

MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS
GUATEMALA, C. A.

000154

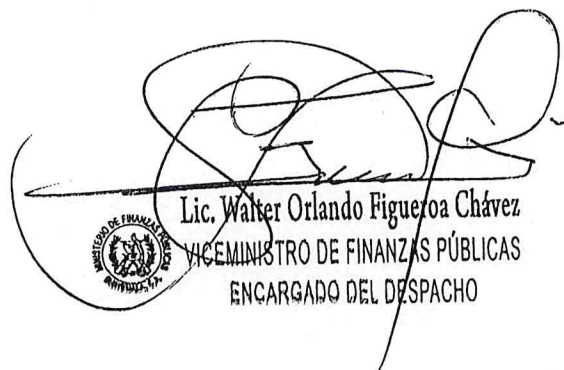
27 de abril de 2026

Señor Secretario:

De manera atenta me dirijo a usted, en atención a lo regulado en el Artículo 24 del Acuerdo Gubernativo Número 540-2013, Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, el cual indica que los planes estratégicos y el operativo deberán ser enviados a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, a más tardar el 30 de abril de cada año.

En virtud de lo anterior, sírvase encontrar en adjunto CD que contiene el Plan Estratégico Institucional 2025–2029 actualizado, así como el Plan Operativo Multianual 2027–2031 y el Plan Operativo Anual 2027 del Ministerio de Finanzas Públicas, debidamente autorizados.

Sin otro particular me suscribo de usted, atentamente.



Lic. Walter Orlando Figueroa Chávez
VICEMINISTRO DE FINANZAS PÚBLICAS
ENCARGADO DEL DESPACHO

Licenciado
Carlos Mendoza Alvarado
Secretaría de Planificación y Programación
de la Presidencia (SEGEPLAN)
Su Despacho

WOFC/hrhm

A



MINISTERIO DE FINANZAS PUBLICAS 000153
GUATEMALA, C. A.

27 de abril de 2026

Doctor
Frank Helmuth Bode Fuentes
Contraloría General de Cuentas
Su Despacho

Señor Contralor:


En atención a lo regulado en el artículo 1 del Decreto Número 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, se traslada copia en forma impresa y digital del Plan Estratégico Institucional 2025-2029, Plan Operativo Multianual 2027-2031 y del Plan Operativo Anual 2027 del Ministerio de Finanzas Públicas debidamente autorizados; los cuales serán ajustados conforme los plazos y disposiciones que sean definidos en la distribución analítica del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio fiscal 2026.

Sin otro particular me suscribo de usted, atentamente.


Lle. Walter Orlando Figueroa Chávez
VICEMINISTRO DE FINANZAS PÚBLICAS
ENCARGADO DEL DESPACHO

CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS
SECRETARÍA GENERAL
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

RECIBIDO
30 ABR 2026

A las 13:27 Hrs. Letras 



WOFC/hrhm

74

El infrascrito Jefe del Departamento de Análisis y Resoluciones, CERTIFICA: Que la presente es Fotocopia fiel de su original: Guatemala.

30 ABR 2026



Licda. Pamela Alejandra Fino
Jefe del Depto. de Análisis y Resoluciones
Secretaría General

MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS
GUATEMALA, C. A.

RESOLUCIÓN 124-2026

MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS: Guatemala, 30 ABR 2026

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2029 Y LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO MULTIANUAL 2027-2031 Y DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 2027 DEL MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS. -----

CONSIDERANDO: Que los artículos 7 Bis, 8 y 29 Bis del Decreto Número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Presupuesto, definen que el proceso presupuestario es el conjunto de etapas concatenadas, tendientes a establecer principios, normas y procedimientos que regirán las etapas de planificación, formulación, presentación, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación, liquidación y rendición del presupuesto del sector público, asegurando la calidad del gasto público y la oportuna rendición de cuentas, la transparencia, eficiencia, eficacia y racionalidad económica; asimismo, se establece que las Autoridades Superiores de las entidades públicas son responsables de la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos de su entidad; para el efecto, registrarán en el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN), las transacciones presupuestarias y contables, que tendrán efectos contables de pago y financieros. La vinculación plan-presupuesto, indica que los presupuestos públicos son la expresión anual de los planes del Estado, elaborados en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social, en aquellos aspectos que exigen por parte del sector público, captar y asegurar los recursos conducentes para su normal funcionamiento y para el cumplimiento de los programas y proyectos de inversión, a fin de alcanzar las metas y objetivos sectoriales, regionales e institucionales. -----

CONSIDERANDO: Que el artículo 24 del Acuerdo Gubernativo Número 540-2013, Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, establece que los planes estratégicos y operativos deberán ser enviados a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, por las entidades e instituciones y demás entes que establece el artículo 2 de la Ley, a más tardar el 30 de abril de cada año. -----

CONSIDERANDO: Que en cumplimiento del artículo 94 del Acuerdo Gubernativo Número 112-2018 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas, la Dirección de



Handwritten signature

El infrascrito Jefe del Departamento de Análisis y Resoluciones, CERTIFICA: Que la presente es Fotocopia fiel de su original: Guatemala.

30 ABR 2016



Licda. Pamela Alejandra Fino
Jefe del Depto. de Análisis y Resoluciones
Secretaría General

MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS GUATEMALA, C. A.

Planificación y Desarrollo Institucional coordinó el proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional 2025–2029, la elaboración del Plan Operativo Multianual 2027–2031 y del Plan Operativo Anual 2027, asegurando su articulación con la Política General de Gobierno 2024–2028 y con las políticas públicas vinculantes, conforme al ámbito de gestión de este Ministerio.

CONSIDERANDO: Que la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, en el marco de sus funciones establecidas en el artículo 94 del Acuerdo Gubernativo Número 112-2018 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas, emitió la OPINIÓN TÉCNICA DIPLANDI-029-2026, mediante la cual se documenta el proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional 2025–2029, la elaboración del Plan Operativo Multianual 2027–2031 y del Plan Operativo Anual 2027, con base en los lineamientos emitidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, estableciendo su vinculación con la Política General de Gobierno 2024–2028 y concluyendo que dichos instrumentos son técnicamente procedentes para su autorización mediante resolución ministerial. -----

POR TANTO: Este Despacho, con base en lo considerado y con fundamento en los Artículos 194 literales a) y f) de la Constitución Política de la República de Guatemala; 22 y 27 literales a) y m) y 35 del Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo; 8 del Decreto Número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Presupuesto; 6, 7, 8, 12 y 94 del Acuerdo Gubernativo Número 112-2018 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas; Acuerdo Ministerial Número 257-2026.-----

RESUELVE: PRIMERO: Autorizar la actualización del Plan Estratégico Institucional 2025–2029, así como la elaboración del Plan Operativo Multianual 2027–2031 y del Plan Operativo Anual 2027 del Ministerio de Finanzas Públicas, para su implementación en la gestión institucional, en el marco de la Gestión por Resultados. -----

SEGUNDO: Si durante la ejecución se establece la necesidad de modificar el Plan Estratégico Institucional 2025–2029, el Plan Operativo Multianual 2027–2031 y el Plan Operativo Anual 2027 del Ministerio de Finanzas Públicas, las dependencias deberán remitir los insumos correspondientes a la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de este Ministerio, para su revisión y actualización, según corresponda. -----

TERCERO: Notifíquese a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, la autorización de la actualización el Plan Estratégico Institucional 2025-2029; Plan Operativo Multianual 2027-2031 y Plan Operativo Anual 2027. Asimismo, infórmese a la Dirección de



74

El Infrascrito Jefe del Departamento de Análisis y Resoluciones, CERTIFICA: Que la presente es Fotocopia fiel de su original: Guatemala,

30 ABR 2020

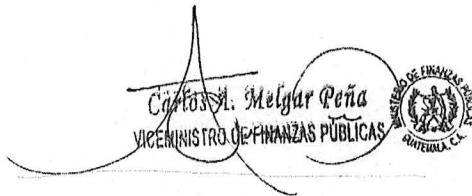


Licda. Pamela Alejandra Fino
Jefe del Depto. de Análisis y Resoluciones
Secretaría General

MINISTERIO DE FINANZAS PUBLICAS
GUATEMALA, C. A.

Planificación y Desarrollo Institucional, quien deberá comunicar lo resuelto a las dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas y gestionar su publicación en el sitio web institucional del Ministerio de Finanzas Públicas. -----


Lic. Walter Orlando Figueroa Chávez
VICEMINISTRO DE FINANZAS PÚBLICAS
ENCARGADO DEL DESPACHO


Carlos A. Melgar Peña
VICEMINISTRO DE FINANZAS PÚBLICAS



Ministerio de
Finanzas Públicas

Dirección de **Planificación y**
Desarrollo Institucional (DIPLANDI)

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

2025-2029

VERSIÓN 1-2026



Siglas y acrónimos	i
INTRODUCCIÓN	iv
1. Marco legal y vinculación estratégica	1
1.1 <i>Análisis de mandato legal</i>	1
1.2 <i>Lineamientos generales de política y planificación 2027-2031.</i>	2
2. Antecedentes institucionales	11
3. Análisis de políticas públicas, planes, objetivos de desarrollo sostenible, prioridades nacionales de desarrollo, enfoques estratégicos y transversales.	13
3.1 <i>Política Nacional para la Reducción de Riesgo a Desastres (PNRRD)</i>	15
3.2 <i>La Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres (PNPDIM)</i>	16
3.3 <i>Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial</i>	16
3.4 <i>Política Pública de Reparación a las Comunidades afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica de CHIXOY (COCAHICH)</i>	17
3.5 <i>Política Pública para la Protección de Personas Defensoras de los Derechos Humanos en Guatemala.</i>	18
3.6 <i>Política General de Gobierno (PGG) 2024-2028</i>	18
3.7 <i>Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032</i>	20
3.8 <i>Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 (ODS)</i>	21
3.9 <i>Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND) y Metas Estratégicas de Desarrollo (MED)</i>	24
3.10 <i>Incorporación de enfoques estratégicos y transversales</i>	25
3.11 <i>Evaluación de las Finanzas Públicas</i>	35
4. Vinculación y desarrollo de modelos de Gestión por Resultados (GpR)	37
4.1 <i>Identificación, análisis y priorización de la problemática</i>	37
4.2 <i>Análisis de la población</i>	38
4.3 <i>Modelo conceptual</i>	39
4.4 <i>Análisis de evidencias y jerarquización de factores causales</i>	42
4.5 <i>Modelo explicativo</i>	42
4.6 <i>Modelo lógico de la estrategia</i>	46
4.6.1 <i>Gestión de los ingresos</i>	46
4.6.2 <i>Gestión de los egresos</i>	48
4.7 <i>Resultados, indicadores y metas</i>	50

4.8.	<i>Cadena de resultados</i>	53
4.8.1.	<i>Gestión de los ingresos</i>	53
4.8.2.	<i>Gestión de los egresos</i>	54
4.9.	<i>Modelo Prescriptivo</i>	56
4.10.	<i>Identificación de caminos causales críticos y jerarquización de factores</i>	59
5.	Marco estratégico institucional	60
5.1.	<i>Visión</i>	60
5.2.	<i>Misión</i>	60
5.3.	<i>Principios</i>	62
5.4.	<i>Valores</i>	63
5.5.	<i>Análisis FODA, estrategias y acciones derivadas</i>	63
5.6.	<i>Identificación y descripción de proyectos estratégicos</i>	64
5.6.1.	<i>Proyectos transversales</i>	66
5.7.	<i>Análisis de Actores</i>	78
5.8.	<i>Estructura Organizacional</i>	79
6.	Certificación ISO y Enfoque Estratégico: Riesgos y Vinculación Institucional en el PEI del Minfin.	81
6.1.	<i>Sistemas de Gestión</i>	81
6.2.	<i>Matriz de riesgos del PEI 2025-2029.</i>	83
6.3.	<i>Matriz de Planificación Estratégica Institucional del Minfin.</i>	85
6.4.	<i>Matriz de vinculación entre PGG, Objetivos Estratégicos y dependencias del Minfin.</i>	89
7.	Mecanismos de avance a nivel estratégico	91
7.1.	<i>Mecanismos de avance</i>	91
7.2.	<i>Selección de indicadores a nivel estratégico</i>	92
7.3.	<i>Construcción de la línea base</i>	98
7.4.	<i>Mecanismos de avance de metas</i>	98
8.	Estimación de logros a nivel estratégico	99
8.1.	<i>Mecanismos de estimación de logros</i>	99
8.2.	<i>Definición del alcance del mecanismo de logros.</i>	100
8.3.	<i>Revisión de medio término</i>	101
8.4.	<i>Revisión final del período del PEI 2025-2029.</i>	101
9.	ANEXOS	103



ANEXO 1: Marco normativo por ámbitos de gestión del Minfin.	104
ANEXO 2: Matriz de análisis de evidencias / Modelo Conceptual.	125
ANEXO 3: Matriz de análisis de evidencias / Modelo Prescriptivo.	150
ANEXO 4: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).	155
ANEXO 5: Estrategias y acciones derivadas del análisis FODA.	209

Siglas y acrónimos

BANGUAT	Banco de Guatemala
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CGC	Contraloría General de Cuentas
COCAHICH	Coordinador de Comunidades afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy
CONADUR	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural
CONRED	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
CUT	Cuenta Única del Tesoro
DAA	Dirección de Asuntos Administrativos
DAAFIM	Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal
DAPF	Dirección de Análisis y Política Fiscal
DCP	Dirección de Crédito Público
DCS	Dirección de Comunicación Social
CCRIF	Mecanismo de Seguro contra Riesgos de Catástrofe en el Caribe
DICABI	Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles
DBE	Dirección de Bienes del Estado
DIGAE	Dirección General de Adquisiciones del Estado
Diplandi	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional

DTF	Dirección de Transparencia Fiscal
DTI	Dirección de Tecnologías de la Información
DTP	Dirección Técnica del Presupuesto
EFA	Estrategia Fiscal Ambiental
ESIP	Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FMI	Fondo Monetario Internacional
GIFT	Iniciativa Global de Transparencia Fiscal
GpR	Gestión por Resultados
GUATECOMPRAS	Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado
IUSI	Impuesto Único sobre Inmuebles
Minfin	Ministerio de Finanzas Públicas
MED	Metas Estratégicas de Desarrollo
MPFP	Marco Fiscal de Mediano Plazo
NGTCIG	Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
PEFA	Evaluación de Desempeño de las Finanzas Públicas

PEI	Plan Estratégico Institucional
PGG	Política General de Gobierno
PIB	Producto Interno Bruto
PIR	Plan Institucional de Respuesta
PND	Prioridades Nacionales de Desarrollo
PNPDIM	Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres
POA	Plan Operativo Anual
POM	Plan Operativo Multianual
REI	Resultados Estratégicos Institucionales
RGAE	Registro General de Adquisiciones del Estado
ROI	Reglamento Orgánico Interno
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
Segeplan	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SEPREM	Secretaría Presidencia de la Mujer
SG	Secretaría General del Ministerio de Finanzas Públicas
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SIGES	Sistema Informático de Gestión
SICOIN	Sistema de Contabilidad Integrada
TN	Tesorería Nacional
TNGA	Taller Nacional de Grabados en Acero

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin), de conformidad con lo regulado 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. Esto incluye la formulación de la política fiscal, la administración de los ingresos fiscales, la gestión del financiamiento interno y externo, la ejecución presupuestaria, y el registro, control y administración de los bienes que constituyen el patrimonio del Estado.

