciarios y representantes de entidades responsables.	Limitada tecnología para el almacenamiento de la biblioteca digital de la Dirección de Fideicomisos.	Reportes cuatrimestrales de ejecución física y financiera llenados de forma incorrecta y/o presentados de forma tardía.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección General de Adquisiciones del Estado	Gestión de Pronunciamientos Técnicos y/o Legales en Adquisiciones Públicas	Se cuenta con Normativa aplicable para la emisión de pronunciamientos técnicos y/o legales; así como profesionales expertos en materia de contrataciones para asesorar, capacitar, certificar al personal de las entidades sujetas a la Ley que tenga intervención en los procesos de adquisiciones públicas.	Que el personal de la Dirección General de Adquisiciones del Estado, amplíen sus conocimientos en adquisiciones públicas en virtud de los constantes requerimientos que realizan las diferentes entidades del Estado; así como el intercambio de experiencias con diversas instituciones del Estado para la estandarización de los procesos de adquisición pública en sus diferentes fases.	Debilidad en los mecanismos utilizados para la socialización en la implementación de cambios en la plataforma informática.	Falta de interés de las entidades del Estado en conocer la normativa, lineamientos y procedimientos relacionados a las adquisiciones públicas.
	Gestión de Contrato Abierto	Personal con experiencia y conocimiento para la gestión de los contratos abiertos.	Coadyuvar a la ejecución del gasto público a través de la compra de bienes, suministros y servicios por medio de la modalidad de compra por contrato abierto, fortaleciendo la comunicación con las entidades relacionadas con la gestión de contratos abiertos.	Automatización limitada para algunas actividades del proceso.	Interferencia externa en la gestión del contrato abierto por parte de las diferentes entidades que puedan tener un interés en específico.
	Normativa	Ente rector de las adquisiciones públicas. Se cuenta con normativa que permite orientar y facilitar los procesos de adquisiciones públicas para las entidades del Estado.	Definir lineamientos y procedimientos para la adecuada aplicación de la normativa en materia de adquisiciones públicas.	Debilidad en los mecanismos utilizados para la socialización en la implementación de cambios en la plataforma informática.	Falta de interés de las entidades del Estado en conocer la normativa, lineamientos y procedimientos y procesos de adquisiciones públicas.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección General de Adquisiciones del Estado	Sistema Informático	Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado GUATECOMPRAS estable y de uso obligatorio por las entidades que administran y/o ejecutan fondos públicos.	Cambios y mejoras en el Sistema de Información y de Contrataciones y Adquisiciones del Estado GUATECOMPRAS, que ayuden y permitan al usuario ser más eficiente en el desarrollo de las actividades que le corresponden.	Limitada capacidad de atención de requerimientos por parte del área de tecnología.	Alta rotación de personal y falta de interés de las entidades del Estado y proveedores para requerir capacitaciones al personal encargado de los procesos de compras.
	Capacitación	Programa de capacitación disponible a través del Sistema GUATECOMPRAS, dirigido a los servidores públicos, personal de las entidades reguladas en el artículo 1 de la Ley de Contrataciones del Estado y a los proveedores respecto a los procesos de adquisición pública.	Capacitar y certificar a los servidores públicos, personal de las entidades reguladas en el artículo 1 de la Ley de Contrataciones del Estado y capacitar a los proveedores, en temas relacionados a las adquisiciones públicas, según corresponda.	Limitada tecnología e instalaciones para impartir capacitaciones virtuales y realizar las certificaciones a los servidores públicos y personal de las entidades sujetas a la Ley de Contrataciones del Estado.	Alta rotación de personal de las entidades del Estado, así como falta de interés de los servidores públicos y proveedores para requerir capacitaciones relacionadas a los temas de adquisiciones públicas.
Registro General de Adquisiciones del Estado	Inscripción y/o precalificación de personas individuales y jurídicas	El Sistema del RGAE opera de forma electrónica e ininterrumpida, para diligenciar las operaciones registrales de forma sistemática, con estándares de calidad, control, seguridad, certeza jurídica y publicidad.	Escalabilidad en capacidad instalada y funciones del Sistema RGAE, a efecto de facilitar y mejorar el servicio a los proveedores del Estado y partes interesadas.	Diseño actual de los procesos que causan puntos de congestión, ocasionando retrasos en las gestiones, prolongando el tiempo de respuesta.	Participación de intermediarios y tramitadores en la inscripción y precalificación de personas individuales y jurídicas, que provoca desinformación y mayores tiempos y costos en el proceso para las partes interesadas.
	Sistema Informático	El Sistema del RGAE opera de forma electrónica e ininterrumpida para diligenciar las operaciones registrales de forma sistemática, con estándares de calidad, control, seguridad, certeza jurídica y publicidad.	Escalabilidad en capacidad instalada y funciones del Sistema RGAE, a efecto de facilitar y mejorar el servicio a los proveedores y partes interesadas.	El Departamento de Administración de Sistema no gestiona la gobernanza y administración integral del Sistema RGAE.	Interrupción de la funcionalidad parcial o total del Sistema RGAE ante un ataque cibernético.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Registro General de Adquisiciones del Estado	Normativa del Registro General de Adquisiciones del Estado	Se cuenta con un marco normativo que da certeza jurídica a los actos emitidos por el RGAE mediante las funciones y operaciones del Registro General de Adquisiciones del Estado.	Reformas a la normativa para adecuarla al dinamismo de las adquisiciones públicas y del Gobierno electrónico.	Procedimientos no desarrollados en el Reglamento, por falta de actualización a la normativa vigente.	Cambios legislativos que puedan modificar la normativa vigente.
Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado	Diseño, implementación y desarrollo de programas de capacitación y formación en adquisiciones del Estado	Estructura orgánica adecuada para el diseño e implementación de un modelo de formación en adquisiciones del Estado.	Demanda de formación en materia de adquisiciones del Estado, por parte de las entidades sujetas a la Ley de Contrataciones del Estado, de la iniciativa privada y de la sociedad civil.	Limitados recursos humanos, tecnológicos e infraestructura para atender las actividades de docencia, investigación, administración, desarrollo y gestión de los procesos de formación en adquisiciones del Estado.	Vulnerabilidad del funcionamiento de la plataforma de formación como parte de los sistemas informáticos del Ministerio de Finanzas.
	Seguimiento y evaluación a los programas de formación del personal capacitado de las unidades de compras y contrataciones del Estado	Ser el ente responsable de conducir e implementar procesos de formación en materia de adquisiciones del Estado.	Identificar aliados estratégicos para la suscripción de convenios interinstitucionales para dar seguimiento y evaluar los programas de formación en adquisiciones del Estado.	Limitados recursos humanos, metodológicos y tecnológicos para atender el seguimiento y evaluación de los procesos de formación y capacitaciones en materia de adquisiciones del Estado.	Rotación de personal capacitado y formado en materia de adquisiciones del Estado, en las entidades sujetas a la Ley de Contrataciones afecta el seguimiento y medición de impacto de los procesos de formación.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado	Asistencia técnica en el ámbito de las adquisiciones del Estado	Coordinación de acciones con las dependencias rectoras en adquisiciones y registro de proveedores del Estado, para articular la atención al usuario con la oferta de formación en adquisiciones del Estado.	Demanda de asistencia técnica que puede atenderse a través de procesos de capacitación y formación en adquisiciones del Estado.	Limitados recursos y tecnología para atender los requerimientos de asistencia técnica en materia de adquisiciones del Estado.	Rotación de personal capacitado y formado en materia de adquisiciones del Estado en los procesos relacionados a Ley de Contrataciones.
Dirección de Crédito Público	Obtención de financiamiento mediante operaciones de crédito público.	Conocimiento de las normativas, capacidad y experiencia en las Operaciones de Crédito Público y sus gestiones de pago, lo que incide en una adecuada administración de la deuda pública.	Fortalecer las relaciones con inversionistas, comunidad internacional y cooperantes.	Limitados recursos y tecnología para atender los requerimientos, debido a la complejidad de las operaciones de crédito público.	Aumento en los costos de financiamiento.
	Gestión de Bonos del Tesoro	Normativa interna que regula la gestión y administración de los Bonos del Tesoro.	Coordinación interinstitucional entre el Ministerio de Finanzas Públicas, Banco de Guatemala y Bolsa de Valores.	Limitada tecnología en sistemas de Bonos del Tesoro.	Creciente necesidad del gasto público.
	Gestión de préstamos externos	Normativa interna que regula la gestión y administración de Préstamos Externos.	Acompañamiento de los Organismos Financieros en el proceso de diseño y preparación de préstamos externos.	Limitada capacitación sobre las nuevas modalidades de financiamiento en materia de préstamos externos, que ofrecen los Organismos Multilaterales.	Incertidumbre en la aprobación de operaciones de Crédito Público por parte del Congreso de la República.
	Pago del servicio de las operaciones de crédito público	Normativa interna que regula la gestión y administración del pago de Préstamos Externos y Bonos del Tesoro.	Explorar nueva tecnología utilizada a nivel internacional para el registro y pago del servicio de la deuda pública.	Limitada tecnología para los procesos de las operaciones de crédito público.	Falta de recursos tributarios para realizar el pago del servicio de la deuda pública.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Bienes del Estado	Registro Interno de Bienes Inmuebles del Estado	Disponer de un sistema de registro interno de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala y de un Archivo Histórico de legajos donde se resguardan los documentos que dan certeza jurídica de la propiedad.	Consolidar y actualizar el registro de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala y de las entidades descentralizadas y autónomas.	Limitados recursos tecnológicos, para el registro interno de bienes inmuebles del Estado de Guatemala, dado que el sistema actual es obsoleto y no permite almacenar, incorporar y guardar documentos digitales y archivos de ortofotos.	Falta de interés de las instituciones del sector público en trasladar la información de los bienes inmuebles que tienen bajo su administración, para ser registrados en el sistema de registro interno de bienes inmuebles y la incorporación de los documentos que amparan la propiedad en los legajos del Archivo Histórico.
	Normativa del patrimonio del Estado	Disponer de un registro de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala.	Fortalecimiento de los Convenios Interinstitucionales con el Registro de Información Catastral; así también, con los Registros de la Propiedad Inmueble.	Limitada normativa de carácter obligatorio, que permita obtener información de los bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala, que son administrados por entidades del Sector Público.	Cambio de autoridades en las instituciones que suscriben convenios con esta Dirección que pueda afectar la continuidad de los convenios vigentes.
	Control del Patrimonio del Estado	Contar con un sistema de control y registro interno e de los bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala.	Acceso a las diferentes plataformas de los registros inmobiliarios, que permita el intercambio de la información de los bienes inmuebles estatales.	Limitado conocimiento de los sistemas de control y registro que son utilizados por otras instituciones que administran bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala.	Limitada comunicación con las diferentes instituciones que administran bases de datos o sistemas de registro y control de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala, a fin de incorporar esta información al sistema interno de bienes inmuebles de esta Dirección.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Catastro y Avalúos de Bienes Inmuebles	Gestión de Avalúos Oficiales de Bienes Inmuebles	Contar con la metodología valuadora acorde a las características intrínsecas y extrínsecas de los bienes inmuebles valuados.	Contar con recursos tecnológicos y virtuales para mejorar la elaboración de los informes de avalúo.	No se cuenta con una base de datos de valores geo referenciados y limitada tecnología que no permite la instalación del software necesario para la ejecución de las actividades.	Incremento de solicitudes de avalúos oficiales por las instituciones del Estado. Así también, por inconformidades con los resultados de los avalúos practicados.
	Gestión del Impuesto de Herencias, Legados y Donaciones	Experiencia, conocimiento técnico y disponibilidad de un sistema informático que permite garantizar la trazabilidad de los expedientes.	Modernizar tecnológicamente los procesos del impuesto de herencias, legados y donaciones para ser más eficientes.	El Sistema Informático no considera todas actividades del proceso en la gestión de los expedientes, lo cual ocasiona una alta interacción entre personas que gestionan el impuesto y el interesado.	Limitada oferta laboral con la competencia requerida para el área de Herencias, Legados y Donaciones.
	Registro y Actualización de Matrícula por medio de Avalúo Privado	Se cuenta con una base de datos que contiene el registro fiscal de bienes inmuebles a nivel nacional y un sistema electrónico de control de expedientes.	Crear un formato virtual para la presentación de avalúos privados.	Débil proceso de supervisión a las inspecciones realizadas por los valuadores cuando presentan inconsistencias.	Inconsistencia en los datos presentados en los expedientes por parte de los valuadores autorizados.
	Registro fiscal de todos los bienes inmuebles del país	Administrar el registro fiscal de todos los bienes inmuebles del país.	Actualizar la información de los bienes inmuebles, por medio de las transacciones realizadas a través del Aviso Electrónico Unificado.	Limitada información de bienes inmuebles de todo el país en el registro fiscal.	Que los Notarios no trasladen la información de las transacciones inmobiliarias que autoricen.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Catastro y Avalúos de Bienes Inmuebles	Avalúos de Bienes Inmuebles	Sistema de valuación y registro fiscal de los bienes inmuebles del país.	Ampliar geográficamente las propuestas de establecimiento de Zonas Homogéneas en Municipios priorizados del País, que permitan la realización de un sistema de información catastral integrado.	Limitada información catastral de bienes inmuebles del país para realizar avalúos.	Limitada participación de los Gobiernos Locales para la implementación de zonas homogéneas.
	Administración de Impuestos al patrimonio	Administrar los impuestos de Herencias, Legados y Donaciones y el Impuesto Único sobre Inmuebles -IUSI- de Municipalidades que no han asumido la responsabilidad.	Mejorar el tiempo de respuesta de los procesos en la gestión de expedientes en el marco del Impuesto de Herencias, Legados y Donaciones, así como definir lineamientos y procesos con los Gobiernos Locales que permitan la implementación del cobro del Impuesto Único sobre Inmuebles -IUSI-.	Limitada capacidad técnica del recurso humano, que provoca tiempo de respuesta extendido.	Resistencia al pago de impuestos por parte de los usuarios.
