

PLAN **2020-2026** ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL **PEI**

Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional
DIPLANDI



Versión 1-2023

PRESENTACION

El Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN- con el fin de dar cumplimiento a los lineamientos emitidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- con un enfoque participativo, realizó la actualización del Plan Estratégico Institucional -PEI- 2020-2026, específicamente del año 2023. En dicho plan se articula el contexto estratégico institucional por medio de mandatos, marco legal, estructura organizacional, resultados y objetivos estratégicos, que permiten brindar un servicio eficiente y eficaz a las instituciones gubernamentales que el MINFIN de acuerdo a su mandato, les transfiere los recursos presupuestarios para que cumplan con atender las necesidades de la población guatemalteca.

El presente Plan Estratégico Institucional, fue alineado con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, con la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- 2030, con las Prioridades Nacionales de Desarrollo -PND- y con la Política General de Gobierno -PGG-. La ejecución de este plan, se implementa mediante un modelo de Gestión por Resultados.

La PGG 2020-2024 se estructura con cinco pilares estratégicos: 1) Economía, competitividad y prosperidad; 2) Desarrollo social; 3) Gobernabilidad y seguridad en desarrollo; 4) Estado responsable, transparente y efectivo; 5) Relaciones con el mundo.

El MINFIN, está directamente relacionado con el primer pilar No. 1 "Economía, competitividad y prosperidad" y con el pilar No. 4 "Estado responsable, transparente y efectivo", indirectamente se relaciona con los demás pilares para apoyarlos en el fortalecimiento financiero y de asignación de recursos.

El Ministerio en coordinación con SEGEPLAN, desde el año 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.

Dentro del sistema de planificación institucional en el MINFIN, la planificación estratégica define las líneas de política de corto y largo plazo, que permiten alcanzar los Resultados Estratégicos Institucionales -REI- y que fortalece el sistema financiero, mediante una adecuada gestión de las finanzas públicas del país, a través de procesos de transparencia, calidad del gasto y rendición de cuentas.

En ese sentido en términos generales, en el contenido del PEI, se incluye 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 Plan Estratégico Institucional –PEI- 2020-2024 debidamente alineado con la Política General de Gobierno, 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 la implementación de una política fiscal sostenible, mediante la gestión eficiente y transparente de los ingresos, egresos y deuda pública, que están contribuyendo al alcance de la Política General de Gobierno, especialmente a los pilares de Economía, Competitividad y Prosperidad, y Estado Responsable, Transparente y Efectivo.

ÍNDICE

ACRÓNIMOS.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO LEGAL Y VINCULACIÓN ESTRATÉGICA.....	4
1. Análisis de Mandato Legal.....	4
1.1. Antecedentes Institucionales.....	18
2. Análisis de Políticas Públicas.....	20
2.1. Lineamientos Generales de Política.....	20
2.2. El Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032.....	22
2.3. Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030.....	23
2.4. Prioridades Nacionales de Desarrollo.....	26
2.5. Política General de Gobierno –PGG- 2020-2024.....	27
2.6. Otras Políticas Públicas Vigentes.....	31
2.6.1. Políticas Públicas para el Desarrollo Nacional.....	31
2.6.2. Política Nacional para la Reducción de Riesgo a Desastres.....	32
2.6.3. La Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres (PNP-DIM).....	33
2.6.4. Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial.....	33
2.6.5. Política para el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y Transparencia Fiscal 2020-2024.....	34
2.6.6. Plan de Acción del Consejo Nacional de las Personas con Discapacidad – CONADI-.....	34
2.6.7. Política Pública de "Reparación a las Comunidades afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica CHIXOY COCAHICH".....	35
2.7. Incorporación de Enfoques de Planificación.....	35
II. VINCULACIÓN Y DESARROLLO DE MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS.....	39
1. Identificación, análisis y Priorización de la Problemática.....	39
2. Análisis de la Población.....	39
3. Modelo Conceptual.....	40
4. Análisis de evidencias.....	44
5. Modelo Explicativo.....	44
6. Modelo Lógico de la Estrategia.....	47
6.1. Gestión de los ingresos.....	47
6.2. Gestión de los egresos.....	49
7. Resultados, Indicadores y Metas.....	51
8. Cadena de Resultados.....	54

9.	Modelo Prescriptivo	58
10.	Identificación de Caminos Causales Críticos y Jerarquización de factores.	62
III.	MARCO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.....	62
1.	Definición de Visión Sustantiva del Período Estratégico	62
2.	Definición de Visión, Misión, Principios y objetivos	65
2.1	Principios Institucionales	66
3.	Análisis de Capacidades y Análisis Estratégico FODA.....	67
4.	Análisis de Actores.....	67
5.	Estructura Organizacional.....	69
6.	Certificación de Calidad ISO 9001:2015 y Antisoborno ISO 37001:2016	70
6.1.	Sistemas de Gestión.....	70
6.1.1.	Matriz de Alineación Estratégica con Objetivos de los Sistemas de Gestión	70
6.1.2	Matriz de Riesgos Plan Estratégico Institucional PEI 2020 -2026 vinculada a los Sistemas de Gestión ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016 adoptados por el Minfin	72
6.1.3	Matriz de Planificación Estratégica Institucional del MINFIN.....	73
6.1.4	Matriz de vinculación entre Objetivos Estratégicos, PGG dependencias del MINFIN.	85
IV.	SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO	87
1.	Mecanismos de Seguimiento.....	87
2.	Selección de Indicadores a Nivel Estratégico	89
3.	Construcción de la Línea Base.....	95
4.	Seguimiento de Avance de Metas.....	95
V.	EVALUACIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO.....	95
1.	Mecanismos de evaluación	96
2.	Definición del alcance de la evaluación.....	97
3.	Evaluación de medio término.....	98
4.	Evaluación final del período del PEI.	98
VI.	ANEXOS.....	99
Anexo 1.	Normativa Específica por Dependencias del MINFIN. Año 2023.....	99
Anexo 2.	Matriz de análisis de evidencias/Modelo Conceptual. Año 2023.....	99
Anexo 3.	Matriz de Análisis de Evidencias / Modelo Prescriptivo. Año 2023.....	99
Anexo 4:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas –FODA-.....	99
Anexo 5.	Acciones Estratégicas.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ámbitos de Gestión Estratégica	5
Tabla 2 Análisis de Mandatos.....	7
Tabla 3 Relación Objetivos Estratégicos, ODS y dependencias del Minfin	25
Tabla 4 Prioridades Nacionales y Metas Estratégicas de Desarrollo -MED-	27
Tabla 5 Enfoques de Planificación Estratégica.....	36
Tabla 6 Resultados Estratégicos Institucionales e Indicadores.....	52
Tabla 7 Objetivos Estratégicos, Resultados Intermedios y Final del Minfin	53
Tabla 8 Modelo Prescriptivo	59
Tabla 9 Identificación de Actores.....	67
Tabla 10 Matriz de Riesgos - SGC y SGAS.....	72
Tabla 11 Matriz de Planificación Estratégica del Minfin CUADRO No. 11.....	77
Tabla 12 Relación Objetivos Estratégicos con Pilares de la PGG.....	85
Tabla 13 Resultado Final: Período 2020 -2026 Gasto Social	90
Tabla 14 Resultado Intermedio R1 Implementación de la Gestión por Resultados	91
Tabla 15 Resultado Intermedio R2: Gasto Público con respecto al PIB	92
Tabla 16 Resultado Intermedio R3: Carga Tributaria	93
Tabla 17 Resultado Intermedio R4: Implementación de Portales de Transparencia y Gobierno Abierto-2026.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo Conceptual.....	43
Figura 2 Modelo Explicativo.....	46
Figura 3 Modelo Lógico de la Estrategia Gestión de los Ingresos.....	48
Figura 4 Modelo Lógico de la Estrategia Gestión de los Egresos.....	50
Figura 5 Cadena de Resultados Inmediatos, Intermedios y Final, Gestión de los ingresos	55
Figura 6 Cadena de Resultados inmediatos, Intermedios y Final, Gestión de los Egresos.	57
Figura 7 Camino Causal Crítico.....	62
Figura 8 Marco Estratégico Institucional.....	64
Figura 9 Marco Estratégico Institucional.....	66
Figura 10 Estructura Orgánica del Ministerio de Finanzas Públicas.....	69
Figura 11 Alineación Estratégica General del PEI - SGC y SGA.....	71

ACRÓNIMOS

- BANGUAT Banco de Guatemala
- BID Banco Interamericano de Desarrollo
- CGC Contraloría General de Cuentas
- COCAHICH Coordinador de Comunidades afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy.
- CONADUR Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural
- CONRED Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
- DAAFIM Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal
- DTP Dirección Técnica del Presupuesto
- FIDA Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
- FMI Fondo Monetario Internacional
- FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- IEMA Impuesto a las Empresas Mercantiles y Agropecuarias
- IETAAP Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz
- INE Instituto Nacional de Estadística.
- ISCV Impuesto sobre Circulación de Vehículos
- IUSI Impuesto Único sobre Inmuebles
- IVA Impuesto al Valor Agregado
- MINFIN Ministerio de Finanzas Públicas
- ML Marco Lógico
- MP Ministerio Público
- ODS Objetivo de Desarrollo Sostenible
- PAPTN Plan Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte
- PEFA Evaluación de Desempeño de las Finanzas Públicas
- PEI Plan Estratégico Institucional
- PGG Política General de Gobierno
- PIB Producto Interno Bruto
- PNP-DIM Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres
- ROI Reglamento Orgánico Interno
- SAT Superintendencia de Administración Tributaria
- SEGEPLAN Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
- SIAF Sistema Integrado de Administración Financiera
- SIAF-SAG Sistema Integrado de Administración Financiera y Control
- SICOIN Sistema de Contabilidad Integrada
- SICOIN-GL Sistema de Contabilidad Integrada en Gobiernos Locales
- SIGAF Sistema Integrado de Gestión Administrativa
- SNIP Sistema Nacional de Inversión Pública

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Finanzas Pública -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:

- a) Constitución Política de la República de Guatemala;
- b) Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97, del Congreso de la República de Guatemala;
- c) Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, del Congreso de la República de Guatemala;
- d) Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, Decreto Número 57-92, del Congreso de la República de Guatemala;
- e) 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- 2020–2026 en particular para el ejercicio fiscal 2023.

Con respecto al marco de ejecución del PEI del MINFIN, la Política General de Gobierno -PGG- 2020-2024 se constituye en la principal línea orientadora. Esta política se integra de cinco pilares de gobierno: 1) Economía, competitividad y prosperidad; 2) Desarrollo social; 3) Gobernabilidad y seguridad en desarrollo; 4) Estado responsable, transparente y efectivo, y 5) Relaciones con el mundo.

En el caso particular del MINFIN, se vincula directamente a dos de los pilares de la PGG, el primero es el pilar No. 1 “Economía, competitividad y prosperidad”, que busca el mayor crecimiento económico y el aumento significativo de las fuentes de empleo, acompañada de medidas que contribuyan a diversificar la inversión en los sectores productivos y la búsqueda de una distribución equitativa de los principales resultados

del crecimiento económico, mediante una producción amigable con el ambiente. Los objetivos estratégicos de este eje son: 1) Mantener estable la macroeconomía y el sistema financiero y 2) Fortalecer la situación financiera del Estado y priorizar el gasto e inversión; ambos objetivos se incluyen en la actual Política Fiscal.

Asimismo, el pilar No. 4: “Estado Responsable, Transparente y Efectivo”, tiene como objetivo impulsar la mejora del servicio civil, la meritocracia, la transparencia, el control y la rendición de cuentas, todos los elementos fundamentales para combatir el flagelo de la corrupción; para atender este pilar, el objetivo estratégico está orientado a que Guatemala logre experimentar una transformación donde el Estado responda a las necesidades de la población y mejorar los indicadores sociales, el MINFIN en el marco de sus funciones ha implementado acciones estratégicas que buscan implementar la Gestión por Resultados para que las instituciones del Estado de manera efectiva puedan prestar servicios a la población y ponerlas al servicio de los ciudadanos.

Cabe destacar que el MINFIN, por su naturaleza está vinculado indirectamente con los otros tres pilares restantes 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 pilares establecidos 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 2020-2026 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, 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 que permitieron identificar 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 año 2026 el cual se encuentra relacionado con el Gasto Social, reflejado en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado articulado con los cuatro resultados intermedios estratégicos, los cuales están vinculados con la implementación de la Gestión por Resultados a nivel de gobiernos locales; la coparticipación de la recaudación tributaria, y la implementación del plan de gobierno abierto y la transparencia fiscal. 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, nuevamente fueron analizados y revisados 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 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 Ministerio de Finanzas Públicas es responsable de cumplir con las funciones que le asignan leyes generales y particulares del país en el marco jurídico nacional, es por ello que, mediante el proceso de Gestión por Resultados, se realizó un análisis de mandatos que permitió establecer las funciones específicas en el ámbito de su competencia para la gestión de las finanzas públicas que permitan su adecuado cumplimiento.

El marco legal que debe utilizar 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 114-97, Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97 y su reglamento, Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo 112-2018 y Ley de Contrataciones del Estado, Decreto 57-92 y su reglamento, Acuerdo No. A-028-2021 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 dirección con los mandatos legales, el proceso financiero contable y el proceso de certificación Gestión de Calidad ISO 9001:2015 y Gestión Anti Soborno 37001:2016 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 2023

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
		Control de fondos y valores públicos	
	Gestión Presupuestaria	Gestión de los Egresos	Programación de los flujos de egresos
			Formulación de la Política Presupuestal
	Registro consolidado de la ejecución presupuestaria		
	Evaluación de la ejecución presupuestaria		
	Gestión de Fideicomisos		Gestionar la constitución, modificación, extinción y liquidación de fideicomisos con recursos del Estado, regulando y registrando su operación
	Gestión de Adquisiciones del Estado		Adquisiciones públicas, normativas, contratos abiertos, subasta electrónica inversa, administración de Guatecompras.
	Gestión de Formación en Adquisiciones del Estado	Gestión de los Egresos	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
Administrar la deuda pública interna y externa			
Gestión del Patrimonio	Patrimonio del Estado	Registro de bienes y activos del Estado	
		Catastro y avalúos de bienes inmuebles	
Gestión Contable	Contabilidad del Estado	Cierre contable, registros contables y liquidación del presupuesto	

Mandato	Ámbitos de Gestión Estratégica		Funciones
	Específico	Integrado	
			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 Interna	Administración del MINFIN	Gestión de Administración Financiera
			Gestión del Recurso Humano
			Gestión de Asuntos Administrativos
			Gestión de Tecnologías de la Información
			Gestión del Taller Nacional de Grabados en Acero
		Asesoría Despacho Ministerial	Gestión de la Asistencia Financiera Municipal
			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 2023.

El análisis de mandatos del MINFIN se orientó a la revisión del marco jurídico institucional y leyes relacionadas con el quehacer ministerial, para 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 el detalle de la normativa específica de cada dependencia del Ministerio de conformidad con su ámbito de competencia. En igual forma en la siguiente tabla se presenta una síntesis del análisis de mandatos que jurídicamente define el funcionamiento del Ministerio.

Tabla 2
 Ministerio de Finanzas Públicas
 Análisis de Mandatos. Año 2023

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
AMBITO 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 114-97 Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 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.
AMBITO 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 No. 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.
AMBITO 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 No. 101-97, artículo 9, 13 y 55. Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 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 No. 540-2013, artículo 58 Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 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.
AMBITO 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 No. 101-97, artículo 9 y artículo 13 de su reglamento Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 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.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
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 No. 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.
AMBITO 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 No. 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.
AMBITO 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 Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado – GUATECOMPRAS.	Ley de Contrataciones del Estado, Decreto No. 57-92 del Congreso de la República de Guatemala Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 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.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
AMBITO 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. 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.	Ley de Contrataciones del Estado, Decreto No. 57-92 del Congreso de la República de Guatemala Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 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 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.	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 normativas, procesos y soluciones tecnológicas que promuevan el fortalecimiento de la gestión de adquisiciones y contrataciones del Estado.	Ser el órgano rector del proceso de formación y desarrollo profesional en adquisiciones del Estado.
AMBITO 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,	Ley de Contrataciones del Estado, Decreto No. 57-92, artículo 73 Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 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	Proporcionar la publicidad de los actos administrativos, así como el acceso a los registros estatales donde consta la información del administrado.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
actualización, vigencia, seguridad, certeza y publicidad de la información y derechos de las personas inscritas.			Estado evidenciando la trazabilidad de su gestión registral.	
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 No. 57-92, artículo 72 literal a) inciso iii) Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018, artículo 78.	Garantizar la certeza jurídica en las solicitudes de los sujetos que desean ser habilitadas 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, por medio del Registro General de Adquisiciones del Estado.	Generación de confianza al usuario, brindando seguridad jurídica sobre la información que ingresa al sistema del Registro General de Adquisiciones del Estado.
AMBITO 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 No. 101-97, artículo 1 y 60 Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 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.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
AMBITO 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 No. 101-97, artículo 48 y 49 Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 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 No. 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.
AMBITO 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 No. 112-2018, artículo 59 Acuerdo Gubernativo 216-2012, Requisitos para registro de bienes y activos del Estado	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

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
<p>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.</p>	<p>Creación de la Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles (DICABI), Acuerdo Gubernativo sin número de fecha 28 de diciembre de 1978</p> <p>Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles –IUSI-, Decreto 15-98</p> <p>Ley del Impuesto de Herencias, Legados y Donaciones, Decreto 431</p> <p>Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018, artículo 66.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
AMBITO DE GESTIÓN DE APOYO AL DESPACHO MINISTERIAL				
<p>Coordinar procesos de planificación estratégica, operativa, programación y evaluación del cumplimiento de las políticas, planes y proyectos, con enfoque de gestión de calidad 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.</p>	<p>Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018, artículo 94.</p>	<p>Coordinar la formulación de políticas, planes estratégicos, planes operativos, programas y proyectos del MINFIN, con indicadores de gestión.</p>	<p>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 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.</p>	<p>Emitir los lineamientos y coordinar con las direcciones del ministerio la elaboración de las políticas, planes, programas, proyectos y estrategias que contribuyan al fortalecimiento, modernización y desarrollo institucional del MINFIN.</p>

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
Garantizar la vida, la integridad, la dignidad, la protección y la equidad de género, derechos de las personas con discapacidad y eliminación de todas las formas de racismo y protección de los derechos humanos.	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018, artículo 13 y 94.	Velar los derechos de igualdad en cuestión de género, reducir la violencia en el ámbito laboral, el acoso y el abuso de autoridad, asegurar el pleno ejercicio de derechos de las personas con discapacidad y adoptar medidas de protección la igualdad de derechos.	Velar por el debido cumplimiento de los preceptos legales y en materia de derechos humanos en favor de la equidad de género, promover un trato digno, inclusivo y accesibilidad de las personas con discapacidad y desarrollar una cultura para evitar cualquier forma de discriminación del personal que labora o requieren a servicios públicos del MINFIN, por medio de la Unidad de Género.	Incorporar en los procesos institucionales derechos de igualdad laboral y cumplimiento de las leyes en favor de la equidad de género, asimismo, aportar a las instituciones rectoras en los informes de Estado sobre cumplimiento de compromisos sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y Eliminación de la Discriminación Racial.
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 No. 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 No. 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 No. 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 No. 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	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018, artículo 119	Elaborar el Plan Anual de Auditoría, estipulando tiempos y prioridades, de conformidad con las Normas de Auditoría del Sector Gubernamental y	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	Elaborar programas de trabajo para evaluar los procedimientos de control interno de conformidad con las funciones de cada dependencia del Ministerio, con el

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
proceso transparente y efectivo de rendición de cuentas de la administración de los recursos.	Acuerdo Ministerial 118-2022.	del Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental -SINACIG-, emitidas por la Contraloría General de Cuentas.	Ministerial, por medio de la Dirección de Auditoría Interna.	fin de obtener resultados eficientes.
AMBITO 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 No. 101-97 y su reglamento Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018, artículo 119.	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 No. 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	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
			Dirección de Recursos Humanos.	
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 No. 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 No. 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 asesorar 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	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 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	Diseñar e implementar políticas, planes, normas y procedimientos de administración financiera y endeudamiento municipal que orienten las finanzas municipales, en coordinación con las autoridades	Coordinar y dar asistencia técnica a las municipalidades para la implementación, mantenimiento de SIAF vigentes y otros sus componentes de Gobiernos Locales, que

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
Integrados de Administración Financiera –SIAF- y la metodología presupuestaria uniforme utilizada por el sector público.		financiera del Estado.	competentes, por medio de la Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal.	permita mantener la uniformidad de la metodología presupuestaria del sector público.
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 No. 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 2023

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 su creación se le 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

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

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

³ Decreto del 21 de marzo de 1826.

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 106-71, emitido el 8 de diciembre de 1971 y publicado el 20 del mismo mes y año, cambió la denominación social del Ministerio de Hacienda y Crédito Público a Ministerio de Finanzas Públicas, y estableció 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, así como la Dirección General de Rentas Internas, responsable del control, recaudación y fiscalización de los impuestos que recaen sobre los inmuebles. 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 emite la actual Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97⁴, que modificó la estructura orgánica del MINFIN; posteriormente se emitió el Reglamento Orgánico

⁴ Publicado con fecha 12 de diciembre de 1997.

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.

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 estructura orgánica y las funciones de las direcciones para el cumplimiento de su mandato. 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

2.1. Lineamientos Generales de Política

El Plan Estratégico Institucional 2020–2026 del MINFIN, fue actualizado de acuerdo a los lineamientos generales de política, emitidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) que incorpora las directrices de la PGG 2020–2024. Para cumplir con dichos lineamientos se llevaron a cabo las acciones siguientes:

- ✓ Incorporación de los lineamientos de la PGG 2020–2024 en el marco de competencia del MINFIN.
- ✓ Revisión y actualización del PEI, Plan Operativo Multianual 2023-2027 y Plan Operativo Anual –POA- 2023, con la finalidad de incorporar las prioridades nacionales de desarrollo establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo K’atun Nuestra Guatemala 2032 y PGG 2020-2024 en el marco de la competencia del MINFIN.
- ✓ Readecuación de las estructuras funcionales, programáticas y presupuestarias, mediante la alineación de la PGG 2020-2024 y Plan Nacional de Desarrollo, basándose en productos y resultados que incorporan el enfoque de equidad.
- ✓ Revisión de la vinculación plan - presupuesto del Ministerio, para garantizar que el presupuesto proviene directamente de los planes del Ministerio en cumplimiento a lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala, la Ley del Organismo Ejecutivo, en Ley Orgánica del Presupuesto y

la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural; entre otras normativas relacionadas.

- ✓ Actualización del enfoque de Gestión por Resultados (GpR) como una estrategia centrada en el desempeño de los resultados de forma sostenible y revisión del cumplimiento metodológico en el PEI 2020–2026 del MINFIN.
- ✓ Se ha mantenido estrecha coordinación con la SEGEPLAN para la implementación de los mecanismos de seguimiento y evaluación de metas, productos y resultados del Ministerio, expresadas en los planes anuales y multianuales, en cumplimiento a la Ley de Presupuesto y su reglamento.
- ✓ El MINFIN en el marco de los Sistemas de Gestión de Calidad y Antisoborno, revisa anualmente la gestión estratégica institucional, los procesos y procedimientos institucionales con un adecuado control interno, todo ello permite ordenar la gestión institucional, contribuir con el desarrollo del país y con la implementación del Plan Nacional de Desarrollo K’atun Nuestra Guatemala 2032 y la PGG 2020– 2024.
- ✓ En el proceso de implementación de la Certificación de Calidad ISO 9001:2015 y Sistema de Gestión Anti Soborno ISO 37001:2016, el MINFIN en el marco de sus competencias ha identificado los procesos, procedimientos y servicios públicos que presta para contribuir a generar un impacto, en el incremento de la cobertura y universalización de servicios públicos, en territorios priorizados con mayor incidencia de pobreza.
- ✓ El proceso de planificación, se realiza con principios de equidad étnica, género y discapacidad para garantizar el cumplimiento de los derechos humanos.
- ✓ El Marco Estratégico Institucional se elaboró para que refleje que las operaciones del MINFIN se realizan de manera ordenada, ética, económicamente de forma eficiente y efectiva, cumpliendo con responsabilidad en la normativa vigente y para salvaguardar los recursos de la entidad por medio de una buena gobernanza y prácticas íntegras de control interno.
- ✓ Mediante la Estrategia Fiscal Ambiental, el MINFIN ha incorporado en sus procesos, planes, programas, proyectos y presupuesto, medidas que

contribuyen a la sostenibilidad ambiental para reducir la vulnerabilidad de la población, y los ecosistemas ante los efectos del cambio climático.