Para cumplir con sus funciones, el Minfin debe atender el marco normativo que le rige, siguiendo un orden jerárquico legal que comprende, entre otras disposiciones:

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97.
- Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, y su reglamento, Acuerdo Gubernativo Número 540-2013.
- Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92, y su reglamento, Acuerdo Gubernativo Número 122-2016.
- Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018 y sus reformas contenidas en el Acuerdo Gubernativo Número 21-2026.
- Acuerdo No. A-039-2023, Normas Generales de Control Interno Gubernamental, emitido por la Contraloría General de Cuentas.

En este contexto, el Minfin actualizó su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2029, tomando como marco de referencia el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND) y la Política General de Gobierno (PGG) 2024-2028.

Con respecto al marco de ejecución del PEI 2025-2029 del Minfin, la PGG 2024-2028 se constituye en la principal línea orientadora. Esta política comprende diez ejes estratégicos, que son:

- 1) Hacia una función pública legítima y eficaz;
- 2) Desarrollo social;
- 3) Protección, asistencia y seguridad social;

- 4) Lucha contra la desnutrición y la malnutrición;
- 5) Infraestructura económica para el buen vivir;
- 6) Avanzando para cerrar la brecha digital con tecnología e innovación;
- 7) Seguridad democrática en un país para vivir;
- 8) Cuidado de la naturaleza;
- 9) Una ciudadanía sin fronteras, y
- 10) Construyendo las bases para un nuevo contrato social.

Indicar que el Minfin, se vincula directamente al primer eje de la PGG: **1) Hacia una función pública, legítima y eficaz**. Este eje hace mención de que, la gobernabilidad implica una sólida estabilidad institucional y política, lo cual se alcanza con un alto grado de efectividad y transparencia en el buen desempeño de los servidores y funcionarios públicos, especialmente al momento de poner en marcha una eficaz toma de decisiones en la administración pública.

Este eje 1, abarca los temas siguientes:

- Compromiso con una función pública sin corrupción, estableciendo e impulsando el Sistema Nacional Anticorrupción;
- Garantizar una administración pública transparente y que rinda cuentas;
- Mejorar y hacer eficientes los procesos de planificación y presupuesto;
- Fortalecer e impulsar el gobierno electrónico;
- Establecer redes de comunicación y fomentar la participación ciudadana para una buena gobernanza;
- Promover reformas a la Ley de Servicio Civil y su reglamento;
- Fomentar la meritocracia para evitar prácticas clientelares, e
- Impulsar la participación de las mujeres en todos los ámbitos de la vida política y pública.

Cabe destacar que, por su naturaleza institucional, el Minfin contribuye de manera indirecta al cumplimiento de los nueve ejes restantes de la PGG, actuando como rector de la política fiscal y garante del equilibrio de las finanzas públicas. Por medio de estas funciones, asegura la estabilidad macroeconómica y financiera necesaria para que las demás instituciones puedan ejecutar sus políticas y programas de manera eficiente y transparente.

Para cumplir este rol, el Minfin ha orientado la ejecución de acciones estratégicas, integrando mecanismos de Gestión por Resultados (GpR) que vinculan las asignaciones presupuestarias con metas e indicadores estratégicos alineados a las prioridades de desarrollo económico, social y ambiental.

Es importante señalar que el PEI 2025-2029 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 y Lineamientos Generales de Política y Planificación 2027-2031 emitidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan).

Asimismo, la orientación estratégica del proceso de planificación institucional se centró en definir acciones estratégicas que contribuyan a mantener una adecuada política fiscal, garantizar la estabilidad macroeconómica del país y fortalecer la situación financiera del Estado, implementando controles internos y priorizando el gasto público en inversión económica y social para el beneficio de toda la ciudadanía guatemalteca.

De igual forma, indicar que este proceso 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 2029, el cual está relacionado con la consolidación y modernización de las finanzas públicas, lo que, permitirá que el Estado cuente con la capacidad económica para cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico y cultural del país.

Con respecto a los resultados intermedios, estos se vinculan directamente con la gestión eficiente de los recursos públicos, promoviendo la transparencia en las finanzas públicas, asegurando una política fiscal suficiente e integrando la innovación en la gestión de la hacienda pública. Asimismo, se incorporó un mecanismo de seguimiento estratégico para el cumplimiento de los resultados institucionales e indicadores de desempeño de los mismos.

La actualización del PEI se desarrolló bajo la metodología de Gestión por Resultados (GpR), revisando los modelos conceptual, explicativo,



prescriptivo y lógico de la estrategia, manteniendo como problema central la “**insuficiencia de recursos tributarios para el financiamiento del gasto público**” y definiendo las relaciones causales y propuestas de resultados correspondientes.

Finalmente, es importante destacar que, dentro del proceso de actualización del PEI 2025-2029, se confirma la continuidad del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 y del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001, los cuales se encuentran alineados con los objetivos estratégicos institucionales, la Gestión por Resultados (GpR) y las acciones estratégicas y operativas del Minfin.

1. Marco legal y vinculación estratégica

1.1 Análisis de mandato legal

El Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin), responsable de cumplir con las funciones que le asignan las leyes generales y particulares en el marco jurídico del país, realizó un análisis sobre los mandatos legales que permitieron establecer las funciones específicas en el ámbito de las competencias que rigen la gestión de las finanzas públicas.

El marco legal que utiliza el Minfin para la implementación de los procesos es amplio y aplica a toda la legislación guatemalteca; sin embargo, para la aplicación de las funciones y mandatos, el Ministerio se rige principalmente por la estructura jerárquica siguiente:

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97.
- Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, y su reglamento, Acuerdo Gubernativo Número 540-2013.
- Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92, y su reglamento, Acuerdo Gubernativo Número 122-2016.
- Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018 y sus reformas contenidas en el Acuerdo Gubernativo Número 21-2026.
- Acuerdo No. A-039-2023, Normas Generales de Control Interno Gubernamental, emitido por la Contraloría General de Cuentas.
- Otras disposiciones complementarias aplicables.

Para facilitar el análisis de la relación entre la estructura organizacional del Minfin y los mandatos legales que le competen, las funciones institucionales se han agrupado en 13 Ámbitos de Gestión, que comprenden:

- 1) Ámbito de Gestión Fiscal
- 2) Ámbito de Gestión de Transparencia Fiscal
- 3) Ámbito de Gestión de Tesorería Nacional
- 4) Ámbito de Gestión Presupuestaria
- 5) Ámbito de Gestión de Fideicomisos

- 6) **Ámbito de Gestión de Adquisiciones del Estado**
- 7) **Ámbito de Gestión de Formación y desarrollo profesional en adquisiciones del Estado**
- 8) **Ámbito de Gestión de Proveedores del Estado**
- 9) **Ámbito de Gestión de Crédito Público**
- 10) **Ámbito de Gestión de la Contabilidad del Estado**
- 11) **Ámbito de Gestión del Patrimonio del Estado**
- 12) **Ámbito de Gestión de Apoyo al Despacho Ministerial**
- 13) **Ámbito de Gestión Administrativa**

De manera general, cada ámbito vincula las funciones institucionales con los mandatos legales, el proceso financiero-contable, así como con la gestión estratégica institucional.

El detalle completo del marco normativo por ámbitos de gestión del Minfin, incluyendo mandatos, fuentes legales, requerimientos clave, efectos sobre la organización y demandas/expectativas, se presenta en el Anexo 1.

1.2 Lineamientos generales de política y planificación 2027-2031.

En el marco de los Lineamientos Generales de Política y Planificación 2027-2031 emitidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan), el Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin) adopta los citados lineamientos como un referente estratégico para orientar y fortalecer la gestión de las finanzas públicas, promoviendo una política fiscal eficiente, eficaz y sostenible, con énfasis en la transparencia, la rendición de cuentas, la integridad institucional y la sostenibilidad fiscal.

Estos lineamientos se fundamentan en el reconocimiento de que la gestión pública debe transitar hacia un enfoque orientado a resultados e impactos, fortaleciendo la articulación entre planificación, presupuesto e inversión pública, con el propósito de generar mejoras concretas en la calidad de vida de la población.

Derivado de un proceso de revisión y análisis institucional, el Minfin incorpora dichos lineamientos en sus instrumentos de planificación, asegurando su coherencia con el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2029, el Plan Operativo Multianual (POM) y el Plan Operativo Anual (POA),

así como con la Política General de Gobierno (PGG) 2024-2028 y demás políticas públicas vigentes.

En ese sentido, el Ministerio adopta los siguientes lineamientos:

- Fortalecer la incorporación de enfoques transversales de derechos humanos, equidad, gestión integral de riesgos y adaptación al cambio climático en la gestión financiera pública.
- Asegurar que los procesos de planificación institucional se desarrollen bajo un enfoque inclusivo, con especial atención a mujeres, pueblos indígenas, juventudes y otros grupos en situación de vulnerabilidad.
- Vincular los instrumentos de planificación institucional, tales como el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan Operativo Multianual (POM) y el Plan Operativo Anual (POA), con la Política General de Gobierno (PGG) 2024-2028, así como con políticas públicas, programas y proyectos prioritarios, garantizando coherencia estratégica y alineación institucional.
- Garantizar la vinculación y trazabilidad entre la planificación estratégica y operativa (multianual y anual), priorizando la asignación eficiente, transparente y orientada a resultados de los recursos presupuestarios.
- Fortalecer la gobernanza territorial y la participación ciudadana en los procesos de planificación para el desarrollo, mediante la coordinación interinstitucional y el acompañamiento técnico a gobiernos locales.
- Impulsar la transformación digital, el gobierno abierto y el gobierno electrónico, promoviendo la innovación, la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas.
- Promover una cultura de integridad, ética y cumplimiento en los servidores públicos y contratistas del Estado, en el marco de los Códigos de Ética del Organismo Ejecutivo y del Minfin, así como la de la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción 2025-2032.
- Incorporar los objetivos, ejes y lineamientos de la Estrategia de Integridad en los instrumentos de planificación institucional.
- Integrar en los procesos de planificación y presupuesto los productos, subproductos y acciones prioritarias vinculadas a la Agenda Nacional de Modernización del Estado.

- Fortalecer la planificación con una visión de mediano y largo plazo, definiendo la temporalidad de los instrumentos estratégicos y asegurando la continuidad de las intervenciones públicas.

Adicionalmente, los lineamientos establecen cuatro ejes estratégicos inmediatos que orientan la gestión pública:

- Territorialización
- Transparencia y rendición de cuentas
- Cierre de brechas estructurales
- Sostenibilidad y visión de Estado.

En este contexto, y en congruencia con el enfoque de los lineamientos, que parten del reconocimiento de avances y desafíos en la gestión pública, el Minfin, en el marco del PEI 2025-2029, evidencia avances institucionales en proceso de consolidación alineados a dichos ejes, los cuales requieren continuidad, fortalecimiento y profundización para generar resultados sostenibles e impactos en la población.

Territorialización

La territorialización en el Minfin se concibe como la extensión de la gestión de las finanzas públicas hacia los gobiernos locales, unidades desconcentradas y demás actores del territorio, garantizando cobertura, eficiencia, transparencia y trazabilidad en el uso de los recursos públicos.

En cumplimiento del Reglamento Orgánico Interno del Minfin (Acuerdo Gubernativo 112-2018 y sus reformas), el Ministerio ejerce la rectoría de los sistemas financieros y otros sistemas en el ámbito de su competencia, **asegurando su interoperabilidad y funcionamiento en todo el territorio nacional**. En este marco, destacan los siguientes sistemas:

- **SICOINGL**, como módulo especializado para la gestión financiera de los gobiernos locales, que permite el registro, control y seguimiento de la ejecución presupuestaria, contable y de tesorería municipal.
- **Guatecompras**, como sistema oficial de adquisiciones y contrataciones del Estado, que integra la información de los procesos de compra pública de las entidades del Gobierno Central y gobiernos locales.

- **Registro General de Proveedores del Estado (RGAE)**, como herramienta que permite la inscripción, precalificación, modificación y/o actualización de los proveedores del Estado.
- En igual forma otras Dependencias del Minfin en marco de sus competencias establecen relaciones de colaboración con los gobiernos locales, instituciones públicas y población en general.

Además de los sistemas mencionados, el Minfin fortalece la territorialización mediante asistencia técnica, capacitación y modernización de procesos locales, asegurando que los gobiernos locales puedan gestionar eficientemente los recursos públicos y garantizar transparencia en todo el territorio. Para el efecto, se citan las acciones siguientes:

- **Cobertura territorial:** garantizar el acceso a sistemas financieros en todo el territorio nacional.
- **Capacitación y asistencia técnica:** a través de Dirección General de Adquisiciones del Estado (DIGAE), Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado (DIFODA), Dirección de Asistencia a la Administración Municipal (DAAFIM), entre otras, se promueven cursos, talleres y asistencia técnica.

Con estas acciones, la territorialización del Minfin no solo asegura la operación de los sistemas a nivel nacional, sino que también consolida la capacidad institucional, la transparencia y la participación ciudadana, contribuyendo al cumplimiento de los lineamientos emitidos por la Segeplan.