Dirección de Contabilidad del Estado	Análisis y consolidación de Estados Financieros	<p>Contar con una certificación ISO 9001 del Proceso de Análisis y Consolidación de Estados Financieros.</p> <p>Conocimiento y Experiencia del personal en los distintos temas del proceso.</p>	<p>Innovación tecnológica del proceso. Proponer mejoras a los sistemas financieros.</p> <p>Implementar nuevos requerimientos o requisitos de organismos internacionales para mejorar las calificaciones asociadas al proceso.</p> <p>Conceptualizar la presentación de información contable consolidada a nivel de cuenta mayor. "Modernización del Sistema de Archivo."</p>	<p>Migración de talento Humano con experiencia a otras Instituciones.</p>	<p>Falta de acceso al portal Wiki -SGC-Fallas en los sistemas financieros de gobierno, que provoquen pérdida o alteración de la información.</p> <p>No se cuenta con una herramienta que permita dar asesoría a los usuarios de los sistemas SIAF, de forma expedita, permitiendo la generación de estadísticas, trazabilidad, control de tiempos y participantes. Falta de registros presupuestarios oportunos por parte de las Entidades del Ejecutivo.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Contabilidad del Estado	Dictar normas de contabilidad integrada gubernamental para el sector público no financiero	Ejercer la rectoría, definir, establecer normativa legal y regulatoria, que cuenta con procedimientos, manuales y resoluciones para los procesos de contabilidad integrada gubernamental del sector público no financiero.	Mejorar las calificaciones de país en los temas vinculados a normas de contabilidad integrada gubernamental	Limitado recurso humano con conocimiento y experiencia en normativa contable y su aplicabilidad a los Sistemas Financieros de Gobierno. Actualización de estrategias de implementación de NICSP /NCG en el sector público no financiero de Guatemala.	Cambios legales o regulatorios que afecten los procesos contables. Falta de apoyo de entidades que integran el Organismo Ejecutivo para proporcionar información.
	Administrar el sistema de Contabilidad Integrado Gubernamental SICOIN	Se cuenta con un marco normativo que provee la rectoría en la administración del SICOIN.	Implementación de mejoras al Sistema. Implementar innovaciones en la forma de capacitar y dar asesoría técnica.	Socialización de las nuevas funcionalidades que se implementen.	Fallas en los sistemas que provoquen pérdida o alteración de la información.
	Gestión de liquidación presupuestaria	Trabajo en equipo. Equipo multidisciplinario. Personal con experiencia en el área.	Utilización de herramientas tecnológicas para preparación de informes.	No actualización periódica de las normativas que rigen el proceso en general.	Inseguridad informática o de tecnologías de la información. Presentación inoportuna de la información financiera por parte de las entidades para efectos de la consolidación
	Gestión de clases pasivas	Gestión y control de pagos de las clases pasivas. Lineamientos y regulaciones legales establecidas para la gestión de las clases pasivas.	Implementación de un nuevo sistema Web para clases pasivas.	Sistema de clases pasivas obsoleto.	Falta de aviso por parte de pensionados y/o beneficiarios de causas que generen suspensión o extinción de la pensión.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
	Gestión de nóminas (Guatenóminas)	Contar con un sistema gratuito de propiedad del Estado para el Registro, control y transparencia en la ejecución presupuestaria de los renglones de gasto correspondientes.	Promover la modernización de las instituciones a través del uso del Sistema -GUATENÓMINAS- para satisfacer las necesidades de información a las Instituciones del Sector Público no financiero en temas relacionados al recurso humano.	Falta de recurso humano especializado.	Falta de cumplimiento de las Entidades descentralizadas y autónomas para implementar el Sistema -GUATENÓMINAS-.
Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal	Fortalecimiento a la Administración Financiera Municipal	Dependencia responsable de la asistencia y asesoría técnica en sistemas financieros, facilitando a los Gobiernos Locales y Empresas Municipales el uso del Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal.	Fortalecer el funcionamiento de los Sistemas de Administración Financiera, utilizado por los Gobiernos Locales y Empresas Municipales mejorando la asistencia técnica, asesoría y capacitación a través, del uso tecnológico.	Limitados recursos y tecnología en sedes regionales para llevar a cabo los procesos para el fortalecimiento a la administración financiera de los Gobiernos Locales y Empresas Municipales.	Que los Gobiernos Locales y Empresas Municipales no implementen los conocimientos técnicos que le son compartidos en la asistencia técnica requerida y las capacitaciones.
Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal	Asistencia y Asesoría Técnica a Gobiernos Locales	Responsable de asesorar a las Municipalidades, mancomunidades municipales, Empresas y Entidades Municipales, en materia presupuestaria y financiera.	Brindar asistencia y asesoría técnica al personal de los Gobiernos Locales y Empresas Municipales en temas relacionados a las finanzas municipales, uso de la funcionalidad de clasificadores temáticos en SicoinGL y análisis e interpretación de indicadores.	Insuficiente representación para brindar una mejor cobertura institucional de la DAAFIM en todos los municipios del país, así como inestabilidad de los Sistemas Integrados de Administración Financiera utilizados por los Gobiernos Locales y Empresas Municipales.	Alta rotación de personal en los Gobiernos Locales y Empresas Municipales, provoca el incremento de requerimientos de capacitación y asistencia técnica.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal	Sistemas Integrados de administración Financiera vigentes para Gobiernos Locales (SIAF)	Asistencia y asesoría técnica especializada en el uso de los Sistemas Integrados de Administración Financiera -SIAF- vigentes para Gobiernos Locales y Empresas Municipales de uso obligatorio por mandato legal.	Desarrollar nuevos módulos que permitan mejorar la prestación de servicios públicos de los Gobiernos Locales y Empresas Municipales. Así como Interconectar los SIAF vigentes para promover la Transparencia y Modernización del Sistema Integrado de Administración Financiera.	Falta de Desarrollo del Módulo de Energía Eléctrica, para incorporarlo a los servicios municipales.	Que los Gobiernos Locales y Empresas Municipales no utilicen el canal adecuado de comunicación (Soporte GL) para la asistencia y asesoría técnica que se brinda sobre los Sistemas Integrados de Administración Financiera vigentes para Gobiernos Locales y Empresas Municipales (SIAF).
	Normativa de Administración Financiera Municipal	Integración de las principales normativas aplicables a la administración financiera municipal, incluyendo las normas emitidas por los entes rectores.	Analizar, evaluar, conceptualizar y actualizar procedimientos de Administración Financiera Municipal de acuerdo con las normas y leyes emitidas por los entes rectores.	Insuficientes recursos para llevar a cabo el proceso de análisis, evaluación, conceptualización y actualización de procedimientos aplicables de Administración Financiera Municipal.	Reformas y actualizaciones de las normas, procesos, procedimientos y lineamientos de Administración Financiera utilizada por los Gobiernos Locales y Empresas Municipales.
Dirección de Asesoría Específica	Revisión y Análisis de Documentos	Contar con personal profesional, con conocimiento y experiencia para el estudio específico de expedientes que son encomendados por el Despacho Ministerial a la Dirección de Asesoría Específica	Celeridad en el estudio, análisis, gestión y seguimiento de expedientes que son encomendados a la Dirección de Asesoría Específica por parte del Despacho Ministerial.	Tiempo de respuesta en el análisis y estudio de expedientes debido a la información incompleta y/o errónea proporcionada por las dependencias que trasladan los mismos para firma de las Autoridades Superiores.	Actualización o cambios en disposiciones, normas, procesos, procedimientos y legislación vigente.
	Asesoría Específica al Despacho Ministerial	Brindar con celeridad y eficiencia el apoyo que requiere el Despacho Ministerial en la concepción, diseño y conducción de programas, temas y estudios específicos.	Entrega de resultados de la asesoría específica que brinda la Dirección en el estudio y seguimiento de los temas especiales que le encomiende el Despacho Ministerial.	Fallas en las herramientas tecnológicas para la gestión de programas, temas y estudios específicos.	Cambio en las prioridades de Gobierno que impacten en las actividades del Minfin.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Asesoría Jurídica	Análisis y Emisión de Notas, Opiniones y Dictámenes	Personal especializado en temas relacionados a la Administración Pública y a la competencia legal del MINFIN el cual tiene la capacidad de analizar expedientes urgentes y dar respuesta inmediata.	Contar con un sistema informático fortalecido para la ubicación en tiempo real de los expedientes que permitirá la optimización del proceso de análisis de expedientes.	Limitados recursos para atender las demandas institucionales e interinstitucionales de análisis, emisión y entrega de Notas, Opiniones y Dictámenes	Solicitudes de revisión de expedientes están sujetas a temas coyunturales y políticos, existen diversos criterios jurídicos dentro de los expedientes remitidos para análisis y las observaciones realizadas no se atienden de forma inmediata por las Entidades solicitantes.
	Procuración de los procesos legales	Alta capacidad para asumir la dirección y procuración en los procesos en los que tenga interés o sea parte el Ministerio de Finanzas Públicas.	Diligenciar oportunamente de forma eficaz y eficiente los expedientes procesales y administrativos.	Plazo reducido para el análisis de los expedientes sometidos a la Dirección de Asesoría Jurídica.	Incurrir en incumplimientos, hallazgos y sanciones por parte de las instituciones de control y fiscalización correspondientes, al momento de incumplir con los plazos establecidos.
	Asesoría Legal	Alta capacidad para proveer asesoría y consultoría legal al Despacho Superior y Dependencias del MINFIN.	Unificar los criterios jurídicos y legales de las dependencias administrativas del Ministerio de Finanzas Públicas para generar certeza jurídica.	Limitada información técnica proporcionada por las dependencias que solicitan asesoría jurídica a esta Dirección, lo que requiere solicitar información adicional para brindar la asesoría jurídica pertinente.	Quejas, demandas y denuncias en contra del Ministerio de Finanzas Públicas, en virtud de las posturas legales.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	Gestión Estratégica Institucional	Plan Estratégico Institucional -PEI- alineado a los Sistemas de Gestión de Calidad y Antisoborno.	Vinculación de la planificación estratégica y el Sistema de Gestión de Calidad y Antisoborno a la Política General de Gobierno 2024 -2028, Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS de la Agenda 2030 en el marco de la Gestión por Resultados.	Plazos limitados para la integración de los aportes de las dependencias para la elaboración y /o actualización del Plan Estratégico Institucional - PEI-.	Cambio de lineamientos por parte de Segeplan que limitan los plazos de presentación del PEI.
	Gestión de la Información Documentada	Se cuenta con lineamientos para elaborar el registro de la información relacionada con los sistemas de gestión; y la intranet para garantizar que el manual de normas, procesos y procedimientos y el manual de organización y funciones del Minfin estén disponibles.	Fortalecimiento de las herramientas para el control de la información documentada de los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	Débil apropiación de los criterios de actualización de las herramientas de los procesos vinculados a los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	Pérdida de información por parte de las dependencias que limita la trazabilidad de la información.
	Gestión de Mejora	Apropiación de la metodología y modelo establecidos para los Sistemas de Gestión adoptados por parte de las dependencias del Minfin.	Fortalecer las capacidades y competencias para mejorar la eficacia de los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin	Limitados recursos para el seguimiento y continuidad de los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	Riesgo de pérdida de información que afecta la trazabilidad y la eficacia del seguimiento externo a los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	Gestión del Sistema de Planificación Institucional	Modelo de Planificación estratégica, multianual y operativa fortalecido que cuenta con el proceso de evaluación de cumplimiento de políticas, planes y proyectos con enfoque de inclusión en el marco de Gestión por Resultados.	Coordinar con el ente rector de la Planificación en el país (SEGEPLAN) la elaboración y/o actualización de políticas y planes que estén vinculados al Minfin.	Plazos limitados para la integración de los aportes de las dependencias para la elaboración y /o actualización de los instrumentos de planificación.	Cambios en la metodología del ente rector de la Planificación Nacional.
	Gestión del Desarrollo Institucional y Proyectos	Se cuenta con el Manual de Normas Procesos y Procedimientos y el Manual de Organización y Funciones aprobados para la gestión de los procesos del Ministerio. La gestión de proyectos se implementa bajo los estándares de buenas prácticas internacionales.	Mejorar los procesos mediante la aplicación de estándares metodológicos para el fortalecimiento del desarrollo institucional. El ente rector de Control Interno gubernamental establece los lineamientos de control interno y gestión de riesgo.	Limitados recursos para implementar un programa de asistencia técnica a las dependencias para la aplicación de la metodología de formulación y gestión de proyectos.	Cambios en las prioridades de Gobierno que impacten en la gestión de los procesos y proyectos.
	Gestión de la Cooperación Externa	Coordinar la gestión de cooperación externa para la realización de programas y proyectos de apoyo a la modernización del Minfin.	Disponer de programas de cooperación externa que faciliten recursos para la modernización del Minfin.	Limitado conocimiento de las dependencias en la formulación de propuestas de proyectos a ser financiados con cooperación externa.	Disminución de la oferta de programas de cooperación externa.
	Coordinación con la Unidad de Género	Órgano de coordinación para institucionalizar desde el Despacho Superior el enfoque de género y derechos humanos en el Minfin.	Mecanismos y lineamientos establecidos por la SEPREM y el gabinete de desarrollo social.	Ausencia de aprobación de directrices específicas para institucionalizar la política de género y los derechos humanos	Limitada implementación de la política de género y las decisiones tomadas por la SEPREM y los gabinetes, en materia de género y Derechos Humanos.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	Gestión y seguimiento de la innovación de los diseños conceptuales del Sistema Integrado de Administración Financiera	Inicio de operación del área responsable de coordinar la gestión y seguimiento de la Innovación del Sistema Integrado de Administración Financiera.	Interés por parte de los Organismos Internacionales para apoyar en la implementación de este tipo de iniciativas.	En conformación el equipo de trabajo encargado de coordinar la gestión y seguimiento de la Innovación del Sistema Integrado de Administración Financiera.	Resistencia de los actores a los cambios necesarios para la innovación del Sistema Integrado de Administración Financiera.