- ✓ Para el seguimiento y evaluación de la PGG 2020-2024, El Plan Nacional de Desarrollo, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el MINFIN ha puesto a disposición el Sistema Integrado de Administración Financiera –SIAF- con sus distintos sistemas y portales para el registro de la información que permite el seguimiento del desempeño de la gestión pública.
- ✓ Mediante el proceso de formulación presupuestaria anual y multianual, el MINFIN es el encargado de garantizar las asignaciones presupuestarias que permitan la ejecución de lo establecido en las prioridades de la PGG 2020–2024, prioridades presidenciales y Plan Nacional de Desarrollo, en el marco de sus competencias.

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, 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 2020-2024 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 año 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 2020-2026, 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 y ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenible. Esta vinculación se observa especialmente en la ejecución de acciones estratégicas que las dependencias del Ministerio están ejecutando dentro del Plan Operativo Anual.

La relación estratégica entre los Objetivos Estratégicos del MINFIN, y la alineación de estos con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3
Relación Objetivos Estratégicos, Objetivos de Desarrollo Sostenibles –
ODS- y dependencias del MINFIN.
Año 2023

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE -ODS-	DEPENDENCIA
1. Rescate de las Finanzas Públicas, la funcionalidad del Estado y la confianza ciudadana en el buen uso de los recursos	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	Dirección de Crédito Público
	ODS 5: Igualdad de Género	Dirección de Contabilidad del Estado
	ODS 5: Igualdad de Género	Dirección de Asuntos Administrativos
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles
	ODS 13: Acción por el Clima	Dirección de Asuntos Administrativos
2. Fortalecer las Finanzas Públicas de forma sostenible, con capacidad de inversión social, económica, urbana y rural	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Dirección de Fideicomisos
	ODS 5: Igualdad de Género	Dirección de Fideicomisos
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	Dirección de Contabilidad del Estado
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	Dirección de Análisis y Política Fiscal
	ODS 13: Acción por el Clima	
	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Dirección de Crédito Público
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	Dirección Técnica del Presupuesto
	ODS 5: Igualdad de Género	Secretaría General
	ODS 5: Igualdad de Género	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional
	ODS 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenible. (12.7.1) Número de países que aplican políticas de	Dirección General de Adquisiciones del Estado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE -ODS-	DEPENDENCIA
	adquisiciones públicas y planes de acción sostenibles.	
3. Liderar una Agenda para acelerar el crecimiento económico inclusivo	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal
	ODS 5: Igualdad de Género	Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal
	ODS 5: Igualdad de Género	Taller Nacional de Grabados en Acero
4. Gerenciar un Sistema de Transparencia Fiscal, para implementar principios y prácticas de gobierno abierto y gestión de riesgos fiscales	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Dirección de Transparencia Fiscal
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	
	ODS 5: Igualdad de Género	Dirección de Comunicación Social

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional. Año 2023

2.4. Prioridades Nacionales de Desarrollo

Con respecto a las “*Prioridades Nacionales y Metas Estratégicas de Desarrollo –MED–*” aprobadas por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural CONDADUR, según el Punto resolutivo número 08-2017, donde se identificaron diez prioridades y catorce metas para el período 2019-2032, al MINFIN, le fue asignada una meta estratégica dentro de la prioridad relacionada con el Gasto Social y la Reforma Fiscal. Cabe destacar que tanto la meta vinculada como la prioridad nacional, no son exclusivas del Ministerio, para lograr el avance especialmente de la meta, se debe contar con la participación de otras instituciones del Sector Público. En la tabla siguiente se muestra la meta vinculada con la carga tributaria y gasto social:

Tabla 4
Prioridades Nacionales y Metas Estratégicas de Desarrollo –MED- AÑO 2023.

Prioridad Nacional	Meta Estratégica
Gasto Social y reforma fiscal integral	La carga tributaria ha superado el nivel observado en 2007 (12.1%) ⁵ . El gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB obtenido en 2010.

Fuente: Punto Resolutivo No.08-2017, CONADUR

2.5. Política General de Gobierno –PGG- 2020-2024

La PGG 2020-2024, se fundamenta 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 2020-2024, en igual forma se enmarca dentro de la Agenda para los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS- y en las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

La PGG 2020–2024 se estructura en cinco pilares estratégicos: 1) Economía, competitividad y prosperidad; 2) Desarrollo social; 3) Gobernabilidad y seguridad en desarrollo; 4) Estado responsable, transparente y efectivo y 5) Relaciones con el mundo; el MINFIN está directamente relacionado con los pilares 1 y 4, e indirectamente se relaciona con los demás pilares para apoyarlos en el fortalecimiento financiero y de asignación de recursos.

Además de los cinco pilares, la PGG incorpora de manera transversal el aspecto ambiental, que está orientado a la solución de la problemática de la gestión sostenible del ambiente, recursos naturales, ordenamiento territorial y cambio climático.

⁵ Derivado de la actualización del sistema de cuentas nacionales a 2008 y cambio de base 2013 los resultados de la carga tributaria en el año 2007 variaron, ubicando la carga en 2007 en 11.7% del PIB.

Cabe destacar que el compromiso planteado por la PPG, se concreta en 50 metas estratégicas medibles, que se articulan a los principios y postulados del Plan Nacional de Desarrollo K'atún, a la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- y a las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

El MINFIN se encuentra vinculado al Pilar 1 Economía, Competitividad y Prosperidad, que hace énfasis en la importancia que tiene la política fiscal dentro de la política económica, siendo su principal función la provisión de bienes y servicios públicos, con el propósito de aumentar o mejorar el bienestar de la población; asimismo, promover el crecimiento económico y contribuir a la estabilidad macroeconómica.

Dentro de los objetivos sectoriales y acciones estratégicas que le corresponde atender al MINFIN de acuerdo al pilar en referencia, se encuentran los objetivos de: 1) Mantener estable la macroeconomía y el sistema financiero, con especial atención a las acciones estratégicas relacionadas con la estabilidad del sistema financiero; articular la política macroeconómica y financiera con los objetivos de desarrollo económico, social y ambiental. 2) Fortalecer la situación financiera del Estado y priorizar el gasto e inversión, para lo cual debe participar en la ejecución de acciones estratégicas como las siguientes: priorizar el gasto público conforme al modelo de desarrollo propuesto en las áreas de educación, salud, nutrición, infraestructura, seguridad y justicia; orientar la inversión pública hacia áreas estratégicas que promuevan la visión de desarrollo; mantener niveles adecuados de déficit fiscal acordes a la estabilidad macroeconómica; fomentar la transparencia y rendición de cuentas con un adecuado control interno; impulsar una estrategia masiva de educación fiscal; facilitar un marco jurídico, tributario y fiscal mediante la modificación a la Ley de Contrataciones del Estado y Ley Orgánica del Presupuesto; promover políticas fiscales que incentiven el aparato productivo y el uso de tecnologías limpias que contribuyan a la conservación del ambiente.

En el caso particular del pilar de "Estado responsable, transparente y efectivo", este pilar busca impulsar la mejora del servicio civil, la meritocracia, la transparencia, el control y la rendición de cuentas, todos elementos fundamentales para combatir el flagelo de la corrupción. El objetivo estratégico está orientado a que Guatemala logre experimentar

una transformación donde el Estado responda a las necesidades de la población y poder mejorar los indicadores sociales; para alcanzar este objetivo, se ha diseñado un conjunto de objetivos sectoriales y las acciones estratégicas respectivas. En el caso particular de la participación del MINFIN, está vinculada con los objetivos y acciones siguientes: 1) Impulsar el mejoramiento del servicio civil, la meritocracia, transparencia, control y rendición de cuentas; debe atender especialmente aspectos relacionados con transparencia en el gasto público, rendición de cuentas con un adecuado control interno, revisión de aspectos presupuestarios; para lo cual se programan acciones estratégicas para ejecutarse como: reorientar la asignación de los recursos presupuestarios con la finalidad de mejorar el gasto; fortalecer el sistema de contrataciones del Estado; promover los principios y valores de la transparencia y la ética pública, así como mejorar la imagen de sus funcionarios e instituciones públicas; 2) Hacer eficientes los procesos en las instituciones del Estado, incorporando tecnología y controles que permitan atender y resolver oportunamente las gestiones de los ciudadanos. En atención a este objetivo el MINFIN deberá ejecutar las acciones estratégicas siguientes: institucionalizar el Programa de Gobierno Electrónico; analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto y promover la incorporación y participación activa de la sociedad civil, academia y sector productivo en las actividades de desarrollo de iniciativas de Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto.

Es importante indicar que el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural – CONADUR- aprobó mediante el Punto Resolutivo No. 08-2017 las Prioridades Nacionales y Metas Estratégicas de Desarrollo, que vinculan al Plan Nacional K’atún con la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El MINFIN, en conjunto con otras entidades del Sector Público, están vinculados a la Prioridad Nacional “Gasto social y reforma fiscal integral” y a la Meta Estratégica de Desarrollo –MED-. Con respecto a “La carga tributaria ha superado el nivel observado en 2007 (12.1%) y el gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB obtenido en 2010”.

El PEI del MINFIN, se enmarca dentro del Sistema Nacional de Planificación y Desarrollo, que dirige el ente rector SEGEPLAN, para cumplir con las orientaciones

estratégicas de la PGG 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.

Finalmente, cabe indicar que el Ministerio de Finanzas Públicas elabora el Proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado basado en una estimación de recursos que considera las perspectivas macroeconómicas, proyecciones fiscales de la Superintendencia de Administración Tributaria, así como diversos ingresos generados por contraprestación de servicios de las entidades públicas. Dicha estimación, es enviada a las diferentes instituciones, con el fin de que los recursos sean distribuidos con base a su planificación estratégica, la cual debe estar alineada entre el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las directrices emitidas por el Señor Presidente de la República de Guatemala contempladas en la Política General de Gobierno (PGG), en el marco de la Gestión por Resultados, así como en la normativa vigente.

En ese sentido, se da cumplimiento al Artículo 8 del Decreto número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Presupuesto, con la vinculación plan-presupuesto ya que se busca la interacción de la política y la técnica, con el fin de proveer a los ciudadanos de los bienes y/o servicios requeridos y que permiten la mejora de la calidad de vida. Cabe indicar que, es el Congreso de República de Guatemala que, en el ejercicio de su facultad, modifica, imprueba o aprueba el Proyecto de Presupuesto presentado, según el Artículo 171 inciso b), de la Constitución Política de la República de Guatemala.

Bajo ese contexto, durante el proceso de ejecución presupuestaria las entidades públicas podrán realizar modificaciones a su presupuesto según lo normado en el Artículo 32 del Decreto número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Presupuesto, para reorientar los recursos a las prioridades que cada cartera ministerial considere.

En relación al cumplimiento del Artículo 14, literal e) del Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo, que indica, que

la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) debe preparar conjuntamente con el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), de acuerdo con la Política General de Gobierno y en consulta con los demás Ministerios de Estado, el anteproyecto de presupuesto de inversión anual y multianual. En este sentido el MINFIN a través de la Dirección Técnica del Presupuesto (DTP) y en conjunto con Segeplan, pone a disposición de las entidades, la “Estrategia de Programación del proceso de Planificación y Formulación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado” para el ejercicio fiscal que corresponda.

2.6. Otras Políticas Públicas Vigentes

El MINFIN de conformidad con su marco legal y las funciones que le asigna la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97 y el Reglamento Orgánico Interno 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, a través de clasificadores temáticos.

2.6.1. Políticas Públicas para el Desarrollo Nacional

El MINFIN como apoyo a la implementación de las otras políticas públicas que contribuyen al desarrollo del país y a la implementación de la PGG, ha desarrollado 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.

2.6.2. 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 elaboró y 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.

2.6.3. 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.

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 Gabinetes 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).

2.6.4. Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial⁶

El MINFIN en cumplimiento a las convenciones internacionales suscritas, ha desarrollado mecanismos que contribuyan a evaluar el impacto de la política tributaria de los contribuyentes en mujeres y población vulnerable. En su función asesora en materia presupuestaria, le corresponde orientar a las instituciones del Estado para

⁶Convenciones 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)”.

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. De acuerdo a lo anteriormente expuesto y en congruencia con la PGG 2020-2024, se deben atender las necesidades básicas de la población, por lo que se requeriría el fortalecimiento de los ingresos del Estado, hasta alcanzar un nivel de carga tributaria cercana al 14% del PIB.

2.6.5. 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-, 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-, Moody´s, Fitch Rating, Standard & Poor´s Global Ratings –S&P- y Fondo Monetario Internacional, para implementar acciones estratégicas que contribuyan al fortalecimiento de la Política Fiscal y las Finanzas Públicas. Entre las acciones programadas se encuentran 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.

2.6.6. Plan de Acción del Consejo Nacional de las Personas con Discapacidad –CONADI-

El MINFIN participa en el Consejo Nacional de Discapacidad y 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.

En ese sentido, el MINFIN ha implementado acciones institucionales para tener espacios amplios de participación, incorporar a su fuerza laboral personal con discapacidad y equidad de género, para eliminar cualquier forma de discriminación en materia laboral y participación a las mujeres, pueblos indígenas y cualquier otra población vulnerable.

2.6.7. 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.

2.7. Incorporación de Enfoques de Planificación.

Con la finalidad de contribuir a fortalecer la incorporación de enfoques de planificación, en la siguiente tabla se presenta un análisis de los principales enfoques de la planificación estratégica que el MINFIN incorporó en su Plan Estratégico Institucional -PEI- 2020-2026, que permiten definir las líneas operativas, en función a equidad, cambio climático y gestión de riesgos.

Tabla 5
 Ministerio de Finanzas Públicas
 Enfoques de Planificación Estratégica AÑO 2023

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 Adquisiciones del Estado, Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal y Dirección de Asesoría Jurídica)	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
	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 2022, 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: 1) Préstamo con Opción de Desembolso Diferido ante Catástrofes CAT-DDO 2) 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 lluvia.	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 del Sistema de Control Interno 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	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
	de los recursos disponibles.		
	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 2022, 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	El MINFIN a través de la Dirección de Asuntos Administrativos.	Dirección de Asuntos Administrativos

Institución: Ministerio de Finanzas Públicas			
Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
	costos y mejorar la salud y bienestar de sus ocupantes.		

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN, año 2023

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 elaboración y/o actualización del PEI, consistió en conformar tres grupos de trabajo, donde cada grupo se enfocó en el análisis y discusión de un problema principal, logrando identificar las causas y efectos de primer y segundo nivel, lográndose determinar el problema central y la elaboración del árbol de problemas.

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 año 2022, Guatemala tiene una población de 17,357,886 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 del 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 2020-2026, 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 integró un equipo representado por dependencias rectoras que en coordinación con la DIPLANDI analizaron la principal problemática para identificar el problema central y las causas directas e indirectas, lo que permitió la elaboración del Árbol de Problemas Institucional, de conformidad con la metodología planteada y acompañamiento proporcionado por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia – SEGEPLAN-.

La metodología consistió en conformar tres grupos de trabajo, donde cada grupo se enfocó en el análisis y discusión de un problema principal, logrando identificar las causas y efectos de primer y segundo nivel, posteriormente se procedió a una discusión intergrupala, donde se realizó un análisis integral de las problemáticas, causas y efectos encontrados, finalmente se logró determinar el problema central y la elaboración del árbol de problemas.

Como parte de la metodología implementada, se realizó un análisis documental que dio 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.

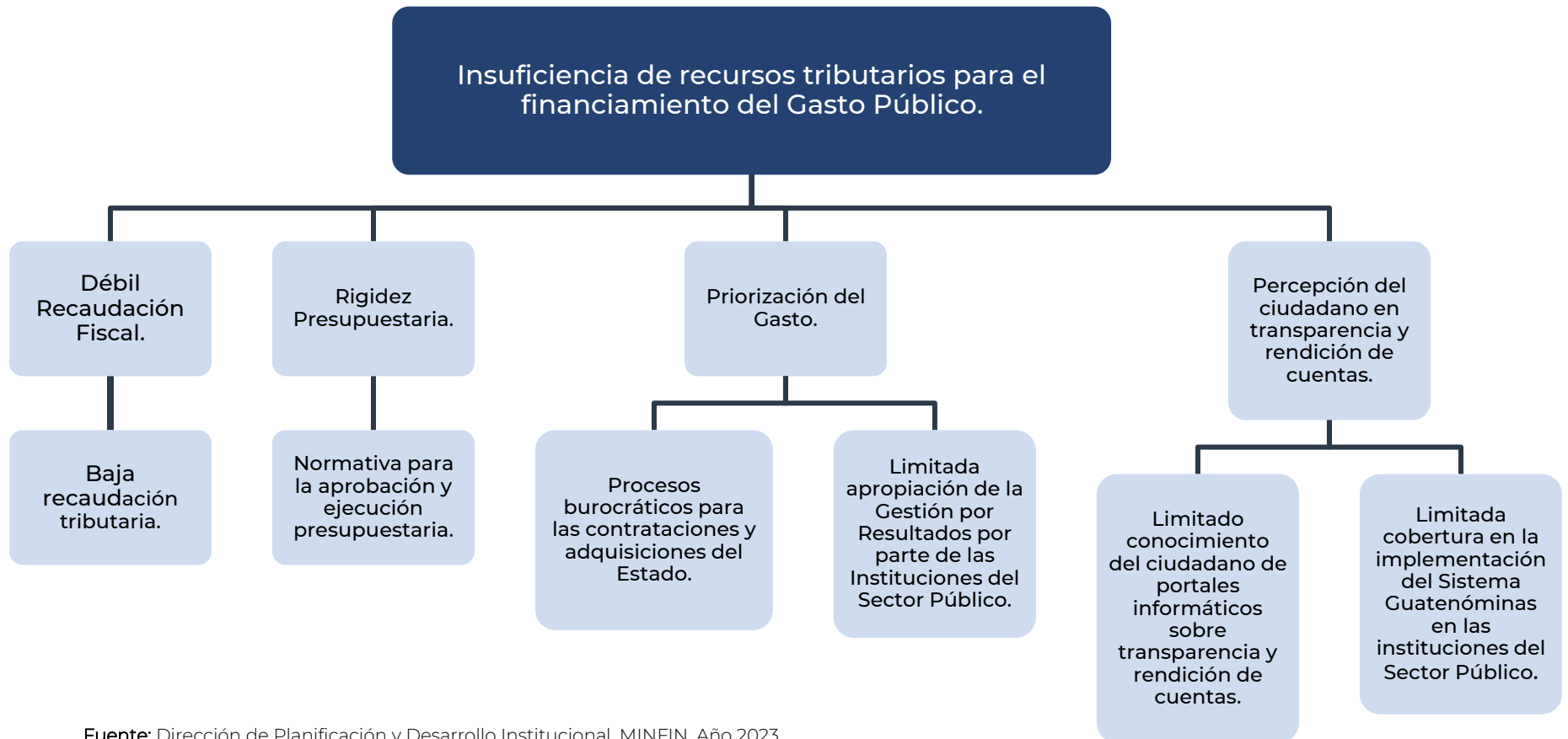
En el Modelo Conceptual, se identificó la problemática principal: **“Insuficiencia de recursos tributarios para el financiamiento del Gasto Público”**, en virtud que la primera línea de causas directas que pueden afectar la no financiación del gasto público son: la débil recaudación fiscal del país, 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 permitió 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 causas que lo ocasionan, como se muestra en la Figura 1 que se presenta a continuación:

Figura 1
Ministerio de Finanzas Públicas
Modelo Conceptual Año 2023



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2023

4. Análisis de evidencias

El 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 forma un valioso 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 problema 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.

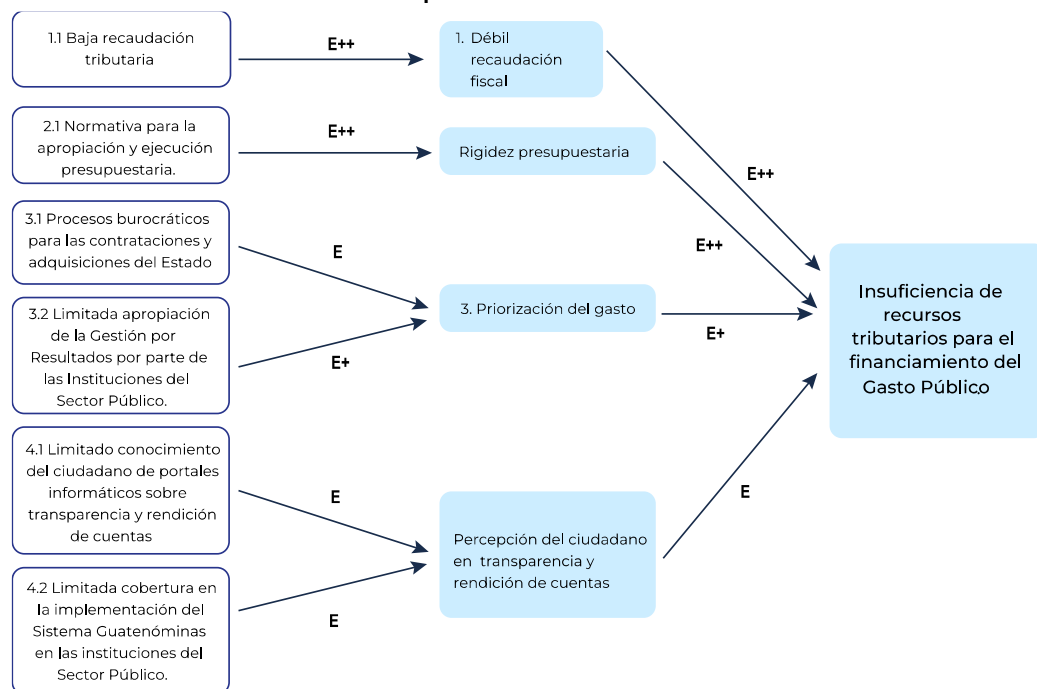
Es importante destacar que en el Modelo Explicativo, tal y como se muestra en la Figura 2, se identifica la causa con mayor nivel de determinación del problema central, como lo es la Débil Recaudación Fiscal, hacia la cual se deberá enfocar con especial atención la implementación de acciones institucionales 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, que permitió mostrar los caminos causales críticos directos e indirectos, y la jerarquización de los factores causales 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 siguiente 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.

Figura 2
Ministerio de Finanzas Públicas
Modelo Explicativo Año 2023



6. Modelo Lógico de la Estrategia.

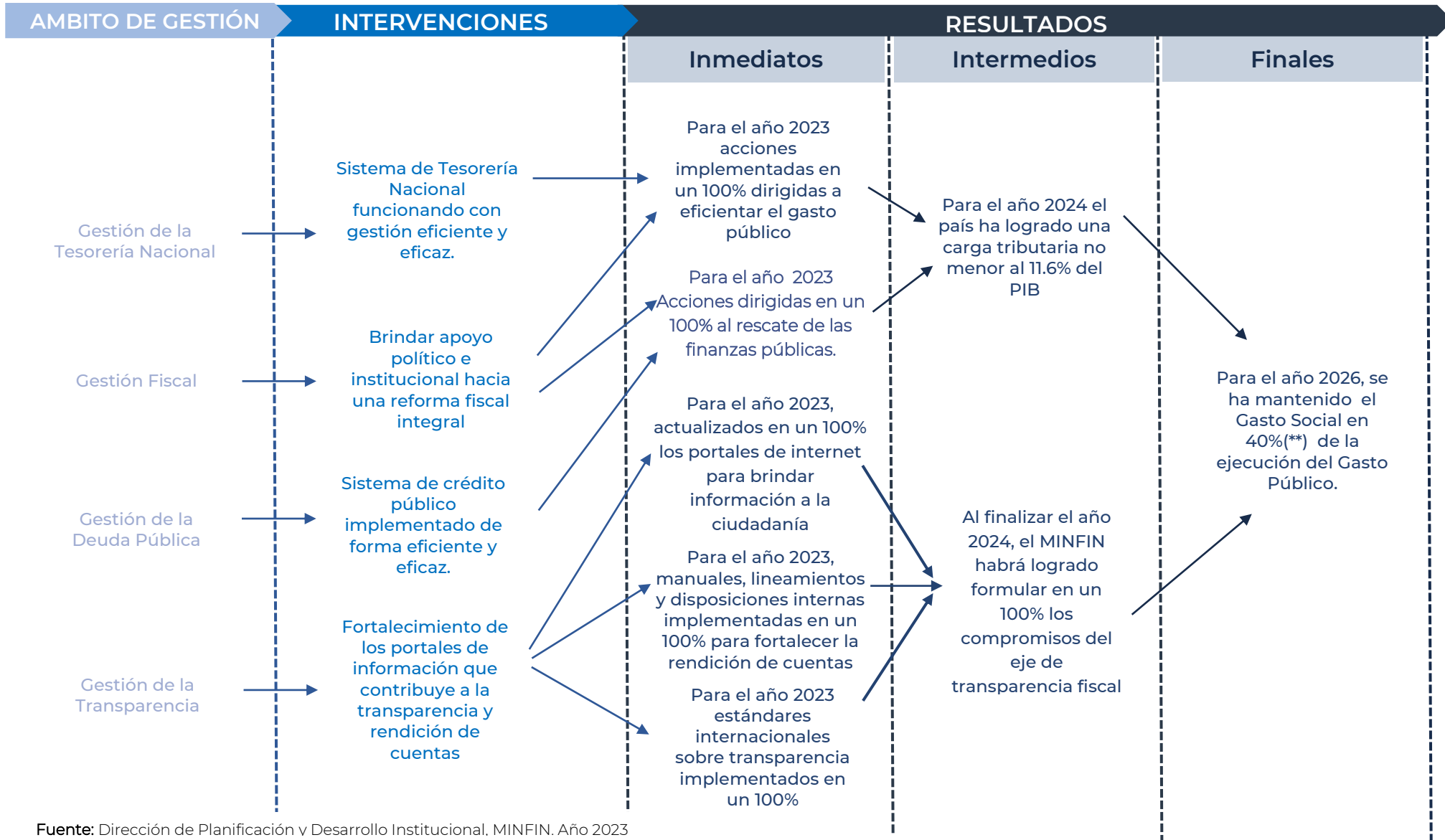
El Modelo Lógico de la Estrategia de acuerdo a la naturaleza de las funciones del Ministerio y especialmente en el marco de la política fiscal, se analiza desde dos macro gestiones que son, la de ingresos y egresos.