Transparencia y rendición de cuentas

El Minfin, fortalece la transparencia y la rendición de cuentas como pilares de su gestión, en concordancia con la PGG 2024-2028 y el marco normativo vigente.

a) Participación ciudadana

Se busca la consolidación de mecanismos que faciliten el acceso a información financiera oportuna, comprensible y accesible, así como aquellos que promueven la participación ciudadana, tanto para la intervención en las decisiones sobre el uso de los recursos públicos dentro

del proceso presupuestario, como en el diálogo para la generación, apertura, calidad y uso de los datos fiscales.

En este marco, el Minfin impulsa acciones orientadas a:

- La publicación y difusión de información presupuestaria en formatos abiertos y accesibles, que permitan su uso por parte de la ciudadanía.
- El desarrollo de portales centrados en el usuario, que faciliten la consulta, visualización y seguimiento del presupuesto público, incluyendo ingresos, egresos y transferencias.
- La implementación de tableros interactivos de seguimiento presupuestario y de transferencias (por ejemplo, a los Consejos de Desarrollo o las organizaciones no gubernamentales), fortaleciendo la visibilidad, trazabilidad y control social del gasto público.
- La promoción de espacios de retroalimentación ciudadana que contribuyan a mejorar la calidad del gasto y la toma de decisiones (como los talleres de planificación y presupuesto abierto), así como a precisar qué información o datos necesita, cómo deben presentarse y cómo usarla para entender y vigilar el uso de los recursos públicos (como el comité de usuarios de datos abiertos).
- La continuidad en los esfuerzos para mejorar la exhaustividad de los documentos claves que evalúa la Encuesta de Presupuesto Abierto de la International Budget Partnership y ampliar la participación ciudadana durante el proceso presupuestario, para continuar una tendencia progresiva de mejora en la nota que asigna al país.

Estas acciones contribuyen a fortalecer la auditoría social, la transparencia activa y la confianza en la gestión de las finanzas públicas.

b) Calidad y eficiencia del gasto público

La estrategia institucional incorpora la Gestión por Resultados (GpR) y la Estrategia de Calidad del Gasto, con énfasis en la eficiencia, transparencia, control y orientación a resultados en el uso de los recursos públicos. Adicionalmente, el Minfin impulsa acciones orientadas a:

- La vinculación entre planificación, presupuesto e inversión pública, asegurando coherencia entre prioridades nacionales y asignación de recursos.
- El fortalecimiento de la programación presupuestaria multianual, promoviendo sostenibilidad y visibilidad fiscal.
- El seguimiento a la ejecución presupuestaria en tiempo real, mediante sistemas integrados que permiten la trazabilidad del gasto.
- El desarrollo de capacidades en las entidades ejecutoras para mejorar la gestión financiera y presupuestaria.

c) Transformación digital y sistemas de información financiera

El Minfin, avanza en un proceso de transformación digital que incluye la modernización de los sistemas financieros vigentes, portales de transparencia, incorporando nuevas funcionalidades tecnológicas, analítica de datos e innovación, con el objetivo de facilitar el acceso, uso y comprensión de la información pública.

En este marco, se promueve:

- La integración e interoperabilidad de los sistemas financieros del Estado, fortaleciendo la consistencia y trazabilidad de la información.
- El desarrollo de tableros de control e inteligencia de datos, para el monitoreo oportuno de la ejecución presupuestaria y financiera.
- La incorporación de herramientas de analítica de datos para mejorar la toma de decisiones y la transparencia del gasto público.
- La mejora continua en el uso de plataformas institucionales.
- La digitalización de procesos financieros y administrativos, reduciendo tiempos y riesgos operativos.

d) Fortalecimiento normativo

Se promueve la incorporación de disposiciones de transparencia en la normativa presupuestaria, asegurando el seguimiento de compromisos institucionales y fortaleciendo los mecanismos de rendición de cuentas.

Asimismo, el Minfin impulsa:

- El fortalecimiento de normas relacionadas con la programación y seguimiento a la ejecución presupuestaria, orientadas a resultados.
- La emisión de lineamientos para mejorar la calidad del gasto público.
- Revisión y actualización de la normativa que fortalezca la transparencia en las adquisiciones públicas, mediante la creación del Sistema Nacional de Contrataciones Públicas con el objetivo de optimizar el gasto público y simplificar los procesos de adquisición, asegurar la transparencia, eficiencia e integridad en las compras estatales, fortaleciendo la rendición de cuentas bajo estándares y buenas prácticas internacionales.
- Revisión y actualización de la normativa para regular de manera integral los procesos de formulación, ejecución y liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, asegurando transparencia, control y eficiencia en el uso de los recursos públicos.
- La incorporación de criterios de sostenibilidad fiscal, fiscalidad ambiental, gestión de riesgos y cambio climático en la normativa presupuestaria.

e) Iniciativas de transparencia

Se continúan fortaleciendo los sistemas financieros mediante el uso de tecnologías, procesos innovadores y mecanismos de participación ciudadana, consolidando un enfoque de Gobierno Abierto en el marco de la transparencia y rendición de cuentas.

En este contexto, el Minfin impulsa:

- La promoción de una cultura institucional basada en la integridad, ética pública y prevención de la corrupción.
- La creación de un Laboratorio de Innovación Pública orientado a la generación de valor público, enfocado en responder de manera efectiva a las necesidades reales de la ciudadanía, la reducción de los tiempos en la realización de trámites y el aumento en la cobertura de los servicios en beneficio de la población.
- La observancia de los estándares internacionales en materia de transparencia tributaria (principalmente el Foro de Transparencia

Global de la OCDE), dirigidas a garantizar la participación del Estado en las diferentes instituciones de fiscalidad internacional.

- La implementación de los compromisos de transparencia fiscal incluidos en el séptimo plan de acción nacional de gobierno abierto 2025-2027.

Cierres de brechas estructurales

El Minfin no asigna ni prioriza directamente los recursos, pero contribuye al cierre de brechas estructurales asegurando que el gasto público se gestione de manera transparente, eficiente, eficaz y responsable. Su labor permite que, las instituciones que ejecutan los programas y proyectos públicos, cuenten con sistemas y procesos que faciliten la rendición de cuentas y la trazabilidad del gasto, fortaleciendo la confianza de la ciudadanía en el uso de los recursos públicos.

Para lograrlo, el Minfin pone a disposición sistemas financieros y de compras como SICOINGL y Guatecompras, que permiten supervisar la ejecución presupuestaria y garantizar que la información sobre el gasto público sea verificable. Asimismo, brinda asistencia técnica y acompañamiento a los gobiernos locales y unidades desconcentradas, fortaleciendo la capacidad institucional para gestionar los recursos públicos de manera correcta.

Además, a través del proceso de Planificación y Presupuesto Abierto, del funcionamiento de Comité de Usuarios de Datos Abiertos y de los Portales de Transparencia Fiscal el Ministerio promueve la participación ciudadana, la transparencia, la rendición de cuentas y los mecanismos de Gobierno Electrónico, facilitando que cualquier persona pueda conocer cómo se gestionan los recursos públicos y destacando que la confianza ciudadana en las instituciones depende de procesos abiertos y transparentes.

En ese sentido, el Minfin contribuye al cierre de brechas estructurales, asegurando que los procesos financieros y administrativos, sean sólidos y transparentes, apoyando para que las políticas públicas lleguen de forma efectiva a los territorios y poblaciones históricamente rezagadas, sin asumir funciones de asignación o priorización de recursos.

Sostenibilidad y visión de Estado

El Ministerio, contribuye a la sostenibilidad de la gestión pública, asegurando que los recursos del Estado se manejen de manera responsable y transparente. Su labor se centra en mantener la disponibilidad de recursos y la información financiera confiable, de manera que los programas y políticas del Gobierno, cuenten con respaldo presupuestario y puedan operar de forma continua.

El Minfin, a través de su gestión del presupuesto y la deuda pública, facilita la planificación de mediano y largo plazo, plasmada en el Marco Fiscal de Mediano Plazo 2025-2029, proporcionando información clara y verificable que permite tomar decisiones fundamentadas sobre el uso de los recursos públicos. De esta manera, se apoya la estabilidad en la ejecución de programas estratégicos, y se fortalece la confianza de la ciudadanía en la gestión de las finanzas públicas.

Con este enfoque, el Minfin aporta al eje de sostenibilidad y visión de Estado, asegurando que la administración de los recursos respalde la continuidad de la acción gubernamental, y el cumplimiento de los objetivos nacionales, sin generar compromisos directos sobre la implementación de políticas o programas.

2. Antecedentes institucionales

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

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

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

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

Posteriormente, mediante Acuerdo Gubernativo Número MFP-5-72 Reglamento de la Ley del Minfin, donde se establece la estructura orgánica, funciones y atribuciones de las diferentes dependencias.

Después de varios intentos por establecer un reordenamiento administrativo y de cobro de los impuestos, en diciembre de 1978, se

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

² Se toma esta fecha para celebrar el "Día del Financista".

³ Decreto del 21 de marzo de 1826.

crean las Direcciones de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles (Dicabi), con la responsabilidad de elaborar el catastro nacional de las propiedades inmuebles y su mantenimiento, en igual forma, nace la Dirección General de Rentas Internas, responsable del control, recaudación y fiscalización de los impuestos que recaen sobre los inmuebles. Asimismo, de manera funcional se traslada a la DICABI los controles de los impuestos de Alcabala, Herencias, Legados y Donaciones e Impuesto Territorial.

En 1997, se emitió la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97⁴, que modificó la estructura orgánica del Minfin; posteriormente se emitió el Reglamento Orgánico Interno (ROI), contenido en el Acuerdo Gubernativo Número 476-2000, con reformas en 2008 (Acuerdo 394-2008) y la última en 2018, mediante el Acuerdo Gubernativo 112-2018, posteriormente reformado por el Acuerdo 21-2026, estableciendo la estructura orgánica y funciones de las dependencias vigentes en la actualidad.

De acuerdo con el artículo 35 de la Ley del Organismo Ejecutivo, la función esencial del Ministerio es formular la política fiscal y financiera de corto, mediano y largo plazo, en función de la política económica y social del Gobierno, asegurando la gestión responsable de los recursos públicos y la sostenibilidad de las finanzas estatales.

⁴ Publicado con fecha 12 de diciembre de 1997.

3. Análisis de políticas públicas, planes, objetivos de desarrollo sostenible, prioridades nacionales de desarrollo, enfoques estratégicos y transversales.

El PEI 2025-2029 del Minfin encuentra su ejecución y fortaleza dentro de un marco de políticas públicas, planes, prioridades y objetivos de desarrollo que contribuyen al fortalecimiento institucional. Este marco parte de los Lineamientos Generales de Política y Planificación emitidos por Segeplan, los cuales orientan los procesos de planificación hacia una gestión alineada con las prioridades nacionales, los compromisos internacionales y la normativa vigente.

En este sentido, el Minfin realiza un análisis de las políticas públicas vigentes, con las cuales, por la naturaleza de sus funciones sustantivas, interactúa de manera directa con otras instituciones del sector público. Conforme lo regula el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio (Acuerdo Gubernativo 112-2018 y sus reformas contenidas en el Acuerdo Gubernativo 21-2026) y con base en el marco legal descrito anteriormente, el Ministerio mantiene vínculos de coordinación interinstitucional mediante mecanismos de comunicación, cooperación y cumplimiento de las competencias asignadas.

Asimismo, conforme a lo dispuesto en el artículo 14, literales d) y h) de la Ley del Organismo Ejecutivo; los artículos 8, 9 literal b) y 20 de la Ley Orgánica del Presupuesto (Decreto 101-97); y los artículos 11, 16, 23, 24 y 38 de su Reglamento (Acuerdo Gubernativo 540-2013), Segeplan, en coordinación con el Minfin, define lineamientos generales que deben ser atendidos por todas las instituciones del sector público. Estos lineamientos establecen que:

- Los procesos de planificación deben dar cumplimiento a lo estipulado en el Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto (Acuerdo Gubernativo 540-2013, artículo 11), utilizando la Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala (2ª edición, 2023).

- La planificación estratégica y operativa debe basarse en políticas públicas vigentes, planes territoriales, leyes, normas complementarias y compromisos nacionales e internacionales, considerando las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND) según la competencia institucional.
- Los ministros son rectores de las políticas públicas correspondientes a las funciones sustantivas de cada ministerio, conforme a los artículos 23 y 27 de la Ley del Organismo Ejecutivo. Las instituciones deben revisar las políticas bajo su rectoría y, de ser necesario, actualizarlas o depurarlas, remitiendo el análisis a Segeplan sin interrumpir el proceso de planificación.
- Las entidades públicas deben vincular y atender lo establecido en la Política General de Gobierno (PGG) 2024-2028 en el PEI, POM, POA y en el presupuesto multianual y anual.
- Incorporar enfoques de equidad, gestión de riesgos y adaptación al cambio climático, implementando estrategias para disminuir agentes generadores de vulnerabilidad.
- Realizar acciones para consolidar el Gobierno Abierto y Electrónico (GAE), agilizar la digitalización de servicios, simplificar trámites administrativos, fortalecer la transparencia y establecer mecanismos de descentralización y desconcentración de la gestión pública.
- Analizar el gasto e inversión con base en principios de transparencia, eficiencia, efectividad, sostenibilidad, oportunidad, equidad y relevancia, estableciendo medidas de racionalidad para programar y asignar recursos en los distintos niveles territoriales. Los planes operativos multianuales y anuales deben ajustarse a los modelos lógicos de intervención.
- En coordinación con el Minfin, a través de la Dirección Técnica del Presupuesto (DTP), las instituciones rectoras de clasificadores temáticos deben asesorar técnicamente a instituciones, consejos de desarrollo y municipalidades para su implementación efectiva.
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación a nivel estratégico y operativo, midiendo indicadores de implementación, proceso, resultado e impacto, en coherencia con el modelo lógico y los resultados estratégicos.
- Fortalecer registros institucionales y administrativos para garantizar flujos continuos de información actualizada, pertinente, confiable y

oportuna, que respalden la construcción, revisión y seguimiento de indicadores.