Dirección de Auditoría Interna	Gestión de Mejora	<p>El personal posee experiencia en Auditorías Gubernamentales y conocimiento en la evaluación con enfoque a riesgos, así como actitud para realizar trabajo en equipo.</p> <p>Equipo de auditoría con disposición positiva al cambio de la Normativa de Auditoría Interna Gubernamental y del Sistema Informático de Auditoría Gubernamental para las Unidades de Auditoría Interna SAG-UDAI-WEB.</p> <p>En la ejecución de auditorías especiales se realiza monitoreo y supervisión para el aseguramiento de la calidad del trabajo.</p>	<p>Se cuenta con el Marco normativo establecido para los criterios de Evaluación.</p> <p>Diversas entidades públicas con servicios de capacitación para fortalecer los conocimientos del personal de la Dirección de Auditoría Interna.</p> <p>Uso de tecnología para trabajo colaborativo.</p>	<p>Experiencia limitada en el enfoque en la evaluación de riesgos en el marco de los sistemas de gestión del Minfin.</p> <p>Parte del personal puede optar al programa de retiro voluntario o a convocatorias internas y externas, lo cual puede provocar incumplimiento a la ejecución de las auditorías y consultorías programadas.</p> <p>No se cuenta con Recurso Humano para realizar Auditorías de Sistemas.</p>	<p>Se dificulta contratar Recurso Humano con experiencia en Auditoría Interna Gubernamental.</p> <p>Debilidades en el Sistema Informático de Auditoría Gubernamental para las Unidades de Auditoría Interna SAG-UDAI-WEB en las distintas etapas de la ejecución de la auditoría.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Auditoría Interna	Gestión de Auditorías Internas	<p>El personal posee experiencia en Auditorías Gubernamentales y conocimiento en la evaluación con enfoque a riesgos, así como actitud para realizar trabajo en equipo.</p> <p>Equipo de auditoría con disposición positiva al cambio de la Normativa de Auditoría Interna Gubernamental y del Sistema Informático de Auditoría Gubernamental para las Unidades de Auditoría Interna SAG-UDAI-WEB.</p> <p>En la ejecución de auditorías y consultorías se realiza monitoreo y supervisión para el aseguramiento de la calidad del trabajo.</p>	<p>Se cuenta con el Marco normativo establecido para los criterios de Evaluación.</p> <p>Diversas entidades públicas con servicios de capacitación para fortalecer los conocimientos del personal de la Dirección de Auditoría Interna.</p> <p>Uso de tecnología para trabajo colaborativo.</p>	<p>Experiencia limitada en la evaluación de riesgos, de conformidad con la actual normativa de auditoría Interna gubernamental.</p> <p>Parte del personal puede optar al programa de retiro voluntario o a convocatorias internas y externas, lo cual puede provocar incumplimiento a la ejecución de las auditorías y consultorías programadas.</p> <p>No se cuenta con Recurso Humano para realizar Auditorías de Sistemas.</p>	<p>Se dificulta contratar Recurso Humano con experiencia en Auditoría Interna Gubernamental.</p> <p>Debilidades en el Sistema Informático de Auditoría Gubernamental para las Unidades de Auditoría Interna SAG-UDAI-WEB en las distintas etapas de la ejecución de la auditoría.</p>
Secretaría General	Gestión de Solicitudes, Consultas y Expedientes	<p>Se cuenta con ventanillas de algunas dependencias del MINFIN para atención de servicios recurrentes, una normativa y software de registro de expedientes y un sistema de quejas, consultas, comentarios y sugerencias.</p>	<p>Modernizar el proceso de atención al usuario de forma presencial a través de las ventanillas del Centro de Atención al Usuario, de forma virtual a través de la plataforma del Ministerio de Finanzas Públicas y vía telefónica a través de una orientación primaria en el Centro de Contacto.</p>	<p>Falta de personal capacitado para la atención al usuario, diligenciamiento y análisis de expedientes.</p>	<p>Mayor afluencia de usuarios en determinados períodos de tiempo (inicio o fin de mes) para ingreso de solicitudes o expedientes, consultas vía telefónica o búsqueda de información.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Secretaría General	Gestión de procesos de información pública	Se cuenta con una ventanilla de atención presencial para el ingreso de solicitudes escritas o verbales, así como, un sistema para generar la solicitud en línea. Se maneja un registro de resoluciones de solicitudes de información pública.	Mejora continua y criterios unificados en los procesos y procedimientos para la gestión solicitudes de información pública.	Vulnerabilidad en el manejo de expedientes de solicitudes, que pueda provocar posibles pérdidas de información o retrasos.	Quejas, demandas y denuncias en contra del Ministerio por usuarios insatisfechos.
	Asesoría Administrativa y Gestión de Expedientes	Administrar los procesos de gestión, análisis, diligenciamiento y resolución de solicitudes y expedientes que ingresan y egresan del Ministerio.	Implementar normas y procedimientos para la emisión de los instrumentos legales que formalizan los actos administrativos del MINFIN, así mismo fungir como enlace administrativo entre el Despacho y las entidades internas y externas.	Limitada capacidad en el tiempo de respuesta que provoca atrasos innecesarios.	Tiempos limitados para dar respuesta a los requerimientos de información de las instituciones de control y órganos jurisdiccionales.
Dirección de Comunicación Social	Gestión de la Comunicación Institucional	<p>Canales de comunicación eficientes, para la buena relación a nivel interno y externo.</p> <p>Manejo de la comunicación estratégica interna y externa</p>	<p>Comunicar mensajes estratégicos de manera clara y eficiente.</p> <p>Mejorar el sentido de pertenencia.</p> <p>Contar con una comunicación de doble vía.</p> <p>Posicionar la imagen de la nueva gestión del Ministerio de Finanzas Públicas.</p>	<p>Retraso en los tiempos de entrega de la información requerida a las Dependencias del Minfin.</p> <p>Retraso en los tiempos de entrega de la información requerida a las Dependencias del Minfin.</p> <p>Falta de periodista y un fotoperiodista.</p>	<p>Expectativa de la población sobre cambios inmediatos.</p> <p>Reducido tiempo en las solicitudes de información presentadas por los medios de comunicación o entidades externas lo cual dificulta una respuesta inmediata.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Comunicación Social	Información y Divulgación	<p>Buena relación con los medios de comunicación.</p> <p>Canales de comunicación interinstitucionales para el apoyo de publicaciones.</p> <p>Acceso a información con las diversas Direcciones del Minfin e instituciones relacionadas con temas de interés.</p>	<p>Capacitaciones a periodistas en temas de política fiscal</p> <p>Mejora tecnológica que permita una mayor cobertura de divulgación de información.</p>	<p>Retraso en los tiempos de entrega de la información requerida a las Dependencias del Minfin.</p> <p>Agenda extensa de los despachos que dificulta la aprobación de respuesta a los periodistas.</p>	<p>Agenda de medios e información externa fuera del control del Ministerio.</p>
	Comunicación Relacional	<p>Comunicación directa con autoridades y personal de todas las Direcciones.</p> <p>Contar con canales de comunicación interna para divulgar las acciones de la Institución.</p> <p>Realización de campañas internas, de pertenencia institucional y de inclusión social.</p>	<p>Promover la actualización y capacitación del personal.</p> <p>Fortalecer la comunicación con los funcionarios del Ejecutivo, Legislativo, Judicial y Sector Privado.</p>	<p>Se necesita un experto en letras.</p>	<p>La desinformación en Redes Sociales.</p>
	Imagen Institucional y reputación digital	<p>Personal especializado en las áreas del Departamento.</p>	<p>Productos finales innovadores en materia de diseño y multimedia.</p>	<p>Imposibilidad de contratar servicios digitales de forma directa.</p>	<p>Existencia de Netcenter, que han atacado directamente al Ministro.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección Financiera	Gestión del Ciclo Presupuestario Institucional	Recurso humano comprometido que permita brindar apoyo técnico y normativo a las Unidades Ejecutoras del Ministerio de Finanzas Públicas.	Fortalecer la ejecución desconcentrada de la administración financiera, en el ámbito de su competencia y funciones.	Volumen alto de modificaciones presentadas por las Unidades Ejecutoras que debilitan el proceso de vinculación plan-presupuesto.	Notificación con retardo y modificación de los techos presupuestarios para el proceso de formulación presupuestaria, derivado de variaciones en estimaciones de recaudación. No aprobación del Proyecto del Presupuesto por parte del Congreso de la República de Guatemala, que dé lugar a un presupuesto asignado limitado, así como, recortes presupuestarios.
	Gestión de las Obligaciones del Estado a cargo del Tesoro	Recurso humano comprometido y con capacidades técnicas para atender las funciones inherentes a Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.	Dar cumplimiento a los compromisos de carácter constitucional e institucional, así como, otros programados en las Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.	Estructura organizacional no corresponde a las funciones inherentes de la Dirección Financiera, para la atención operativa oportuna de las Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.	Modificación por el Congreso de la República de Guatemala de los recursos destinados al cumplimiento de los compromisos de carácter constitucional e institucional de Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro. Insuficientes recursos financieros para una carga tributaria deficitaria para dar cumplimiento a los compromisos a favor de las entidades y beneficiarios programados en Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas		Oportunidades (Externo)	Debilidades		Amenazas	
		(Interno)			(Interno)		(Externo)	
Dirección de Tecnologías de la Información	Tecnologías de la Información	Recurso humano calificado, con experiencia y conocimiento sobre el contexto del Ministerio y diversificado para las actividades de Tecnologías de la Información.		Seguimiento a mejoras que impacten en la disminución de incidencias de los problemas reportados en los procesos.	Limitada divulgación de los procedimientos técnicos y políticas de tecnologías de información		Pérdida de la continuidad de los servicios por riesgos ambientales, catástrofes, ataques externos, físicos y lógicos.	
	Gestión de Tecnología	Establecer y administrar la política de gestión de equipo informático, sistemas y herramientas informáticas, así como la de seguridad informática del Ministerio de Finanzas Públicas.		Establecer normas, estándares y metodologías para la gestión de la tecnología de la información, comunicaciones e infraestructura de redes, sistemas, equipos, bases de datos y comunicaciones informáticas.	Limitada documentación de nuevos procesos, políticas y procedimientos de la DTI que permitan la implementación de normas, estándares y metodologías para la gestión de las tecnologías de la información.		Altos niveles de vulnerabilidad de la información.	
	Gestión de la Administración de Recursos Informáticos y sistemas	Administrar los procesos, recursos informáticos y sistemas del Ministerio y de las entidades con las que comparten recursos y datos.		Avances tecnológicos que permitan la actualización constante de hardware, software y telecomunicaciones para la mejora de la prestación de los servicios informáticos del Ministerio de Finanzas Públicas.	Falta de un centro de datos alterno que permita resguardar la información en espejo, de los sistemas informáticos del Ministerio de Finanzas Públicas.		Pérdida de información que ponga en riesgo la operatividad de los sistemas informáticos del Ministerio de Finanzas Públicas.	
Dirección de Recursos Humanos	Gestión del Capital Humano	Se cuenta con una estructura orgánica interna con: funciones, distribuciones de cargas de trabajo y responsabilidades bien definidas.		Emisión de Políticas y normas por parte de los entes rectores para la gestión, desarrollo y formación de Capital Humano.	Limitado acceso a la tecnología.		No aprobación de las acciones de puestos solicitadas ante la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC).	
	Gestión de la evaluación del desempeño	Se cuenta con un sistema para realizar la evaluación del desempeño y su seguimiento.		La normativa externa e interna establece tiempos específicos para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño.	Limitada ejecución del proceso de evaluación del desempeño.		Sanciones de los entes fiscalizadores por el incumplimiento de la normativa.	

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
	Formación de Personal	Desarrollar y administrar programas de inducción, capacitación, formación y especialización del Recurso Humano del Ministerio de Finanzas Públicas.	Desarrollo de alianzas estratégicas con otras instituciones y coordinación de programas impartidos por los entes rectores para la implementación de programas de capacitación específicos.	Limitado acceso a infraestructura informática para el desarrollo de eventos de capacitación.	Limitada participación de oferentes en los eventos a desarrollar.
Dirección de Asuntos Administrativos	Mantenimiento	Optimización de los recursos humanos y materiales en la ejecución de las actividades del Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo para la conservación de las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas.	Fortalecer las técnicas de trabajo por medio de las plataformas virtuales y/o presenciales de los centros de capacitación para ampliar el conocimiento técnico del personal.	Limitados recursos financieros y humanos para desarrollar las actividades de mantenimiento a través de los proyectos definidos	Fallas en el tendido eléctrico de alta tensión.
	Gestión de Seguridad de las instalaciones	Contar con personal administrativo y operativo es, con experiencia en materia de seguridad.	Oferta en el mercado de sistemas tecnológicos de seguridad que permitirían automatizar e incrementar la eficiencia de los controles y la vigilancia para el resguardo de las instalaciones de las diferentes dependencias	La limitada presencia y dotación de agentes de seguridad en áreas estratégicas del Ministerio de Finanzas Públicas.	Delincuencia común y organizada, proliferación de ventas informales por la ubicación del MINFIN que se encuentra en la zona de influencia del Centro Cívico.