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 2020-2026 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 político e institucional hacia una reforma fiscal integral; 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 ESTRATEGIA
 Gestión de los Ingresos. Año 2023



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional. MINFIN. Año 2023

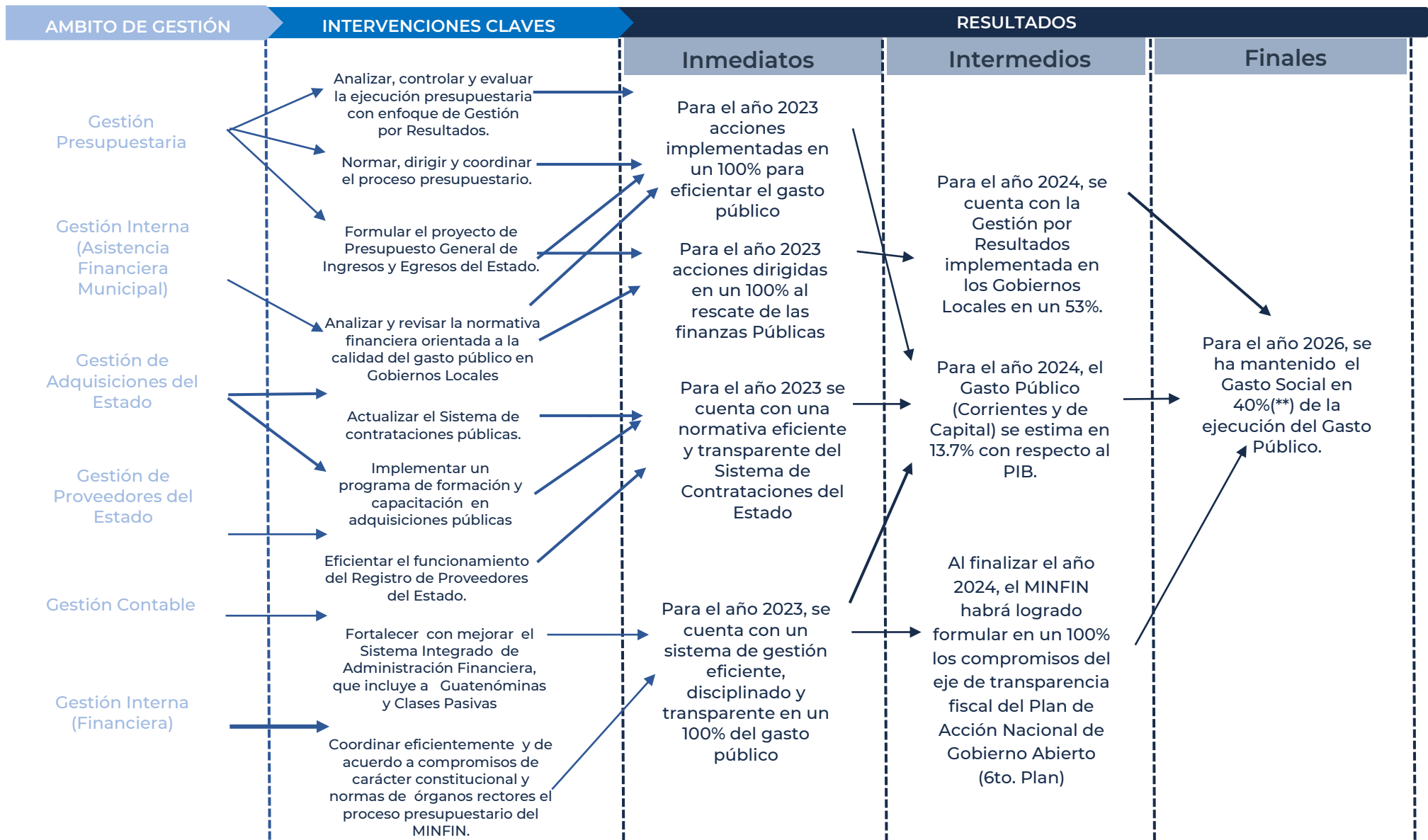
(**)Esta cifra podrá ser modificada por el Marco Fiscal de Mediano Plazo 2022-2026 en la elaboración de las proyecciones del Banguat y Sat pendientes de

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 2020-2026 del MINFIN. En el modelo lógico analizado, se logró identificar nueve 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) Analizar, controlar y evaluar la ejecución presupuestaria con enfoque de Gestión por Resultados; 2) Normar, dirigir y coordinar el proceso presupuestario; 3) Formular el proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado; 4) Analizar y revisar la normativa financiera orientada a la calidad del gasto público en Gobiernos Locales; 5) Actualizar el Sistema de contrataciones públicas; 6) Implementar un programa de formación y capacitación en adquisiciones públicas; 7) Eficientar el funcionamiento del Registro de Proveedores del Estado; 8) Fortalecer el Sistema Integrado de Administración Financiera, que incluye a Guatenóminas y Clases Pasivas y 9) 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 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 2023



(**) Esta cifra podrá ser modificada por el Marco Fiscal de Mediano Plazo 2022-2026 en la elaboración de las proyecciones del Banguat y Sat pendientes de Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2023.

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 2020-2026 al Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y a la PGG 2020-2024, por medio de la estructura de los resultados institucionales que define el resultado final de Gasto Social con los resultados intermedios de Implementación de la Gestión por Resultados en los Gobiernos Locales, Incremento al Gasto Público, Incremento a la Carga Tributaria y a la Implementación de los Portales de Transparencia y Gobierno Abierto para cumplir con los Pilares de la PGG con los cuales el MINFIN, de acuerdo a su marco de competencia, está directamente vinculado, siendo éstos: **Pilar 1: Economía, competitividad y prosperidad** y **Pilar 4: "Estado Responsable, Transparente y Efectivo"**, así como el cumplimiento de los objetivos institucionales definidos en el Marco Estratégico Institucional.

El Plan Estratégico Institucional está elaborado para una temporalidad de ejecución del 2020 al 2026. Para medir los resultados del plan, la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional –DIPLANDI-, elaborará un informe anual de seguimiento y monitoreo con la información proporcionada por las Direcciones Rectoras de cada Resultado.

En la tabla siguiente 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 6
Ministerio de Finanzas Públicas
Resultados Estratégicos Institucionales e Indicadores
Año 2023

Resultado Final 2026	Indicadores
<p>R-final: Para el año 2026, se ha mantenido el Gasto Social en 40% ⁷ de la ejecución del gasto público.</p>	<p>Al finalizar el año 2026, se ha logrado mantener un gasto social de un 40% (**) de la ejecución del gasto público.</p>
Resultados Intermedios 2020-2026	Indicadores
<p>R-1: Para el año 2023, se cuenta con la Gestión por Resultados implementada en los Gobiernos Locales en un 48%.</p>	<p>El 48% de los Gobiernos locales cuentan con un modelo de Gestión por Resultados Implementado.</p>
<p>R-2: Para el año 2023, el Gasto Público (Corriente y de Capital) se estima en 14% con respecto al PIB.</p>	<p>El Gasto Público (Corrientes y de Capital) será de 14% con respecto al PIB.</p>
<p>R-3: Para el año 2023, el país ha logrado una carga tributaria no menor al 10.9% del PIB.</p>	<p>La carga tributaria del país es cercana al 11.4% del PIB.</p>
<p>R-4: Al finalizar el año 2023, el MINFIN habrá logrado proporcionar acompañamiento y asesoría al 100% a las entidades públicas y organizaciones de sociedad civil que participan en el Comité Técnico de Gobierno Abierto, durante la fase de implementación del quinto plan de acción nacional de Gobierno Abierto 2021-2023.</p>	<p>Quinto Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto acompañado y asesorado en un 100%.</p>

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN.Año 2023

(**)Esta cifra podrá ser modificada por el Marco Fiscal de Mediano Plazo 2022-2026 en la elaboración de las proyecciones del Banguat y Sat pendientes de aprobarse por Junta Monetaria.

En la tabla 7, se muestra la cadena de resultados a nivel de objetivos estratégicos, resultados intermedios y final que se espera alcanzar al finalizar el año 2026.

⁷ Esta cifra podrá ser modificada por el Marco Fiscal de Mediano Plazo 2022-2026 en la elaboración de las proyecciones del Banguat y Sat pendientes de aprobarse por Junta Monetaria.

Tabla 7
 Objetivos Estratégicos, Resultados Intermedios y Final del MINFIN. Período 2020-2026

Objetivos Estratégicos	RESULTADOS INTERMEDIOS							RESULTADO FINAL
	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	
Rescatar las Finanzas Públicas, la funcionalidad del Estado y la confianza ciudadana en el buen uso de los recursos	Para el año 2020, la implementación de la Gestión por Resultados se habrá incrementado en un 30% en los Gobiernos Locales	Para el año 2021, la implementación de la Gestión por Resultados se habrá incrementado en un 36% en los Gobiernos Locales	Para el año 2022, la implementación de la Gestión por Resultados se habrá incrementado en un 42% en los Gobiernos Locales	Para el año 2023, la implementación de la Gestión por Resultados se habrá incrementado en un 48% en los Gobiernos Locales	Para el año 2024, la implementación de la Gestión por Resultados se habrá incrementado en un 53% en los Gobiernos Locales	Para el año 2025, la implementación de la Gestión por Resultados se habrá incrementado en un 59% en los Gobiernos Locales	Para el año 2026, la implementación de la Gestión por Resultados se habrá incrementado en un 65% en los Gobiernos Locales	Para el año 2026, se ha mantenido el Gasto Social en 40% (**) de la ejecución del gasto público.
Fortalecer las Finanzas Públicas de forma sostenible con capacidad de inversión social, económica, urbano y rural	Para el año 2020, el Gasto Público (Corriente y de Capital) fue de 15.6% respecto del PIB	Para el año 2021, el Gasto Público (Corriente y de Capital) será de 12.4% respecto del PIB	Para el año 2022, el Gasto Público (Corriente y de Capital) se estima en 14.3% respecto del PIB	Para el año 2023, el Gasto Público (Corriente y de Capital) se estima en 14% respecto del PIB	Para el año 2024, el Gasto Público (Corriente y de Capital) se estima en 13.7% respecto del PIB	Para el año 2025, el Gasto Público (Corriente y de Capital) se estima en 13.1% (**) respecto del PIB	Para el año 2026, el Gasto Público (Corriente y de Capital) se estima en 12.6% (**) respecto del PIB	
Líderar una agenda para acelerar el crecimiento económico inclusivo	Para el año 2020, el país habrá logrado una carga tributaria no menor al 10.1% del PIB	Para el año 2021, el país habrá logrado una carga tributaria no menor al 10.2% del PIB	Para el año 2022, el país habrá logrado una carga tributaria no menor al 11.4% del PIB	Para el año 2023, el país habrá logrado una carga tributaria no menor al 10.9% del PIB	Para el año 2024, el país habrá logrado una carga tributaria no menor al 11.6% del PIB	Para el año 2025, el país habrá logrado una carga tributaria no menor al 11.6% (**) del PIB	Para el año 2026, el país habrá logrado una carga tributaria no menor al 11.6% (**) del PIB	
Gerenciar un Sistema de Transparencia Fiscal, para implementar principios y prácticas de Gobierno Abierto y gestión de riesgos fiscales	Al finalizar el año 2020, el MINFIN habrá logrado implementar en un 90% el Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto y el Portal de Transparencia Fiscal (4to. Plan)	Al finalizar el año 2021, el MINFIN habrá logrado formular en un 100% los compromisos del Eje de Transparencia Fiscal del Plan de Acción Nacional Gobierno Abierto (5to. Plan).	Al finalizar el año 2022, el MINFIN habrá logrado proporcionar acompañamiento y asesoramiento a las entidades responsables en la implementación del 60% de los compromisos del Eje de Transparencia en la gestión pública y presupuesto del Estado del Plan de Acción Nacional Gobierno Abierto (5to. Plan).	Al finalizar el año 2023, el MINFIN habrá logrado proporcionar acompañamiento y asesoría a las entidades responsables en la implementación del 100% de los compromisos del Eje de Transparencias en la Gestión Pública y Presupuesto del Estado del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto (5º. Plan).	Al finalizar el 2024, el MINFIN habrá logrado formular en un 100% los compromisos del Eje de Transparencia Fiscal del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto (6º. Plan).	Al finalizar el 2025, el MINFIN habrá logrado implementar en un 100% los compromisos del Eje de Transparencia Fiscal del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto (6º. Plan).	Al finalizar el 2026, el MINFIN habrá logrado formular en un 100% los compromisos del Eje de Transparencia Fiscal del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto (7º. Plan).	

(**)Esta cifra podrá ser modificada por el Marco Fiscal de Mediano Plazo 2022-2026 en la elaboración de las proyecciones del Banguat y Sat pendientes de aprobarse por Junta Monetaria

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN.

8. Cadena de Resultados

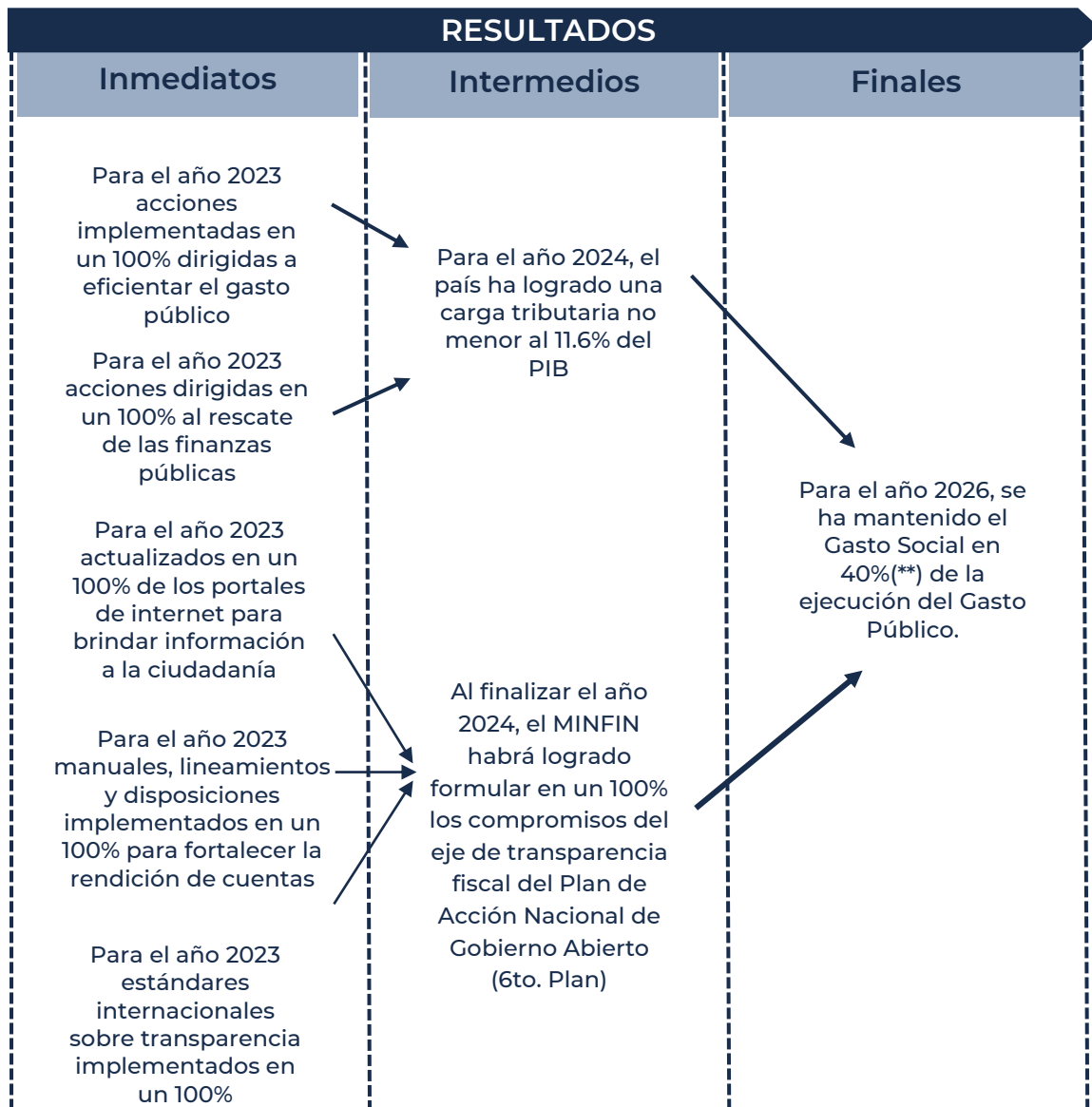
La cadena de resultados institucionales se diseñó para medir el cumplimiento de los mandatos legales del MINFIN, el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y la PGG 2020–2024 en el marco de su competencia. Para ello, se alineó estratégicamente la cadena de resultados en función a los 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.

En lo que respecta al ámbito de gestión de los ingresos, se lograron identificar cinco resultados inmediatos que se encuentran relacionados con el gasto público; el rescate de las finanzas públicas; los portales de internet; la disponibilidad de manuales, lineamientos y disposiciones para fortalecer la rendición de cuentas y la implementación de estándares internacionales sobre transparencia. Se espera que al finalizar el año 2022 el MINFIN haya alcanzado estos resultados.

En cuanto a los resultados intermedios, se ha definido una temporalidad base como es el año 2020; 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 cuatro intermedios; el primero relacionado con la implementación de la GpR a nivel de Gobiernos Locales; el segundo con el Gasto Público; el tercero con la carga tributaria que no es una responsabilidad directa del MINFIN, ya que por la naturaleza del mismo para lograr el porcentaje de carga que se está considerando, intervienen también otras instituciones del Sector Público; y el cuarto resultado intermedio, está relacionado con el Plan de Gobierno Abierto y portales de transparencia fiscal.

El resultado final que el MINFIN espera alcanzar al finalizar la vida útil del PEI 2020-2026, está relacionado con Gasto Social, se prevé alcanzar un 40% de la ejecución del gasto público. En la Figura 5, se presenta la cadena de resultados inmediatos, intermedios y final de acuerdo al ámbito de gestión de los ingresos.

Figura 5
 Ministerio de Finanzas Públicas
 Cadena de Resultados Inmediatos, Intermedios y Final
 Gestión de los Ingresos Año 2023



(**)Esta cifra podrá ser modificada por el Marco Fiscal de Mediano Plazo 2022-2026 en la elaboración de las proyecciones del Banguat y Sat pendientes de aprobarse por Junta Monetaria.

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2023

En lo que respecta al ámbito de gestión de los egresos, se lograron identificar cuatro resultados inmediatos que se encuentran relacionados con el gasto público; el rescate de las finanzas públicas; disponibilidad de una normativa eficiente y transparente de

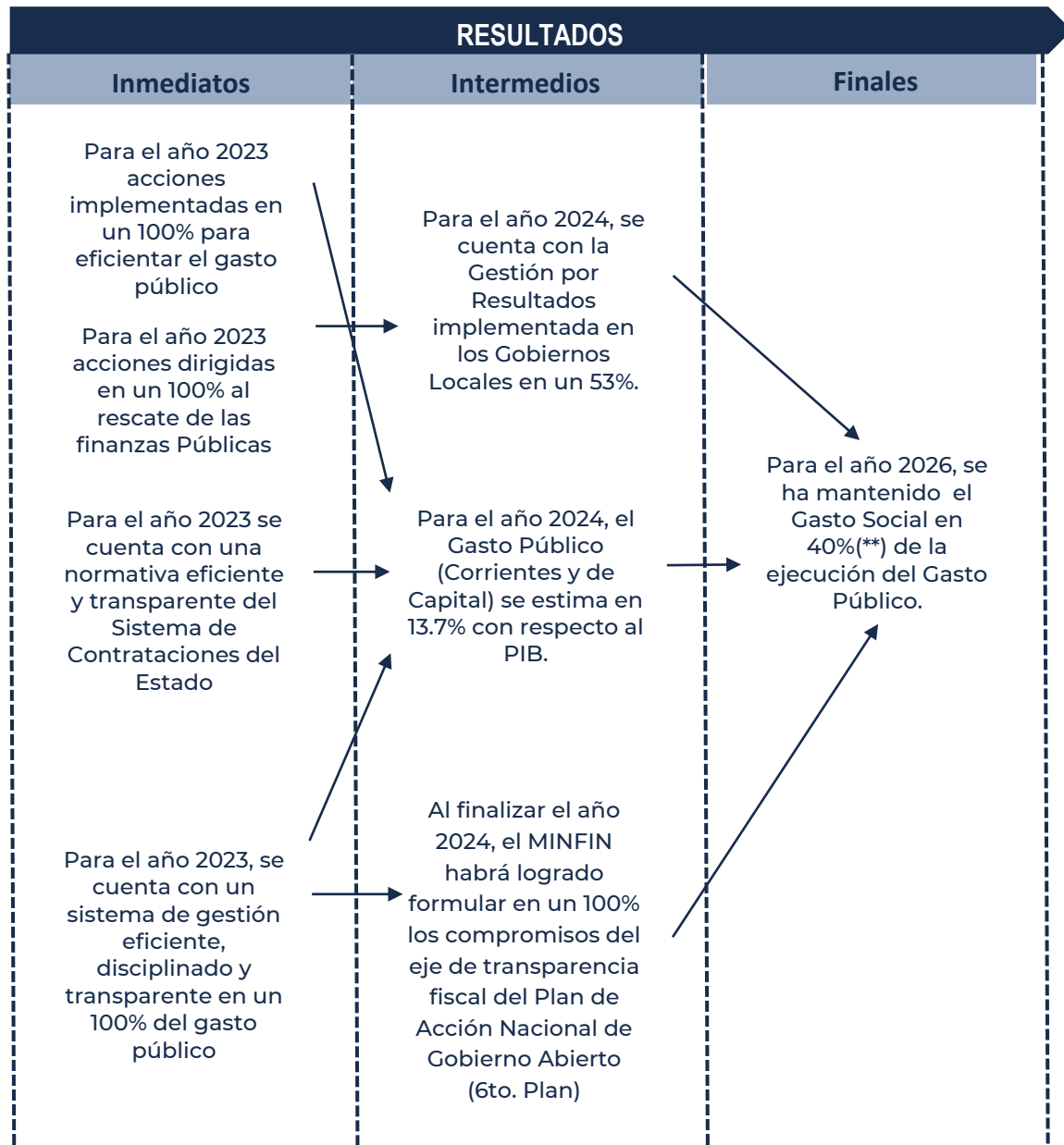
las contrataciones del Estado y un sistema de gestión eficiente, disciplinado y transparente del gasto público. Se espera que al finalizar el 2023 el MINFIN haya alcanzado estos resultados.

En cuanto a los resultados intermedios, se ha definido una temporalidad base para el año 2023; 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 Gestión por Resultados a nivel de Gobiernos Locales; el gasto público con respecto al PIB y el Plan de Gobierno Abierto y portales de transparencia fiscal.