En cumplimiento de estos lineamientos, y atendiendo compromisos asumidos en convenios internacionales ratificados, acuerdos de transparencia fiscal y normativa presupuestaria vigente, el Minfin implementa mecanismos que permiten dar seguimiento a la ejecución del gasto público, con énfasis en el uso de clasificadores temáticos como herramientas clave para asegurar transparencia, rendición de cuentas y eficiencia en la asignación de recursos.

Este análisis general se complementa con la revisión de políticas públicas específicas con las que el Minfin interactúa directamente en el ejercicio de sus funciones institucionales.

3.1 Política Nacional para la Reducción de Riesgo a Desastres (PNRRD)

El Minfin, para dar soporte financiero y técnico a la PNRRD, desarrolló la Estrategia Financiera ante el Riesgo a Desastres, la cual permite al país contar con instrumentos financieros para fortalecer la resiliencia económica y fiscal, así como tener capacidad de respuesta ante dicho riesgo. Asimismo, permite implementar una adecuada gestión financiera ante el riesgo a desastres, la cual, combinada con la atención a la emergencia, contribuye a salvaguardar la vida de la ciudadanía, el patrimonio del país y la sostenibilidad y resiliencia de las finanzas públicas

Asimismo, y con el propósito de dar cumplimiento a la política anteriormente mencionada, el Minfin debe actualizar periódicamente el Plan Institucional de Respuesta (PIR), el cual es aprobado por la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (Conred), en el marco del Plan Nacional de Respuesta ante Desastres. Dicho plan incorpora estrategias y procedimientos operativos que permiten al personal y colaboradores actuar de manera oportuna y eficiente frente a emergencias o desastres que puedan afectar el territorio nacional.

En este contexto, el PIR define cinco funciones principales (comando, planificación, operaciones, logística, y administración y finanzas) para

facilitar la coordinación intersectorial e interinstitucional en la respuesta ante el riesgo a desastres.

3.2 La Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres (PNPDIM)

El Minfin, en cumplimiento de esta disposición, implementa acciones institucionales orientadas a la igualdad y los derechos humanos, como lo plantea la PGG. En este sentido, se han desarrollado asesorías e inducciones a las dependencias del Ministerio en los temas de gestión pública enfocada en derechos e igualdad de género, con el fin de institucionalizar y transversalizar la PNPDIM en el quehacer del Ministerio. Actualmente, se avanza en la concreción de propuestas para fomentar la participación de las mujeres en las compras públicas del Estado.

A solicitud de la Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM), desde 2003 el Minfin creó el clasificador temático de género y, en 2013, con las reformas a la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, este instrumento entró a formar parte de la legislación nacional. Está a disposición de las instituciones de gobierno para el registro de las asignaciones financieras dirigidas a atender la PNPDIM.

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

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

La Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial, tiene como objetivo contribuir al tránsito de un Estado homogéneo y monocultural hacia un Estado plural. Su propósito es

⁵Convenciones 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)".

que, los pueblos indígenas, grupos socio-culturales y ciudadanía guatemalteca no sufran ningún tipo de discriminación racial ni exclusión económico-social, y que se sientan reconocidos en igualdad de derechos a partir de su cultura, etnia y género.

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

El ente rector de esta política es la Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala (CODISRA), creada en 2003. En atención a la Política General de Gobierno 2024-2028 y en el marco de las competencias que le dicta la Ley del Organismo Ejecutivo y su Reglamento Orgánico Interno, el Minfin acompaña técnicamente la implementación de los instrumentos presupuestarios que contribuyen a la operacionalización de esta Política, en el marco de gestión por resultados y la desagregación de metas.

3.4 Política Pública de Reparación a las Comunidades afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica de CHIXOY (COCAHICH)

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

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

3.5 Política Pública para la Protección de Personas Defensoras de los Derechos Humanos en Guatemala.

El Minfin, en el marco de la normativa que regula su funcionamiento, principalmente en materia de política fiscal, analizará la planificación de acciones operativas que contribuyan al fortalecimiento de la política pública para la protección de personas defensoras de los derechos humanos, y velará porque esta política se implemente de manera efectiva y no quede como una iniciativa aislada dentro del conjunto de políticas públicas del Estado.

3.6 Política General de Gobierno (PGG) 2024-2028

La PGG 2024-2028 está fundamentada principalmente 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 deben seguir durante el período de la actual administración gubernamental (2024-2028). Asimismo, esta política se enmarca dentro de la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La PGG 2024-2028 se estructura en diez ejes:

1. Hacia una función pública legítima y eficaz
2. Desarrollo social
3. Protección, asistencia y seguridad social
4. Lucha contra la desnutrición y malnutrición
5. Infraestructura económica para el buen vivir
6. Avanzando para cerrar la brecha digital con tecnología e innovación
7. Seguridad democrática en un país para vivir
8. Cuidado de la naturaleza
9. Una ciudadanía sin fronteras
10. Construyendo las bases para un nuevo contrato social.

En el caso particular del Minfin, está directamente relacionado con el **Eje 1: Hacia una función pública legítima y eficaz**. Asimismo, por la naturaleza de las funciones que la normativa asigna al Ministerio, se

encuentra indirectamente vinculado con los otros nueve ejes, especialmente en lo relativo al fortalecimiento financiero y la asignación de recursos.

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

Con el objetivo de avanzar hacia una administración pública transparente, eficiente y orientada a la rendición de cuentas, el Minfin fortalece la gestión pública a través de una política fiscal coherente, sustentada en principios de integridad y libre de corrupción. Este esfuerzo busca garantizar una gestión transparente, que rinda cuentas ante la ciudadanía, optimice el proceso planificación-presupuesto y contribuya al desarrollo de un modelo de gobierno abierto y digital.

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

El Minfin, establecerá mecanismos que, desde el marco legal que rige el funcionamiento institucional, atiendan y fortalezcan la participación en el Sistema Nacional Anticorrupción, especialmente mediante la coordinación y el fortalecimiento de la Inter institucionalidad.

En estrecha coordinación y comunicación con la Segeplan, el Minfin continuará impulsando la mejora continua de un verdadero modelo de GpR, donde estos se visibilicen en cambios concretos en la vida de la ciudadanía. Este modelo deberá sustentarse en mecanismos eficientes y eficaces, dirigidos principalmente a fortalecer la relación entre planificación y presupuesto; esta última, con especial atención en la ejecución presupuestaria como una segunda fase del modelo, orientada a generar

mayor transparencia y rendición de cuentas como resultado de la acción pública.

Asimismo, destaca la continuidad de mecanismos efectivos de comunicación y coordinación con la instancia rectora de Gobierno Abierto y Electrónico a nivel gubernamental. En particular, al interior del Ministerio se continuará implementando acciones orientadas hacia un gobierno abierto y digital, con énfasis en la digitalización, todo ello en el marco de la transparencia, la eficiencia en la prestación de los servicios públicos y la rendición de cuentas.

En este sentido, cabe señalar que el PEI 2025–2029 del Minfin se enmarca dentro del SNP, dirigido por el ente rector Segeplan, el cual responde a los seis principios de la actual gestión, que permiten la implementación de la PGG, siendo estos:

- 1) La equidad como eje orientador de la acción pública,
- 2) Un país plural,
- 3) Impulsar una economía humana,
- 4) Respetar la naturaleza,
- 5) Territorializar el desarrollo, y
- 6) Restaurar los derechos de la población históricamente vulnerable, así como las prioridades de desarrollo establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Todo lo anterior con el propósito de alinear las necesidades de la población con las políticas públicas y planes de desarrollo.

3.7 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 2014, con un horizonte de 18 años, lo que permite al país delinear la senda para su desarrollo con una visión de largo plazo, en la que las fuerzas económicas, sociales y políticas unen esfuerzos que propician las condiciones para el desarrollo sostenido del país.

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

El Plan Nacional de Desarrollo constituye la política 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, desde la perspectiva del 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 en áreas como salud, educación, nutrición, infraestructura, seguridad y justicia.

Además, debe asegurar un manejo racional de la deuda que permita contar con los recursos financieros de manera oportuna para materializar los objetivos de la PGG. Cabe señalar que el Minfin, de acuerdo con los ejes del K'atun, se vincula con especial atención al eje de "**Riqueza para Todas y Todos**", donde su prioridad estratégica es: "**La Política Fiscal como motor para la estabilidad macroeconómica**".

Finalmente, el PEI 2025-2029, se constituye para el Minfin 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, en los ODS, en las PND y en la PGG 2024-2028, en el marco de su competencia.

3.8 Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 (ODS)

En 2015, Guatemala, junto a los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas, se comprometió con el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la cual da continuidad a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Esta agenda incorpora dimensiones relacionadas con el crecimiento económico, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental, configurando una visión integral del desarrollo aplicable a todos los países, independientemente de su nivel de desarrollo.

En ese mismo año, Guatemala adoptó la declaración "**Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**

(ODS)”, con la finalidad de dar continuidad a los esfuerzos impulsados entre 2000 y 2015 en el marco de los 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, el país ha avanzado en el fortalecimiento de las políticas públicas, especialmente mediante la incorporación del enfoque de Gestión por Resultados (GpR) en los procesos de planificación y presupuesto. No obstante, persiste el desafío de fortalecer la participación activa de los distintos actores, incluyendo la sociedad civil, el sector gubernamental, el sector académico y la comunidad internacional.

Dada la naturaleza ambiciosa de la Agenda 2030, que contempla 17 objetivos, 169 metas y 241 indicadores a nivel global, Guatemala inició un proceso de alineación de esta agenda con el Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032, con el propósito de priorizar los sectores estratégicos de desarrollo. En este marco, se alinearon los procesos de planificación, políticas públicas y estrategias nacionales, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible mediante la priorización de metas e indicadores, a través de las 10 Metas Estratégicas de Desarrollo aprobadas mediante el Punto Resolutivo 08-2017 del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (Conadur).

En el proceso de elaboración del PEI 2025-2029, se realizó una revisión de la Agenda 2030 con el fin de identificar los ODS con los cuales el Ministerio de Finanzas Públicas se vincula, de acuerdo con las funciones que le asigna la Ley del Organismo Ejecutivo y su Reglamento Orgánico Interno. En términos generales, se observa que el Minfin mantiene una vinculación a nivel temático con los ODS, particularmente con los siguientes: ODS 5: Igualdad de género; ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico; ODS 13: Acción por el clima; y ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Con el propósito de mostrar la vinculación, en la Tabla 3 se muestra la relación entre los Objetivos Estratégicos Institucionales de este Ministerio alineados a los ODS.

Tabla 3

Relación entre los objetivos estratégicos institucionales y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Objetivos Estratégicos Institucionales	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
1. Gestionar las finanzas públicas de manera que los recursos públicos se utilicen eficientemente, bajo una perspectiva social inclusiva, de igualdad de género, contribuyendo al crecimiento y la estabilidad macroeconómica en el mediano y largo plazo.	ODS 5: Igualdad de Género
	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.
2. Promover la gestión transparente de las finanzas públicas a través de una agenda estratégica que considere los estándares y mejores prácticas a nivel nacional e internacional, así como las recomendaciones de evaluaciones y mediciones especializadas.	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico
	ODS 13: Acción por el Clima
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.
3. Gestionar la política fiscal suficiente, con perspectiva de desarrollo sostenible, responsable, transparente e inclusiva.	ODS 5: Igualdad de Género
	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico
	ODS 13: Acción por el Clima
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.
4. Incorporar a la gestión de la hacienda pública el enfoque de innovación y los procesos propios de un Estado moderno y eficiente.	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.

3.9 Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND) y Metas Estratégicas de Desarrollo (MED)

Con respecto a las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND) y las Metas Estratégicas de Desarrollo (MED), que fueron aprobadas por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (Conadur), según el Punto Resolutivo número 08-2017, se identificaron diez prioridades y catorce metas para el período 2019-2032.

En el ámbito de competencia del Minfin, le corresponde atender la prioridad relacionada con el gasto social y la reforma fiscal, así como la meta vinculada con la carga tributaria y el gasto social.

Las PND con las cuales el Minfin guarda una estrecha relación presentan una correspondencia directa con los ODS a los cuales está vinculado este Ministerio. Dichos ODS son:

1. ODS 5: Lograr la igualdad de género y empoderar a las mujeres y niñas;
2. ODS 8: Promover el crecimiento económico sostenido;
3. ODS 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos; y
4. ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

En la Tabla 4, se muestra la relación del Minfin con las PND y las MED.

Tabla 4

Vinculación del Ministerio de Finanzas Públicas con las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND) y Metas Estratégicas de Desarrollo (MED).

Prioridad Nacional de Desarrollo	Metas Estratégicas de Desarrollo
Gasto Social y reforma fiscal integral	<p>La carga tributaria ha superado el nivel observado en 2007 (12.1%).</p> <p>El gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB obtenido en 2010.</p>

Fuente: Punto Resolutivo No. 08-2017, CONADUR.

Es importante indicar que, en el marco de las PND, el Minfin desempeña un rol transversal en la gestión de los recursos financieros del Estado, asegurando que la asignación, administración y ejecución del presupuesto público contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos del país. En este sentido, su accionar se orienta a fortalecer la eficiencia del gasto y la sostenibilidad de las finanzas públicas.

Dentro de este contexto, el Ministerio tiene vinculación con la prioridad de Reforma Fiscal Integral, la cual busca fortalecer la capacidad financiera del Estado mediante una administración eficiente de los ingresos y gastos públicos. Si bien la recaudación tributaria es una responsabilidad directa de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), el Minfin ejerce un papel clave en la formulación de la política fiscal.

El Ministerio contribuye a esta prioridad nacional a través del diseño de un marco fiscal de mediano plazo, que permite garantizar la estabilidad macroeconómica y la sostenibilidad de las finanzas públicas en el país. Esto incluye la formulación de estrategias para mejorar la eficiencia del gasto público, la modernización de los sistemas de gestión financiera y la promoción de mecanismos que aseguren una distribución equitativa de los recursos, en función de las necesidades del país.