	Compras	Personal técnico y profesional especializado en materia de adquisiciones públicas para ejecutar el Plan Anual de Compras y Contrataciones.	Inclusión de productos por la modalidad de contrato abierto para realizar compras y contrataciones.	Insuficientes recursos humanos para atender las solicitudes de compra ingresadas.	Falta de participación de proveedores en eventos competitivos. Desconocimiento de Proveedores en el cumplimiento de requisitos solicitados en los eventos de Cotización y Licitación. Desconocimiento de sus funciones por parte de las Juntas de Cotización y Licitación.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Asuntos Administrativos	Infraestructura	Instalaciones y servicios adecuados a disposición de los trabajadores del Ministerio. Se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para la conservación de la infraestructura del Ministerio de Finanzas Públicas.	Instituir Buenas prácticas para el uso eficiente de los recursos financieros y humanos en el área de infraestructura del Ministerio de Finanzas Públicas. Gestionar un análisis o estudio de las estructuras que soportan del edificio para conocer sus capacidades.	Insuficientes recursos financieros y humanos para atender las para atender las necesidades que presentan las instalaciones. Desconocimiento de los límites en potencial de carga de instalaciones.	Vulnerabilidad de las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas ante eventos fortuitos de origen humano o natural.
	Seguridad Administrativa	Modernización permanente de la estructura tecnológica de seguridad y parque automotor para atender las actividades de seguridad de funcionarios, empleados, usuarios y público en general, así como el resguardo de las instalaciones del Ministerio y áreas circundantes.	Implementación de nuevos mecanismos de coordinación y articulación Institucional de Seguridad para Resguardar la integridad física de funcionarios, personal y usuarios del Ministerio.	Infraestructura inadecuada para el resguardo de armamento y equipo Propiedad del Ministerio de Finanzas Públicas.	Vulnerabilidad en las Instalaciones de las Dependencias externas por carecer de la infraestructura apropiada en sus muros perimetrales para el resguardo de la Delincuencia común y organizada, en los alrededores.
	Gestión de Recursos Financieros	Personal capacitado en el área financiera para atender requerimientos de las dependencias a cargo.	Fortalecer la inclusión de tecnología en los procesos de gestión de recursos financieros.	Limitados recursos humanos para atender los requerimientos. Obsolescencia de mobiliario y equipo de cómputo.	Recortes presupuestarios y medidas de contención del gasto del Organismo Ejecutivo. Limitaciones en cuanto a compatibilidad de equipos con el Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental y falta de capacidad para gestionar de forma oportuna baja de bienes.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Dirección de Asuntos Administrativos	Operaciones	Parque vehicular amplio y variado para mensajería y transporte de personal en el cumplimiento de comisiones oficiales	Fortalecer las técnicas de trabajo por medio de las plataformas virtuales y/o presenciales de los centros de capacitación para ampliar el conocimiento técnico del personal.	Falta de actualización del Software de la planta telefónica, así como la indumentaria para personal de mensajería y servicio de café, por la falta de recursos financieros y normas de contención del gasto, así también el alto costo de mantenimiento de los vehículos de seguridad que reflejan en su odómetro alto recorrido en su kilometraje. Deficiencia en la estructura organizacional de la sección de Operaciones.	Riesgo de hurto o daño a los vehículos y personal en cumplimiento de comisiones oficiales.
	Gestión Ambiental	Cumplimiento de una adecuada gestión ambiental y administración de la certificación de Oficina Verde.	Actualizar los procesos y procedimientos para la gestión eficiente de compras con enfoque ambiental. Cumplimiento de requisitos para obtención de Licencia Ambiental.	Limitada implementación de la gestión ambiental en otras dependencias del Ministerio a cargo de esta Dirección. Falta de recursos financieros para invertir en gestión ambiental.	Modificaciones en la normativa o procesos para mantener la certificación de Oficina Verde. Recertificación sello de oficina verde.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas	Oportunidades (Externo)	Debilidades	Amenazas
		(Interno)		(Interno)	(Externo)
Taller Nacional de Grabados en Acero	Producción de Especies Fiscales	<p>Ser la entidad líder del Estado que tiene a su cargo la producción de especies valorizadas y no valorizadas, timbres, documentos de seguridad, formularios varios para las distintas entidades gubernamentales y colegios profesionales que coadyuven a la recaudación tributaria.</p> <p>Conocimiento y experiencia del personal en la producción de especies fiscales y documentos con medidas de seguridad.</p> <p>Se cuenta con el apoyo explícito de las autoridades para que el Taller amplíe su portafolios de productos.</p>	<p>Facilidad de realizar negociaciones con entidades del Estado de manera directa para la impresión de productos en el marco de la competencia del Taller Nacional de Grabados en Acero.</p> <p>Mejora en las condiciones de mercado y de la economía que dinamicen las actividades comerciales y se requieran más especies fiscales.</p>	<p>Insuficiente renovación e incremento de capacidad instalada y de tecnología para la producción, la cual puede ser no apta para ofrecer servicios de impresión, en mayores cantidades, con mejor calidad y en condiciones competitivas comparadas con imprentas de la iniciativa privada.</p>	<p>Empleo cada vez más frecuente de documentos electrónicos que incluyen medidas de seguridad con uso de tecnología que hacen verificable la autenticidad de los documentos sin necesidad de estar estos impresos en forma física.</p> <p>Incremento en costo de los insumos y de la maquinaria, así como del tiempo para su importación debido a conflictos armados y medidas sanitarias.</p>
	Impresión de Material Gráfico	<p>Cuenta con recursos propios para financiar actividades de modernización y el conocimiento sistematizado de la demanda de las instituciones públicas sobre los productos y servicios ofrecidos por el Taller.</p> <p>Se cuenta con el apoyo explícito de las autoridades para que el Taller amplíe la cantidad de clientes a quienes ofrece sus servicios.</p>	<p>Facilidad de realizar negociaciones con otras entidades del Estado de manera directa para la impresión de productos en el marco de la competencia del Taller Nacional de Grabados en Acero.</p> <p>Interés renovado en la administración pública para la prestación de más y mejores servicios a la población.</p>	<p>Restablecimiento y crecimiento de la capacidad instalada, específicamente en maquinaria y personal, más lento que el crecimiento de la demanda de servicios.</p>	<p>Demanda decreciente de materiales gráficos debido al uso más intenso de nuevos medios de comunicación escrita como plataformas, formas electrónicas y medios audiovisuales. Incremento en costo de los insumos y de la maquinaria, así como del tiempo para su importación debido a conflictos armados y medidas sanitarias.</p>

Nomenclatura:	
Proceso Vinculado al Sistema de Gestión de Calidad -SGC- y Sistema de Gestión Antisoborno -SGAS-	

Anexo 5
Ministerio de Finanzas Públicas
Plan Estratégico Institucional -PEI- 2024-2028
Acciones Estratégicas

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Análisis y Política Fiscal	Análisis Fiscal y Económico	Continuar con el fortalecimiento del intercambio de información del MINFIN con SAT, BANGUAT y otras instituciones, mediante mejoras tecnológicas.	Gestionar más fuentes de información estadística que permitan la mejora de los análisis fiscal y económico.	Gestionar oportunamente con las entidades públicas el acceso a la información para nuestros análisis y continuar con la agilización en el proceso de recopilación de la información para fortalecer la publicación de los informes generados por la Dirección.	Fortalecimiento y seguimiento al banco de datos interno para procesar y transformar la información estadística en datos para el análisis y toma de decisiones.
	Formulación de Política Fiscal	Gestionar y participar en capacitaciones y asistencias técnicas con CAPTAC, FMI u otros organismos internacionales que permitan la elaboración del Marco Fiscal de Mediano Plazo y Análisis de Riesgos Fiscales.	Incluir el análisis de otros riesgos fiscales para fortalecer la transparencia fiscal.	Fortalecer los mecanismos de comunicación e intercambio de información con otras entidades nacionales e internacionales.	Gestionar solicitud de información con las entidades públicas responsables.
	Seguimiento a la Política Fiscal	Continuar participando en las capacitaciones y reuniones regionales para seguir avanzando en la compilación y análisis de estadísticas de finanzas públicas y generar resultados oportunos.	Elaborar informe analítico sobre la situación fiscal, incluyendo estimaciones a nivel de gobierno general.	Apoyar en la consolidación de balances de gobierno central y gobierno general.	Realizar análisis para la integración de saldos y flujos a nivel de cada sector institucional.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Transparencia Fiscal	Gestión de Estándares Internacionales y Buenas Prácticas en Materia de Transparencia Fiscal	Fortalecer el proceso de autoevaluación de estándares de transparencia: Encuesta de Presupuesto Abierto, dentro del Ministerio de Finanzas Públicas.	Diseño e implementación de un plan de Capacitación para el personal de las Dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas relacionadas con la autoevaluación.	Planificación de las actividades necesarias para mejorar la evaluación en coordinación con las Dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas relacionadas con la autoevaluación.	Promover las actividades de seguimiento a la autoevaluación en coordinación con las Dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas.
	Gestión de inquietudes, denuncias, verificaciones e investigaciones	Implementar un plan de comunicación interna, a través del cual, se permita visualizar las mejoras obtenidas del Sistema de Gestión Antisoborno, de manera que se propicie la incorporación voluntaria de nuevos procesos.	Implementar una estrategia de comunicación interna, dirigida al personal del Minfin, de manera que puedan visualizar la importancia de su involucramiento en la identificación de riesgos de soborno y atención oportuna de las inconformidades y quejas.	Fortalecer la implementación de la metodología del SGAS para garantizar el enfoque a procesos.	Desarrollar un plan de sensibilización, que minimice la resistencia al cambio de los actores involucrados en la utilización de las herramientas de apoyo del SGAS.
	Gestión de Función de Cumplimiento	Seguimiento a la incorporación de información actualizada en la Wiki para el fortalecimiento del SGAS	Implementar una estrategia de comunicación interna, a través de la cual, se permita visualizar las mejoras obtenidas mediante la implementación del sistema de gestión antisoborno.	Seguimiento a nivel institucional de herramientas que permitan garantizar la continuidad y mejora del sistema de gestión antisoborno, mediante el seguimiento y cierre oportuno de las no conformidades identificadas.	Desarrollar un plan de sensibilización, que minimice la resistencia a las revisiones remotas de las acciones de cumplimiento del Sistema de Gestión Antisoborno.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Transparencia Fiscal	Elaborar y proponer política de transparencia Fiscal	Revisión de la Estrategia de Transparencia Fiscal del Minfin; en igual forma, elaborar y dar seguimiento a los indicadores de Transparencia Fiscal.	Elaborar informes sobre el cumplimiento de estándares y buenas prácticas internacionales en materia de Transparencia Fiscal.	Elaborar informe de riesgos fiscales específicos.	Medición de la efectividad del documento de Presupuesto Ciudadano rediseñado. Diseñar y elaborar las versiones ciudadanas de los documentos: Informe preliminar de presupuesto (escenarios macroeconómicos) y los informes de medio y fin de año sobre el desempeño de las finanzas públicas.
	Normativa en Materia de Transparencia Fiscal	Dar seguimiento a la Estrategia de Transparencia Fiscal del Minfin y cumplimiento de estándares de transparencia fiscal.	Elaborar metodologías e informes sobre el cumplimiento de estándares y buenas prácticas internacionales en materia de Transparencia Fiscal.	Coordinar e impulsar el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la Estrategia de Transparencia Fiscal.	Desarrollar una estrategia de comunicación y promoción de la cultura de Transparencia Fiscal, a lo interno del ministerio y a la ciudadanía en general, para dar a conocer la información generada en materia de Transparencia Fiscal para fortalecer la participación ciudadana y la auditoría social.
	Portales de Transparencia Fiscal	Elaborar un plan de fortalecimiento de los portales de transparencia.	Automatización de la alimentación de información a los portales de transparencia fiscal.	Elaborar un plan de fortalecimiento de capacidades en materia de transparencia fiscal, así como, divulgar y poner a disposición de la ciudadanía los portales de transparencia fiscal.	Impulsar la elaboración de la ruta para el fortalecimiento de los portales de transparencia fiscal.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Tesorería Nacional	Gestión de Caja	Realizar análisis, casos de uso para desarrollos informáticos y capacitación de la CUT para Entidades Descentralizadas; automatizar el proceso de pagos al exterior utilizando la interfaz SICOIN-LBTR.	Dar seguimiento a desarrollos informáticos e implementación pagos al exterior mediante la interfaz SICOIN-LBTR. Capacitar a Entidades en pagos al exterior mediante la interfaz SICOIN-LBTR. Análisis, casos de uso para desarrollos informáticos y capacitación de la CUT para Entidades Descentralizadas. Coordinar con DTP, DCP y DAPF los pronósticos de ingresos y egresos.	Actualizar procedimientos que permitan la continuidad del negocio y gestionar ante la Dirección de Tecnologías de la Información la implementación de un sitio alterno.	Actualizar procedimientos que permitan la continuidad del negocio que incluya las transferencias mediante oficio.
	Administración de cuentas	Implementar mejoras en los procedimientos y sistema para el registro de cuentas en línea.	Implementar mejoras en los procedimientos y sistema para el registro de cuentas en línea.	Implementar mejoras en los procedimientos y sistema para el registro de cuentas en línea y promover su utilización.	Promover el uso del registro de cuentas en línea.