El resultado final que el MINFIN espera alcanzar al finalizar la vida útil del PEI 2020-2026, está relacionado con Gasto Social; se prevé alcanzar un 40% de la ejecución del gasto público.

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 2023



(**)Esta cifra podrá ser modificada por el Marco Fiscal de Mediano Plazo 2022-2026 en la elaboración de las proyecciones del Banguat y Sat pendientes de aprobarse por Junta Monetaria.

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2023

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 8, 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 8
 Ministerio de Finanzas Públicas
 Modelo Prescriptivo. Año 2023

INTERVENCIONES (cómo abordar la causa)	CAUSA INDIRECTA	CAUSA DIRECTA	PROBLEMA PRINCIPAL
1. Proponer y apoyar una reforma fiscal integral que considere: nuevos impuestos, ampliación de la base tributaria, modificaciones a las tasas impositivas, fortalecimiento y apoyo a la gestión de la SAT.	Incrementa la recaudación tributaria	Fortalecida la Recaudación Fiscal	Se mejora la disponibilidad de recursos tributarios para el financiamiento del gasto público
2. Disminuir la coparticipación en los ingresos. Evaluar si existen los espacios necesarios para reorientar o eliminar los destinos específicos de los impuestos actuales. Evitar darle un destino específico a los nuevos impuestos que se propongan como resultado de una reforma fiscal.	Disminuye paulatinamente la coparticipación de los ingresos.	Fortalecida la Recaudación Fiscal	
3. Que las direcciones de Transparencia Fiscal y Técnica del Presupuesto, 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	

INTERVENCIONES (cómo abordar la causa)	CAUSA INDIRECTA	CAUSA DIRECTA	PROBLEMA PRINCIPAL
4. 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	
5. Implementar un sistema eficaz que permita a la Dirección Técnica del Presupuesto -DTP- y la Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal -DAAFIM- del MINFIN continuar desarrollando el rol participativo y dinámico que ha tenido en la formulación del Presupuesto por Resultados dentro de la Gestión por Resultados, extendiéndolo con especial énfasis en la ejecución presupuestaria; con la finalidad que la DTP asuma la responsabilidad de continuar capacitando y a la vez brindar seguimiento a las instituciones del Sector Público para que se logre incorporar dentro de la Gestión por Resultados el Presupuesto por Resultados.	Se logra una efectiva apropiación de la Gestión por Resultados por parte de las Instituciones del Sector Público.	Mejora en la priorización del gasto	Se mejora la disponibilidad de recursos tributarios para el financiamiento del gasto público
6. 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	

INTERVENCIONES (cómo abordar la causa)	CAUSA INDIRECTA	CAUSA DIRECTA	PROBLEMA PRINCIPAL
7. Que la Dirección de Contabilidad del Estado del MINFIN, defina una programación progresiva para la implementación del Sistema Guatenóminas en todas las instituciones del Sector Público.	Mayor cobertura en la implementación del Sistema Guatenóminas en las instituciones del Sector Público		

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2023

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.

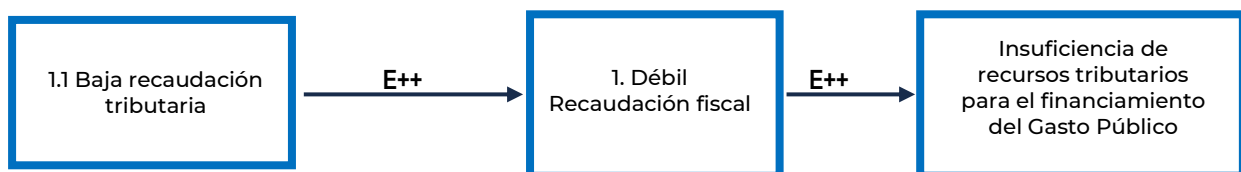
Para la elaboración del Modelo Prescriptivo se realizó el análisis y revisión documental de varias experiencias Latinoamericanas, en donde se identificó que un factor común es la débil recaudación fiscal y que constituye un factor determinante para que los recursos tributarios de un país sean insuficientes 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 2023



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2023

III. MARCO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

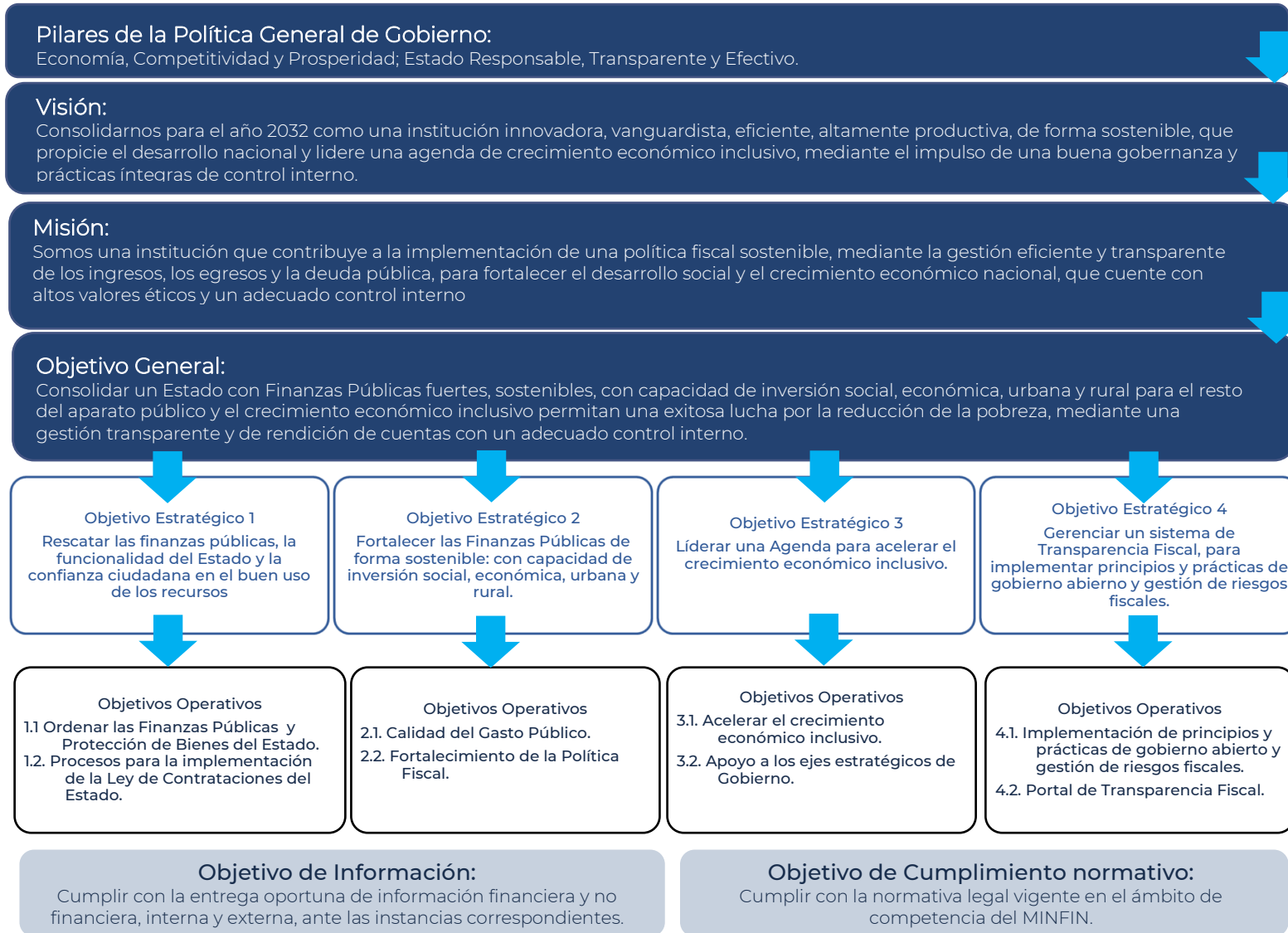
1. Definición de Visión Sustantiva del Período Estratégico

El MINFIN para lograr ser una institución sólida que gestiona finanzas públicas fortalecidas y transparentes para lograr el desarrollo social, económico y ambiental 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 de los dos pilares de la PGG. En ese sentido, con la finalidad de impulsar la buena gobernanza y las prácticas integrales de control interno, se incorporó en el Marco Estratégico Institucional elementos para un adecuado control interno y se

adicionó los objetivos de información y cumplimiento normativo con un enfoque transversal.

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

Figura 8
Ministerio de Finanzas Públicas
Marco Estratégico Institucional. Año 2023



2. 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, las políticas públicas vigentes, el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 vinculada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la PGG 2020–2024, identificando la visión, misión, principios, objetivos estratégicos, objetivos operativos, objetivos de información y objetivos de cumplimiento normativo hacia una institución sólida que gestiona finanzas públicas fortalecidas, implementa un adecuado control interno y los sistema de gestión, que le permite el logro de resultados. Asimismo, se incluyó la definición de indicadores y metas para dar seguimiento y realizar la evaluación de la ejecución del plan hacia el logro de los resultados.

Se incorporaron elementos de control interno en el enfoque estratégico institucional para reflejar que las operaciones del MINFIN se orientan a un manejo ordenado, ético, económico eficiente y efectivo para la salvaguarda de los recursos de la entidad en el marco de su competencia legal, y que proporcionan un vínculo entre el marco estratégico institucional y los resultados alcanzados.

Se realizó un análisis y revisión a los objetivos estratégicos y operativos del MINFIN que orientan el alcance de los resultados inmediatos, intermedios y final, se incluyeron los objetivos de información y cumplimiento normativo. El objetivo de información permite a las dependencias del MINFIN elaborar sus informes con calidad en temas financieros y no financieros para la toma de decisiones y rendición de cuentas. Asimismo, el objetivo de cumplimiento normativo permite al MINFIN llevar un control interno sobre el cumplimiento de la legislación aplicable a sus funciones en el marco de su competencia.

En la figura anterior 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.

2.1 Principios Institucionales

En cumplimiento a las funciones institucionales, el Ministerio ha definido principios 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 son de aplicación general a todos los procesos y personal del Ministerio, para garantizar la calidad en la prestación de nuestros 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 Institucionales Año 2023

Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • El MINFIN dirige, gestiona, toma decisiones, promueve, convoca e incentiva a las instituciones del Sector Público para dar cumplimiento a la normativa que rige el desarrollo de las finanzas públicas.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • La innovación para el MINFIN radica en proponer cambios en la correcta utilización de los recursos institucionales que contribuyan al logro de funciones, objetivos, resultados y acciones.
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados del MINFIN responden a las normas de conducta moral y social regida por la ética.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • En el MINFIN la eficiencia será el esfuerzo que se requiere para alcanzar los objetivos, metas en función del costo, tiempo, uso adecuado de los recursos financieros, materiales, infraestructura y humano, para cumplir con los estándares de calidad propuestos.
Servicio a Terceros	<ul style="list-style-type: none"> • El MINFIN brinda servicios públicos con la finalidad de satisfacer necesidades de carácter social, según la legislación existente en el país y con la finalidad de atender de manera efectiva en el marco de la igualdad y el bienestar social.
Frugalidad	<ul style="list-style-type: none"> • El MINFIN en el cumplimiento de sus funciones hace uso óptimo de los recursos de que dispone con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos y operativos.

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2023

3. Análisis de Capacidades y Análisis Estratégico FODA

Para realizar el análisis de capacidades y Estratégico FODA, el MINFIN ha venido realizando reuniones virtuales y presenciales con las diferentes dependencias que conforman la estructura organizacional, con la finalidad de definir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en las cuales se enmarca la visión estratégica del Ministerio, tanto para el ambiente interno como externo, especialmente logrando identificar las capacidades y las acciones estratégicas. En los Anexos 4 y 5 se presenta el análisis FODA y el respectivo análisis de acciones estratégicas.

4. Análisis de Actores

Para el cumplimiento de las funciones, 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 plan. En la Tabla 9 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 9
Ministerio de Finanzas Públicas
Identificación de Actores Año 2023

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

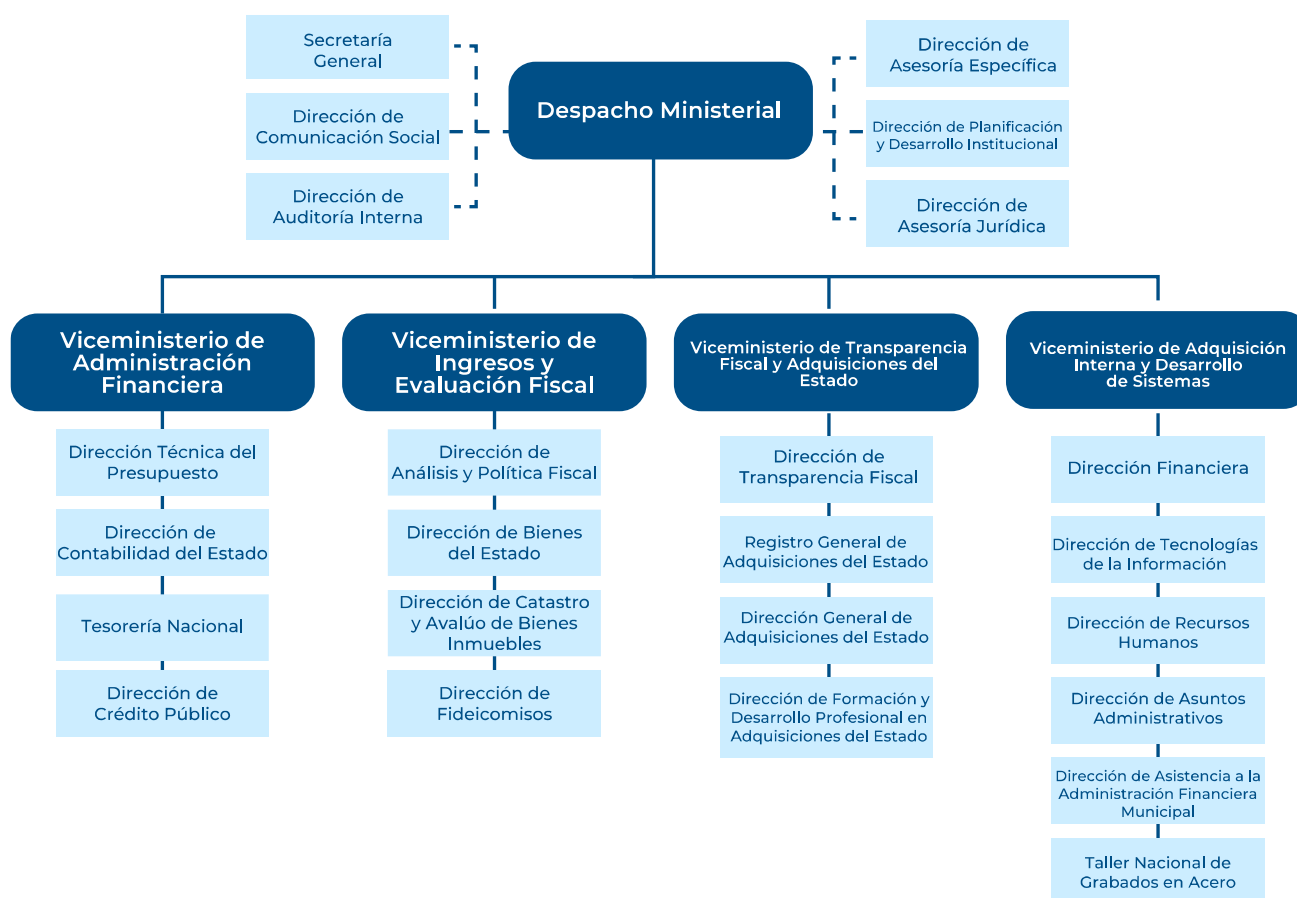
Actor	Importancia	Poder	Recursos	Rol	Acciones Principales	Ubicación Geográfica
BANGUAT	Alta	Alto	Técnico/ financiero	Facilitador/aliado	Encargado de centralizar los fondos de las instituciones financieras que conforman el sistema financiero nacional.	Centralizada
Organismo Legislativo	Alta	Alto	Político/ 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
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 2023

5. 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 la Ley del Organismo Ejecutivo 114-97 y el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio, Acuerdo Gubernativo 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 2023



Fuente: Acuerdo Gubernativo número 112-2018, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas.

Vigencia: A partir del 29 de junio de 2018

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

Desde el año 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 4 años consecutivos, basado en la norma internacional que establece la identificación de objetivos de calidad vinculados con el marco estratégico institucional. Asimismo, durante el año 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 2020–2026 y el Plan Operativo Anual 2022, que contiene el detalle de los procesos certificados bajo la norma.

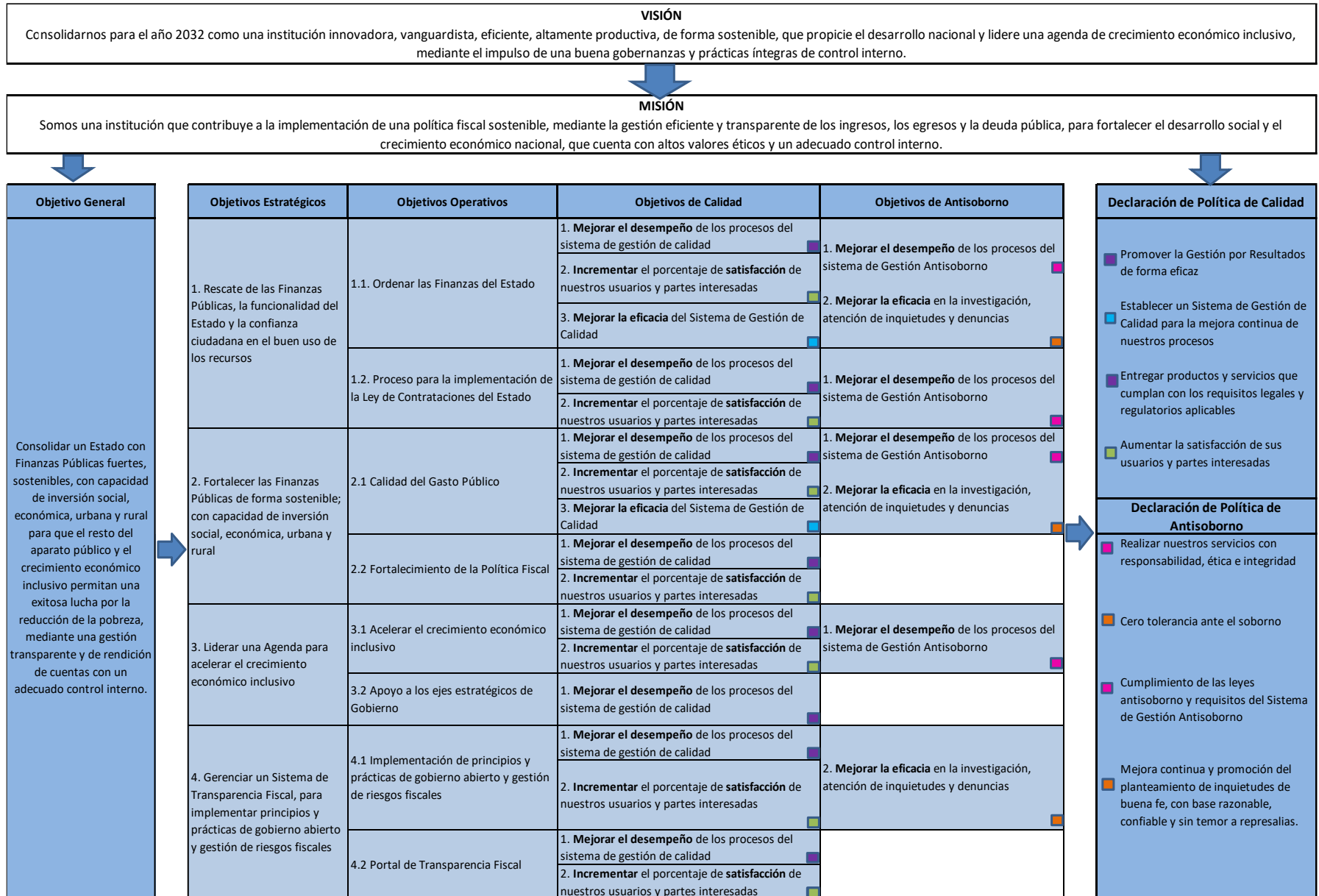
Para lograr la vinculación entre la gestión estratégica institucional y operativa fue necesario realizar un análisis de cada proceso, desde la gestión estratégica, operativa, la implementación de normativa, un diagnóstico FODA de cada proceso, la incorporación de metas y vinculación con los resultados 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.

6.1. 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; y coadyuvan al alcance de los objetivos estratégicos del Ministerio.

6.1.1. Matriz de Alineación Estratégica con Objetivos de los Sistemas de Gestión

Figura 11
Alineación Estratégica del Plan Estratégico Institucional –Sistema de Gestión de Calidad–Sistema de Gestión Antisoborno del MINFIN. Año 2023



6.1.2 Matriz de Riesgos Plan Estratégico Institucional PEI 2020 - 2026 vinculada a los Sistemas de Gestión ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016 adoptados por el MINFIN

Dentro del proceso de actualización del PEI 2020-2026, 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 cinco riesgos descritos, como también el período de finalización de cada acción.

Tabla 10
Ministerio de Finanzas Públicas
Matriz de Riesgos. Año 2023
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
2	No poder apoyar el crecimiento económico inclusivo.	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
5	Reorientar los Resultados Institucionales derivado de las medidas adoptadas en atención a la pandemia covid-19.	Medio	Solicitar a las dependencias involucradas hacer un análisis y revisión de los resultados estratégicos Institucionales	31/03/2024

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional del MINFIN. Año 2023

6.1.3 Matriz de Planificación Estratégica Institucional del MINFIN.

La matriz de planificación estratégica institucional es la herramienta que permite la articulación entre la PGG 2020–2024 y el Plan Estratégico Institucional 2020–2026 del MINFIN. La matriz está vinculada con las prioridades nacionales de desarrollo y las metas asignadas; 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 No. 114-97 y el Reglamento Orgánico Interno, Acuerdo Gubernativo 112-2018.

Cabe destacar que el MINFIN está directamente relacionado con la PGG, por medio de dos pilares, siendo éstos: **Pilar 1: “Economía, competitividad y prosperidad”** vinculado con dos objetivos sectoriales, el primero de éstos: a) Mantener estable la macroeconomía y el sistema financiero, habiéndose definido un conjunto de acciones estratégicas de las cuales el Ministerio participa en las siguientes: mantener la estabilidad del sistema financiero y articular la política macroeconómica a la financiera, a los objetivos de desarrollo económico, social y ambiental del país; b) Fortalecer la situación financiera del Estado y priorizar el gasto e inversión, para lo cual se está considerando un conjunto de acciones estratégicas donde el MINFIN tiene participación directa, siendo éstas: priorizar el gasto público conforme al modelo de desarrollo propuesto en las áreas de salud, educación, nutrición, infraestructura, seguridad y justicia; orientar la inversión pública hacia áreas estratégicas que promueva una visión de desarrollo; mantener niveles adecuados de déficit fiscal acordes con la estabilidad macroeconómica; fomentar la transparencia y rendición de cuentas; impulsar una estrategia masiva de educación fiscal para aumentar el conocimiento de las leyes fiscales; facilitar un marco jurídico, tributario y fiscal más eficiente mediante la modificación de la ley de Contrataciones del Estado y la Ley

Orgánica del Presupuesto y promover políticas fiscales que incentiven el aparato productivo y el uso de tecnologías limpias.

Pilar 4: “Estado responsable, transparente y efectivo”, se vincula a los objetivos sectoriales de mejoramiento de la transparencia, control y rendición de cuentas; y, hacer eficientes los procesos de las instituciones del Estado incorporando tecnología y controles, mediante las acciones siguientes: a) Reorientar la asignación de los recursos presupuestarios a efecto de mejorar la calidad del gasto, b) Reformar el sistema de contrataciones del Estado, c) Contribuir con sistemas financieros informáticos para un Gobierno Electrónico, y d) Aportar en materia de finanzas públicas en un Gobierno Abierto. Se asoció al cumplimiento de estos objetivos el resultado final denominado “Gasto Social” que para el año 2026 establece que el Gasto Social⁸ se ha mantenido en 40% del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado.

El Ministerio de Finanza Públicas, para medir el cumplimiento de los objetivos establecidos en la PGG vinculados a los Pilares Economía, competitividad y prosperidad; y, Estado responsable, transparente y efectivo”, está considerando la participación de tres resultados intermedios: a) Gasto Público (Corriente y de Capital) con respecto al PIB, b) Carga Tributaria con respecto al PIB y c) Implementación de los Portales de Transparencia y Gobierno Abierto.