3.10 Incorporación de enfoques estratégicos y transversales

El Minfin, dentro del PEI 2025–2029, incorporó un análisis de enfoques con los cuales se busca una efectiva vinculación entre el marco legal y el proceso estratégico. Entre estos enfoques se encuentran los siguientes.

a) Equidad

Con la finalidad de contribuir al fortalecimiento del enfoque de equidad en el PEI 2025–2029, se han identificado mecanismos clave para continuar implementando su puesta en marcha. En particular, destaca que ciertas dependencias del Minfin programan y ejecutan, en sus POA, un conjunto de actividades con enfoque de género, orientadas a fortalecer las capacidades institucionales para su implementación. En ese sentido, la Diplandi reporta, en los informes mensuales de ejecución de metas físicas, lo programado en el POA.

b) Cambio climático y gestión de riesgos

El enfoque de cambio climático forma parte del ámbito de la gestión de las finanzas públicas. En ese sentido, el Minfin cuenta con la **Estrategia Fiscal Ambiental (EFA)**, aprobada mediante el Acuerdo Ministerial 442-2018 del Minfin y publicada en su primera versión integral en 2019⁶. La EFA establece una ruta de acción concreta y efectiva, dentro del marco de sus competencias, orientada a dirigir la inversión y el gasto público hacia el cumplimiento de los objetivos nacionales e internacionales de desarrollo sostenible, adaptación y mitigación al cambio climático, así como a la protección de los recursos naturales. Esta estrategia se compone de cinco ejes.

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

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

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

En el marco de las reformas al Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas, contenidas en el Acuerdo Gubernativo 21-2026, se creó la Dirección de Fiscalidad Ambiental para el Cambio Climático y la

6

https://www.Minfin.gob.gt/images/archivos/estrategia_fiscal_ambiental/efa_informe2019.pdf

Sostenibilidad, adscrita al Despacho Ministerial. Esta instancia constituye un apoyo especializado para integrar la fiscalidad ambiental en la gestión y gobernanza de las finanzas públicas, así como en el diseño de instrumentos fiscales, metodologías y estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos fiscales y ambientales nacionales, y que coordinará con las dependencias involucradas en la EFA (DAPF, DTP, DIPLANDI), el cierre de la estrategia y la integración de sus ejes en el quehacer de la nueva Dirección.

En la siguiente tabla, se presenta el análisis de los principales enfoques que el Minfin ha incorporado en el PEI 2025-2029.

Tabla 5

Ministerio de Finanzas Públicas: enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgos.

Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
Equidad	Uso del clasificador temático de género (incorporado a la Ley Orgánica del Presupuesto en 2013) como instrumento financiero para reflejar asignaciones vinculadas a la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres.	Las dependencias del Minfin e instituciones del sector público, con el apoyo técnico de la Dirección Técnica del Presupuesto (DTP) del Minfin.	Minfin, a través de la DTP, en lo relativo a la vinculación de estructuras presupuestarias en Sicoin; la verificación corresponde a SEPREM.
Cambio Climático	Implementación de la Estrategia Fiscal Ambiental (Acuerdo Ministerial 442-2018) y creación de la Dirección de Fiscalidad Ambiental para el Cambio Climático y la Sostenibilidad (Acuerdo Gubernativo 21-2026).	Dirección de Fiscalidad Ambiental para el Cambio Climático y la Sostenibilidad, en coordinación con las dependencias del Minfin.	Minfin, a través de la Dirección de Fiscalidad Ambiental para el Cambio Climático y la Sostenibilidad, en coordinación con las dependencias del Minfin.

Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
	<p>Implementación de la Estrategia para la mejora de la ejecución y calidad del gasto: en cumplimiento con la Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, ejercicio fiscal vigente, el Minfin define una estrategia para eliminar el gasto superfluo.</p>	<p>Minfin, a través de la Dirección Financiera, con insumos de todas las unidades ejecutoras.</p>	<p>Minfin, a través de la Diplandi, que elabora el informe cuatrimestral de avance con insumos consolidados por la Dirección Financiera.</p>
	<p>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:</p> <p>Préstamo con Opción de Desembolso Diferido ante Catástrofes CAT-DDO</p> <p>Seguro paramétrico contratado con el CCRIF (Mecanismo de Seguro contra Riesgos de Catástrofe en el Caribe) Guatemala se adhirió en el 2019 a este seguro por medio de una póliza para exceso de lluvias.</p>	<p>El Minin a través de la Dirección de Crédito Público (DCP), Dirección de Fiscalidad Ambiental para el Cambio Climático y la Sostenibilidad y Dirección de Análisis y Política Fiscal (DAPF).</p>	<p>El Minfin a través de la DCP.</p>
<p>Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)</p>	<p>Implementación de las Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental en el Ministerio de</p>	<p>Autoridad administrativa superior de cada dependencia del Minfin, en el marco</p>	<p>Autoridad administrativa superior de cada dependencia del Minfin, en el marco</p>

Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
	<p>Finanzas Públicas (Minfin): proceso orientado a garantizar el alcance de los objetivos y metas institucionales, en función del uso racional, eficiente y transparente de los recursos disponibles.</p>	<p>de sus competencias reguladas en el ROI y en la normativa vigente aplicable.</p>	<p>de sus competencias reguladas ROI y en la normativa vigente aplicable.</p>
	<p>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), el cual es analizado y actualizado bienalmente. En dicho plan se establecen 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.</p>	<p>Dependencias del Minfin que participan en la implementación del PIR.</p>	<p>Comité de Emergencia del Minfin.</p>
	<p>Manejo de una Oficina Verde que garantiza la sostenibilidad de las acciones en el mediano y largo plazo, con el objetivo de disminuir los impactos</p>	<p>El Minfin a través de la Dirección de Asuntos Administrativos (DAA).</p>	<p>Minfin, a través de la DAA.</p>

Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
	ambientales, reducir los costos y mejorar la salud y bienestar de los ocupantes del edificio.		

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin).

c) Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción (ESIP) 2025-2032

El Minfin, en su calidad de ente rector del Sistema de Administración Financiera del Estado y responsable de la formulación, ejecución y seguimiento de la política fiscal, asume la implementación de la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción 2025-2032 (ESIP) como un compromiso transversal de política pública orientado al fortalecimiento del Sistema Nacional de Integridad.

La naturaleza estratégica del Ministerio (que comprende la gestión de los ingresos tributarios y no tributarios, la programación y ejecución del presupuesto general del Estado, la administración de la tesorería nacional, el crédito público y la contabilidad gubernamental) sitúa a la institución en un ámbito crítico para la prevención de riesgos de corrupción y para la consolidación de estándares elevados de transparencia y rendición de cuentas.

En el marco del PEI 2025-2029, la vinculación del Minfin con la ESIP se materializa mediante:

- 1) Fortalecimiento de la transparencia presupuestaria activa, a través de la modernización continua de los sistemas de información financiera y el robustecimiento de los portales de datos abiertos, garantizando información oportuna, comprensible y trazable sobre la programación, ejecución y liquidación del gasto público.
- 2) Gestión integral de riesgos de integridad, incorporando análisis preventivos en los ciclos críticos de ingresos y egresos,

particularmente en los procesos presupuestarios, de ejecución financiera y de registro contable, a fin de reducir brechas de discrecionalidad y fortalecer los mecanismos de control interno.

- 3) Articulación con los sistemas de gestión institucional, incluyendo los estándares de calidad y antisoborno, para asegurar coherencia entre planificación estratégica, gestión operativa y cumplimiento normativo.
- 4) Fortalecimiento de la cultura organizacional basada en ética pública, promoviendo la profesionalización del servicio civil financiero bajo principios de mérito, responsabilidad y probidad.

En cumplimiento del Acuerdo Gubernativo 62-2024, Código de Ética del Organismo Ejecutivo, el Ministerio de Finanzas Públicas inició en el 2025 las gestiones pertinentes para la creación de su unidad de probidad institucional, instancia técnica que será responsable de coordinar acciones éticas, asesorar a las autoridades y capacitar al personal en materia de integridad. Su creación e implementación se articula con la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción 2025-2032 (ESIP) y se complementa con el Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 adoptado por el Minfin desde 2019.

d) Sistema de Integridad del Ministerio de Finanzas Públicas

En cumplimiento del Acuerdo Ministerial 783-2025, el Ministerio de Finanzas Públicas implementó e institucionalizó el Sistema de Integridad, en el marco del Acuerdo Gubernativo 210-2024 que instituye los Sistemas de Integridad en el Organismo Ejecutivo. Este sistema constituye un instrumento vinculante y complementario a la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción 2025-2032 (ESIP) y al Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001, asegurando coherencia entre la planificación estratégica, la gestión operativa y el cumplimiento normativo.

La naturaleza estratégica del Ministerio, que comprende la gestión de ingresos, la administración de la tesorería nacional, el crédito público, la contabilidad gubernamental, el registro de proveedores, entre otros, sitúa al Minfin en un ámbito considerable para la prevención de riesgos de corrupción.

En el marco del PEI 2025-2029, la vinculación del Minfin con el Sistema de Integridad se materializa mediante:

- **Planificación e implementación.** Integrando objetivos y acciones en los instrumentos de planificación institucional.
- **Asignación de recursos presupuestarios.** Asegurando la ejecución de las acciones vinculadas al sistema.
- **Participación ciudadana.** A través de la ejecución de acciones con un enfoque de participación ciudadana, representativo e inclusivo, atendiendo las capacidades y competencias institucionales, para promover la transparencia, rendición de cuentas y calidad del gasto.
- **Capacitación y campañas de sensibilización.** Fortaleciendo la cultura organizacional basada en ética y probidad.
- **Gestión de riesgos de corrupción.** A través de la identificación, análisis, valoración y gestión de riesgos de corrupción asociados a las funciones, políticas y procedimientos institucionales.
- **Sistema de gestión de denuncias administrativas de irregularidades.** Habilitando canales institucionales y procedimientos de actuación y seguimiento.
- **Mejora continua.** Mediante el seguimiento y evaluación periódica de indicadores de desempeño.

Cabe destacar que en 2026 se crea la estructura programática de la Unidad de Probidad, adscrita al Despacho Ministerial, que será la instancia técnica responsable de coordinar la implementación, seguimiento y evaluación del Sistema de Integridad, atendiendo de manera integral las acciones de ética, transparencia y rendición de cuentas.

De esta manera, el Sistema de Integridad se incorpora como un enfoque transversal autónomo, reforzando las políticas públicas de transparencia, rendición de cuentas y gobernanza democrática, y contribuyendo al fortalecimiento del Sistema Nacional de Integridad.

b) Innovación y brecha digital

Se incluye dentro del PEI 2025-2029, el objetivo estratégico institucional orientado a incorporar en la gestión de las finanzas públicas un enfoque de innovación que impulse la mejora continua de procesos y procedimientos, caracterizando a un Estado moderno, eficiente y eficaz.

En el marco de la Estrategia de Transformación Digital (ETD), se han implementado acciones vinculadas a la innovación y a la reducción de la brecha digital. Entre ellas destaca la ETD del Minfin plan diseñado para modernizar y optimizar la gestión financiera pública, mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, e impulsar una cultura basada en datos y tecnología avanzada en el la gestión financiera pública.

La transformación digital se refiere a la aplicación de tecnologías digitales para mejorar o transformar los procesos institucionales, las operaciones, la cultura y el modelo de organización, con el objetivo de aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la era digital. La estrategia establece el marco de actuación para crear valor mediante el despliegue continuo de tecnología y constituye el elemento central en la modernización del Minfin.

La Transformación Digital es un pilar estratégico que permitirá al Ministerio cumplir y hacer cumplir su política fiscal de manera más eficiente, transparente y enfocada en el servicio público, avanzando hacia el cumplimiento de su visión y misión institucional, como se establece en el Marco Estratégico Institucional.

En el caso de la digitalización de procesos y la adopción de tecnologías modernas potenciarán la transparencia en el uso de los recursos públicos, facilitando un seguimiento y control más eficientes del presupuesto. Esto contribuye directamente a la visión de una institución eficaz y transparente. La implementación de sistemas financieros avanzados, junto con un enfoque basado en datos permitirá tomar decisiones mejor informadas, promoviendo un entorno macroeconómico más estable y permitirá una alineación más precisa entre la ejecución presupuestaria y la calidad del gasto.

La finalidad primordial de la Estrategia es apoyar la consecución de los Objetivos Estratégicos Institucionales establecidos en el PEI, que a su vez

están alineados con la PGG 2024-2028. Esto se logrará mediante el fortalecimiento tecnológico, la redefinición de procesos y la construcción de una cultura del dato.

Se establecen una serie de pilares o principios de actuación transversales a todas las medidas de la Estrategia. Estos principios establecen un marco ético y operativo que guía todas las acciones y decisiones relacionadas con la transformación digital, asegurando que las iniciativas no solo sean tecnológicamente avanzadas, sino también alineadas con los valores institucionales y las necesidades de la sociedad.

La Estrategia se sustenta sobre nueve pilares: Transparencia y probidad;) Simplificación y orientación al usuario; Estándares internacionales; Multianualidad; Resiliencia; Digital por diseño; Cultura de la importancia de los datos; Interoperabilidad y Colaboración interinstitucional.

c) Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) 2025-2029

La PGG 2024-2028 plantea que para lograr una gestión de las finanzas públicas con perspectiva de mediano plazo que permita mejorar el bienestar de los ciudadanos a través de la política redistributiva del gobierno, se requiere de un MFMP que oriente la implementación de una política fiscal predecible, transparente, eficiente y sostenible.

Para alcanzar la visión planteada, el Marco Fiscal contempla cinco ejes estratégicos en el mediano plazo, a los que se plantea dar seguimiento y evaluación permanente por medio de criterios auditables y transparentes para la población guatemalteca y a los diferentes organismos locales e internacionales. Estos ejes estratégicos son:

- Promover una mayor suficiencia fiscal.
- Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas.
- Orientar el gasto público hacia proyectos dirigidos a promover el crecimiento económico y el desarrollo inclusivo de todos los guatemaltecos.
- Fortalecimiento de la sustentabilidad por medio de una apropiada gestión financiera ambiental.
- Promover la adopción sistemática de estándares nacionales e internacionales de transparencia.

En este contexto, la puesta en marcha de una política fiscal activa cobra un papel crucial para gestionar los recursos del Estado (impuestos, empréstitos, bienes patrimoniales) financiar el gasto público, en inversión y los servicios, asegurando la sostenibilidad fiscal y el desarrollo económico y social. Por lo antes expuesto, la elaboración de un MFMP se constituye en una herramienta fundamental para la buena gobernanza fiscal.