	Fondos Rotativos Institucionales	Implementar del Fondo Rotativo con TCI en Ministerios y Otras Entidades del Organismo Ejecutivo que conforman la fase V. Capacitar a las Entidades demostrando los beneficios del uso de la TCI. Implementación de un reporte en Sicoin para generar los ingresos por coparticipación.	Ampliar la cobertura de la TCI de forma gradual para mejorar la eficiencia del uso de los recursos ociosos. Implementación de un reporte en Sicoin para generar los ingresos por coparticipación.	Capacitar y brindar acompañamiento en la implementación de la TCI para demostrar la facilidad del módulo y evitar el uso de cheque.	Elaborar guías de usuario y videos tutoriales de los procedimientos de la Tarjeta de Compras Institucional. Implementación de un reporte en Sicoin para generar los ingresos por coparticipación.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección Técnica del Presupuesto	Formulación y modificaciones presupuestarias al Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado	Mejorar el Sistema Integrado de Administración Financiera.	Eficientizar la gestión de Expedientes.	Elaborar la documentación de soporte necesaria para mejorar el proceso de realización de modificaciones presupuestarias.	Automatización de las principales tareas en la elaboración de Separatas.
	Elaboración del Proyecto de Presupuesto	Dirigir y coordinar la formulación presupuestaria bajo la modalidad de presupuesto abierto con enfoque de Gestión por Resultados.	Implementar la metodología que permita la vinculación del presupuesto multianual con la ejecución anual.	Fortalecer las capacidades de las entidades del Estado para la formulación multianual del presupuesto con enfoque de Gestión por Resultados.	Desarrollar talleres con las entidades y sus unidades ejecutoras que permita articular la planificación multianual con la ejecución anual.
	Sistema integrado de administración financiera (SIAF)	Analizar, diseñar, desarrollar e implementar módulos que fortalezcan el Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF-.	Implementar mejora continua para fortalecer el desarrollo del Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF-.	Fortalecer el proceso de capacitación para el uso del Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF-.	Desarrollar un plan de capacitaciones dirigido a las entidades y sus Unidades Ejecutoras que permitan mejorar sus conocimientos en el uso de las actualizaciones al Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF-.
	Seguimiento a la ejecución del gasto público	Implementar instrumentos de seguimiento para mejorar la calidad de información del gasto público.	Generar información a detalle que permita mejorar el seguimiento y evaluación de la calidad del gasto público.	Promover la utilización de los instrumentos de seguimiento del gasto público con las entidades de Gobierno.	Fortalecer y contribuir con la generación del seguimiento y evaluación de la calidad del gasto público.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Fideicomisos	Registro y Control de las Operaciones Financieras de los Fideicomisos	Fortalecer el marco normativo de la figura del fideicomiso en la Ley Anual del Presupuesto, promover que las unidades ejecutoras cumplan con la normativa establecida en las leyes y observar los plazos legales para la publicación de información en los Portales de Fideicomisos en la página del Ministerio de Finanzas Públicas.	Conservar la calidad en el proceso de digitalización de estados financieros enviados por parte de los fiduciarios y unidades ejecutoras.	Capacitar en materia de fideicomisos y actualizar la información en la página web del Ministerio de Finanzas Públicas.	Recibir electrónicamente los estados financieros y publicarlos en la página web del Ministerio de Finanzas Públicas.
	Normativa para fideicomisos	Coordinar y acompañar de forma interinstitucional a las unidades ejecutoras y entidades responsables.	Mantener actualizado el capítulo de Fideicomisos en la Ley Anual del Presupuesto.	Promover que las unidades ejecutoras cumplan con la normativa establecida en las leyes.	Capacitar a representantes de unidades ejecutoras, fiduciarios y entidades responsables, sobre disposiciones de la Ley Anual de Presupuesto, Ley Orgánica del Presupuesto y normativa vigente relacionada al tema de fideicomisos.
	Gestión contractual de fideicomisos	Mantener relación constante con las unidades ejecutoras, bancos fiduciarios y Contraloría General de Cuentas, Escribanía de Cámara y de Gobierno, Procuraduría General de la Nación y Secretaría General de la Presidencia.	Dar Seguimiento cuatrimestral a la extinción y liquidación de Fideicomisos vencidos bajo la responsabilidad de otras entidades de la administración central.	Agilizar la modificación, extinción y liquidación de los fideicomisos vencidos y por vencer en los cuales el Ministerio de Finanzas Públicas figura como representante del Estado como fideicomitente.	Brindar asistencia técnica a representantes de unidades ejecutoras y bancos fiduciarios en materia de fideicomisos públicos.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Registro de la información de fideicomisos	Optimizar el proceso de seguimiento de la información de los fideicomisos públicos.	Mejorar tecnológicamente el registro y control de las operaciones financieras de los fideicomisos.	Fortalecer el proceso de seguimiento a fideicomisos a través de capacitación a representantes de unidades ejecutoras, bancos fiduciarios, entes de control gubernamental y otras dependencias del Gobierno en materia de formatos.	Actualizar progresivamente el Hardware y Software de la Dirección de Fideicomisos.
Dirección General de Adquisiciones del Estado	Gestión de Pronunciamientos Técnicos y/o Legales en Adquisiciones Públicas	Estandarización de documentos para las distintas fases del proceso de adquisición.	Formar al personal asignado para la emisión de pronunciamientos técnicos y/o legales, para atender las diferentes solicitudes y/o consultas de las entidades del Estado en materia de las Adquisiciones Públicas.	Capacitar y certificar a los servidores públicos de las entidades del Estado, a través de las diferentes plataformas virtuales y de forma presencial.	Establecer mecanismos de comunicación constante con las unidades ejecutoras, específicamente con los encargados de compras de las entidades reguladas en el Artículo 1 de la Ley de Contrataciones del Estado.
	Gestión de Contrato Abierto	Mantener la comunicación con las Entidades del Estado relacionadas con la gestión de contratos abiertos.	Actualizar el procedimiento de acuerdo a los cambios en el proceso de Gestión de Contrato Abierto.	Fortalecer programas de capacitación continua virtuales y presenciales a las Entidades relacionadas a la gestión de Contrato Abierto y proveedores.	Fortalecer las capacidades de las Juntas de Calificación en los Contratos Abiertos.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Normativa	Realizar estudios e investigaciones de mejores prácticas en materia de adquisiciones públicas, con el objeto de estandarizar documentos y procesos relacionados a la Ley de Contrataciones del Estado.	Diseñar e implementar mecanismos para la socialización de cambios en la plataforma informática, así como lineamientos y procedimientos para la aplicación de la normativa en materia de contrataciones públicas.	Estandarizar los documentos utilizados en las distintas fases del proceso de adquisición para las entidades del Estado.	Establecer mecanismos de socialización para informar a las entidades del Estado y proveedores sobre los cambios realizados en la normativa y lineamientos en materia de adquisiciones públicas.
	Sistema Informático	Actualizar el Sistema GUATECOMPRAS incluyendo nuevas funcionalidades, tecnologías y mejoras en los procesos actuales.	Definir y priorizar los cambios y mejoras a implementar dentro del Sistema GUATECOMPRAS que permitan optimizar el uso de los recursos y beneficien al usuario.	Interconectar procedimientos y módulos informáticos del Sistema GUATECOMPRAS con los Sistemas Financieros, así como con otros registros y sistemas de otras instituciones del Estado.	Brindar soporte técnico y capacitación a usuarios de las diferentes entidades del Estado, en cuanto al uso del Sistema GUATECOMPRAS.
	Capacitación	Medir la satisfacción de los servidores públicos y personal de las entidades sujetas a la Ley de Contrataciones del Estado, a través de encuestas de satisfacción, que permitan evaluar la calidad del desarrollo y contenido de las capacitaciones y certificaciones.	Establecer una estrategia de comunicación constante con las unidades ejecutoras, específicamente con los encargados de compras de las entidades reguladas en el Artículo 1 de la Ley de Contrataciones del Estado.	Diseñar e implementar mecanismos de comunicación para la divulgación de la información de la programación de las capacitaciones y certificaciones, por medio del Sistema GUATECOMPRAS y otros medios de comunicación disponibles.	Mantener una estrecha comunicación entre el Departamento de Certificaciones en Adquisiciones Públicas y la Dirección de Tecnologías de la Información del Ministerio de Finanzas Públicas.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Registro General de Adquisiciones del Estado	Inscripción y /o precalificación de personas individuales y jurídicas	Fortalecer la interconexión y comunicación para la obtención y cruce de información con otras entidades y registros para la verificación en las operaciones registrales.	Actualización de la normativa vigente y los procesos aplicables, para la optimización de las operaciones registrales.	Realizar jornadas de Gestión del conocimiento a los usuarios y partes interesadas del RGAE.	Mantener y mejorar las opciones de pago de servicios del RGAE a los proveedores, a través del sistema bancario nacional.
	Sistema Informático	Fortalecer la interconexión y comunicación para la obtención y cruce de información con otras entidades y registros para la verificación en las operaciones registrales.	Utilización de los fondos privados para el fortalecimiento del funcionamiento y modernización del RGAE.	Elaborar y desarrollar manual de usuario del Sistema RGAE.	Utilización de inteligencia artificial para la puesta en funcionamiento de herramientas de asistencia al usuario (chatbot).
	Normativa del Registro General de Adquisiciones del Estado	Implementación de normativa vigente en el Sistema RGAE.	Actualización de la normativa vigente y los procesos aplicables, para optimización de las operaciones registrales.	Implementar mejoras al Protocolo de Atención al Usuario.	Gestionar mejoras a la normativa y Reglamento Orgánico Interno para la optimización de las operaciones registrales.
Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado	Diseño, implementación y desarrollo de programas de capacitación y formación en adquisiciones del Estado	Ampliar la oferta de capacitación y formación en materia de adquisiciones del Estado.	Evaluar el modelo de formación y desarrollo profesional en adquisiciones públicas para atender las necesidades de capacitación y formación en materia de adquisiciones del Estado.	Posicionar a la DIFODA como el ente responsable en el sector público de la capacitación y formación en materia de adquisiciones del Estado.	Suscribir convenios interinstitucionales para impulsar la capacitación y formación, de manera sistemática y estandarizada, en materia de adquisiciones del Estado.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Seguimiento y evaluación a los programas de formación del personal capacitado de las unidades de compras y contrataciones del Estado	Identificar y promover la cooperación interinstitucional con el sector público y con organismos de cooperación internacional, para el seguimiento y evaluación estandarizada de la capacitación y formación en materia de adquisiciones del Estado.	Formular y ejecutar un plan de alianzas estratégicas con el sector público y con organismos de cooperación internacional, que fortalezcan el seguimiento y evaluación de la capacitación y formación en materia de adquisiciones del Estado.	Posicionar a la DIFODA como ente responsable en el ámbito de su competencia para formular y ejecutar un plan de seguimiento y evaluación de los estándares de calidad de la capacitación y formación en adquisiciones del Estado.	Gestionar alianzas interinstitucionales para posicionar a la DIFODA como la dependencia del sector público responsable de evaluar la formación en materia de adquisiciones del Estado.
	Asistencia técnica en el ámbito de las adquisiciones del Estado	Perfilar y capacitar a los expertos de las dependencias rectoras en adquisiciones y registro de proveedores del Estado, para que la asistencia técnica brindada por los canales de soporte, sea pertinente y de calidad.	Establecer e implementar un plan de trabajo coordinado entre los expertos de las dependencias rectoras y los tutores de la DIFODA, para atender la demanda de capacitación y formación en materia de adquisiciones del Estado.	Establecer e implementar un plan de capacitación y formación, en materia de adquisiciones del Estado, para servidores públicos de nuevo ingreso y los requeridos por las instituciones del Estado, con funciones vinculadas a las adquisiciones.	Definir, implementar y administrar, a través de la DIFODA, una base de datos de personas egresadas y certificadas por las dependencias rectoras en adquisiciones y registro de proveedores del Estado.
Dirección de Crédito Público	Obtención de financiamiento mediante operaciones de crédito público.	Revisar la estructura organizacional de la Dirección de Crédito Público, así como la capacitación continua del personal.	Propiciar el acercamiento con la cooperación internacional y donantes para fortalecer los sistemas informáticos.	Identificar y evaluar los riesgos de las operaciones de crédito público.	Dotar a la Dirección de Crédito Público de recursos y tecnología para atender los requerimientos que se deriven del cumplimiento de sus funciones.
	Gestión de Préstamos externos	Aprovechar las fuentes financieras de préstamos externos disponibles para el país.	Impulsar la ejecución de un programa de capacitación profesional para el fortalecimiento institucional en materia de préstamos externos.	Orientar el financiamiento externo a programas de impacto, según las políticas de Gobierno.	Divulgar y socializar la normativa que rige la gestión de operaciones de Crédito Público.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Gestión de Bonos del Tesoro	Aprovechar las fuentes financieras de Bonos del Tesoro disponibles para el país.	Fortalecer la coordinación interinstitucional entre el Ministerio de Finanzas Públicas, Entidades de Gobierno y Cooperantes.	Impulsar la ejecución de un programa de capacitación profesional para el fortalecimiento institucional en bonos del tesoro e Innovaciones de los Sistemas de Información de las Operaciones de Crédito Público.	Fortalecer la Coordinación con los entes rectores para la asignación de las fuentes de financiamiento.
	Pago del servicio de las operaciones de crédito público	Revisar la estructura organizacional de la Dirección de Crédito Público y evaluar la propuesta de creación del departamento para la Conceptualización y mejora de sistemas de operaciones de crédito público.	Fortalecer la tecnología para el registro y pago de las operaciones de crédito público.	Coordinar con las instancias respectivas la asignación de cuota para las operaciones de crédito público.	Elaborar la programación anual del pago del servicio de las operaciones de crédito público.