La Implementación de la Gestión por Resultados en los Gobiernos Locales se definió como el primer Resultado Intermedio R1; se estima que para el año 2026 estará implementado en un 65% en los Gobiernos Locales, la línea base es del 2016 con un 4% de implementación, las acciones estratégicas asociadas a este resultado son: a) Reorientar la asignación de los recursos presupuestarios a efecto de mejorar la calidad del gasto, b) Fortalecer el sistema de contrataciones del Estado, y c) Fortalecer el sistema financiero municipal por medio del SICOIN-GL.

⁸ El gasto social definido para este objetivo hace referencia al relacionado a Salud y Asistencia Social; Educación, Ciencia y Cultura; y Vivienda.

El segundo Resultado Intermedio R2 es el Gasto Público (Corriente y de Capital) que se estima que para el año 2026 el país habrá logrado un gasto público del 12.6%, la línea base es del 2016 con un 12.1% de gasto público nacional, las acciones estratégicas asociadas a este resultado tienen como marco de referencia la PGG, siendo las siguientes: a) Priorizar el gasto público de acuerdo al modelo de desarrollo propuesto en las áreas de: salud, educación, nutrición, infraestructura, seguridad y justicia; b) Eliminar gastos no esenciales; c) Orientar la inversión pública hacia áreas estratégicas que promuevan la visión de desarrollo; d) Mantener niveles adecuados de déficit fiscales acordes con la estabilidad macroeconómica; e) Fomentar la transparencia y rendición de cuentas; f) Facilitar un marco jurídico tributario y fiscal más eficiente a través de la modificación de la Ley de Contrataciones del Estado y la Ley Orgánica del Presupuesto y g) Promover políticas fiscales que incentiven el aparato productivo y el uso de tecnologías limpias que contribuyan a la conservación del medio ambiente.

La Carga Tributaria es el tercer Resultado Intermedio R3 que se estima que para el 2026 el país habrá logrado una carga tributaria no menor al 11.6%⁹, la línea base es el 2017 con un 10.8% de carga tributaria, las acciones estratégicas asociadas a este resultado tienen como marco de referencia la PGG, siendo las siguientes: a) Incrementar la carga tributaria de manera significativa, ampliando la base tributaria, implementando un sistema simplificado de tributación para las Mipymes, revisando leyes tributarias y beneficios fiscales; b) Modernizar el sistema aduanero nacional; c) Impulsar una estrategia masiva de educación fiscal en los medios de comunicación; d) Orientar la inversión pública hacia áreas estratégicas que promuevan la visión de desarrollo y e) Mantener niveles adecuados de déficit fiscales acordes con la estabilidad macroeconómica.

⁹ Para lograr este nivel de carga, luego del cambio de base del sistema de cuentas nacionales y cambio de base a 2013, se requiere un esfuerzo adicional de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- del 0.7% del PIB para lograr alcanzar el 11.0% de carga a 2026, hay que considerar que no se tiene programada ninguna reforma al marco legal vigente.

Y el cuarto Resultado Intermedio R4 es la Implementación de Portales de Transparencia y Gobierno abierto que se estima que al finalizar el 2026, el MINFIN habrá logrado implementar en un 100% los compromisos que le corresponden dentro del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto y el Portal de Transparencia Fiscal, la línea base es el 2014 con una implementación del 10% en Portales de Transparencia y Gobierno Abierto, las acciones asociadas a este resultado son: a) Institucionalizar el Programa de Gobierno Electrónico y b) Analizar y rediseñar los compromisos del MINFIN en materia de Gobierno Abierto.

Se elaboró la matriz de planificación estratégica que se presenta en la Tabla 8, donde se observa especialmente la vinculación institucional del PEI 2020-2026 con la Prioridad Nacional de Desarrollo relacionada con el Gasto social y reforma fiscal integral; las dos Metas Estratégicas de Desarrollo –MED-; los pilares de la PGG, los respectivos objetivos estratégicos y las acciones estratégicas y la vinculación con los Resultados Estratégicos Institucionales, en igual forma con los indicadores que permitirán la medición del comportamiento de los resultados.

Tabla 11
Matriz de Planificación Estratégica del MINFIN. Año 2023

RESUMEN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

VINCULACIÓN INSITUCIONAL							RESULTADO INSTITUCIONAL			LINEA BASE *			MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)				
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la PGG 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Nombre Del Indicador	Año	Dato absoluto	Dato Relativo %	Fórmula De Cálculo	Dato absoluto	Dato relativo %
		Pilar	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta			Final	Intermedio	Inmediato							
Gasto social y reforma fiscal integral.	La carga tributaria ha superado el nivel observado en 2007 (12.1%)	Economía, competitividad y prosperidad	Mantener estable la macroeconomía y el sistema financiero	Mantener la estabilidad del sistema financiero.	No aplica	No aplica	Para el año 2023, el país habrá logrado una carga tributaria no menor al 10.9% del PIB			XXX	Carga Tributaria	2017	10.9	Recaudación tributaria/PIB a precios de cada año*100		XXX	
	Articular la política macroeconómica y la financiera a los objetivos de desarrollo económico, social y ambiental del país.			No aplica	No aplica				XXX								
	El gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB obtenido en 2010.	Economía, competitividad y prosperidad	Fortalecer la situación financiera del Estado y priorizar el gasto e inversión.	Priorizar el gasto público conforme al modelo de desarrollo propuesto en áreas como: educación, salud, nutrición, infraestructura, seguridad y justicia. Se promoverá el equilibrio presupuestario que contribuya al	No aplica	No aplica	Para el año 2023, el Gasto Público (Corriente y de Capital) se estima en 14.0% respecto del PIB			XXX	Gasto Público	2017	14.0	Gasto Público (Corriente y de Capital) entre el Producto Interno Bruto alcanzado para el 2023 por cien.		XXX	

RESUMEN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

VINCULACIÓN INSITUCIONAL							RESULTADO INSTITUCIONAL			Nombre Del Indicador	LINEA BASE *			Fórmula De Cálculo	MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)		
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la PGG 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Año	Dato absoluto	Dato Relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %	
		Pilar	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta			Final	Intermedio								Inmediato
				mantenimiento de la estabilidad macroeconómica.													
	El gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB obtenido en 2010.			Orientar la inversión pública hacia áreas estratégicas que promuevan la visión de desarrollo, en este sentido se aumentará la participación del Estado en la provisión de infraestructura productiva y social mediante el uso de las diversas modalidades de financiamiento (recursos tributarios, endeudamiento, APP, leasing, concesiones).	No aplica	No aplica	Para el año 2023, el Gasto Público (Corriente y de Capital) se estima en 14.0% respecto del PIB			XXX	Gasto Público	2017	14.0	Gasto Público (Corriente y de Capital) entre el Producto Interno Bruto alcanzado para el 2023 por cien.		XXX	

RESUMEN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

VINCULACIÓN INSITUCIONAL							RESULTADO INSTITUCIONAL				LINEA BASE *			MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)			
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la PGG 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Nombre Del Indicador	Año	Dato absoluto	Dato Relativo %	Fórmula De Cálculo	Dato absoluto	Dato relativo %
		Pilar	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta			Final	Intermedio	Inmediato							
	La carga tributaria ha superado el nivel observado en 2007 (12.1%)			Mantener niveles adecuados de déficit fiscal acordes con la estabilidad macroeconómica. Los recursos provenientes de endeudamiento o deberán utilizarse para financiar inversión productiva y el mantenimiento de la sostenibilidad de la deuda pública.	No aplica	No aplica	Para el año 2023, el país habrá logrado una carga tributaria no menor al 10.9% del PIB			XXX	Carga Tributaria	2017		10.9	Recaudación tributaria/PIB a precios de cada año*100		XXX
	El gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB obtenido en 2010.			Fomentar la transparencia y rendición de cuentas. Los recursos públicos deberán orientarse hacia la implementación de programas que beneficien a la población.	No aplica	No aplica	Para el año 2023, el Gasto Público (Corriente y de Capital) se estima en 14.0% respecto del PIB			XXX	Gasto Público			14.0	Gasto Público (Corriente y de Capital) entre el Producto Interno Bruto alcanzado para el 2023 por cien.		XXX

RESUMEN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

VINCULACIÓN INSITUCIONAL							RESULTADO INSTITUCIONAL				LINEA BASE *			MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)		
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la PGG 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Nombre Del Indicador	Año		Fórmula De Cálculo	Dato absoluto	Dato relativo %
		Pilar	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta			Final	Intermedio	Inmediato		Año	Dato absoluto			
	La carga tributaria ha superado el nivel observado en 2007 (12.1%)			Impulsar una estrategia masiva de educación fiscal para aumentar el conocimiento de las leyes fiscales, para ellos se deberá impulsar programas de educación fiscal en los medios de comunicación.	No aplica	No aplica	Para el año 2023, el país habrá logrado una carga tributaria no menor al 10.9% del PIB			XXX	Carga Tributaria	2017		10.9	Recaudación tributaria/PIB a precios de cada año*100	XXX
	La carga tributaria ha superado el nivel observado en 2007 (12.1%)			Facilitar un marco jurídico, tributario y fiscal más eficiente mediante la modificación de la Ley de Contrataciones del Estado y la Ley Orgánica del Presupuesto, además de la revisión de otros marcos que permitan mejorar los niveles de	No aplica	No aplica	Para el año 2023, el país habrá logrado una carga tributaria no menor al 10.9% del PIB			XXX	Carga Tributaria	2017		10.9	Recaudación tributaria/PIB a precios de cada año*100	XXX

RESUMEN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

VINCULACIÓN INSITUCIONAL							RESULTADO INSTITUCIONAL				LINEA BASE *			MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)			
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la PGG 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Nombre Del Indicador	Año	Dato absoluto	Dato Relativo %	Fórmula De Cálculo	Dato absoluto	Dato relativo %
		Pilar	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta			Final	Intermedio	Inmediato							
				recaudación y ejercer un mayor control tributario.													
	El gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB obtenido en 2010.			Promover políticas fiscales que incentiven el aparato productivo y el uso de tecnologías. limpias que contribuyan a la conservación del ambiente	No aplica	No aplica	Para el año 2023, el Gasto Público (Corriente y de Capital) se estima en 14.0% respecto del PIB			XXX	Gasto Público	2017		14.0	Gasto Público (Corriente y de Capital) entre el Producto Interno Bruto alcanzado para el 2023 por cien.	XXX	
	El gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB obtenido en 2010.	Estado responsable, transparente y efectivo	Impulsar el mejoramiento de servicios civil, la meritocracia, transparencia, control y rendición de cuentas.	Reorientar la asignación de los recursos presupuestarios a efectos de mejorar la calidad del gasto acorde al cumplimiento de los objetivos estratégicos de desarrollo.	No aplica	No aplica	Para el año 2023, el Gasto Público (Corriente y de Capital) se estima en 14.0% respecto del PIB			XXX	Gasto Público	2017		14.0	Gasto Público (Corriente y de Capital) entre el Producto Interno Bruto alcanzado para el 2023 por cien.	XXX	
	El gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB obtenido en 2010.			Reformar el sistema de contrataciones del Estado para garantizar la eficacia y eficiencia en los procesos de	No aplica	No aplica	Para el año 2022, el Gasto Público (Corriente y de Capital) se estima en 14.0%			XXX	Gasto Público	2017			14.0	Gasto Público (Corriente y de Capital) entre el Producto Interno Bruto alcanzado	XXX

RESUMEN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

VINCULACIÓN INSITUCIONAL							RESULTADO INSTITUCIONAL			Nombre Del Indicador	LINEA BASE *		Fórmula De Cálculo	MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)			
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la PGG 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Año	Dato absoluto		Dato Relativo %	Dato absoluto	Dato relativo %	
		Pilar	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta			Final	Intermedio								Inmediato
				contratación y la contratación de funcionarios con el objeto de garantizar los principios de equidad, mérito y aptitud.			respecto del PIB							para el 2023 por cien.			
	El gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB obtenido en 2010.			Crear un sistema nacional que promueva los principios y valores de la transparencia y la ética pública; mejorar la imagen de los funcionarios e instituciones públicas.	No aplica	No aplica	Al finalizar el año 2024, el MINFIN habrá logrado formular en un 100% los compromisos del eje de transparencia fiscal del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto (6to. Plan)			XX	Implementación de los Portales de Transparencia y Gobierno Abierto	2016	100.00	Porcentaje alcanzado anualmente entre porcentaje programado año 2023 por cien.		XXX	

RESUMEN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

VINCULACIÓN INSITUCIONAL							RESULTADO INSTITUCIONAL			Nombre Del Indicador	LINEA BASE *			MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)	
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la PGG 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Fórmula De Cálculo	Dato absoluto	Dato relativo %		
		Pilar	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta			Final	Intermedio					Inmediato	
	El gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB obtenido en 2010.	Estado responsable, transparente y efectivo	Hacer eficientes los procesos en las instituciones del Estado, incorporando tecnología y controles que permitan atender y resolver oportunamente las gestiones de los ciudadanos.	Institucionalizar el Programa de Gobierno Electrónico por medio de la creación de un marco legal y una política pública sobre la temática.	No aplica	No aplica	Al finalizar el año 2024, el MINFIN habrá logrado formular en un 100% los compromisos del eje de transparencia fiscal del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto (6to. Plan)			XX	Implementación de los Portales de Transparencia y Gobierno Abierto	2016	100	Porcentaje alcanzado anualmente entre Porcentaje programado año 2023 por cien.	XXX
	El gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB obtenido en 2010.			Análisis y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.	No aplica	No aplica	Al finalizar el año 2024, el MINFIN habrá logrado formular en un 100% los compromisos del eje de transparencia fiscal del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto (6to. Plan).			XX	Implementación de los Portales de Transparencia y Gobierno Abierto	2016	100	Porcentaje alcanzado anualmente entre Porcentaje programado año 2023 por cien.	XXX

RESUMEN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

VINCULACIÓN INSITUCIONAL							RESULTADO INSTITUCIONAL			Nombre Del Indicador	LINEA BASE *		Fórmula De Cálculo	MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)		
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la PGG 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Año	Dato absoluto		Dato Relativo %	Dato absoluto	Dato relativo %
		Pilar	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta			Final	Intermedio	Inmediato						
	El gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB obtenido en 2010.			Promover la incorporación y participación activa de la sociedad, academia y sector productivo en las actividades de desarrollo de iniciativas de Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto. (identidad digital).	No aplica	No aplica	Al finalizar el año 2024, el MINFIN habrá logrado formular en un 100% los compromisos del eje de transparencia fiscal del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto (6to. Plan)			XX	Implementación de los Portales de Transparencia y Gobierno Abierto	2016		100	Porcentaje alcanzado anualmente entre Porcentaje programado año 2023 por cien.	XXX

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2023

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

La matriz de vinculación entre Objetivos Estratégicos, PGG y dependencias del MINFIN, tiene por objeto mostrar el enfoque estratégico entre 3 elementos fundamentales del Plan Estratégico Institucional PEI 2020-2026 del MINFIN, especialmente destacar la intervención de ciertas dependencias que están vinculadas especialmente con dos pilares de la PGG, como son el número 1 Economía, competitividad y prosperidad, y el número 4 Estado responsable, transparente y efectivo, como se puede observar en la Tabla 12.

Tabla 12
Ministerio de Finanzas Públicas
Relación Objetivos Estratégicos con Pilares de la PGG, la participación de dependencias con respecto a la ejecución de acciones estratégicas. Año 2023

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PILAR PGG	DEPENDENCIA	ACCIONES ESTRATÉGICAS
1. Rescate de las Finanzas Públicas, la funcionalidad del Estado y la confianza ciudadana en el buen uso de los recursos	1. Economía, competitividad y prosperidad	Dirección de Crédito Público	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 y donaciones en ejecución, a través de los sistemas de administración de deuda (SIGADE, SIADEP Y SIADON).
	1. Economía, competitividad y prosperidad	Dirección de Contabilidad del Estado	Generar información desagregada por género de los pagos realizados a las clases pasivas.
	4. Estado responsable, transparente y efectivo	Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles	Realizar avalúos de bienes inmuebles.
			Aprobar avalúos presentados por valuadores particulares.
			Actualización de la cuenta corriente del Impuesto Único sobre Inmuebles –IUSI- y el registro matricular de bienes inmuebles.
	4. Estado responsable, transparente y efectivo	Dirección de Asuntos Administrativos	Determinación de impuestos al patrimonio IUSI y HLD.
4. Estado responsable, transparente y efectivo	Dirección de Asuntos Administrativos	Diseñar y ejecutar el plan de monitoreo y evaluación para medir el desempeño de las acciones implementadas de la Política Institucional de Gestión Ambiental.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PILAR PGG	DEPENDENCIA	ACCIONES ESTRATÉGICAS
2. Fortalecer las Finanzas Públicas de forma sostenible, con capacidad de inversión social, económica, urbana y rural	4. Estado responsable, transparente y efectivo	Dirección de Fideicomisos	Actualizar el capítulo de fideicomisos en la Ley Anual del Presupuesto.
	1. Economía, competitividad y prosperidad	Dirección de Contabilidad del Estado	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.
	1. Economía, competitividad y prosperidad	Dirección de Análisis y Política Fiscal	Estudiar y analizar, medir y evaluar el impacto del gasto público en la política macroeconómica y monetaria del país.
			Estrategia fiscal ambiental (capsulas, mesa técnica, mesa interinstitucional y propuesta de política).
	1. Economía, competitividad y prosperidad	Dirección de Crédito Público	Realizar subastas y licitaciones para la colocación de títulos valores públicos.
	1. Economía, competitividad y prosperidad	Dirección Técnica del Presupuesto	Consolidación del Proyecto de Presupuesto.
			Elaborar los Proyectos de presupuesto de las entidades descentralizadas.
	4. Estado responsable, transparente y efectivo	Secretaría General	Atender y Orientar al Solicitante
			Atender al Usuario
	4. Estado responsable, transparente y efectivo	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	Coordinar la implementación de las acciones de igualdad para las mujeres en el MINFIN con el acompañamiento de la SEPREM y bajo instrucciones del Gabinete Específico de Desarrollo Social
			Coordinar con Recursos Humanos los procesos de capacitación al recurso humano del MINFIN en el marco de los programas de gestión pública con enfoque de género.
	1. Economía, competitividad y prosperidad	Dirección de Análisis y Política Fiscal	Informes para el fortalecimiento e implementación de estándares internacionales de la OCDE.
			Informes para la implementación de las recomendaciones del Fondo Monetario Internacional –FMI-
Set de indicadores de gestión de recaudación BI.			
4. Estado responsable, transparente y efectivo	Dirección de Transparencia Fiscal	Elaborar informe de medio año y fin de año sobre la ejecución de ingresos y egresos del Estado.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PILAR PGG	DEPENDENCIA	ACCIONES ESTRATÉGICAS
3. Liderar una Agenda para acelerar el crecimiento económico inclusivo	4. Estado responsable, transparente y efectivo	Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal	Validar los datos de los tableros de indicadores así como las fichas de seguimiento desde la plataforma BI del MINFIN.
	4. Estado responsable, transparente y efectivo	Taller Nacional de Grabados en Acero	Gestionar eventos de capacitación para el recurso humano del TNGA
4. Gerenciar un Sistema de Transparencia Fiscal, para implementar principios y prácticas de gobierno abierto y gestión de riesgos fiscales	4. Economía, competitividad y prosperidad	Dirección de Transparencia Fiscal	Elaborar Informe de Ejecución y Evaluación del Gasto a través de ONG.
			Elaborar informe sobre seguimiento al Plan de Acción para el cumplimiento de Estándares de Transparencia Fiscal.
			Elaborar informe sobre los portales de Transparencia Fiscal a cargo de la Dirección de Transparencia Fiscal.
			Informe de riesgos fiscales específicos. Separata de riesgos fiscales específicos para el Proyecto de Presupuesto 2022.
	Elaborar informe de Seguimiento de los compromisos del eje de transparencia fiscal del Quinto Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto 2020-2022		
4. Estado responsable, transparente y efectivo	Dirección de Comunicación Social	Divulgar la comunicación con enfoque de inclusión.	
4. Economía, competitividad y prosperidad	Dirección de Transparencia Fiscal	Elaboración del Tablero de Información Fiscal.	

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2023

IV. SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO

1. Mecanismos de Seguimiento

El seguimiento y monitoreo al Plan Estratégico Institucional 2020-2026 del MINFIN, se estará sustentado 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 Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional (DIPLANDI) estará realizando el seguimiento y evaluación al Plan Estratégico Institucional en cumplimiento a sus funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Interno, el cual es 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, siendo éstas las siguientes: Análisis y Política Fiscal, Técnica del Presupuesto, Transparencia Fiscal, Asistencia a la Administración Financiera Municipal y Tecnologías de la Información.

La metodología para el seguimiento y evaluación de los indicadores a nivel estratégico, que permiten dar seguimiento y evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 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 Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, 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, POA y POM anual para mejorar dichos resultados.

2. Selección de Indicadores a Nivel Estratégico

Los indicadores estratégicos identificados para brindar seguimiento al PEI se estructuran en dos niveles, el primero en función al resultado final y el segundo, donde se definen los cuatro 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 indicador.

Tabla 13
Ministerio de Finanzas Públicas
Resultado Final: Período 2020-2026 de Gasto Social. Año 2023

FICHA DEL INDICADOR										
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas										
Nombre del Indicador	Gasto Social									
Categoría del Indicador	DE RESULTADO			XX	DE PRODUCTO					
Objetivo Asociado al Indicador	Contribuir a una ejecución eficiente y eficaz de los recursos presupuestarios destinados financiar la ejecución de políticas públicas, orientadas a mejorar el bienestar de la sociedad guatemalteca.									
Política Pública Asociada	Política Nacional de Desarrollo.									
Descripción del Indicador	Consiste en mostrar el porcentaje de la ejecución del presupuesto anual que se orienta al gasto social, sin incluir los recursos que se destinan al pago de la deuda pública. El cálculo del gasto social, considera el gasto relacionado con salud pública y asistencia social, educación, ciencia y cultura y vivienda.									
Pertinencia	El indicador incluye los costos que el Estado realiza en las prestaciones de los bienes y servicios que proporcionan a la población, los cuales están relacionados con la educación, salud y asistencia social, ciencia y cultura y vivienda.									
Interpretación	El indicador debe mostrar un valor igual o muy cercano a 40 por ciento de la ejecución del presupuesto general de ingresos y egresos del Estado, lo que significa que por lo menos se mantiene el monto anual erogado en los bienes y servicios que corresponden al gasto social, en comparación con el año base.									
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	XX		
Tendencia del Indicador										
Años	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Valor (del indicador)	39.5%	40.6%	34.6%	39.8%	39.6%	39.9%	40.0%	40.0%**	40.0%**	
Línea Base	Año		2017		Valor			38.7%		
Medios de Verificación										
Procedencia de los datos	SICOIN-SIGES									
Unidad Responsable	Dirección de Análisis y Política Fiscal.									
Metodología de recopilación.	Reportes del SICOIN y SIGES									
Nota técnica	El gasto social incluye los sectores de salud y asistencia social, educación, ciencia y cultura vivienda.									

(**)Esta cifra podrá ser modificada por el Marco Fiscal de Mediano Plazo 2022-2026 en la elaboración de las proyecciones del Banguat y Sat pendientes de aprobarse por Junta Monetaria.

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2023

Tabla 14
Ministerio de Finanzas Públicas
Resultado Intermedio RI: Período 2020-2026 Implementación de la
Gestión por Resultados en los Gobiernos Locales. Año 2023

FICHA DEL INDICADOR												
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas												
Nombre del Indicador	Implementación de la gestión por resultados en los Gobiernos Locales.											
Categoría del Indicador	DE RESULTADO			XX	DE PRODUCTO							
Objetivo Asociado al Indicador	Contribuir al fortalecimiento del MINFIN con la puesta en marcha de un nuevo modelo de gestión Pública, orientado en el marco de una gestión por resultados que contribuya a cambios significativos en la cultura organizacional.											
Política Pública Asociada	Política Nacional de Desarrollo.											
Descripción del Indicador	El indicador registra el dato de cómo avanza la implementación de la Gestión por Resultados (GpR) en municipalidades del país que se encuentran entre las que utilizan el sistema informático del Estado (Sicoin GL) a través de las capacitaciones y asistencia técnica relacionada al tema; la medición se inició a partir del año 2016, en 40 municipalidades.											
Pertinencia	La importancia del indicador radica en que además de los ministerios, secretarías y otras dependencias del Estado, la GpR está siendo utilizada por los gobiernos locales como herramienta de transparencia.											
Interpretación	El indicador se expresa en valores porcentuales que hace ver anualmente la cobertura que se ha logrado y se pretende alcanzar de forma ascendente, del 2016 con un 4% al 2026 el 65%, equivalente a 20 municipalidades anuales, hasta completar 221 municipalidades programadas a apoyar.											
Fórmula de Cálculo	Meta acumulada anualmente entre la meta programada para el año 2026 por cien.											
Ámbito Geográfico	Nacional	XX	Regional		Departamento		Municipio	XX				
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimestral		Semestral		Anual	XX				
Tendencia del Indicador												
Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Valor (del indicador)	4%	8%	15%	24%	30%	36%	42%	48%	53%	59%	65%	
Línea Base	Año			2016	Valor				4%			
Medios de Verificación												
Procedencia de los datos	SICOIN-SIGES											
Unidad Responsable	Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal.											
Metodología de recopilación.	Reportes del SICOIN y SIGES											

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2023.