3.11 Evaluación de las Finanzas Públicas

Como parte de las acciones tendentes a la consolidación y modernización de las finanzas públicas, durante el 2026 se llevará a cabo una nueva evaluación PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability). La última evaluación fue realizada en 2018.

La evaluación permite medir de manera integral el desempeño del sistema de gestión de las finanzas públicas del país analizando dimensiones como transparencia, disciplina fiscal, eficiencia en el gasto y rendición de cuentas.

El proceso será coordinado con instituciones nacionales y actores internacionales, asegurando rigor técnico y comparabilidad con evaluaciones previas.

Beneficios para las finanzas públicas

- Diagnóstico objetivo: Ofrece una radiografía clara del estado actual de las finanzas públicas.
- Mejora en la planificación: Identifica fortalezas y debilidades, orientando reformas y prioridades estratégicas.
- Transparencia y confianza: Refuerza la credibilidad del sistema fiscal frente a ciudadanos, inversionistas y organismos internacionales.
- Eficiencia en el gasto: Promueve un uso más responsable y eficaz de los recursos públicos.
- Seguimiento de avances: Permite comparar resultados con evaluaciones anteriores y medir el impacto de las reformas implementadas.

Beneficios para el país en general

- **Fortalecimiento institucional:** Contribuye a consolidar prácticas modernas y transparentes en la gestión pública.
- **Atracción de cooperación y financiamiento:** Mejora la posición de Guatemala frente a socios internacionales y organismos multilaterales.
- **Confianza ciudadana:** Incrementa la percepción de responsabilidad y rendición de cuentas en el manejo de los recursos públicos.
- **Sostenibilidad fiscal:** Apoya la estabilidad macroeconómica y la capacidad del Estado para responder a necesidades sociales y de desarrollo.

La evaluación PEFA 2026 es una herramienta estratégica para fortalecer la gestión de las finanzas públicas, mejorar la transparencia y consolidar la confianza nacional e internacional en Guatemala.

4. Vinculación y desarrollo de modelos de Gestión por Resultados (GpR)

4.1. Identificación, análisis y priorización de la problemática

La identificación, análisis y priorización de la problemática institucional que sustenta el PEI 2025-2029 fue revisada en 2024, confirmando que la problemática central establecida: “Insuficiencia de recursos tributarios para el financiamiento del Gasto Público” subsiste. En consecuencia, esta versión del PEI constituye únicamente una actualización del problema central, manteniendo la misma por considerarse vigente y plenamente representativa de los desafíos actuales del Minfin, situación que fue validada durante la realización de los talleres para la elaboración del PEI 2025-2029.

Para abordar el análisis y discusión sobre el problema central durante los talleres del PEI en 2024, se utilizó un enfoque participativo que consistió en un taller de trabajo con dependencias sustantivas de este Ministerio. El propósito de este taller fue presentar a los participantes el problema principal y sus causas, identificando sus relaciones de primer y segundo nivel. Es importante destacar que para el Ministerio el problema central se ha constituido en una preocupación constante durante varios años. Durante el taller, de igual forma fue validado el árbol de problemas y se discutieron las relaciones causales más relevantes.

A pesar de los avances logrados en algunas áreas, como la mejora de la recaudación tributaria, se destacó que aún persisten desafíos importantes. Uno de los temas más mencionados, fue la insuficiencia de recursos presupuestarios para atender la demanda de necesidades de una población guatemalteca en constante crecimiento. Además, se destacó la rigidez del Presupuesto General de Ingresos y Egresos, que solo podrá modificarse mediante reformas legales que incluyen la Constitución Política de la República de Guatemala y aspectos relacionados con la implementación de metodologías para la medición de la calidad del gasto público.

4.2. 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 rol preponderante dentro de la política económica del país, en coordinación con otras instituciones, tanto centralizadas como descentralizadas. Asimismo, es responsable directo de la administración de la tesorería nacional y de la deuda pública, tanto interna como externa.

Según proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE) para 2025, Guatemala cuenta con una población de 18,079,810 habitantes, quienes constituyen la población total que demanda los servicios públicos brindados por las distintas instituciones del sector público.

Es importante indicar que el Minfin, por la naturaleza de sus funciones, no presta servicios directos a la población; sin embargo, al ofrecer servicios de apoyo a todas las instituciones del Estado, sus servicios son de atención indirecta a la población que demanda los servicios públicos en el país.

De conformidad con las funciones del Ministerio, esta es una institución de apoyo a otras entidades del sector público. Por tal razón, la **población objetivo** está representada por las instituciones que conforman dicho sector, organizado de la siguiente manera: Gobierno Central (46 entidades: 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; entidades 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, sumando un total **de 497 entidades del sector público**.

4.3. Modelo conceptual

El Modelo Conceptual, tiene como propósito identificar la relación causal entre la problemática principal y los efectos que origina dicha situación. Este análisis resultó necesario para determinar cuáles son las causas fundamentales que pueden ser corregidas mediante acciones estratégicas y hacia dónde se pueden enfocar los resultados institucionales, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales y asegurar el cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones del Ministerio.

En este sentido, para el desarrollo del Modelo Conceptual que se incluyó en el PEI 2025-2029 del Minfin, fue imprescindible analizarlo y discutirlo con un grupo de dependencias rectoras que atienden temas claves. La información del modelo identificado en años previos, particularmente el árbol de problemas y las relaciones causales directas e indirectas, fue validada, lo que permitió continuar con el Árbol de Problemas Institucional, siguiendo la metodología definida por la Segeplan.

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

Cabe destacar que, el Modelo Conceptual mantiene vigente la problemática principal: **“Insuficiencia de recursos tributarios para el financiamiento del Gasto Público”**. La primera línea de causas directas que afectan la no financiación del gasto público incluye: la débil recaudación fiscal del país, las rigideces presupuestarias, la priorización del gasto y la percepción de transparencia y rendición de cuentas de la ciudadanía.

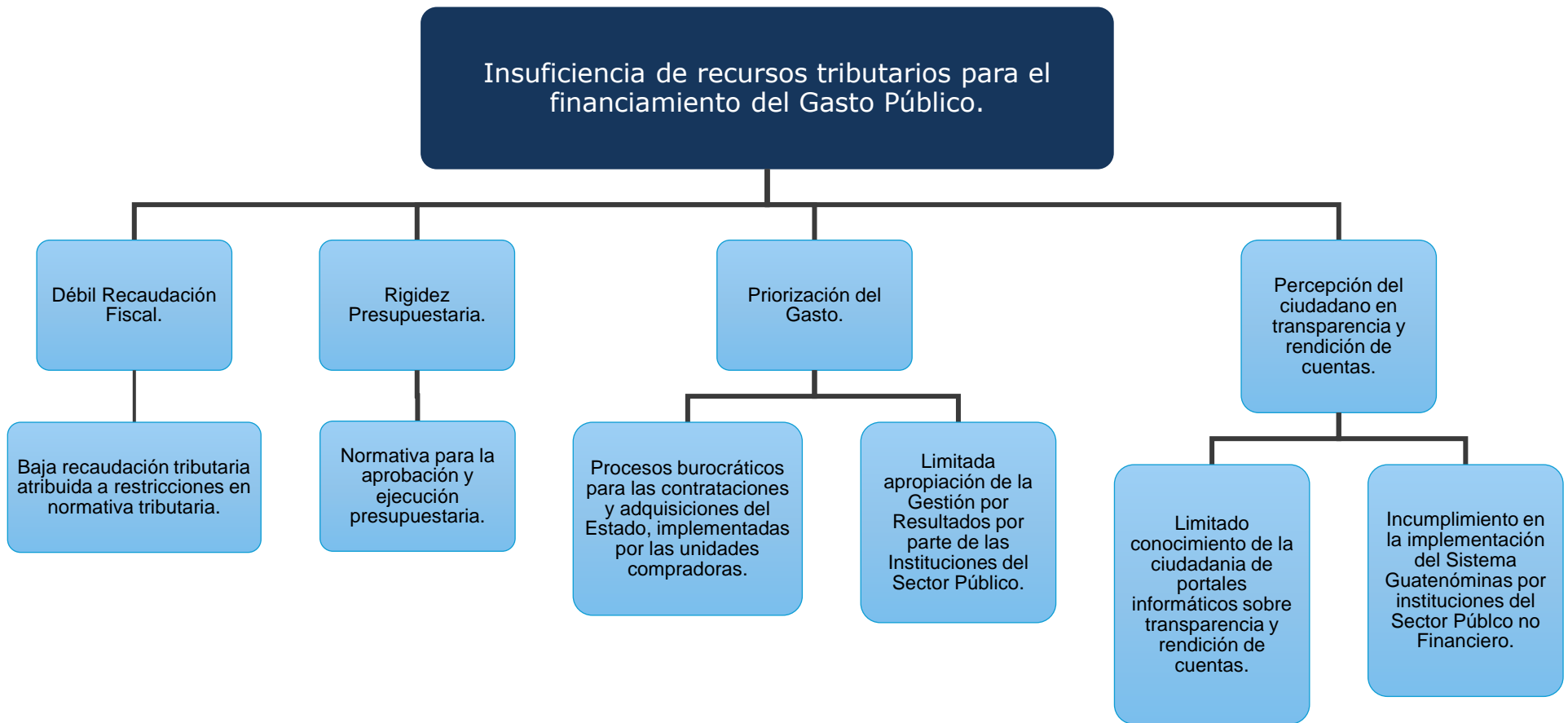
Estas causas, se ven afectadas por un segundo nivel de causas, relacionadas con la baja recaudación tributaria atribuida a: restricciones en la normativa tributaria, normativa para la aprobación y ejecución presupuestaria, procesos burocráticos para las contrataciones y adquisiciones del Estado, limitada apropiación de la Gestión por Resultados (GpR) por parte de ciertas instituciones del Sector Público, limitado conocimiento de la ciudadanía sobre portales informáticos de transparencia fiscal y rendición de cuentas, e incumplimiento en la implementación del Sistema Guatenóminas por las instituciones del Sector Público no Financiero.

Se puede concluir que, la identificación de esta problemática y sus causas permitió incorporar acciones estratégicas en la planificación, con el objetivo de incidir en la reducción de la problemática identificada.

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

Figura 1

Modelo conceptual del Ministerio de Finanzas Públicas.



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

4.4. Análisis de evidencias y jerarquización de factores causales

El análisis de evidencias y la jerarquización de factores causales clave, constituyen una de las partes fundamentales del Modelo Explicativo identificado. Este análisis, tiene la particularidad de desagregar cada uno de los elementos del modelo conceptual con el mayor nivel de detalle posible, con el propósito de valorar las relaciones causales directas e indirectas, a través de una revisión sistemática. Dicha revisión, permite mostrar las evidencias y ofrecer una forma valiosa de resumir la información.

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

4.5. Modelo explicativo

El modelo explicativo, es el resultado del proceso de construcción del modelo conceptual que, se logró elaborar. Por tanto, constituye 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, logrando identificar los factores causales directos e indirectos, así como 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. De igual forma, se identificaron seis factores causales indirectos que ocasionan dichas 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 para el financiamiento del gasto público.

La primera causa derivada del problema central fue una débil recaudación fiscal, la cual se considera la causa directa con mayor jerarquía en la determinación del problema central. De igual forma, está vinculada con una causa indirecta: la baja recaudación tributaria, atribuida a restricciones en la normativa tributaria, lo que incide en la insuficiencia de recursos tributarios, tal como se observa en la figura 2, de acuerdo con la simbología utilizada en el modelo.

En cuanto a la rigidez presupuestaria, esta fue la segunda causa directa identificada en jerarquía respecto al problema central. Se encontró que la normativa para la aprobación y ejecución presupuestaria fue la causa indirecta con mayor nivel de determinación, como se muestra en la simbología utilizada en el modelo.

La tercera causa fue la priorización del gasto, que resultó ser otra de las causas directas con menor incidencia en la determinación del problema central. En relación con esta causa, se identificaron dos causas indirectas que contribuyen al problema central. La de mayor jerarquía es la limitada apropiación del modelo de Gestión por Resultados en el sector público, mientras que la de menor jerarquía son los procesos burocráticos para contrataciones y adquisiciones del Estado implementados por las unidades compradoras, tal como se observa en los mayores niveles de determinación del esquema utilizado en el modelo explicativo.

Indicar que se logró identificar una cuarta causa, relacionada con la percepción de la ciudadanía en cuanto a la transparencia y rendición de cuentas, la cual está directamente vinculada con la determinación del problema de la insuficiencia de recursos tributarios. De acuerdo con el análisis jerárquico de causas directas, esta fue la de menor participación.

Sin embargo, en la parte fundamental del modelo explicativo, se identificaron dos causas indirectas: el limitado conocimiento de la ciudadanía sobre los portales de transparencia y rendición de cuentas, y la limitada cobertura en la implementación del sistema de Guatenóminas. Esto 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 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 ha considerado que las restantes tres causas recibirán una atención integral, especialmente por su relación directa con el problema central identificado.