Dirección de Bienes del Estado	Registro Interno de Bienes Inmuebles del Estado	Generar acciones que permitan mantener actualizado el Registro Interno de Bienes Inmuebles propiedad del Estado de Guatemala.	Habilitar campos para la incorporación y visualización de documentos legales referentes a los bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala en el sistema de registro interno de bienes inmuebles.	Aumentar el espacio del Nextcloud (software) y Path (ruta de acceso) para registro y almacenamiento de ortofotos, datos espaciales y documentales.	Establecer los criterios que permitan el envío de información de documentos registrales, por parte de las diferentes instituciones del Sector Público, con el fin de incorporarlos al sistema de registro interno de bienes inmuebles propiedad del Estado.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Normativa del patrimonio del Estado	Disponer de un registro interno de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala.	Elaborar los lineamientos de carácter obligatorio que permita consolidar y actualizar el registro interno de los bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala.	Proponer la normativa que permita obtener información adecuada de los bienes inmuebles estatales, que las entidades del Sector Público, tienen bajo su administración para el registro de estos.	Establecer los criterios de la normativa a utilizar, para requerir a las diferentes instituciones del Sector Público, la información de los bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala que tienen bajo su administración.
	Control del Patrimonio del Estado	Registrar información de los bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala, que incluya su localización espacial.	Realizar mejoras para el intercambio de información relacionada con bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala, a fin de unificar, concretar y operativizar el mismo.	Gestionar las alternativas que permitan incrementar espacio de almacenamiento de información de los bienes inmuebles estatales.	Generar las condiciones interinstitucionales que permitan la continuidad de transferencia de información y el acceso a sus plataformas.
Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles	Gestión de Avalúos Oficiales de Bienes Inmuebles	Sistematizar y automatizar el informe de avalúo de bienes inmuebles.	Modernización tecnológica para la gestión de avalúos oficiales de bienes inmuebles.	Emitir opiniones basadas en los conocimientos valuatorios y experiencia de los valuadores para contrarrestar las inconformidades sobre los valores estimados.	Fortalecer la base de datos del Sistema de Avalúo Estandarizado web.
	Gestión de Impuesto de Herencias, Legados y Donaciones	Apoyar el fortalecimiento de la Estrategia de optimización de la atención al usuario.	Modernizar tecnológicamente la gestión de procesos sucesorios.	Fortalecer la alianza estratégica entre Contraloría General de Cuentas, Procuraduría General de la Nación y Departamento de Herencias, Legados y Donaciones.	Elaborar y ejecutar el plan de capacitación interna para personal de Herencias, Legados y Donaciones.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Registro y Actualización de matrícula fiscal por avalúo privado	Elaborar diseño conceptual de plataforma virtual para la presentación de avalúos privados.	Optimizar procedimiento de avalúos privados para fortalecer el registro y actualización de matrícula fiscal.	Elaborar propuesta de actualización de Manual de Valuación Inmobiliaria.	Implementar el plan de capacitación virtual para los valuadores autorizados.
	Registro fiscal de todos los bienes inmuebles del país	Registro y Valores actualizados de bienes inmuebles.	Suscripción de convenios con distintas instituciones que interactúen con DICABI para el intercambio de la información de las transacciones inmobiliarias.	Realizar jornadas de orientación y divulgación que permitan la utilización de la modalidad de Aviso Notarial Electrónico, así como el uso del sistema web de avalúos con los usuarios del sistema.	Promover capacitación a los Abogados y Notarios sobre el registro fiscal inmobiliario.
	Avalúos de Bienes Inmuebles	Elaborar propuesta de ampliación de zonas homogéneas en municipios priorizados del país.	Realizar un plan para implementar las propuestas de ampliación de Zonas homogéneas.	Elaboración de talleres sobre la implementación del cobro del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI- dirigido a los Gobiernos Locales.	Implementar el plan de socialización y sensibilización dirigido a los Gobiernos Locales que permita la aplicación de zonas homogéneas para la valuación de bienes inmuebles.
	Administración de Impuestos al patrimonio	Analizar y actualizar los lineamientos y procesos en la gestión del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI- y expedientes de Herencias, Legados y Donaciones, en esta Dirección. Así también, elaborar los lineamientos y procesos conjuntamente con los Gobiernos Locales para una eficiente recaudación del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-.	Capacitar al recurso humano de la Dirección en temas relacionados con el Impuesto Único Sobre Inmuebles, la gestión de Herencias, Legados y Donaciones; a los Gobiernos Locales, en temas del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-.	Implementar el plan de socialización y sensibilización dirigido al Departamento de Impuestos al Patrimonio en la gestión del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-, expedientes de Herencias, Legados y Donaciones, así como a los Gobiernos Locales, en el cobro del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-.	Implementar el plan de capacitación dirigido al personal del Departamento de Impuestos al Patrimonio, en la gestión del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-, expedientes de Herencias, Legados y Donaciones; al personal técnico de Gobiernos Locales en lo relacionado a la recaudación y administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Contabilidad del Estado	Análisis y consolidación de Estados Financieros	<p>Fortalecer al equipo de trabajo multidisciplinario para el proceso de implementación de mejores prácticas contables.</p> <p>Continuar fortaleciendo el conocimiento al personal sobre la Norma ISO 9001:2015.</p>	<p>Incorporación de mejoras a los sistemas financieros que cumplan con la normativa vigente.</p> <p>Gestionar el fortalecimiento de la tecnología de la Dirección de Contabilidad del Estado.</p> <p>Modernización del archivo de la DCE.</p> <p>Realizar gestiones necesarias para ocupar puestos vacantes dentro de las diferentes áreas que se necesite fortalecer.</p> <p>Promover actualización periódica de la información del Portal Wiki -SGC-.</p> <p>Análisis sobre nuevas formas de evaluar las capacitaciones y generar información.</p>	<p>Coordinar con la Dirección de Recursos Humanos actividades para implementar estrategias promoviendo el desarrollo del recurso humano.</p> <p>Promover y evaluar actualización periódica de la normativa relacionada con el análisis y consolidación de estados financieros.</p>	<p>Seguimiento a las gestiones de acciones de personal.</p> <p>Realizar las gestiones necesarias ante la Dirección de Tecnologías de la Información para que se garantice la seguridad de la información en los sistemas.</p> <p>Realizar las gestiones necesarias ante la Dirección de Tecnologías de la Información para contar con herramientas que permitan la trazabilidad a las asesorías técnicas brindadas.</p>
	Dictar normas de contabilidad integrada gubernamental para el sector público no financiero	<p>Continuar con el desarrollo análisis e implementación de Normas Contables Gubernamentales -NCG- basadas en -NICSP- por el método indirecto.</p> <p>Revisar y actualizar las normas y procedimientos de contabilidad del sector Público no financiero.</p>	<p>Socializar las actualizaciones sobre normas y procedimientos del sector público no financiero y en NCG basadas en NICSP.</p>	<p>Implementar normas, políticas y procedimientos que fortalezcan los registros contables.</p> <p>Fortalecer los conocimientos del personal de la DCE con capacitaciones externas sobre aplicabilidad de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público -NICSP-.</p>	<p>Fortalecimiento de la Dirección de Contabilidad del Estado con recurso humano especializado en Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público.</p> <p>Minimizar brechas de competencias y conocimientos técnicos del recurso humano.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Administrar el sistema de Contabilidad Integrado Gubernamental SICOIN	Capacitar usuarios de las entidades del Sector Público no financiero, sobre el uso de los sistemas SIGES, SICOIN y GUATENÓMINAS.	Asesorar en temas de registro de la ejecución presupuestaria y contables, a través de la mesa de ayuda a las entidades del sector público no financiero.	Mantener actualizada la normativa del sistema de contabilidad integrada gubernamental para su adecuado uso por parte de las entidades del sector público no financiero.	Mantener la coordinación con las entidades o dependencias involucradas en el funcionamiento del sistema.
	Gestión de liquidación presupuestaria	Elaborar la liquidación anual del presupuesto y cierre contable, contemplada en el artículo 241 de la Constitución Política de la República, para su remisión a la Contraloría General de Cuentas y al Congreso de la República.	Implementar la sistematización de la ejecución presupuestaria contenida en el informe anual de liquidación del presupuesto y cierre contable. Fortalecer los mecanismos para la preparación de informes que permitan automatizar su elaboración.	Presentar la liquidación anual del presupuesto y cierre contable contemplada en el artículo 241 de la Constitución Política de la República, al Congreso de la República y a la Contraloría General de Cuentas.	Cumplir el plazo en la presentación al Congreso de la República, el informe de la liquidación anual del presupuesto y cierre contable, contemplada en el artículo 241 de la Constitución Política de la República. Capacitar a las personas en el uso de herramientas que permitan la automatización de la generación de reportes para el informe de liquidación anual.
	Gestión de clases pasivas	Generar información desagregada de los pagos realizados a las Clases Pasivas. Seguimiento para la modernización del Sistema de Clases Pasivas.	Implementación del nuevo sistema de clases pasivas.	Mantener y mejorar la Interconexión con otros sistemas que permita suspender oportunamente las pensiones.	Dar seguimiento ante la Dirección de Tecnologías de la Información para el desarrollo del nuevo Sistema de Clases Pasivas.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Gestión de nóminas (Guatenóminas)	Mejora continua del sistema Guatenóminas, Implementar el Sistema Guatenóminas en todas las Instituciones del Sector Público no financiero.	Rediseñar la estructura actual del Sistema. Continuar con la desconcentración de procesos en el Sistema Guatenóminas.	Elaboración y divulgación de normativa para el registro de cada uno de los renglones en el sistema Guatenóminas. Capacitar a los usuarios del Sistema Guatenóminas.	Actualización de los Manuales que permita guiar a las personas en el registro y funcionamiento del sistema Guatenóminas
Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal	Fortalecimiento a la Administración Financiera Municipal	Mejorar el servicio y la atención a Gobiernos Locales.	Actualizar el Portal de Gobiernos Locales.	Actualizar los nuevos procesos en el Manual de Administración Financiera Integrada Municipal.	Fortalecer la comunicación de las actualizaciones de los SIAF vigentes.
	Asistencia y Asesoría Técnica a Gobiernos Locales	Realizar eventos de capacitación de acuerdo a necesidades identificadas en los Gobiernos Locales.	Capacitar en temas relacionados al uso de los diferentes módulos de los Sistemas Integrados de Administración Financiera - SIAF- vigentes para Gobiernos Locales, así como en temas de finanzas municipales, uso de la funcionalidad de clasificadores temáticos en SicoinGL y análisis e interpretación de indicadores.	Atender los casos relacionados con la operatoria de las herramientas informáticas, de carácter conceptual o informático, por los medios disponibles (vía telefónica, electrónica, mesa de ayuda) y en oficinas de atención municipal (Soporte GL), asimismo coordinar para que se puedan estabilizar los sistemas informáticos.	Mejorar el servicio y atención a los Gobiernos Locales a través del establecimiento de alianzas que permitan certificar al personal municipal en conocimientos relacionados al ámbito municipal y que fortalezcan la estabilidad laboral.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Sistema de Contabilidad integrado de para Gobiernos Locales (SICOINGL)	Desarrollar e implementar en el nuevo portal de Gobiernos Locales y Empresas Municipales el Procesamiento Electrónico de Medios de Pago (Cobros con Tarjetas de Crédito/Débito y BancaMuni). Asimismo, interconectar el Sistema de Nómina, Registro de Servicios Personales, Estudios y/o Servicios Individuales y Otros Relacionados con el Recurso Humano (GUATENÓMINAS).	Brindar asistencia y asesoría técnica de Servicios GL en los Gobiernos Locales y Empresas Municipales derivado de la actualización del nuevo portal y derivado de la implementación del Procesamiento Electrónico de Medios de Pago (Cobros con Tarjetas de Crédito/Débito y BancaMuni).	Conceptualizar el prototipo y requerimiento de cambio del módulo de Energía Eléctrica, Banca Muni e interconectar GUATENOMINAS al SIAF vigente para Gobiernos Locales y Empresas Municipales.	Diseñar un plan de capacitación que incluya el tema sobre la utilización y manejo del Sistema de Soporte GL.
	Normativa de Administración Financiera Municipal	Actualizar las principales normas, procesos y procedimientos de la Administración Financiera Integrada Municipal en coordinación con los entes rectores.	Evaluar y priorizar el proceso de análisis de las normas emitidas por los entes rectores y su aplicabilidad a los Gobiernos Locales y Empresas Municipales.	Coordinar con los entes rectores que las reformas o creación de normas, procesos, procedimientos y lineamientos que emiten, en donde sea aplicable incluyan a los Gobiernos Locales y Empresas Municipales.	Fortalecer la gestión de recurso humano de la Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal para mejorar los procesos.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Asesoría Específica	Revisión y Análisis de Documentos	<p>Brindar estudio y análisis a la documentación que sea requerida por el Despacho Ministerial.</p> <p>Velar por la profesionalización continua del personal de la DAE para potenciar sus conocimientos técnicos y profesionales.</p>	<p>Participar en las capacitaciones que el Ministerio de Finanzas Públicas imparte al personal para fortalecer sus capacidades por medio de diferentes cursos, de acuerdo al diagnóstico de necesidades identificadas.</p>	<p>Actualizar constantemente al personal de la Dirección de Asesoría Específica en las normas, procesos, procedimientos y legislación vigente.</p>	<p>Contar con tecnología avanzada para hacer eficiente el proceso de revisión y análisis de documentos.</p> <p>Contar con normas, procesos, procedimientos y todo tipo de legislación actualizados para el análisis y estudio de documentos.</p>
	Asesoría Específica al Despacho Ministerial	<p>Utilizar las herramientas tecnológicas adecuadas para dar el apoyo requerido por el Despacho Ministerial en la concepción, diseño y conducción de programas, temas y estudios específicos</p>	<p>Dar apoyo y seguimiento de manera profesional y diligente a los programas, temas y estudios específicos que son asignados por el Despacho Ministerial a la Dirección de Asesoría Específica</p> <p>Mantener un respaldo de la información y documentación generada por la gestión de programas, temas y estudios específicos que se lleven a cabo por requerimiento del Despacho Ministerial.</p>	<p>Dar Seguimiento a los temas asignados por el Despacho Ministerial con eficiencia, profesionalismo, celeridad, responsabilidad y diligencia.</p> <p>Actualizar continuamente al personal de la Dirección de Asesoría Específica en las prioridades de Gobierno que impacten en las actividades del Minfin, con el objetivo de cumplir lo requerido por el Despacho Ministerial.</p>	<p>Contar con tecnología avanzada que permita optimizar los procesos en la gestión de programas, temas y estudios específicos que se lleven a cabo por requerimiento del Despacho Ministerial.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Asesoría Jurídica	Análisis y Emisión de Notas, Opiniones y Dictámenes	Fortalecer la comunicación con las Dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas para conocer los documentos, previo a su revisión y análisis cuando la naturaleza del expediente lo amerite	Promover la mejora continua del sistema de expedientes WEB para el control y la trazabilidad de los expedientes.	Implementar un plan de capacitación en temas específicos para fortalecer y homologar criterios con el recurso humano de la Dirección.	Eficientizar el proceso de Análisis y Emisión de Notas, Opiniones y Dictámenes Jurídicos.