Tabla 15
Ministerio de Finanzas Públicas
Resultado Intermedio R2: Gasto Público con respecto al PIB Período
2020-2026. Año 2023

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 12.7% con respecto al PIB.									
Política Pública Asociada	PGG 2020-2024									
Descripción del Indicador	Al finalizar el año 2026, se ha logrado alcanzar un gasto público del 13.2% 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 2026 por cien.									
Ámbito Geográfico	Nacional	XX		Regional		Departamento		Municipio		
Frecuencia de la medición	Mensual			Cuatrimestral		Semestral		Anual	XX	
Tendencia del Indicador										
Años	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor (del indicador)	12.84%	13.3%	13.5%	15.6%	12.4%	14.3%	14.0%	13.7%	13.1%**	12.6%**
Línea Base	Año				2016		Valor			12.6%
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.									

(**)Esta cifra podrá ser modificada por el Marco Fiscal de Mediano Plazo 2022-2026 en la elaboración de las proyecciones del Banguat y Sat pendientes de aprobarse por Junta Monetaria.

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2023

Tabla 16
Ministerio de Finanzas Públicas
Resultado Intermedio R3: Carga Tributaria Período 2020-2026. Año 2023

FICHA DEL INDICADOR										
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas										
Nombre del Indicador	Carga Tributaria									
Categoría del Indicador	DE RESULTADO	XX	DE PRODUCTO							
Objetivo Asociado al Indicador	Contribuir al fortalecimiento de las finanzas públicas y al crecimiento económico inclusivo del país aumentando la carga tributaria, en apoyo a los ejes estratégicos de la PGG 2020-2024.									
Política Pública Asociada	PGG 2020-2024									
Descripción del Indicador	Al finalizar el año 2026, se ha logrado una carga tributaria cercana al 11.1% del PIB.**									
Pertinencia	Este indicador es relevante, por medio de aumentar la carga tributaria se logra una mejor provisión de servicios públicos, en cantidad como en calidad.									
Interpretación	A través de la medición de este indicador se podrá observar los progresos en la recaudación tributaria y si al finalizar el año 2026 se logró que la carga tributaria se ubicara en un nivel cercano al 10.7% del PIB.									
Fórmula de Cálculo	Recaudación tributaria/PIB a precios de cada año*100									
Ámbito Geográfico	Nacional	XX	Regional		Departamento		Municipio			
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimestral		Semestral		Anual		XX	
Tendencia del Indicador										
Años	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Valor (del indicador)	10.7%	10.6%	10.1%	10.2%	11.4%	10.9%	11.6%	11.6%**	11.6%**	
Línea Base	Año	2017		Valor		10.8%				
Medios de Verificación										
Procedencia de los datos	Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)									
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 enviados por SAT									

(**)Esta cifra podrá ser modificada por el Marco Fiscal de Mediano Plazo 2022-2026 en la elaboración de las proyecciones del Banguat y Sat pendientes de aprobarse por Junta Monetaria.

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2023

Tabla 17
 Ministerio de Finanzas Públicas
 Resultado Intermedio R4: Implementación de los
 Portales de Transparencia y Gobierno Abierto, Período 2020-2026. Año
 2023

FICHA DEL INDICADOR										
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas										
Nombre del Indicador	Eje de transparencia fiscal del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto.									
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	PGG									
Descripción del Indicador	El indicador contiene información sobre el desarrollo de documentos relacionados a los compromisos que le competen al MINFIN dentro del eje de transparencia de los Planes de Acción Nacional de Gobierno Abierto, los cuales son publicados en el portal de transparencia dentro de la página web del Ministerio.									
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 el cumplimiento de los compromisos que al MINFIN le corresponden en el eje de transparencia fiscal del Plan de Acción 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	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Valor (del indicador)	80%	85%	90%	100%	60%	100%	100%	100%	100%	
Línea Base	Año	2014		Valor		10%				
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.									

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2023

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 año 2016, anualmente venga realizando 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:

- 1) 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.
- 2) La evaluación a los REI, es un proceso que inició en el año 2016.
- 3) Se cuenta con una línea base con información confiable, fidedigna, oportuna, precisa, relevante y accesible.
- 4) 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.
- 5) Una metodología con características de sostenibilidad, seis años consecutivos de aplicación.
- 6) Hace uso de un enfoque mixto para el análisis de la información.
- 7) Proceso de evaluación, sustentado en un sistema de seguimiento que genera la información indispensable.

- 8) En el informe se transparentan las acciones estratégicas del MINFIN y el alcance de los resultados estratégicos.
- 9) 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.
- 10) 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:

- a) 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 PGC 2020-2024, priorizados cuatro Resultados Estratégicos Institucionales –REI- que durante seis años consecutivamente han sido objeto de evaluación.
- b) 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.

- c) 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 a la magnitud de ocurrencia del factor.
- d) 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.

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 2023
- Anexo 2. Matriz de análisis de evidencias/Modelo Conceptual. Año 2023
- Anexo 3. Matriz de Análisis de Evidencias / Modelo Prescriptivo. Año 2023
- Anexo 4: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas –FODA- Año 2023
- Anexo 5. Acciones Estratégicas. Año 2023

ANEXO 1
Ministerio de Finanzas Públicas
Normativa Específica por Dependencias Año 2023

Ámbitos		Dependencia	Normativa	
Específico	Integrado			
Gestión Fiscal	Gestión de los Ingresos	Dirección de Análisis y Política Fiscal	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 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 No. 112-2018	
			Disposiciones de Transparencia Fiscal, Acuerdo Ministerial 194-2017	
Gestión de la Tesorería Nacional		Gestión de los Ingresos	Tesorería Nacional	Aprobación del documento Estrategia de Transparencia Fiscal del MINFIN, Acuerdo ministerial, 82-2019
				Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018
				Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento, Decreto No. 101-97
				Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal, Decreto 25-2018 del Congreso de la República de Guatemala
				Ley Actualización Tributaria, Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala
				Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Decreto 16-2002 del Congreso de la República de Guatemala
	Reglamento para la Administración de la Cuenta Única del Tesoro -CUT-, Acuerdo Ministerial 226-2017			
			Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria, Decreto 20-2006 del Congreso de la República de Guatemala	
			Implementación del Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real del Banco de Guatemala para realizar transferencias de fondos, Acuerdo Ministerial 07-2011	
Gestión Presupuestaria	Gestión de los Egresos	Dirección Técnica del Presupuesto	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 para el Ejercicio Fiscal 2020	
			Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 25-2018, del Congreso de la República	
			Manual de Clasificaciones Presupuestarias, Acuerdo Ministerial 379-2017	
			Manual de Formulación Presupuestaria, Acuerdo Ministerial 217-2004	
Gestión Presupuestaria		Dirección Técnica del Presupuesto	Manual de Modificaciones Presupuestarias para la Administración Central, Acuerdo Ministerial 216-2004	
			Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018	
			Distribución Analítica del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio fiscal 2020, Acuerdo Gubernativo 321-2019	

Ámbitos		Dependencia	Normativa
Específico	Integrado		
Gestión de Fideicomisos	Gestión de los Egresos	Dirección de Fideicomisos	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018 Ley anual del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Nación, Decreto 25-2018 del Congreso de la República de Guatemala Manual para la Administración de Fondos Públicos en Fideicomisos, Acuerdo Ministerial 25-2010 "A"
Gestión de Adquisiciones del Estado		Dirección General de Adquisiciones del Estado	Ley de Contrataciones del Estado, y sus reformas, Decreto No. 57-92 del Congreso de la República de Guatemala Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018 Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, y sus reformas, Acuerdo Gubernativo No. 122-2016 Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018 Normas de uso del Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado Guatecompras, Resolución Ministerial 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 No. 57-92 del Congreso de la República de Guatemala Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018
Gestión de proveedores del Estado		Gestión de los Egresos	Registro General de Adquisiciones del Estado
Gestión de proveedores del Estado	Registro General de Adquisiciones del Estado		Disposiciones y Metodología de Inscripción y Precalificación ante el Registro General de Adquisiciones del Estado, Acuerdo Ministerial 563-2018 Catálogo de Especialidades del Registro General de Adquisiciones del Estado, Acuerdo Ministerial 60-2019
Gestión de Crédito Público	Gestión de la Deuda Pública		Dirección de Crédito Público
			Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018

Ámbitos		Dependencia	Normativa			
Específico	Integrado					
Gestión del Patrimonio	Gestión del Patrimonio del Estado	Dirección de Bienes del Estado	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 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			
Gestión del Patrimonio	Gestión del Patrimonio del Estado	Dirección de Bienes del Estado	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			
			Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 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			
			Ley del Impuesto sobre Herencias, Legados y Donaciones, Decreto No. 431 del Congreso de la República			
			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			
			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 84-2002 del Congreso de república de Guatemala			
			Acuerdo Ministerial 21-2005, Manual de Valuación inmobiliaria			
			Gestión del Patrimonio	Gestión del Patrimonio del Estado	Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 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						
Ley del Impuesto sobre Herencias, Legados y Donaciones, Decreto No. 431 del Congreso de la República						
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						
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 84-2002 del Congreso de república de Guatemala						
Acuerdo Ministerial 21-2005, Manual de Valuación inmobiliaria						

Ámbitos		Dependencia	Normativa
Específico	Integrado		
Gestión Contable	Contabilidad del Estado	Dirección de Contabilidad del Estado	Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto No. 101-97 del Congreso de la República de Guatemala
			Reglamento Orgánico Interno del MINFIN Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
Gestión Contable	Contabilidad del Estado	Dirección de Contabilidad del Estado	Normas Generales de Control Interno para los organismos y entidades del Sector Público, Acuerdo A-15/98, del Organismo Ejecutivo
			Institución del Régimen de Fondos Rotativos para las Instituciones del Estado Dependientes del Organismo Ejecutivo, Acuerdo Ministerial 06-98
Gestión Contable	Contabilidad del Estado	Dirección de Contabilidad del Estado	Uso de la aplicación del fondo rotativo y de inventario de activos fijos Acuerdo Ministerial 223-2016 A Acuerdo Ministerial 6-2012
			Creación del Proyecto SIAF-SAG. Acuerdo Gubernativo 217-95
Gestión Contable	Contabilidad del Estado	Dirección de Contabilidad del Estado	Creación del SIGES Acuerdo Gubernativo 40-2005
			Normas de Cierre para la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado del Ejercicio Fiscal correspondiente Acuerdo Ministerial, 644-2018
Gestión Interna	Administración del MINFIN	Dirección Financiera	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018
			Normativa para la Administración de Fondo Rotativo y sus reformas, Acuerdo Ministerial 6-98
			Desconcentración del Registro y Aprobación de la Ejecución de Presupuesto, Acuerdo Ministerial, 125-2008
		Dirección de Recursos Humanos	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018
			Estructura Orgánica Interna del MINFIN, Acuerdo Ministerial 321-2018
			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
			Reglamento para el reconocimiento de gastos por servicios prestados, Acuerdo Gubernativo 26-2019
		Dirección de Asuntos Administrativos	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 325-2019 del Organismo Ejecutivo
			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
			Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018
		Taller Nacional de Grabados en Acero	Autorizase al Taller Nacional de Grabados en Acero para prestar servicios de impresión en cualquier institución o dependencia pública, Acuerdo Gubernativo No. 155-2001

Ámbitos		Dependencia	Normativa
Específico	Integrado		
Gestión Interna	Administración del MINFIN		Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y del Papel Sellado Especial para Protocolos y sus modificaciones, Decreto 37-92
			Reglamento de la Ley de Impuesto de Timbres fiscales y de Papel Sellado especial para Protocolos y sus modificaciones Acuerdo Gubernativo 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 12-2002
			Manual de Administración Financiera Integrada Municipal, Acuerdo Ministerial 86-2015
	Asesoría Despacho Ministerial	Dirección de Asesoría Específica	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018
		Dirección de Asesoría Jurídica	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018
		Dirección de Comunicación Social	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018
		Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 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 No. 112-2018
		Dirección de Auditoría Interna	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018

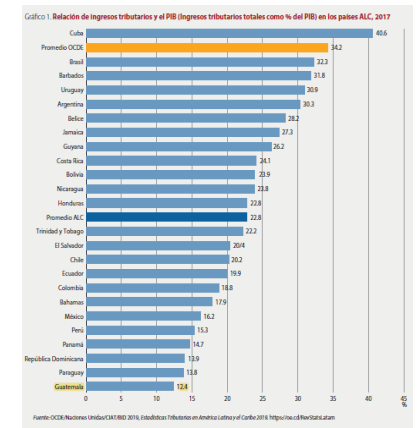
Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2023

ANEXO No. 2

Matriz de Análisis de Evidencias / Modelo Conceptual. Año 2023

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	<p>Estudios recientes publicados por la propia SAT revelaron que la evasión del impuesto sobre la renta de las empresas es alrededor del 80.0%</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-	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 Republica 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>	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</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
<p>Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales -ICEFI-</p>	<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>Guatemala</p>	<p>Débil Política Fiscal</p>	<p>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 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>

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>	Guatemala	Débil Política Fiscal	<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 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-	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	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>País</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 central¹</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>Perú²</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. ¹ El último dato disponible corresponde a 2017. ² Las cifras corresponden al gobierno general.</p>	País	Año	Porcentajes del PIB	Porcentajes del GT	Porcentajes de la recaudación	Porcentajes del gasto en salud, educación y protección social del gobierno central ¹	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 ²	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
País	Año	Porcentajes del PIB	Porcentajes del GT	Porcentajes de la recaudación	Porcentajes del gasto en salud, educación y protección social del gobierno central ¹																																																																																			
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 ²	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 supervisar a las empresas beneficiadas y solicitarles la información necesaria para realizar las</p> <div data-bbox="1360 537 1864 930"> <p>América Latina: incentivos tributarios a la inversión según tipo, alrededor de 2016-2019 (En porcentajes del total)</p> <table border="1"> <caption>América Latina: incentivos tributarios a la inversión según tipo, alrededor de 2016-2019 (En porcentajes del total)</caption> <thead> <tr> <th>País</th> <th>Exenciones y devoluciones</th> <th>Deducciones</th> <th>Diferimientos</th> <th>Alicuotas reducidas</th> <th>Créditos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>El Salvador</td><td>100</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>Guatemala</td><td>100</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>Paraguay</td><td>95</td><td>0</td><td>0</td><td>5</td><td>0</td></tr> <tr><td>Costa Rica*</td><td>85</td><td>0</td><td>0</td><td>15</td><td>0</td></tr> <tr><td>Bolivia (Est. Plur. de)</td><td>95</td><td>0</td><td>0</td><td>5</td><td>0</td></tr> <tr><td>Rep. Dominicana</td><td>95</td><td>0</td><td>0</td><td>5</td><td>0</td></tr> <tr><td>Perú</td><td>85</td><td>0</td><td>0</td><td>15</td><td>0</td></tr> <tr><td>Uruguay*</td><td>75</td><td>0</td><td>0</td><td>25</td><td>0</td></tr> <tr><td>Brasil*</td><td>60</td><td>0</td><td>0</td><td>40</td><td>0</td></tr> <tr><td>Argentina*</td><td>45</td><td>0</td><td>0</td><td>55</td><td>0</td></tr> <tr><td>Ecuador</td><td>40</td><td>0</td><td>0</td><td>60</td><td>0</td></tr> <tr><td>México</td><td>45</td><td>0</td><td>0</td><td>55</td><td>0</td></tr> <tr><td>Chile</td><td>15</td><td>0</td><td>0</td><td>85</td><td>0</td></tr> </tbody> </table> <p> ■ Exenciones y devoluciones ■ Deducciones ■ Diferimientos ■ Alicuotas reducidas ■ Créditos </p> </div> <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>	País	Exenciones y devoluciones	Deducciones	Diferimientos	Alicuotas reducidas	Créditos	El Salvador	100	0	0	0	0	Guatemala	100	0	0	0	0	Paraguay	95	0	0	5	0	Costa Rica*	85	0	0	15	0	Bolivia (Est. Plur. de)	95	0	0	5	0	Rep. Dominicana	95	0	0	5	0	Perú	85	0	0	15	0	Uruguay*	75	0	0	25	0	Brasil*	60	0	0	40	0	Argentina*	45	0	0	55	0	Ecuador	40	0	0	60	0	México	45	0	0	55	0	Chile	15	0	0	85	0
País	Exenciones y devoluciones	Deducciones	Diferimientos	Alicuotas reducidas	Créditos																																																																																			
El Salvador	100	0	0	0	0																																																																																			
Guatemala	100	0	0	0	0																																																																																			
Paraguay	95	0	0	5	0																																																																																			
Costa Rica*	85	0	0	15	0																																																																																			
Bolivia (Est. Plur. de)	95	0	0	5	0																																																																																			
Rep. Dominicana	95	0	0	5	0																																																																																			
Perú	85	0	0	15	0																																																																																			
Uruguay*	75	0	0	25	0																																																																																			
Brasil*	60	0	0	40	0																																																																																			
Argentina*	45	0	0	55	0																																																																																			
Ecuador	40	0	0	60	0																																																																																			
México	45	0	0	55	0																																																																																			
Chile	15	0	0	85	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)	en América Latina: Un estudio de experiencias comparadas: principales conclusiones y desafíos	América Latina y el Caribe	Rigidez presupuestaria	a fin de hacer frente a las rigideces de gasto. Por otra parte, las rigideces fiscales pueden dificultar la transparencia del presupuesto de gastos, ya que impiden visualizar el destino efectivo de los recursos públicos.
	Cetrángolo. Oscar y Jiménez. Juan Pablo. Compiladores Páginas 304 – 305			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 parafiscales 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.
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	Rigideces y espacios fiscales en América Latina Páginas 308-309 y 310-313 Dr. Juan Alberto Fuentes	Centroamérica: Los casos de Guatemala, Costa Rica y Honduras	Rigidez presupuestaria	Guatemala: Rasgos característicos del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del año 2006. Tamaño del presupuesto 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 millones ¹⁴¹ . 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

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>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>efectivamente en la solución de los principales problemas de desarrollo de ese país.</p> <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>

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>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>	Centroamérica: Los casos de Guatemala, Costa Rica y Honduras	Rigidez presupuestaria	<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 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 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.</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. Páginas 308-309 y 310-313 Dr. Juan Alberto Fuentes	Centroamérica: Los casos de Guatemala, Costa Rica y Honduras	Rigidez presupuestaria	<p>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 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>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada												
Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN)	<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> <p>Principales Problemas en la Gestión del Gasto</p>	Guatemala	Rigidez presupuestaria	<p>Las inflexibilidades en el presupuesto público se dan tanto del lado del gasto como del lado de los ingresos.</p> <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> <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.</p> <p>Tabla 1. Rigideces del Presupuesto Total de Gastos Ejecutados en 2014</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo</th> <th>Nivel de Rigidez</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aportes Obligatorios</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Sueldos y Salarios</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Servicio de la Deuda</td> <td>14.6%</td> </tr> <tr> <td>Clases Pasivas</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Total Rigidez año 2014</td> <td>81%</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Fuente: elaboración propia a partir de Presupuesto Aprobado 2015.</i></p>	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%
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%															

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN)	Público en el Ciclo Presupuestario Proyecto de Lineamientos de Política Económica, Social y de Seguridad 2011-2021 Guatemala, Abril de 2015 Páginas 13-16	Guatemala	Rigidez presupuestaria	La principal consecuencia de un presupuesto así formulado es que la ejecución se realiza de forma automática y casi mecánica (PEFA, 2013). Como se observar 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 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

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>“...La región sufre de dos problemas interrelacionados: el gasto público es ineficiente e inefectivo, 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 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</p>
Fondo Monetario Internacional	Un modelo básico de Presupuesto por resultados Marc Robinson y Duncan Last Departamento de Finanzas Públicas	Países interesados en adoptar sistemas de presupuesto por resultados con un mínimo de complejidad y	Priorización del gasto	<p>“...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</u></p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Fondo Monetario Internacional	Septiembre 2000 Un modelo básico de Presupuesto por resultados Marc Robinson y Duncan Last Departamento de Finanzas Públicas Septiembre 2000	bajos costos implícitos Países con recursos y capacidad limitados, incluidos los países de bajos ingresos	Priorización del gasto	<u>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 Página 5 del documento
BID	Mejor gasto para mejores vidas. Como América Latina y el Caribe puede hacer más con menos	América Latina	Priorización del gasto	<u>"...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 resultados esperados. 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 SMART..."</u> file:///C:/Users/wsilvestre/Downloads/DIA-2018-Capitulo-9-Mejores-instituciones-la-clave-para-un-mejor-gasto-publico.pdf Página 58 del documento

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
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 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>

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>“...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. <u>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</u>, 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/780000ESW0P12300Guatemala0espan00ol.pdf</p> <p>Página 107 del documento</p> <p>“...Uno de los problemas más desafiantes que afectan la planificación de las compras <u>es la cantidad de tiempo que llevan los procesos de adquisición</u>. 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> <p>http://documentos.bancomundial.org/curated/es/836891468246600324/pdf/780000ESW0P12300Guatemala0espan00ol.pdf</p> <p>Página 108 del documento</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>“...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/780000ESWOP12300Guatemala0espan00ol.pdf</p> <p>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	<p>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.</p>

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 2023

ANEXO No. 3

Matriz de Análisis de Evidencias / Modelo Prescriptivo. Año 2023

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
	Intervenciones** para resolver la causa				
Baja recaudación tributaria	<p>*Proponer y apoyar una reforma fiscal integral que considere: nuevos impuestos, acciones administrativas para la ampliación de la base tributaria, modificaciones a las tasas impositivas, fortalecimiento y apoyo a la gestión de la SAT.</p>	<p>Según la CEPAL (2016) hubo diversos factores que llevaron a Chile a plantear la necesidad de realizar una reforma tributaria en 2014. Uno de ellos es 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 y por debajo del nivel de desarrollo del país. La reforma tributaria en 2014, según la CEPAL (2016) se centró en el alza del impuesto a la renta de las empresas y se buscó ampliar la base por la que tributan las empresas y las personas. El impuesto sobre la renta sufrió un aumento gradual del impuesto a la renta de las empresas y la reducción de la tasa marginal máxima de la renta de las personas.</p>	<p>Respecto a los problemas de recaudación: ..." 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..."</p> <p>"...Incrementar los ingresos con una mezcla equilibrada del esfuerzo por recuperar la efectividad de la SAT y otras medidas de política tributaria."</p> <p>Contenido de una reforma fiscal integral: "Debe contener como prioridad el rescate de la SAT de la crisis institucional en la que se encuentra, para que alcance altos niveles de efectividad y cumpla sus metas de recaudación y gestión. Sin embargo, el éxito de este componente implicará que la SAT deberá lograr el cobro efectivo de los impuestos en todos los sectores que hoy incumplen sus obligaciones tributarias, con énfasis especial en reducir la informalidad, la evasión de impuestos y toda forma de fraude fiscal, incluyendo el contrabando y la defraudación aduanera". "...estudios recientemente publicados por la propia SAT revelaron que la evasión del impuesto sobre la renta de las empresas es de alrededor del 80.0%, llevar a la</p>	Chile	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
	Intervenciones** para resolver la causa				
			administración guatemalteca a altos niveles de efectividad en la fiscalización, detección y sanción de la evasión de ese impuesto en el sector privado empresarial organizado..."		
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	Sostenibilidad Fiscal y Reformas Tributarias en América Latina	La necesidad de una reforma fiscal integral en Guatemala. Hallazgos y recomendaciones a partir del contexto económico, financiero y político que afronta el nuevo gobierno			
Autor	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	Carlos Alvarado, Sucely Donis, Walter Figueroa, Abelardo Medina, Carlos Melgar, José Monzón, Mark Peñate			
País	Chile 2016	Guatemala			
Página Consultada	https://www.cepal.org/es/publicaciones/40624-sostenibilidad-fiscal-reformas-tributarias-america-latina	https://www.icefi.org/publicaciones/la-necesidad-de-una-reforma-fiscal-integral-en-guatemala			