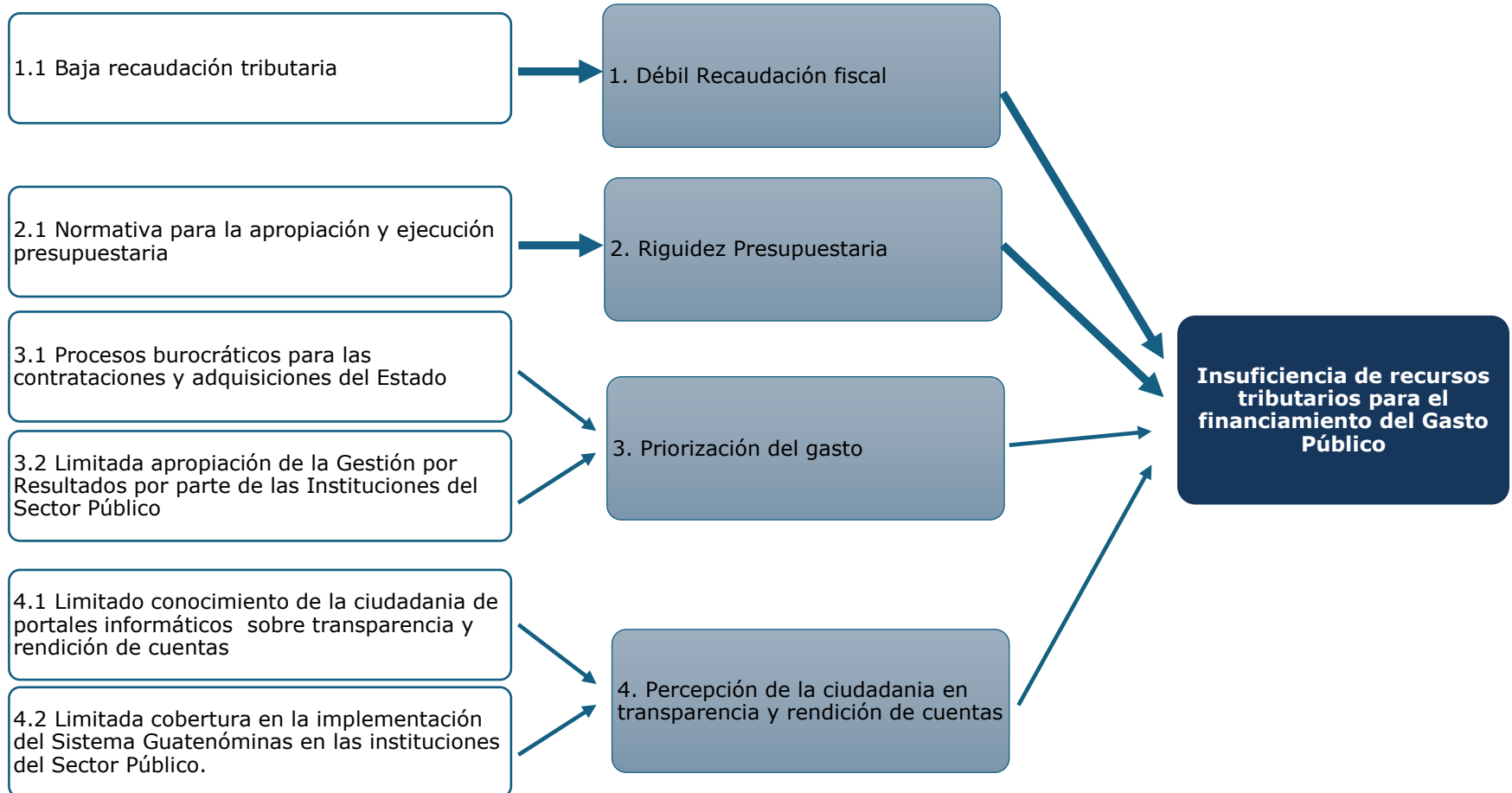
Para la elaboración del esquema relacionado con el modelo explicativo, fueron utilizadas tres variables del modelo de Gestión por Resultados, siendo estas: **magnitud, evidencia y fuerza explicativa**, que permitieron mostrar los caminos causales críticos directos e indirectos, y la jerarquización de los factores causales identificados, de acuerdo con el modelo indicado.

Asimismo, se elaboró un análisis integral de evidencias que corresponden a estudios y análisis realizados por organismos nacionales e internacionales, los cuales fortalecen la determinación de las causas definidas al problema principal que se presenta en el Modelo Conceptual, especialmente como evidencias de las buenas prácticas realizadas en otros países que afrontaron problemas similares y que, contribuyeron a la solución de sus problemas identificados.

En la Figura 2, se muestra el Modelo Explicativo, con los correspondientes caminos causales críticos directos e indirectos y la jerarquización de factores causales según las variables magnitud, evidencia y fuerza explicativa.

Figura 2

Ministerio de Finanzas Públicas. Modelo Explicativo.



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

4.6. Modelo lógico de la estrategia

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

4.6.1. Gestión de los ingresos

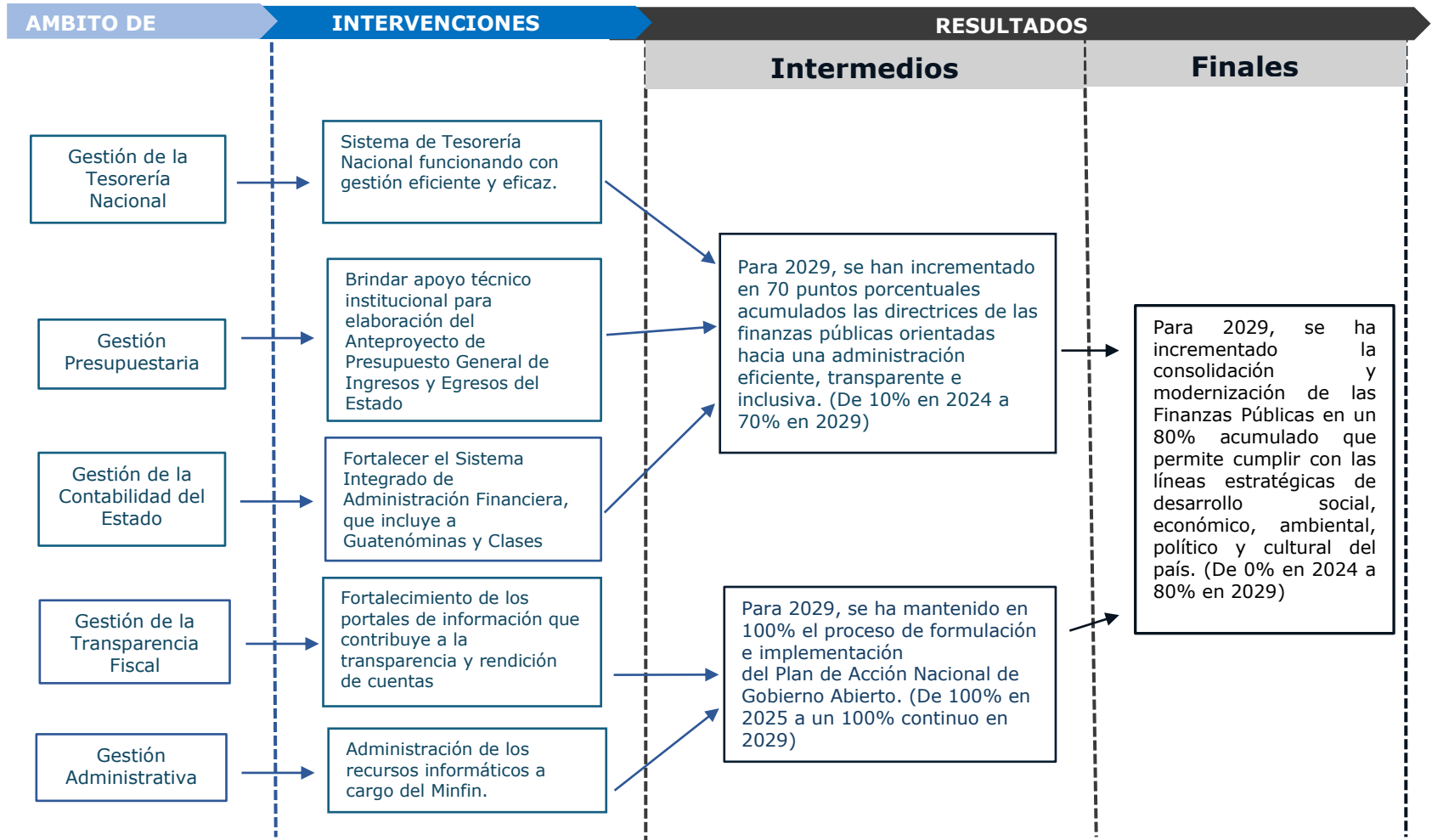
El Modelo Lógico de la Estrategia, desde la gestión de los ingresos, se estructura a partir de cuatro ámbitos de gestión identificados con las funciones del Minfin, los cuales se observan en la Figura 3 y contribuyeron a la definición del **¿cómo?** y **¿por qué?** debe funcionar una estrategia que permitirá alcanzar los resultados (intermedios y final) definidos en el PEI 2025-2029 del Minfin.

En el modelo en referencia, se identificaron cinco intervenciones clave que representan un número igual de productos y que, de acuerdo con los aspectos más críticos para el abordaje estratégico del seguimiento, monitoreo y evaluación de los resultados, se presentan en el siguiente orden: 1) Sistema de Tesorería Nacional funcionando con gestión eficiente y eficaz; 2) Brindar apoyo técnico institucional para elaboración del Anteproyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado; 3) Fortalecer el Sistema Integrado de Administración Financiera, que incluye a Guatenóminas y Clases; 4) Fortalecimiento de los portales de información, contribuyendo a la transparencia y rendición de cuentas; y 5) Administración de los recursos informáticos a cargo del Minfin.

A continuación, se presenta la Figura 3 del modelo lógico de la estrategia que, corresponde al ámbito de gestión de los ingresos.

Figura 3

Ministerio de Finanzas Públicas. Modelo lógico de la estrategia: Gestión de los ingresos.



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.

4.6.2. Gestión de los egresos

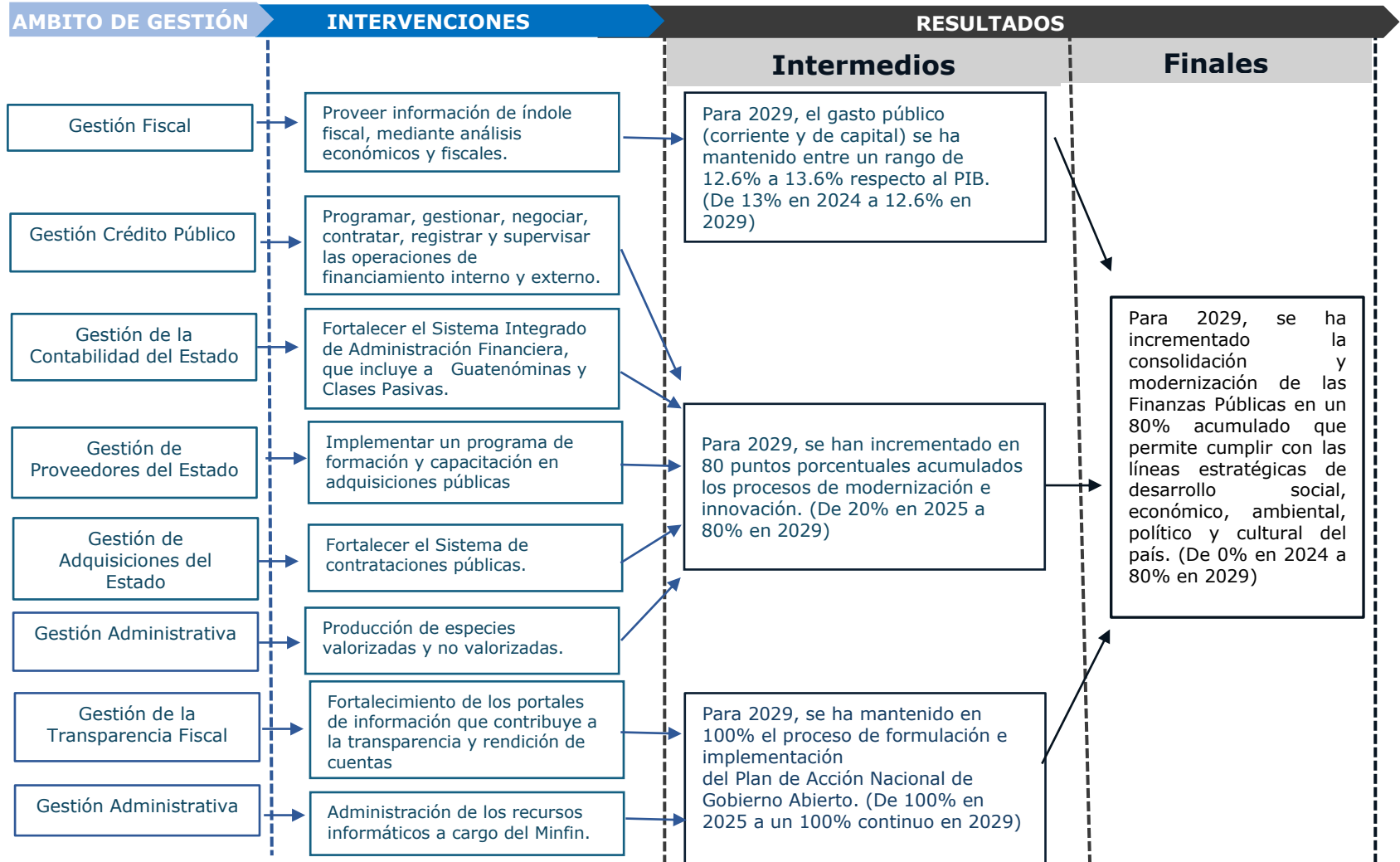
El Modelo Lógico de la Estrategia, desde la gestión de los egresos, se estructura a partir de seis ámbitos de gestión que se identifican de acuerdo con las funciones del Minfin y que se presentan en la figura 4. Este modelo contribuye a la definición del ¿cómo? y ¿por qué? debe funcionar la estrategia, que contribuirá al alcance de los resultados (intermedios y final) que forman parte del PEI 2025-2029 del Minfin.

En el modelo lógico analizado, se lograron identificar ocho intervenciones clave que representan un número igual de productos y que, de acuerdo con los aspectos más críticos para el abordaje estratégico del seguimiento, monitoreo y evaluación de los resultados, se estructuran de la siguiente manera: 1) Proveer información de índole fiscal, mediante análisis económicos y fiscales; 2) Programar, gestionar, negociar, contratar, registrar y supervisar las operaciones de financiamiento interno y externo; 3) Fortalecer el Sistema Integrado de Administración Financiera, que incluye a Guatenóminas y Clases Pasivas; 4) Implementar un programa de formación y capacitación en adquisiciones públicas; 5) Fortalecer el Sistema de contrataciones públicas; 6) Producción de especies valorizadas y no valorizadas; 7) Fortalecimiento de los portales de información que contribuye a la transparencia y rendición de cuentas; y 8) Administración de los recursos informáticos a cargo del Minfin.