	Procuración de los procesos legales	Coordinar el efectivo diligenciamiento de los procesos llevados a cabo por el Ministerio a cargo de la Dirección de Asesoría Jurídica.	Promover la comunicación y coordinación con las dependencias del Ministerio y demás instituciones del Sector Público.	Brindar acompañamiento progresivo en la coordinación de los procesos que sean sometidos a la Dirección de Asesoría Jurídica a través de las distintas dependencias del Ministerio y otras entidades del sector público.	Establecer mecanismos que fortalezcan el diligenciamiento de los expedientes tramitados en la Dirección de Asesoría Jurídica.
	Asesoría Legal	Fortalecer la comunicación con las dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas, para unificar criterios, que permitan brindar la asesoría Correspondiente.	Identificar enlaces en las dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas, que puedan proporcionar la información técnica correspondiente, para brindar la asesoría jurídica pertinente.	Fortalecer las capacidades del equipo de Asesoría Jurídica en temas técnicos y jurídicos.	Coordinar con las dependencias del MINFIN que correspondan, el envío oportuno de los expedientes sometidos a consulta de la Dirección de Asesoría Jurídica.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	Gestión Estratégica Institucional	Elaborar y/o actualizar el Plan Estratégico Institucional -PEI- vinculado y alineado a los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	Coordinar con las dependencias del Minfin la entrega oportuna de los aportes para cumplir con los plazos establecidos, así como la vinculación de la Política General de Gobierno 2024-2028, Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS de la Agenda 2030, en el marco de la Gestión por Resultados.	Implementación de la estrategia anual del proceso de planificación estratégica institucional de conformidad con los lineamientos emitidos por Segeplan.	Desarrollar talleres de trabajo y socialización del Plan Estratégico Institucional -PEI-, con uso de metodologías virtuales.
	Gestión de la Información documentada	Brindar a las dependencias los lineamientos y acompañamiento para facilitar el control de la información documentada de los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	Actualización de las herramientas de los procesos vinculados a los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	Dar seguimiento a la actualización de la información relacionada con los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	Asistencia técnica a las dependencias para la actualización de las herramientas de los procesos vinculados a los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.
	Gestión de Mejora	Asistencia técnica en la implementación de la metodología y modelo establecidos para los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	Fortalecer la comunicación de la eficacia de los sistemas de gestión del Minfin, que permita visualizar las mejoras alcanzadas derivadas de la implementación de éstos.	Establecimiento de los criterios para la realización de las revisiones (internas/externas) a los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	Adopción de una estrategia que permitan garantizar la información documentada.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Gestión del Sistema de Planificación Institucional	Actualización del PEI, POM y POA, en el marco de la Gestión por Resultados, control interno y lineamientos emitidos por el ente rector de la planificación del país.	Socialización oportuna con las dependencias del Minfin, de los lineamientos para la elaboración y/o actualización de políticas, planes y proyectos.	Integrar en los instrumentos de planificación, los insumos de las dependencias cumpliendo con la metodología de Gestión por Resultados, enfoque de inclusión, control interno, lineamientos de SEGEPLAN y plazos establecidos.	Asistencia técnica a las dependencias del Minfin, para cumplir con la entrega de la información de acuerdo a los lineamientos, con la calidad requerida y en tiempo oportuno.
	Gestión del Desarrollo Institucional y Proyectos	Coordinar la actualización del Manual de Normas Procesos y Procedimientos y el Manual de Organización y Funciones del Minfin. Administrar la cartera de proyectos del Minfin bajo la metodología y lineamientos internos establecidos. Recopilar e integrar la información generada por las Dependencias del Ministerio con respecto a la evaluación de riesgos.	Emitir lineamientos para las actualizaciones de los Manuales de Normas, Procesos y Procedimientos, así como el Manual de Organización y Funciones del Minfin, gestión de proyectos y para recopilar las matrices de evaluación de riesgos.	Actualizar lineamientos a las dependencias del Minfin para la elaboración y/o actualización de manuales y gestión de proyectos.	Asistencia técnica a las dependencias del Minfin sobre la formulación y gestión de proyectos. Conformar el portafolio de proyectos del Minfin.
	Gestión de la Cooperación Externa	Administrar el portafolio de programas y proyectos de cooperación externa reembolsable y no reembolsable, para la modernización de la gestión administrativa y financiera del Minfin.	Apoyar a las dependencias del Minfin en la formulación y gestión de programas y proyectos de cooperación externa.	Gestionar la cooperación externa para los programas y proyectos priorizados.	Asistencia técnica a las dependencias del Minfin para la formulación de propuestas de proyectos y fortalecer su ejecución.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Coordinación con la Unidad de Género	Brindar asesoría técnica a las autoridades ministeriales, y dependencias del Ministerio para el cumplimiento de lo resuelto por las mesas técnicas del gabinete de desarrollo social y la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres y el Plan de Equidad de Oportunidades.	Gestionar ante el Despacho Superior la aprobación de lineamientos y mecanismos que permitan la institucionalización de la política de género y los derechos humanos.	Formulación y aprobación de una Política o Plan Institucional, a través del establecimiento de una mesa integrada por las dependencias del Minfin, en la que se definan las acciones pertinentes y los mecanismos de seguimiento.	Fortalecer la coordinación con el Despacho Superior para girar las directrices hacia las dependencias, sobre la implementación de la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres y los acuerdos de gabinete.
	Gestión y seguimiento de la innovación de los diseños conceptuales del Sistema Integrado de Administración Financiera	Coordinar la conformación de la Mesa Técnica de los entes rectores y la Dirección de Tecnologías de la Información del Minfin, para la innovación del Sistema Integrado de Administración Financiera.	Fortalecer el equipo de trabajo y solicitar apoyo técnico de organismos internacionales que aporten conocimientos y experiencias en innovación del Sistema Integrado de Administración Financiera.	Realizar un mapeo inicial de actores para definir las estrategias que permitan reducir la resistencia a las innovaciones del Sistema Integrado de Administración Financiera.	Gestionar la incorporación de recurso humano calificado que defina las estrategias de acercamiento con los diferentes actores para reducir la resistencia al cambio.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Auditoría Interna	Gestión de Mejora	<p>Fortalecer los conocimientos del equipo de auditoría en el enfoque basado en la evaluación de riesgos.</p> <p>Implementar un plan de capacitación interna para fortalecer las competencias del equipo de auditoría.</p>	<p>Fortalecer los conocimientos del equipo de auditoría en el enfoque basado en la evaluación de riesgos.</p> <p>Gestionar la contratación de profesionales de otras especialidades académicas competentes para coadyuvar a la realización de actividades de la Dirección de Auditoría Interna.</p>	<p>Implementar innovaciones tecnológicas y metodológicas para la capacitación.</p>	<p>Solicitar curso de Auditoría basada en Riesgos.</p>
	Gestión de Auditorías Internas	<p>Fortalecer el control en la Dirección de Auditoría Interna a través de la supervisión y monitoreo del trabajo en el fiel cumplimiento de la normativa.</p> <p>Implementar un plan de capacitación interna para fortalecer las competencias del equipo de auditoría.</p>	<p>Fortalecer los conocimientos del equipo de auditoría en la evaluación de riesgos.</p> <p>Gestionar la contratación de profesionales de otras especialidades académicas competentes para coadyuvar a la realización de actividades de la Dirección de Auditoría Interna.</p>	<p>Implementar innovaciones tecnológicas y metodológicas para la capacitación.</p>	<p>Gestionar ante la Contraloría General de Cuentas, mejoras que se consideren necesarias al Sistema Informático de Auditoría Gubernamental para las Unidades de Auditoría Interna SAG-UDAI-WEB.</p> <p>Solicitar curso de Auditoría basada en Riesgos.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Secretaría General	Gestión de Solicitudes, Consultas y Expedientes	Mejora continua en los procesos de atención al usuario vía presencial, virtual y telefónica.	Desarrollar un plan de capacitación interna para el personal del Centro de Atención al Usuario, Unidad de Información Pública y Departamento de Análisis y Resoluciones; así como generar un proceso ordenamiento de los puestos existentes para iniciar el proceso de requisición de los vacantes.	Mejora en tiempos de recepción y traslado.	Diseñar un plan de trabajo rotativo, para que todo el capital humano del Centro de Atención al Usuario a cargo de la Secretaría General conozca y pueda ejecutar la atención al usuario desde cualquier estación de trabajo de esta Unidad.
	Gestión de procesos de información pública	Mejora continua de los procesos de atención al usuario, información pública y atención en línea.	Estandarización y automatización de procesos recurrentes.	Implementar procesos de información pública y atención al usuario que permitan la efectividad en la atención de requerimientos de los usuarios.	Capacitaciones constantes e implementar procesos sistematizados para atender quejas y requerimientos de usuarios.
	Asesoría Administrativa y Gestión de Expedientes	Implementación de los procesos de mejora continua para la gestión de expedientes.	Coordinar la unificación de criterios de admisión, registro y diligenciamiento de expedientes.	Diseñar e implementar la evaluación de la satisfacción al usuario, y promocionar dentro de los portales institucionales de las actualizaciones de información o trámites en línea.	Monitoreo de gestión y entrega en las dependencias, generando alertivos por atrasos.

Dependencia	Principales procesos (RO)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Comunicación Social	Gestión de la Comunicación Institucional	Desarrollar e implementar estrategias de comunicación interna, externa, manejo de crisis y Redes Sociales para la generación de opinión pública positiva y transparente de la gestión del Ministerio de Finanzas Públicas.	Utilizar métodos innovadores, así como manejar de manera óptima los canales de comunicación disponibles actualmente. Conocer los temas a desarrollar para comunicarlos de manera clara y efectiva.	Posicionar los mensajes claves del Minfin con las diferentes audiencias, para fortalecer la imagen institucional. Coordinar e integrar al equipo para actuar por prioridades y dar respuesta a las solicitudes no planificadas. Fortalecer el equipo de trabajo con personal actualizado y especializado. Capacitar al equipo en las diversas temáticas para una comunicación asertiva.	Monitoreo permanente de los medios de comunicación, Redes Sociales y Netcenter. Mantener actualizada la base de datos de noticias. Orientar, capacitar a los periodistas sobre la política fiscal.
	Información y Divulgación	Mantener información actualizada y generar contenidos para los canales interinstitucionales. Gestionar información actualizada, que genere valor para divulgar en los canales de comunicación.	Crear un listado de temas de comunicación estratégica y digital para el personal de comunicación social. Lista de temas por cada Dirección para generar contenido y temas de coyuntura.	Compartir materiales en diferentes formatos a los medios de comunicación para ser utilizados en sus notas.	Dar acompañamiento estratégico en las reuniones del Congreso de la República. Identificar medios internacionales que cubren Organismos Multilaterales para publicar notas de interés Nacional de política fiscal y la calificación de riesgo.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Comunicación Relacional	<p>Potencializar el plan digital a través de acciones innovadoras.</p> <p>Reforzar el contenido de mensajes clave, para mantener la imagen institucional.</p>	<p>Publicar contenido de valor para lograr un mayor alcance orgánico.</p> <p>Identificar y analizar información en diferentes plataformas digitales sobre temas relacionados a las finanzas públicas.</p>	<p>Mantener un sistema de alertas sobre publicaciones de prensa y Redes Sociales.</p> <p>Analizar constantemente el tono de las publicaciones en los medios de comunicación, para medir el impacto.</p>	<p>Crear contenidos de valor y divulgarlo en los diferentes canales de comunicación interna y externa.</p>
	Imagen Institucional y Reputación Digital	<p>Potencializar las estrategias a través de acciones innovadoras.</p> <p>Realizar publicaciones transparentando la gestión.</p>	<p>Identificar y Analizar información en diferentes plataformas digitales sobre temas relacionados a las finanzas.</p>	<p>Apoyo en herramientas actuales y redes sociales para tener alertas de contenido relacionado al Minfin.</p> <p>Evaluar constantemente la conversación en el contexto digital, para medir el impacto.</p>	<p>Crear contenidos de valor para abordar y contrarrestar las crisis.</p>
Dirección Financiera	Gestión del Ciclo Presupuestario Institucional	<p>Fortalecer la desconcentración por medio de normativa para la administración financiera interna y apoyar la implementación de herramientas informáticas.</p>	<p>Mejorar la coordinación con las dependencias involucradas en el proceso de formulación presupuestaria del Ministerio de Finanzas Públicas.</p>	<p>Asesoría Técnica a las Unidades Ejecutoras del Ministerio de Finanzas Públicas para readecuar el presupuesto, así como, minimizar el volumen de las modificaciones presupuestarias.</p>	<p>Procurar la vinculación plan-presupuesto en sus fases de formulación, ejecución y evaluación; así como socializar e implementar la normativa vigente.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Gestión de las Obligaciones del Estado a cargo del Tesoro	Realizar las gestiones necesarias para el cumplimiento oportuno de las transferencias a las entidades asignadas a Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.	Fortalecer la gestión de recurso humano de la Dirección Financiera para mejorar los procesos. Apoyar en la correcta implementación de herramientas de índole informática y firma electrónica que apoyen las funciones correspondientes a Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.	Gestionar el cumplimiento oportuno de los compromisos constitucionales e institucionales de las Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.	Realizar las acciones que permitan la gestión del recurso humano de la Dirección Financiera para la eficiente actuación operativa de la entidad de Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.