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
<p>Alta coparticipación de los ingresos (destino específico)</p>	<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>Concepto: ..."Las rigideces fiscales o inflexibilidades pueden definirse como [...] restricciones institucionales que limitan la capacidad de modificar el nivel y estructura del presupuesto público» (CEPAL, 2009: 305)."</p> <p>De tal manera, una proporción de los gastos se encuentra predeterminada por compromisos —en normas constitucionales, legales y otras— previamente adquiridos por el Gobierno, lo que reduce la discrecionalidad de las asignaciones presupuestales.</p> <p>En el corto plazo, las rigideces frecuentemente se convierten en compromisos para garantizar la asignación de recursos en áreas prioritarias de gasto que demandan atención dadas las condiciones actuales. Sin embargo, las necesidades pueden cambiar con el tiempo y las rigideces fiscales tienden a automatizar y mecanizar las asignaciones en el mediano y largo plazos, lo que también soslaya la</p>	<p>..." en el período 2000-2006, en Ecuador el gasto inflexible registró un promedio del 88,5% Por su parte, en los casos de Colombia y el Perú, las partidas inflexibles de gasto alcanzaron al 91% y 95% en 2006, respectivamente "</p> <p>Para el caso del Ecuador, deben mencionarse tanto el crecimiento de las asignaciones específicas de recursos hasta fecha reciente (pasando del 13% al 20% del total de ingresos tributarios entre 1994 y 2006, equivalente al 2,4% del PIB), <u>como la reciente eliminación total de las preasignaciones de los recursos petroleros, que representaron el 1,7% del PIB en 2006.</u> Una situación opuesta se da en Colombia, donde las rentas de asignación específica han caído de un 72% a un 50% entre 1998 y 2006 (un 10,4% del PIB en 2006). Por último, llama la atención la situación del Perú, donde sólo el 9,2% de los ingresos totales tenía una asignación específica en 2006.</p> <p>Ingresos petroleros en Ecuador: En fecha reciente –abril de 2008–, por medio de la sanción de una ley, se estableció la eliminación de todas las preasignaciones y la derivación de los recursos involucrados al Presupuesto del Gobierno Central. El principal argumento para adoptar esta decisión, que constituye una relevante reducción en la rigidez de los ingresos, ha sido el de la subutilización de recursos en los fondos petroleros involucrados, lo que ha limitado la capacidad de gestión fiscal.</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
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>discusión anual de los presupuestos públicos.</p>	<p>Las inflexibilidades fiscales implican que gran parte del gasto haya sido comprometido por una serie de marcos legales en beneficio de determinadas instituciones que en su momento pudieron influir para estas apropiaciones en desmedro de otras entidades públicas. Sin embargo, algunas rigideces pueden tener consecuencias positivas o deseables, como son las relacionadas con gastos sociales o en infraestructura que requieren compromisos de mediano y largo plazo.</p>	<p>Ecuador</p>	<p>Dirección de Análisis y Política Fiscal</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>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</p>		

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
		Si Guatemala desea flexibilizar el gasto público que se encuentra comprometido, lo puede hacer de dos formas: el primero en la modificación de normas y el segundo en eliminar el vínculo que existe entre las asignaciones con las fuentes de financiamiento.	civil". .."La gran cantidad de inflexibilidades fiscales a través de preasignaciones en ingresos, gastos, compensaciones, fondos, y otros, propicia la 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 2023

Anexo 4

Ministerio de Finanzas Públicas
 Plan Estratégico Institucional -PEI- 2020-2026
 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (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.	Algunos informes y reportes con análisis limitado por la falta de estadísticas actualizadas.	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.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Análisis y Política Fiscal	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-.	Ampliar las capacitaciones y reuniones a nivel regional sobre 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 general.	Limitado avance para fortalecer las estadísticas de conformidad con el estándar internacional del Fondo Monetario Internacional - FMI-.
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).

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Transparencia Fiscal	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 (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (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.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Tesorería Nacional	Gestión de Caja	Proceso de liquidación de pagos sistematizado mediante la interface entre el SICOIN y el Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real LBTR, asimismo, se cuenta con la automatización de visa global de fondos para el traslado de recursos necesarios para liquidar la demanda de pagos y se cuenta con informe sistematizado de Disponibilidad de Caja y Demanda de Pagos, para una adecuada toma de decisiones.	Ampliación de cobertura de la Cuenta Única del Tesoro, incorporando de forma gradual y progresiva a Entidades Descentralizadas. Optimización en el proceso de liquidación de pagos.	En el proceso de liquidación de pagos se generan operaciones de forma manual y existe deficiencia para gestionar liquidez en fuentes específicas. Limitada tecnología y recursos en el proceso de liquidación de pagos.	Incertidumbre en el cumplimiento de la meta de recaudación fiscal.
	Programar y administrar los flujos de ingresos y egresos del Estado	Rector del sistema de tesorería gubernamental y normativa actualizada para el Organismo Ejecutivo	Ampliar la cobertura de la Cuenta Única del Tesoro para gestión de la liquidez.	Limitada información y tecnología para la elaboración de los pronósticos de ingresos y egresos.	Incertidumbre en el cumplimiento de los pronósticos de ingresos y egresos.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Tesorería Nacional	Proceso de liquidación de pagos	Proceso sistematizado de liquidación de pagos.	Gestión de mejora y actualización de los sistemas automatizados de pago y firma electrónica.	Limitada tecnología para los nuevos procesos relacionados con la liquidación de pagos.	Fallo en los servicios de los sistemas de firma electrónica avanzada.
	Administración del registro de cuentas aprobadas	Normativa para el registro y administración de las cuentas aprobadas en el SICOIN, a través del proceso sistematizado para la aprobación de cuentas de depósitos monetarios de proveedores y beneficiarios del Estado.	Reducir el tiempo y el costo en la administración para el registro de cuentas por medio de sistemas en línea, implementando medidas de seguridad en la gestión de aprobación de cuentas.	Limitados recursos para la mejora del proceso y atención de usuarios del registro de cuentas en línea.	Limitado conocimiento del registro de cuentas en línea por parte de los usuarios.
	Fondos Rotativos Institucionales	Incorporación de todas las Unidades Ejecutoras del Ministerio de Finanzas Públicas al uso del Fondo Rotativo Institucional con Tarjeta de Compras Institucional	Uso eficiente de los recursos, mayor transparencia y trazabilidad del gasto para mejorar la liquidez por recursos ociosos. Ampliar la cobertura del Fondo Rotativo Institucional con Tarjeta de Compras Institucional en otros Ministerios y Secretarías.	Limitados recursos para ampliar la cobertura de la tarjeta de compras institucional.	Resistencia al cambio y débil aceptación por parte de las Entidades del Estado.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (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.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección Técnica del Presupuesto	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 (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (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 (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (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 y 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.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección General de Adquisiciones del Estado	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.
	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 a los proveedores, en temas relacionados a las adquisiciones públicas, según corresponda.	Limitada tecnología e instalaciones para impartir capacitaciones virtuales 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.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Registro General de Adquisiciones del Estado	Inscripción y /o precalificación de personas individuales y jurídicas	Funcionamiento del Sistema del RGAE de manera 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 Informático del RGAE, a efecto de facilitar y mejorar el servicio a los proveedores y partes interesadas.	Recursos limitados para diligenciar los procesos de inscripción y precalificación de proveedores del Estado.	Participación de intermediarios y tramitadores en la inscripción y precalificación de personas individuales y jurídicas, que provoca mayores tiempos y costos en el proceso para las partes interesadas.
	Sistema Informático	Funcionamiento de Sistema de información del RGAE de manera 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 Informático del RGAE, a efecto de facilitar y mejorar el servicio a los proveedores y partes interesadas.	La infraestructura tecnológica que soporta el Sistema de información del RGAE tiene poco espacio para almacenamiento y procesamiento.	Desconocimiento del Sistema del RGAE, sus requisitos y procedimientos por parte de los usuarios para realizar operaciones registrales.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Registro General de Adquisiciones del Estado	Normativa del Registro General de Adquisiciones del Estado	Contamos 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.	Actualización de la normativa para adecuarla al dinamismo del sistema de compras públicas del Estado de Guatemala.	Falta de adecuación de la normatividad conforme a los requerimientos funcionales del RGAE, en concordancia con las leyes vigentes.	Solicitud de información relacionada a proveedores por parte de entidades fiscalizadoras en plazos breves.
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 y tecnología para atender las actividades de docencia, investigación, administración y gestión de los procesos de formación en adquisiciones del Estado.	Duplicidad de esfuerzos institucionales con entidades externas para capacitar en materia de adquisiciones del Estado.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado	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 en materia de adquisiciones del Estado.	Limitados recursos y tecnología para atender el seguimiento y evaluación de los procesos de formación y capacitaciones en materia de adquisiciones del Estado.	Limitado marco normativo que estandarice los procesos de formación y desarrollo profesional en materia de adquisiciones del Estado.
	Asistencia técnica en el ámbito de las adquisiciones del Estado	Contar con el apoyo de 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, por parte de las entidades sujetas a la Ley de Contrataciones del Estado u otras que lo requieran.	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 las entidades sujetas a la Ley de Contrataciones.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
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 (por ejemplo: cambio climático y desastres naturales).	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 (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Bienes del Estado	Registro Interno de Bienes Inmuebles del Estado	Disponer de una base de datos que registra información de los bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala (Sistemas Integrados Administrativos -SIAD-) y contar con 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 y de las entidades descentralizadas y autónomas.	Limitados recursos tecnológicos, para el registro interno de bienes inmuebles del Estado de Guatemala, dado que los Sistemas Integrados Administrativos -SIAD- (obsoleto), 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 los Sistemas Integrados Administrativos -SIAD- e incorporación de documentos 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 permitan 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 y se pueda afectar la continuidad de los Convenios vigentes.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Bienes del Estado	Control del Patrimonio del Estado	Contar con una base de datos de control y registro de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala.	Acceso a las diferentes plataformas de los registros inmobiliarios, que permite el intercambio de la información de los bienes inmuebles estatales.	Limitado conocimiento a lo interno de los sistemas de control y registro utilizados por otras instituciones que administran bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala.	Comunicación limitada con las diferentes instituciones que administran bases de datos (sistemas) de control y registro de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala, a fin de incorporar dicha información a la base de datos de Sistemas Integrados Administrativos -SIAD-.
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.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Catastro y Avalúos de Bienes Inmuebles	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 (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (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.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Contabilidad del Estado	Análisis y consolidación de Estados Financieros	Administración de los sistemas SICOIN, SIGES, GUATENÓMINAS; se cuenta con un equipo multidisciplinario con funciones delimitadas por áreas de trabajo.	Sistematizar e institucionalizar nuevos procesos contables de acuerdo a buenas prácticas internacionales. Modernización del Sistema de Archivo.	Limitada tecnología y Rotación de Personal.	Presentación inoportuna de la información financiera o incumplimiento por parte de las entidades de la normativa emitida. Efectos de la pandemia de COVID 19 en el recurso humano.
	Dictar normas de contabilidad integrada gubernamental para el sector público no financiero	Rectoría y emisión de normas para el proceso de contabilidad integrada gubernamental del sector público no financiero e implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) a través del método indirecto.	Emisión de normativa de las nuevas herramientas informáticas y para la implementación de las NICSP a través del método indirecto.	Limitado recurso humano especializado para ampliar la cobertura de implementación de las NICSP a través del método indirecto.	Incumplimiento de la normativa por parte de las entidades.
	Administrar el sistema de Contabilidad Integrado Gubernamental SICOIN	Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental (SICOIN) funcionando en tiempo real, ampliamente utilizado por las entidades de Gobierno.	Gestión de mejora y actualización del Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental SICOIN	Se depende de otras dependencias para restablecer el funcionamiento de los sistemas financieros.	Incumplimiento de la ley al no utilizar los sistemas financieros por parte de las entidades.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Contabilidad del Estado	Gestión de liquidación presupuestaria	Entrega oportuna anual de la liquidación del Presupuesto General de Ingresos y egresos del Estado y Cierre Contable al Congreso de República y Contraloría General de Cuentas.	Sistematización del informe anual de liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado y Cierre Contable.	Elaboración manual de reportes de datos del informe anual de liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado y Cierre Contable.	Factores ajenos que impidan la entrega del informe anual de liquidación del Presupuesto General de Ingresos y egresos del Estado y Cierre Contable en el plazo establecido.
	Gestión de clases pasivas	Gestión y control de pagos de las clases pasivas.	Actualización del sistema de clases pasivas.	Limitada integración del sistema de nómina de clases Pasivas con los sistemas financieros. El sistema de clases pasivas no genera reportes de forma automática.	El pago de la nómina de clases pasivas constituye un riesgo fiscal derivado al incremento de pensionados en el régimen y la disminución de los aportes al montepío.
	Gestión de nóminas (Guatenóminas)	Gestión y registro de las operaciones relacionadas con el recurso humano del sector público no financiero en el sistema Guatenóminas. Control y transparencia en la ejecución de los diferentes renglones de gasto relacionados con el recurso humano.	Actualización tecnológica del sistema de Guatenóminas. Disponibilidad del Sistema para ser utilizado por todas las instituciones del sector público no financiero.	La separación de las bases de datos no permite la integración de la información de la persona.	Pago de salarios, honorarios y servicios por parte de las entidades de Gobierno fuera del sistema de Guatenóminas. Rotación de personal que utilizan el Sistema en las Instituciones. La información errónea o incorrecta que el usuario pueda ingresar al Sistema.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
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 el uso del Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal.	Fortalecer el funcionamiento de los Sistemas de Administración Financiera, 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 municipal.	Que los Gobiernos Locales no implementen los conocimientos técnicos que le son compartidos en las capacitaciones.
	Asistencia y Asesoría Técnica a Gobiernos Locales	Responsable de asesorar a las Municipalidades, mancomunidades municipales, dependencias y entidades municipales, en materia presupuestaria y financiera.	Brindar Asesoría técnica al personal de los Gobiernos Locales 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 cobertura institucional de la DAAFIM en los municipios.	Alta rotación de personal en los Gobiernos Locales y entes municipales, provoca el incremento de requerimientos de capacitación y asistencia técnica.
	Sistemas Integrados de administración Financiera vigentes para Gobiernos Locales (SIAF)	Asistencia y asesoría técnica especializada en el uso del Sistema Integrado de administración financiera municipal de uso obligatorio por mandato legal para los Gobiernos Locales.	Desarrollar nuevos módulos que permitan mejorar la prestación de servicios públicos de los Gobiernos Locales. 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.	Acceso limitado a las capacitaciones presenciales por parte de los Gobiernos Locales, derivado de la coyuntura sanitaria por la pandemia Covid-19.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal	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.	Insuficiente 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.
Dirección de Asesoría Específica	Revisión y Análisis de Documentos	Contar con personal profesional, conocimientos y experiencia para el estudio específico a 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.	Limitada tecnología que impide un eficiente rendimiento de los equipos de cómputo.	Actualización o cambios en disposiciones, normas, procesos, procedimientos y legislación vigente.
	Asesoría Específica al Despacho Ministerial	Apoyar al Despacho Ministerial en la concepción, diseño y conducción de programas, así como temas y estudios específicos.	Brindar Asesoría Específica en los temas especiales para su estudio y seguimiento que le encomiende el Despacho Ministerial.	Fallas en los sistemas tecnológicos para la gestión de documentos.	Cambio en las prioridades de Gobierno que impacten en las actividades del Minfin.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (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 (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (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 2020 -2024 y Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032.	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 la intranet y la Wiki como medio para garantizar que la información documentada de los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin esté disponible y sea idónea para su uso.	Fortalecimiento de las herramientas para el control de la información documentada de los Sistemas de Gestión adoptados por el Ministerio de Finanzas Públicas.	Débil apropiación de los criterios de actualización de las herramientas de los procesos vinculados a los Sistemas de Gestión adoptados por el Ministerio de Finanzas Públicas.	Actualizaciones en normas de referencias ISO adoptadas por el Ministerio de Finanzas Públicas.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	Gestión de Mejora	Apropiación de la metodología y modelo establecido para los Sistemas de Gestión adoptados por el Ministerio de Finanzas Públicas por parte de sus dependencias.	Fortalecer las capacidades y competencias para mejorar la eficacia de los Sistemas de Gestión adoptados por el Ministerio de Finanzas Públicas.	Limitados recursos para el mantenimiento y seguimiento de los Sistemas de Gestión adoptados por el Ministerio de Finanzas Públicas.	Coyuntura sanitaria y económica del país que permita la realización de los seguimientos externos a los Sistemas de Gestión adoptados por el Ministerio de Finanzas Públicas.
	Gestión 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 del MINFIN con enfoque de inclusión en el marco de Gestión por Resultados, que forma parte de los Sistemas de Gestión adoptados por el Ministerio de Finanzas Públicas.	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 Ministerio de Finanzas Públicas.	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.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	Gestión del Desarrollo Institucional y Proyectos	Manuales de Normas Procesos y Procedimientos y Organización y Funciones aprobados para la gestión de los procesos del Ministerio, así mismo la de gestión de proyectos implementada, bajo los estándares del PMI.	Mejorar los procesos mediante la aplicación de estándares metodológicos para el fortalecimiento del desarrollo institucional.	Limitado conocimiento de la aplicación de la metodología de gestión de proyectos por parte de las dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas.	Cambios en la legislación, y prioridades de Gobierno que impacten en la gestión de los procesos y proyectos.
	Gestión de la Cooperación Internacional	Coordinar la gestión de cooperación externa para la realización de programas y proyectos de apoyo a la modernización del Ministerio de Finanzas Públicas.	Disponer de programas de cooperación internacional que faciliten recursos para el fortalecimiento del Ministerio de Finanzas Públicas.	Limitado conocimiento de las dependencias en la formulación de propuestas de proyectos y programas a ser financiados por la cooperación internacional.	Disminución de la oferta de programas de cooperación internacional.
	Coordinación con la Unidad de Género	Órgano de coordinación y enlace técnico con SEPREM y el gabinete de desarrollo social.	Coordinar acciones y mecanismos para institucionalizar el enfoque de género y derechos humanos en el Minfin.	Limitado conocimiento para la aplicación del enfoque de género por parte de las Dependencias del Minfin.	Cambios en los lineamientos por parte de SEPREM.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Auditoría Interna	Gestión de Mejora	El personal posee experiencia en Auditorías Gubernamentales y conocimiento en la evaluación con enfoque a riesgos, así como actitud para realizar trabajo en equipo.	Se cuenta con el Marco normativo establecido para los criterios de Evaluación	Experiencia limitada en el enfoque en la evaluación de riesgos en el marco de los sistemas de gestión del Minfin.	Poca disponibilidad de profesionales en el mercado laboral con la competencia requerida en COSO.
	Gestión de Auditorías Internas	El personal posee experiencia en Auditorías Gubernamentales y conocimiento en la evaluación con enfoque a riesgos, así como actitud para realizar trabajo en equipo. 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. En la ejecución de auditorías y consultorías se realiza monitoreo y supervisión para el aseguramiento de la calidad del trabajo.	Diversas entidades públicas con servicios de capacitación para fortalecer los conocimientos del personal de la Dirección de Auditoría Interna. SINACIG faculta a la Dirección de Auditoría Interna para contar con un equipo multidisciplinario de acuerdo a la necesidad de la institución.	Experiencia limitada en la evaluación de riesgos, de conformidad con la actual normativa de auditoría Interna gubernamental. 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.	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.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Secretaría General	Gestión de Solicitudes, Consultas y Expedientes	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.	Modernizar el proceso de atención al usuario de forma presencial a través de las ventanillas del Centro de Atención al Usuario y de forma virtual a través de la plataforma del Ministerio de Finanzas Públicas.	Limitados recurso humano, económico y tecnología para la atención del usuario en el Centro de Atención al Usuario.	Inconformidad de los usuarios por no querer atender los protocolos establecidos.
	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.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Comunicación Social	Gestión de la Comunicación Institucional	Canales de comunicación eficientes, para la buena relación fluida a nivel interno y externo.	<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>Fomentar alianzas estratégicas con diversos sectores de la población.</p>	<p>Retraso en los tiempos de entrega de la información requerida a las Dependencias del Minfin.</p> <p>Propuestas innovadoras para generar contenido de prensa</p> <p>Débil proceso de identificación de prioridades para una comunicación eficaz.</p> <p>Complejo manejo del lenguaje técnico de las finanzas públicas que dificulta la divulgación de mensajes de manera asertiva.</p> <p>Limitados tiempos de respuesta a información solicitada por las Dependencias sin respetar los tiempos establecidos.</p>	<p>Imagen negativa del sector público.</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 (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (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 al personal en temas de finanzas y economía.</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>Compleja agenda de las autoridades del Minfin que limita una adecuada cobertura de los eventos.</p>	<p>Agenda de medios e información externa fuera del control del Ministerio.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Comunicación Social	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>Mantener los conocimientos del personal actualizados mediante capacitaciones.</p> <p>Fortalecer la comunicación con los funcionarios del Ejecutivo, Legislativo, Judicial y Sector Privado.</p>	<p>Retrasos en autorización por parte de las Direcciones para validar documentos que se pueden divulgar.</p> <p>Poco tiempo para la planificación y organización de eventos.</p> <p>Limitada capacidad de redacción de documentos para los diferentes canales de comunicación.</p>	<p>Carencia de cultura para confirmar participación en actividades.</p>
	Imagen Institucional y reputación digital	<p>Planificación y control en los procesos.</p> <p>Personal especializado en las áreas del Departamento.</p>	<p>Productos finales innovadores en materia de diseño y multimedia.</p> <p>Crear alianzas estratégicas con otras instituciones.</p>	<p>Limitados procesos para contratar con servicios digitales de forma directa.</p>	<p>Imagen negativa del sector público.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (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 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 estimaciones de recaudación. No aprobación del proyecto del Presupuesto por parte del Congreso de la República, que dé lugar a un presupuesto asignado limitado, 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 y otros programados en las Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.	Estructura de la organización no responde a las funciones de la Dirección, para la atención operativa de las Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.	Modificación por el Congreso de la República 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 por 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 (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (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.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Tecnologías 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).

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Recursos Humanos	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.
	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 de los centros de capacitación.	Limitados recursos para desarrollar los procesos de mantenimiento.	Retraso en el cumplimiento de las operaciones de mantenimiento, derivado de los protocolos de atención a la emergencia sanitaria por la pandemia Covid-19.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Asuntos Administrativos	Gestión de Seguridad de las instalaciones	Contar con personal administrativo, profesional 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.	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.	Limitado seguimiento por parte las Dependencias adheridas a la Unidad Ejecutora de la Dirección de Asuntos Administrativos, a su programación de compras.	. Falta de participación de proveedores en eventos competitivos. Desconocimiento de Proveedores en el cumplimiento de requisitos solicitados en los eventos de Cotización y Licitación.
	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.	Identificar aplicación de buenas prácticas para el uso eficiente de los recursos de infraestructura del Ministerio de Finanzas Públicas.	Insuficientes recursos para atender las solicitudes que ingresan en el sistema.	Vulnerabilidad de las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas ante eventos fortuitos de origen humano o natural.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Asuntos Administrativos	Seguridad Administrativa	Administrar las actividades de seguridad de funcionarios, empleados, usuarios y público en general, así como el resguardo de las instalaciones del Ministerio y áreas circundantes.	Resguardar la integridad física de funcionarios, personal y usuarios del Ministerio.	Limitados programas de preparación para una pronta y efectiva respuesta en caso de emergencia.	Delincuencia común y organizada en alrededores de sede central del Ministerio de Finanzas Públicas y sus Dependencias.
	Gestión de Recursos Financieros	Personal capacitado en el área financiera para atender requerimientos de las dependencias a cargo.	Fortalecer la tecnología en los procesos de gestión de recursos financieros.	Limitados recursos tecnológicos para atender los requerimientos.	Recortes presupuestarios y medidas de contención del gasto del Organismo Ejecutivo.
	Gestión Ambiental	Cumplimiento de una eficiente gestión ambiental y administración de la certificación de Oficina Verde.	Actualizar los procesos y procedimientos para la gestión eficiente de compras con enfoque ambiental.	Limitada implementación de la gestión ambiental en otras dependencias del Ministerio.	Modificaciones en la normativa o procesos para mantener la certificación de Oficina Verde.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (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 coadyuvan a la recaudación tributaria.</p> <p>Conocimiento y experiencia del personal en la producción de especies fiscales y documentos con medidas de seguridad.</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.	Falta de renovación de capacidad instalada y de tecnología para la producción, la cual puede ser no apta para ofrecer servicios de impresión con mejor calidad y en condiciones competitivas comparadas con las imprentas de la iniciativa privada.	<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>Irregularidades de las actividades debido a la pandemia Covid-19.</p> <p>Incremento en costo de los insumos, así como el tiempo para su importación debido al conflicto armado internacional y pandemia Covid 19.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Taller Nacional de Grabados en Acero	Impresión de Material Gráfico	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.	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.	Carencia de un marco legal que se ajuste a las demandas del servicio de impresión, así como a la forma que opera el mercado, y débil capacidad instalada para atender la demanda de los clientes. Capacidad instalada limitada que permita diversificar la clientela e incrementar nuestras ventas.	Demanda decreciente de materiales gráficos debido al uso más intenso de nuevos medios de comunicación escrita como plataformas, formas electrónicas y medios audiovisuales. Irregularidades de las actividades debido a la pandemia Covid-19. Incremento en costo de los insumos, así como el tiempo para su importación debido a los conflicto armado internacional y pandemia Covid 19

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- 2020-2026
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	Fortalecer el intercambio de información del MINFIN con SAT, BANGUAT y otras instituciones, mediante mejoras tecnológicas.	Gestionar fuentes de información estadística que permitan la mejora de los análisis fiscal y económico.	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 el almacenamiento de información estadística.
	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.

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	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.	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.
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.

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 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.

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	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.
Tesorería Nacional	Gestión de Caja	Automatización de los procesos manuales de Operaciones de Caja.	Sistematizar pagos por transferencias y fortalecer la CUT.	Mejorar el flujo de la proyección de Ingresos y Gastos para el cumplimiento oportuno de la liquidación de pagos de las obligaciones del Estado.	Seguimiento al proceso de modernización de liquidación de pagos.
	Programar y administrar los flujos de ingresos y egresos del Estado	Fortalecer la coordinación interinstitucional para contar con la proyección de Ingresos y Egresos para el cumplimiento oportuno de la liquidación de pagos de las obligaciones del Estado.	Coordinar con DTP, DCP y DAPF los pronósticos de ingresos y egresos, así como gestionar mejoras en las herramientas informáticas para generar el flujo de caja.	Requerir y dar seguimiento con DTP, DCP y DAPF a los pronósticos de ingresos y egresos.	Mejorar el proceso de la programación de egresos de acuerdo a la liquidez disponible y adecuada proyección de ingresos y egresos en el flujo de caja.

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	Proceso de liquidación de pagos	Dar seguimiento al proceso de modernización de la Gestión de Pagos por medio de transferencias.	Diseñar e implementar el proceso de modernización de pago por medio de transferencias.	Sistematizar los procesos de pago que se realizan de forma manual.	Realizar ajustes para la gestión de visa en caso de fallos en el sistema de Firma Electrónica Avanzada.
	Administración del registro de cuentas aprobadas	Determinar oportunidades de mejora en el sistema de registro de cuentas.	Buscar mejoras en el proceso de registro de cuentas en línea y promover su utilización.	Informar al usuario el procedimiento y los beneficios del registro en línea.	Divulgar el registro en línea de cuentas monetarias en el sitio web del Ministerio de Finanzas Públicas.
	Fondos Rotativos Institucionales	Capacitar a las Entidades demostrando los beneficios del uso de la TCI.	Ampliar la cobertura de la TCI para mejorar la eficiencia del uso de los recursos ociosos.	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.

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-.

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	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.
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.

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	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
Dirección de Fideicomisos	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.

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 General de Adquisiciones 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.
	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 benefician 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 a las entidades del Estado, en cuanto a estandarización de los documentos utilizados en las distintas modalidades de compra.

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 General de Adquisiciones del Estado	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.	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, por medio del Sistema GUATECOMPRAS y otros medios de comunicación disponibles.	Capacitar sobre la estandarización de los documentos utilizados en las distintas modalidades de adquisición pública.
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.	Implementar el plan de fortalecimiento para la gestión del Recurso Humano del RGAE.	Realizar jornadas de Gestión del conocimiento a los usuarios y partes interesadas del RGAE.	Aumentar las opciones de pago de servicios del RGAE a los proveedores, a través del sistema bancario nacional.

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	Sistema Informático	Fortalecimiento del Sistema informático RGAE a través de un diagnóstico del marco conceptual.	Utilización de los fondos privativos para el fortalecimiento del funcionamiento y modernización del RGAE.	Elaborar y desarrollar material didáctico multimedia, para fortalecer la estrategia de divulgación de la normativa y funcionamiento del sistema de información a los usuarios y partes interesadas del RGAE.	Utilización de inteligencia artificial para la puesta en funcionamiento de herramientas automáticas de asistencia al usuario final (chatbot).
	Normativa del Registro General de Adquisiciones del Estado	Implementación de normativa vigente del RGAE. Conceptualización, e implementación del sistema de control interno.	Actualización de la normativa vigente y los procesos aplicables, para optimización de las operaciones registrales.	Implementar el protocolo de atención al usuario, que permita fortalecer la interacción con los mismos.	Aumentar las opciones de pago de servicios del RGAE a los proveedores, a través del sistema bancario nacional.

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 Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado	Diseño, implementación y desarrollo de programas de capacitación y formación en adquisiciones del Estado	Diseñar e implementar eficientemente las actividades de docencia, investigación, administración y gestión de la atención de la demanda de capacitación y formación en materia de adquisiciones del Estado.	Implementar el modelo de formación y desarrollo profesional en adquisiciones públicas para atender la demanda de actividades de capacitación y formación en materia de adquisiciones del Estado.	Posicionar a la DIFODA como el ente rector en el sector público de la capacitación y formación en materia de adquisiciones del Estado, a través de la implementación de un modelo de formación en adquisiciones del Estado.	Suscribir convenios interinstitucionales para impulsar la capacitación y formación, de manera sistemática y estandarizada, en materia de adquisiciones del Estado.
	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.	Formular y ejecutar un plan de seguimiento y evaluación de los estándares de calidad de la capacitación y formación en adquisiciones del Estado, que posicione a la DIFODA como el ente responsable en el ámbito de su competencia.	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.

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 Formación y Desarrollo Profesional en 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 de la Dirección de Crédito Público y elaborar la propuesta del Departamento de Relación con Inversionistas, 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.

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 Crédito Público	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.
	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 considerar la elaboración de una 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.

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 Bienes del Estado	Registro Interno de Bienes Inmuebles del Estado	Generar las acciones que permitan mantener actualizado el Registro Interno de Bienes Inmuebles propiedad del Estado de Guatemala.	Habilitar campos para la carga y visualización de documentos legales referentes a los bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala En los Sistemas Integrados Administrativos –SIAD-.	Aumentar el espacio de Nextcloud y Path para registro y almacenamiento de ortofotos, datos y espaciales 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 incorporar al Registro Interno de Bienes Inmuebles Propiedad del Estado de Guatemala.
	Normativa del patrimonio del Estado	Disponer de un registro de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala.	Elaborar los lineamientos de carácter obligatorio que permita consolidar y actualizar el registro de 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 Estado, incluyendo las entidades autónomas y descentralizadas, la información de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala que tienen bajo su administración.

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 Bienes del Estado	Control del Patrimonio del Estado	Registrar información de los bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala, que incluya la localización espacial de los bienes inmuebles dentro de los Sistemas Integrados Administrativos –SIAD-.	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 propiedad del Estado de Guatemala.	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 basado 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
Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles	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.

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 Catastro y Avalúo 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-.
Dirección de Contabilidad del Estado	Análisis y consolidación de Estados Financieros	Fortalecer el equipo de trabajo multidisciplinario en cantidad, capacidad y permanencia para el proceso de implementación de mejores prácticas contables.	Incorporación de aplicaciones a los sistemas financieros que cumplan con las nuevas normativas. Gestionar el fortalecimiento de la tecnología de la Dirección de Contabilidad del Estado. Modernización del archivo de la DCE	Coordinar con la Dirección de Recursos Humanos actividades para implementar estrategias promoviendo el desarrollo del recurso humano.	Adquisición de equipo de cómputo. Gestionar acciones de personal. Mantener las medidas sanitarias para minimizar los contagios.

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	Dictar normas de contabilidad integrada gubernamental para el sector público no financiero	Revisar y actualizar las normas y procedimientos de contabilidad del sector Público no financiero.	Brindar capacitación al personal de la DCE en NICSP.	Implementar normas, políticas y procedimientos que fortalezcan los registros contables.	Fortalecimiento de la Dirección de Contabilidad del Estado con recurso humano.
	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.	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.	Cumplimiento del 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.

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	Gestión de clases pasivas	Generar información desagregada de los pagos realizados a las Clases Pasivas.	Implementación de mejoras al sistema de clases pasivas.	Interconectar con otros sistemas para facilitar la administración de las clases pasivas.	Proporcionar información de clases pasivas para el capítulo de riesgos elaborado por la Dirección de Transparencia Fiscal
	Gestión de nóminas (Guatenóminas)	Mejora continua del sistema Guatenóminas, para incorporar al sistema el registro de los pagos relacionados con el recurso humano incluidos en los grupos de gasto 400 Transferencias Corrientes y 900 Asignaciones Globales. Implementar el Sistema en todas las Instituciones del Sector Público no financiero.	Rediseñar la estructura actual del Sistema. Unificar las bases de datos.	Elaboración y divulgación de normativa para el registro de cada uno de los renglones en el sistema Guatenóminas. Promover capacitación a los usuarios del Sistema Guatenóminas.	Actualización periódica de los Manuales que permita guiar a las personas en el registro y funcionamiento del sistema.

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 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 a las 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).	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
Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal	Sistema de Contabilidad integrado de para Gobiernos Locales (SICOINGL)	Desarrollar e implementar en el nuevo portal de Gobiernos Locales el Procesamiento Electrónico de Medios de Pago (Cobros con Tarjetas de Crédito/Débito y BancaMuni). Asimismo, interconectar el Sistema de Planificación de Gobiernos Locales (SIPLANGL) y el Sistema de Nómina, Registro de Servicios Personales, Estudios y/o Servicios Individuales y Otros Relacionados con el Recurso Humano (GUATENÓMINAS).	Brindar asesoría de servicios GL en los Gobiernos Locales derivado de la actualización del nuevo portal.	Conceptualizar el prototipo y requerimiento de cambio del módulo de Energía Eléctrica, Banca Muni, interconectar SIPLAN GL y GUATENOMINAS, al SIAF vigente para Gobiernos Locales.	Diseñar un plan de programación de cursos virtuales, con aplicación de las tecnologías E-Learning entre otras.
	Normativa de Administración Financiera Municipal	Actualizar las principales normas, procesos y procedimientos de la Administración Financiera Integrada Municipal.	Evaluar y priorizar el proceso de análisis de las normas emitidas por los entes rectores y su aplicabilidad a los gobiernos locales.	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.	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 está impartiendo al personal para fortalecer sus capacidades por medio de diferentes cursos, de acuerdo al diagnóstico de necesidades identificadas.</p>	<p>Brindar asesoría específica a requerimiento del Despacho Ministerial.</p> <p>Mantenerse actualizado de manera constante de 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 personal profesional para el análisis de expedientes.</p> <p>Contar con normas, procesos, procedimientos y todo tipo de legislación actualizados.</p>
	Asesoría Específica al Despacho Ministerial	<p>Apoyar al Despacho Ministerial en la concepción, diseño y conducción de programas, así como 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>Dar Seguimiento a los temas asignados por el Despacho Ministerial con eficiencia, profesionalismo, celeridad, responsabilidad y diligencia.</p>	<p>Mantener actualización continua en normas, procesos, procedimientos y legislación vigente para realizar el estudio específico y análisis de los documentos que sean encomendados por el Despacho Ministerial a la Dirección de Asesoría Específica.</p> <p>Contar con tecnología avanzada que permita optimizar los procesos y procedimientos de la Dirección.</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- vinculando y alineando a los Sistemas de Gestión adoptados por el Ministerio de Finanzas Públicas.	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 2020-2024 y Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 en el marco de la Gestión por Resultados y los Sistemas de Gestión adoptados por Ministerio de Finanzas Públicas.	Implementación de la estrategia anual del proceso de planificación estratégica institucional de conformidad con los lineamientos emitidos por Segeplan.	Desarrollar procesos de capacitación y socialización del Plan Estratégico Institucional -PEI-, con uso de metodologías virtuales.
	Gestión de la Información documentada	Brindar soporte para el software que facilite 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 Ministerio de Finanzas Públicas.	Dar seguimiento a la actualización de la información publicada en la Wiki vinculada a los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	Capacitación y asistencia técnica a las dependencias para la actualización de las herramientas en los procesos vinculados a los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.

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 de Mejora	Capacitación y asistencia técnica en la metodología y modelo establecido 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 estos.	Establecimiento de los criterios y métodos que permitan la realización de las revisiones (internas/externas) a los Sistemas de Gestión adoptados por el Ministerio.	Adopción de herramientas que permitan garantizar la continuidad y mejora de los sistemas de gestión.
	Gestión de la Planificación Institucional	Actualización del PEI, POM y POA, en base a 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 los instrumentos de planificación, de las dependencias en los documentos institucionales cumpliendo con la metodología de Gestión por Resultados, control interno, lineamientos de SEGEPLAN y plazos establecidos.	Seguimiento y asesoría a las dependencias del Minfin, para cumplir con la entrega de la información de acuerdo a los lineamientos, en función de calidad y en tiempo oportuno, utilizando metodologías en formato virtual.

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 del Desarrollo Institucional y Proyectos	<p>Coordinar la actualización de los manuales de Normas Procesos y Procedimientos y organización y funciones de Minfin.</p> <p>Administrar la cartera de proyectos del Minfin bajo la metodología y lineamientos establecidos.</p> <p>Recopilar y publicar la información generada y proporcionada por las Dependencias del Ministerio con respecto a la evaluación de riesgos (SINACIG).</p>	<p>Emitir lineamientos para las actualizaciones de los manuales de normas, procesos y procedimientos, así como el de organización y funciones del Minfin.</p>	<p>Emitir lineamientos a las dependencias del Minfin para la elaboración y/o actualización de manuales y gestión de proyectos.</p> <p>Emitir lineamientos para recopilar las matrices de evaluación de riesgos (SINACIG).</p>	<p>Mantener actualizados los formatos estándar para la elaboración de manuales, evaluación de riesgos SINACIG y gestión de proyectos.</p> <p>Mantener actualizado el portafolio de proyectos del Minfin.</p>
	Gestión de la Cooperación Internacional	<p>Administrar el portafolio de programas y proyectos de cooperación externa reembolsable y no reembolsable, para la modernización de la gestión financiera y administrativa, así como del Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF- del Minfin.</p>	<p>Gestionar con las dependencias del Minfin y los organismos cooperantes los programas y proyectos de cooperación externa.</p>	<p>Generar con las dependencias del Minfin un portafolio anual de programas y proyectos priorizados para gestionar la cooperación externa.</p>	<p>Coordinar la ejecución del portafolio anual de programas y proyectos para la modernización del Minfin priorizados con recursos de cooperación externa.</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 Planificación y Desarrollo Institucional	Coordinación con la Unidad de Género	Brindar asesoría técnica a las 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.	Coordinar los procesos de capacitación al personal del Ministerio de Finanzas Públicas en el marco de los programas de gestión pública con enfoque de género, pueblos indígenas, discapacidad, Derechos Humanos, entre otros.	Elaborar anualmente el POAGEN en coordinación con las dependencias del Minfin.	Seguimiento y asesoría a las dependencias del Minfin, en materia de género y derechos humanos.
Dirección de Auditoría Interna	Gestión de Mejora	Fortalecer los conocimientos del equipo de auditoría en el enfoque basado en la evaluación de riesgos.	Fortalecer los conocimientos del equipo de auditoría en el enfoque basado en la evaluación de riesgos.	Implementar innovaciones tecnológicas metodológicas para la capacitación.	Actualizar el Manual de Normas, Procesos y Procedimientos de la Dirección de Auditoría Interna, de conformidad a la actual normativa de auditoría interna gubernamental.

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 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>Gestionar disposiciones internas para el seguimiento de la implementación de las recomendaciones emitidas por el Ente Fiscalizador.</p> <p>Implementar innovaciones tecnológicas y metodológicas para la capacitación.</p>	<p>Actualizar el Manual de Normas, Procesos y Procedimientos de la Dirección de Auditoría Interna, de conformidad a la actual normativa de auditoría interna gubernamental.</p> <p>Gestionar ante la Contraloría General de Cuentas, mejoras al Sistema Informático de Auditoría Gubernamental para las Unidades de Auditoría Interna SAG-UDAI-WEB.</p>
Secretaría General	Gestión de Solicitudes, Consultas y Expedientes	<p>Fortalecer la rectoría y coordinación del Centro de Atención al Usuario.</p>	<p>Desarrollar un plan de capacitación interna para el personal del Centro de Atención al Usuario y Unidad de Información Pública y generar un proceso de requisición de puestos vacantes.</p>	<p>Mejora en tiempos de recepción y traslado.</p>	<p>Gestionar en conjunto con las Direcciones que tienen ventanilla en el CAU la adquisición de equipo de cómputo y asignación de personal adecuado para la función a desarrollar.</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 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 (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 Comunicación Social	Gestión de la Comunicación Institucional	Desarrollar e implementar una estrategia para la imagen del Ministerio de Finanzas Públicas, por medio de actores clave y otras acciones.	<p>Utilizar métodos innovadores, así como manejar de manera óptima los canales de comunicación disponibles actualmente.</p> <p>Conocer los temas a desarrollar para comunicarlos de manera clara y efectiva.</p> <p>Hacer un plan de actividades de integración de equipos.</p>	<p>Posicionar los mensajes claves del Minfin con las diferentes audiencias, para fortalecer la imagen institucional.</p> <p>Coordinar e integrar al equipo para actuar por prioridades y dar respuesta a las solicitudes no planificadas.</p> <p>Fortalecer el equipo de trabajo con personal actualizado y especializado.</p> <p>Capacitar al equipo en las diversas temáticas para una comunicación asertiva.</p>	<p>Crear un plan de comunicación anual con acciones específicas por departamento, para cumplir los objetivos institucionales.</p> <p>Orientar, educar e instruir a la población sobre las finanzas públicas por ser el ente rector.</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 Comunicación Social	Información y Divulgación	<p>Mantener información actualizada y generar contenidos para los canales interinstitucionales.</p> <p>Gestionar información actualizada, que genere valor para divulgar en los canales de comunicación.</p>	<p>Crear un listado de temas financieros y solicitar capacitaciones para el equipo de comunicación social.</p> <p>Crear un calendario de temas por cada Dirección para generar contenido y un calendario de temas de coyuntura.</p>	<p>Compartir materiales en diferentes formatos a los medios de comunicación para ser utilizados en sus notas.</p> <p>Investigar contenido de valor en páginas de internet para generar Información de interés.</p>	<p>Identificar revistas especializadas en temas financieros los cuales se puedan publicar notas de interés Nacional e Internacional.</p> <p>Elaborar Boletín dirigido para grupos objetivos. Preparar el ecosistema con la mejor conversación a fin de blindar la mala prensa.</p>
	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>Incluir y dar valor a los colaboradores del Minfin, con el objetivo que sean multiplicadores de información aportando a la imagen institucional.</p> <p>Identificar y Analizar información en diferentes plataformas digitales sobre temas relacionados a las finanzas públicas.</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>Ser proactivos y crear contenidos de valor dirigiendo mensajes enfocados a audiencias específicas.</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 Comunicación Social	Imagen Institucional y Reputación Digital	<p>Potencializar el plan digital a través de acciones innovadoras.</p> <p>Reforzar el contenido enfocado en el uso de los Portales de Transparencia e imagen institucional.</p>	<p>Incluir y dar valor a los colaboradores del Minfin, con el objetivo que sean multiplicadores de información aportando a la imagen institucional.</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>Ser proactivos y crear contenidos de valor dirigiendo mensajes enfocados a audiencias específicas.</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 Financiera	Gestión del Ciclo Presupuestario Institucional	Fortalecer la desconcentración por medio de normativa para la administración financiera interna y apoyar la implementación de herramientas informáticas.	Mejorar la coordinación con las dependencias involucradas en el proceso de formulación presupuestaria del Ministerio de Finanzas Públicas.	Asesoría Técnica a las unidades ejecutoras del Ministerio de Finanzas Públicas para readecuar el presupuesto, así como minimizando el volumen de las modificaciones presupuestarias.	Procurar la vinculación plan-presupuesto en sus fases de formulación, ejecución y evaluación; así como socializar e implementar la normativa vigente.
	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 a 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.

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 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 alternativo 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.
	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.

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 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 alterno 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
Dirección de Recursos Humanos	Gestión de la evaluación del desempeño	Fortalecer el proceso de seguimiento de la Evaluación de Desempeño para el cumplimiento de la normativa vigente.	Emisión de una guía de seguimiento de planes de acción para garantizar el cumplimiento de la normativa vigente.	Fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño, para la generación de alertivos, para el cumplimiento de los tiempos establecidos según la normativa vigente.	Establecer 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.	Implementar una estrategia de modernización del área de formación que cumpla con la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo de sus funciones.	Actualizar la cartera de proveedores para facilitar el proceso de contratación de servicios de capacitación.

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 Asuntos Administrativos	Mantenimiento	Optimizar el recurso humano y material para fortalecer las técnicas de trabajo por medio de plataformas virtuales.	Fortalecer la competencia del personal de mantenimiento para su conocimiento en nuevas técnicas de trabajo que permitan optimizar los tiempos de ejecución. Coordinar con el proceso de Gestión de Capital Humano para ser parte de la inducción, al personal de nuevo ingreso sobre el uso adecuado de las instalaciones del edificio del Ministerio de Finanzas Públicas.	Fortalecer la planificación de mantenimiento, considerando la optimización de los recursos.	Mantener abastecimiento adecuado de insumos y materiales para la atención de requerimientos de las Dependencias del Minfin.
	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.	Optimizar tecnológicamente el proceso de registro y control del ingreso y egreso a las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas, así como asegurar la propiedad de los proveedores y/o contratistas.	Implementar alianzas estratégicas interinstitucionales, con el fin de salvaguardar la integridad de las autoridades, trabajadores y usuarios de los servicios que presta el Ministerio de Finanzas Públicas a la población guatemalteca.	Reformar el Reglamento para el Uso de las Áreas de Estacionamiento 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
Dirección de Asuntos Administrativos	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	Elaborar el plan anual de mantenimiento preventivo.	Elaborar un informe de necesidades emergentes y prioritarias dentro del edificio del Ministerio de Finanzas Públicas.	Mejora constante de los protocolos de atención ante emergencias.	Capacitar al personal para que pueda atender las solicitudes del sistema.
	Seguridad Administrativa	Administrar las actividades de seguridad de funcionarios, empleados, usuarios y público en general, así como el resguardo de las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas y áreas circundantes.	Actualizar los protocolos de seguridad, resguardo e integridad física de funcionarios, personal, usuarios, instalaciones y áreas circundantes del Ministerio de Finanzas Públicas.	Velar por la observancia de normas y procedimientos que permitan garantizar el orden y seguridad dentro de las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas.	Capacitar y adiestrar al personal de seguridad para una pronta y efectiva respuesta en caso de emergencia.

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 Asuntos Administrativos	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.
	Gestión Ambiental	Realizar las gestiones pertinentes a nivel administrativo para la obtención de los medios necesarios para la Recertificación.	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.

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
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>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>Evaluar y actualizar el plan de mercadeo y socializarlo, para informar a entidades gubernamentales sobre la oferta de servicios del TNGA y diseñar junto con ellas soluciones a sus necesidades.</p> <p>Mejorar los procesos administrativos para hacerlos eficaces y oportunos.</p>	<p>Ejecutar acciones de fortalecimiento del personal en número y capacidades; mantener, reparar y adquirir nuevos equipos; armonizar nuestro marco legal de acuerdo a los requerimientos del mercado.</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
Taller Nacional de Grabados en Acero	Impresión de Material Gráfico	<p>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 a estándares internacionales.</p> <p>Establecer y ejecutar un plan anual de mercadeo y ventas con metas claras de incremento de los ingresos.</p>	<p>Completar, actualizar y perfeccionar los manuales de procesos, procedimientos y operación que incluyan técnicas especializadas en artes gráficas.</p>	<p>Investigar nuevos productos para ofrecer al mercado con innovación tecnológica.</p> <p>Diseño, ejecución y seguimiento del plan de mercadeo que permita diversificar la clientela e incrementar nuestras ventas.</p>	<p>Establecer convenios de servicios de impresión con clientes potenciales del Estado, aprovechando las ventajas que implica la posibilidad de crear negociaciones directas entre entidades públicas.</p> <p>Mejorar los procesos administrativos para hacerlos eficaces y oportunos.</p>

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