Dirección de Tecnologías de la Información	Tecnologías de la Información	Creación de un proceso de seguimiento para la aplicación de la política interna de Resolución de Incidentes de Sistemas Financieros e Internos y creación de Salidas no conformes de sistemas.	Implementar un proceso de capacitación y seguimiento a la implementación de las Políticas publicadas, Salidas no Conformes de infraestructura y Comité de Incidentes.	Reforzar el servidor de imágenes que se utiliza para el almacenamiento de documentos con Firma Electrónica Avanzada.	Implementación del plan de recuperación de desastres por medio la utilización de un sitio alterno que permita garantizar la continuidad de los servicios y el respaldo de la información. Robustecer los sistemas de protección de la Infraestructura y los datos contra ataques cibernéticos externos.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Gestión de Tecnología	Establecer normas y metodologías que permitan optimizar el uso de los sistemas y estar a la vanguardia de la tecnología.	Implementar normas que permitan la mejora continua de los procesos, políticas y procedimientos de los sistemas tecnológicos del Ministerio de Finanzas Públicas.	Fortalecimiento de los procesos para la adecuada gestión de los sistemas de tecnología de la información. Robustecer los sistemas de protección de la Infraestructura y los datos contra ataques cibernéticos externos.	Divulgar y socializar las nuevas políticas, normas, procesos y procedimientos para la gestión de las tecnologías de la información.
	Gestión de la Administración de Recursos Informáticos y sistemas	Brindar al Ministerio de Finanzas Públicas y otras entidades, sistemas informáticos actualizados.	Mantener una mejora continua en los servicios y desarrollos informáticos a través de nuevas tecnologías, acorde a normas y estándares que permitan la administración eficiente de los recursos informáticos.	Implementación de un centro de datos alternativo para el resguardo de la información en espejo de los sistemas informáticos del Ministerio de Finanzas Públicas.	Asegurar el resguardo de la información, funcionamiento y continuidad de los sistemas para garantizar su operatividad.
Dirección de Recursos Humanos	Gestión del Capital Humano	Mejora continua de los procesos de gestión del capital humano en función de las normativas emitidas para la administración del recurso humano.	Maximizar el uso de los Sistemas de Gobierno a través de la emisión de propuestas de mejora, para que estos sean más eficientes en los procesos que se requieren para la gestión del capital humano.	Revisar y actualizar los manuales utilizados para la gestión de personal, de tal forma de que el MINFIN cuente con una normativa que respalde sus solicitudes ante la ONSEC.	Sistematizar y automatizar los procesos de gestión de capital humano para hacerlos más ágiles.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Gestión de la evaluación del desempeño	Fortalecer el proceso de seguimiento de la Evaluación de Desempeño para el cumplimiento de la normativa vigente.	Implementación de Proceso de Capacitación para Evaluadores.	Fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño, para el cumplimiento de la normativa vigente.	Mantener una estrategia de comunicación para el fortalecimiento del proceso de evaluación desempeño.
	Formación de Personal	Elaborar e implementar un plan de capacitación que permita optimizar los recursos y alianzas estratégicas, para el fortalecimiento y desarrollo del recurso humano.	Gestionar eventos de capacitación con los entes rectores de los sistemas utilizados en la gestión pública y otras instituciones del Estado.	Modernización del área de formación que cuente con la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo de sus funciones.	Ampliar la cartera de proveedores para facilitar el proceso de contratación de servicios de capacitación.
Dirección de Asuntos Administrativos	Mantenimiento	Optimizar el limitado recurso humano por medio de capacitaciones especializadas para fortalecer las aptitudes técnicas de trabajo. Así como la adquisición de los materiales y equipamiento para darle cumplimiento al Plan Anual de Mantenimiento Preventivo.	Solicitar a la Dirección de Recursos Humanos, la contratación de personal para cubrir las plazas vacantes, así como fortalecer la competencia del personal de mantenimiento para su conocimiento en nuevas técnicas de trabajo que permitan optimizar los tiempos de ejecución.	Cumplimiento del Plan Anual de Mantenimiento Preventivo que incluye Mantenimiento a los generadores y Sub Estación Eléctrica.	Gestión de la disponibilidad presupuestaria para la adquisición de los servicios, insumos y/o materiales, para el cumplimiento del Plan de Mantenimiento Anual.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Gestión de la Seguridad de las instalaciones	Modernizar los sistemas de Control de Acceso y video vigilancia en las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas., capacitando al personal en la utilización de dichos sistemas de control.	Optimizar tecnológicamente el proceso de registro y control del ingreso y egreso a las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas, en apoyo al personal que realiza las diferentes actividades de registro y control.	Implementar alianzas estratégicas interinstitucionales, con el fin de salvaguardar el área perimetral del Ministerio de Finanzas Públicas y la integridad de las autoridades, trabajadores y usuarios de los servicios que presta este Ministerio a la población guatemalteca.	Modernizar el centro de monitoreo -CCTV- a efecto de incrementar la video vigilancia interna y externa.
	Compras	Promover la ejecución del Plan Anual de Compras y Contrataciones -PACC-.	Elaborar un plan de seguimiento el cual se hará a través de reuniones cada principio de cuatrimestre con las Direcciones a cargo y la Dirección de Asuntos Administrativos para revisar y darle seguimiento a la programación de compras.	Fortalecer y mantener comunicación con los proveedores, promoviendo la inscripción y / o precalificación en el Registro General de Adquisiciones del Estado y la participación en los procesos de compras.	Fortalecer los canales de comunicación con las personas responsables de cada Dirección a cargo con el objetivo de cumplir con la programación de compras.
	Infraestructura	Cumplir con el plan anual de mantenimiento preventivo, así como requerir la capacitación especializada del personal a efecto de optimizar el uso de los recursos financieros y humanos	Solicitar a la Dirección de Recursos Humanos, la contratación de personal para cubrir las plazas vacantes.	Gestionar que se realice un estudio estructural al edificio del Ministerio de Finanzas Públicas y Anexo.	Gestión del presupuesto para disponer de recursos materiales, humanos y financieros para la prevención de riesgos.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Operaciones	Capacitar al personal para el manejo y cuidado de vehículos	Incluir en la formulación presupuestaria y plan anual de compras y contrataciones 2025 la proyección de adquisición de la actualización del Software de la Planta Telefónica; Indumentaria del personal correspondiente y la compra de vehículos tipo camioneta.	Gestionar la adquisición de dispositivos de geoposicionamiento global (GPS) Anual, para minimizar el riesgo de robo y la seguridad del personal, así como socializar con el personal las coberturas de la póliza de seguros de vehículos.	Reestructuración Orgánica de la Sección de Operaciones a efecto de delimitar y delegar funciones administrativas y de supervisión
	Seguridad Administrativa	Implementación de nuevos mecanismos tecnológicos y mejorar la coordinación institucional para resguardar la integridad física de funcionarios, empleados, usuarios y público en general, así como el resguardo de las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas y áreas circundantes.	Coordinar y articular de forma interinstitucional la asesoría para acondicionar el espacio físico para el adecuado resguardo del armamento y equipo.	Incrementar la cantidad de cámaras hacia las Dependencias externas con las características adecuadas para el control y vigilancia.	Incrementar el recurso humano, así como los sistemas tecnológicos para tener una efectiva vigilancia en las diferentes Dependencias.
	Gestión de Recursos Financieros	Fortalecer la competencia del personal en el uso tecnológico para mejorar y optimizar los procesos.	Mejorar los principales procesos y procedimientos, mediante el fortalecimiento tecnológico de los mismos.	Aprovechar la experiencia del personal en el área financiera, para generar acciones que eviten recortes presupuestarios por medidas de contención del gasto.	Implementar la utilización de herramientas tecnológicas en los procesos administrativos financieros, que mejoren los controles internos y agilicen la ejecución presupuestaria.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Gestión Ambiental	Realizar las gestiones pertinentes a nivel administrativo para la obtención de los medios necesarios para la Re-certificación.	Actualizar los procesos, procedimientos y controles de las compras verdes, así como dar a conocer la política de gestión ambiental del Ministerio de Finanzas Públicas.	Promover la participación de las dependencias del Ministerio en el proceso de certificación de la Oficina Verde.	Mejorar los procesos en los tiempos de respuesta para hacer más ágiles la recertificación de Oficina Verde.
Taller Nacional de Grabados en Acero	Producción de Especies Fiscales	<p>Producir especies valorizadas y no valorizadas, timbres, sellos postales, documentos de seguridad y formularios varios adquiriendo maquinaria y equipo de acuerdo con estándares internacionales.</p> <p>Asegurar el relevo generacional del personal, renovar maquinaria, mejorar los procesos y divulgar la facilidad de negociación entre entidades públicas.</p> <p>Responder con las propuestas óptimas los requerimientos de proyectos para la elaboración de diferentes productos para el ente recaudador, como placas temporales y permanentes.</p>	<p>Asegurar que las instituciones públicas conocen que con base en la normativa vigente se pueden efectuar negociaciones directas con el Taller, que facilitan su contratación para elaborar productos y prestar los servicios en el marco de sus competencias, que satisfacen adecuadamente sus necesidades específicas.</p> <p>Continuar con las mejoras estratégicas en producción y mercadeo para satisfacer la demanda creciente.</p>	Continuar generando, ejecutando y evaluando anualmente planes de mantenimiento y adquisición de maquinaria, instalaciones y vehículos, así como asegurar la dotación de personal para cada proyecto de elaboración de productos o servicios nuevos.	Incluir entre las acciones de mercadeo el desarrollo de nuevos nichos y planificar con la debida oportunidad (anual y multianualmente) las adquisiciones de insumos, maquinaria y equipo. En cuanto a los insumos, continuar fomentando que los clientes puedan proporcionarlos de ser necesario.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Impresión de Material Gráfico	Modernizar el proceso de impresión de material gráfico mediante la identificación de las necesidades técnicas, la capacidad instalada del TNGA y el plan de inversión para la modernización de la maquinaria y equipo de acuerdo con estándares internacionales. Responder con las propuestas óptimas los requerimientos de proyectos para la elaboración de diferentes productos para nuevos clientes, como textos educativos, grabados y estampados para diferentes dependencias.	Completar, actualizar y perfeccionar los manuales de procesos, procedimientos y operación que incluyan técnicas especializadas en artes gráficas. Continuar con las mejoras estratégicas en producción y mercadeo para satisfacer la demanda creciente.	Acelerar el proceso de renovación y adquisición de maquinaria y equipos nuevos para incrementar y diversificar la producción en el mediano plazo (2024-2025). Asegurar la dotación de personal para la elaboración de nuevos productos y la operación de nueva maquinaria. Investigar nuevos productos para ofrecer al mercado con innovación tecnológica.	Incluir entre las acciones de mercadeo el desarrollo de nuevos nichos y planificar con la debida oportunidad (anual y multianualmente) las adquisiciones de insumos, maquinaria y equipo. En cuanto a los insumos, continuar fomentando que los clientes puedan proporcionarlos de ser necesario.

Nomenclatura:	
Proceso Vinculado al Sistema de Gestión de Calidad -SGC- y Sistema de Gestión Antisoborno -SGAS-	

ANEXO No. 6

SIMBOLOGIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADO¹

Para fines didácticos, la fuerza explicativa se representa por el grosor de las flechas que conectan los factores causales. En este caso, **una flecha de mayor grosor denota una mayor fuerza en la causalidad.**

En este paso se hace necesario establecer la siguiente simbología, con el propósito que facilite la presentación y comunicación de los hallazgos realizados:

- **Flecha:** representa la relación de causa-efecto, y su dirección correspondiente.
- **Grosor de la flecha:** representa la mayor o menor fuerza explicativa.
- **Color de la flecha:** las flechas **rojas** representan relaciones de causa efecto (más gruesa la relación causal es mayor) y las flechas **azules** representan la eficacia de la intervención (más gruesa más eficaz).
- **Flecha interna:** se agrega una flecha hacia arriba o hacia abajo para denotar el cambio en los factores y su vínculo con la condición de interés. Cuando la flecha apunta en ambas direcciones, denota que es una relación de asociación. Cuando la flecha es en una dirección denota una relación causa y efecto (tiene una dirección).
- **Símbolo "e":** significa que, para una relación causal determinada, existe evidencia derivada de opinión de expertos.
- **Símbolo "e+":** significa que, para una relación causal determinada, existe evidencia derivada de una Revisión Sistemática de Evidencias.
- **Símbolo "e++":** significa que, para una relación causal determinada, existe evidencia derivada de una Revisión Sistemática de Evidencias ya probada.
- **Símbolo "?":** significa que está pendiente la Revisión Sistemática de Evidencias respecto del factor causal.
- **Caja (rectángulo):** representa un factor causal.
- **Tamaño de caja:** representa la magnitud del factor causal.
- **Color de la caja:** las **rojas** representan las causas o los factores explicativos de la condición de interés, las **azules** las intervenciones.
- **Elementos de la caja:** en el caso de las cajas **rojas**, el texto **rojo** indica el QUÉ y el **negro** el QUIÉNES. En el caso de las cajas **azules**, el texto **azul** el QUÉ y en **negro** la población beneficiaria, es decir el QUIÉNES.

¹ Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el Sector Público de Guatemala. Ministerio de Finanzas Públicas y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia SEGEPLAN. Primera edición 2013.