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

Figura 4

Ministerio de Finanzas Públicas. Modelo lógico de la estrategia: Gestión de los Egresos.



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.

4.7. Resultados, indicadores y metas

El Minfin, en atención a los Lineamiento Generales de Política y Planificación 2027-2031 emitidos por la Segeplan, alinea el PEI 2025-2029 con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030, las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND) y la PGG 2024-2028, mediante la estructura de los objetivos estratégicos y los resultados institucionales donde se define el resultado final, orientado hacia unas finanzas públicas consolidadas y modernizadas, lo que permitirá al Estado de Guatemala tener la capacidad económica para cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural.

En el caso del resultado final para 2029, se espera que, al concluir el periodo de referencia del PEI, se haya obtenido un 80% de avance acumulado en la consolidación y modernización de las finanzas públicas, lo que permitirá que el Estado cuente con la capacidad económica necesaria para atender el desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país.

En relación con los resultados intermedios que, contribuirán al resultado final, se destacan los siguientes: 1) La actualización y emisión de directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva; 2) Acompañamiento y asesoría en la formulación e implementación del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto; 3) Que el gasto público (corriente y de capital) mantenga un comportamiento adecuado respecto al Producto Interno Bruto; y 4) Modernización e innovación de normas, procesos y procedimientos institucionales.

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

El presente PEI, está actualizado para una temporalidad de ejecución de 2025 a 2029. Es importante indicar que, para medir el comportamiento de los resultados del plan, la Diplandi elabora un informe anual de seguimiento y monitoreo sobre el desempeño de cada resultado

intermedio, con información que será acopiada y analizada por las dependencias rectoras involucradas a nivel de cada resultado intermedio.

En la Tabla 6, se presentan los resultados estratégicos institucionales, así como los respectivos indicadores que permitirán medir el logro de cada resultado y las acciones estratégicas vinculadas para cada uno de ellos.

Tabla 6

Resultados Estratégicos Institucionales e Indicadores del Ministerio de Finanzas Públicas.

Resultado	Indicadores
<p><u>Resultado Final:</u> Para 2029, se ha incrementado la consolidación y modernización de las Finanzas Públicas en un 80% acumulado que permite cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país. (De 0% en 2024 a 80% en 2029)</p>	Finanzas Públicas consolidadas y modernizadas. (ver Tabla 14)
<p><u>Resultados Intermedios 1 (R-1):</u> Para 2029, se ha incrementado en 70 puntos porcentuales acumulados las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva. (De 10% en 2024 a 70% en 2029)</p>	Finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva. (ver Tabla 15)
<p><u>Resultados Intermedios 2 (R-2):</u> Para el 2029, se ha mantenido en 100% el proceso de formulación e implementación del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto. (De 100% en 2025 a 100% continuo en 2029)</p>	Avance de la implementación del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto. (ver Tabla 16)
<p><u>Resultados Intermedios 3 (R-3):</u> Para 2029, el gasto público (corriente y de capital) se ha mantenido entre el rango de 12.6% a 13.6% respecto al PIB. (De 13% en 2024 a 12.6% en 2029)</p>	Gasto Público (Corrientes y de Capital) con respecto al PIB. (ver Tabla 17)
<p><u>Resultados Intermedios 4 (R-4):</u> Para 2029, se ha incrementado en 80 puntos porcentuales acumulados los procesos de modernización e innovación. (De 20% en 2025 a 80% en 2029)</p>	Modernización e innovación de normas, procesos y procedimientos. (ver Tabla 18)

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin).

En la Tabla 7, se muestra la cadena de resultados a nivel de objetivos estratégicos, resultados intermedios y finales que se espera alcanzar al finalizar el 2029.

Tabla 7

Objetivos estratégicos, resultados intermedios y final del Ministerio de Finanzas Públicas

Objetivo	Resultado
<p><u>General:</u> Coadyuvar a la consolidación de las Finanzas Públicas para que el Estado cuente con capacidad económica que, permita cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país.</p>	<p><u>Resultado Final:</u> Para 2029, se ha incrementado la consolidación y modernización de las Finanzas Públicas en un 80% acumulado que permite cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país. (De 0% en 2024 a 80% en 2029)</p>
<p><u>Estratégico 1:</u> Gestionar las finanzas públicas de manera que los recursos públicos se utilicen eficientemente, bajo una perspectiva social inclusiva, de igualdad de género, contribuyendo al crecimiento y la estabilidad macroeconómica en el mediano y largo plazo.</p>	<p><u>Resultados Intermedios 1 (R-1):</u> Para 2029, se ha incrementado en 70 puntos porcentuales acumulados las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva. (De 10% en 2024 a 70% en 2029)</p>
<p><u>Estratégico 2:</u> Promover la gestión transparente de las finanzas públicas a través de una agenda estratégica que considere los estándares y mejores prácticas a nivel nacional e internacional, así como las recomendaciones de evaluaciones y mediciones especializadas.</p>	<p><u>Resultados Intermedios 2 (R-2):</u> Para el 2029, se ha mantenido en 100% el proceso de formulación e implementación del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto. (De 100% en 2025 a 100% en 2029)</p>
<p><u>Estratégico 3:</u> Gestionar la política fiscal suficiente, con perspectiva de desarrollo sostenible, responsable, transparente e inclusiva.</p>	<p><u>Resultados Intermedios 3 (R-3):</u> Para 2029, el gasto público (corriente y de capital) se ha mantenido entre el rango de 12.6% a 13.6% respecto al PIB. (De 13% en 2024 a 12.6% en 2029)</p>
<p><u>Estratégico 4:</u> Incorporar a la gestión de la hacienda pública el enfoque de innovación y los procesos propios de un Estado moderno y eficiente.</p>	<p><u>Resultados Intermedios 4 (R-4):</u> Para 2029, se ha incrementado en 80 puntos porcentuales acumulados los procesos de modernización e innovación. (De 20% en 2025 a 80% en 2029)</p>

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin).

4.8. Cadena de resultados

La cadena de resultados es un instrumento que ayuda a identificar la lógica de las relaciones de causalidad de las políticas, las estrategias y los programas. Desde la perspectiva de la cadena de resultados, los insumos y los procesos son necesarios para proveer servicios, actividades y productos a corto plazo, los cuales conducen al logro de los efectos directos y de los impactos en el mediano y largo plazo.

En ese sentido, la cadena de resultados institucionales en el PEI 2025-2029 se diseñó para medir el cumplimiento de los mandatos legales del Minfin, especialmente el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las PND y la PGG 2024-2028 en el marco de su competencia. Para ello, fue necesario alinear estratégicamente la cadena de resultados en función de los ámbitos institucionales de gestión de los ingresos y egresos, vinculados con los resultados inmediatos, resultados intermedios y el resultado final que se presentaron en el Modelo Lógico de la Estrategia.

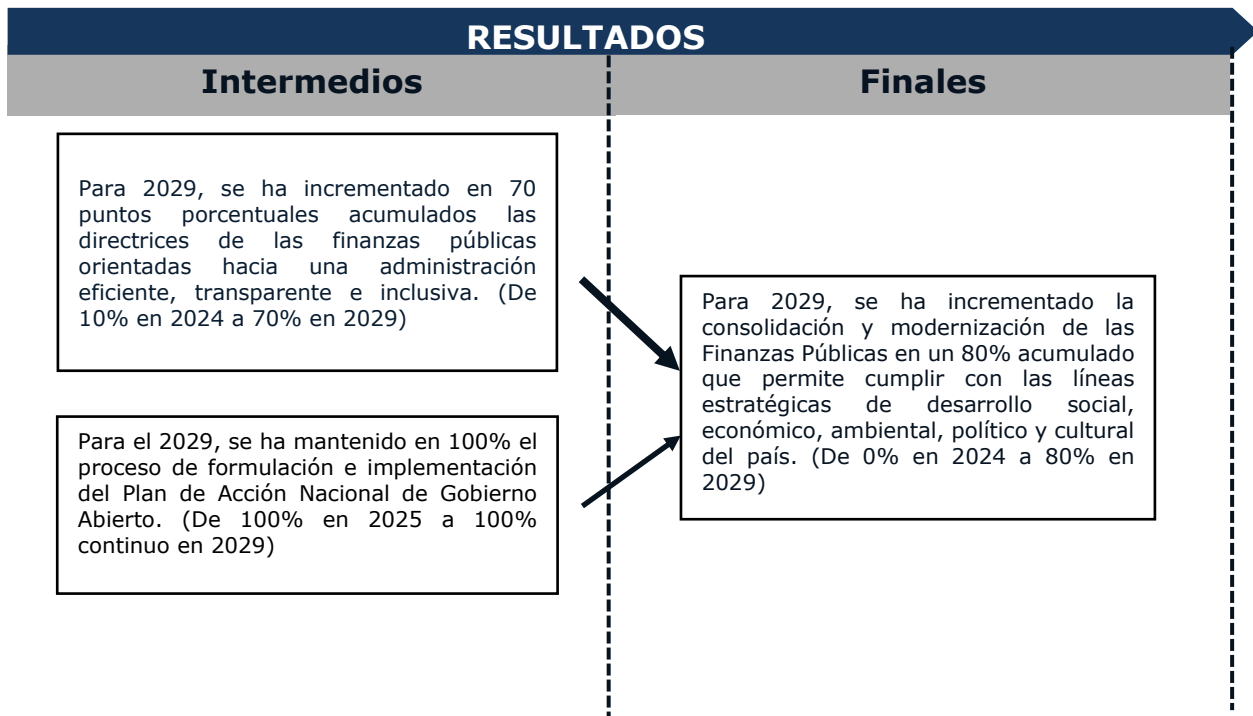
4.8.1. Gestión de los ingresos

En lo que respecta al ámbito de gestión de los ingresos, se logró identificar un grupo de resultados intermedios, relacionados con la implementación de un gasto eficiente; acciones dirigidas al rescate de las finanzas públicas; portales de transparencia actualizados al servicio de la ciudadanía; manuales, lineamientos y disposiciones internas fortalecidas para atender la rendición de cuentas; y estándares internacionales sobre transparencia.

En la Figura 5, se presenta la cadena de resultados intermedios y final, de acuerdo con el ámbito de gestión de los ingresos.

Figura 5

Cadena de resultados intermedios y final del Ministerio de Finanzas Públicas: Gestión de los ingresos.



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin).

4.8.2. Gestión de los egresos

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

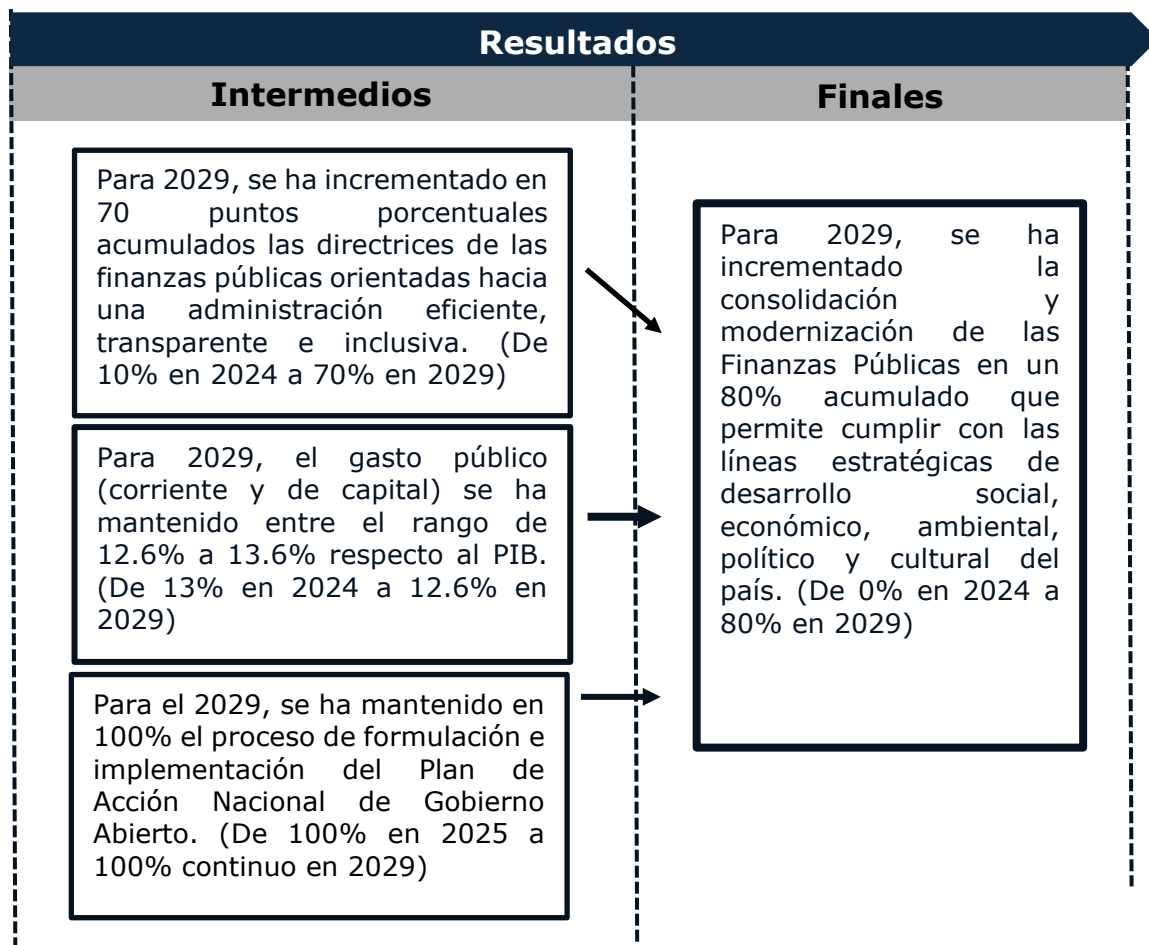
En cuanto a los resultados intermedios, se identificaron tres, relacionados con la incorporación de procesos de modernización e innovación de las finanzas públicas; el gasto público medido con respecto al PIB; y la identificación de los compromisos del eje de Transparencia Fiscal.

El resultado final que el Minfin, espera alcanzar al concluir la temporalidad del PEI 2025-2029 está enfocado en unas finanzas públicas consolidadas y modernizadas en un 80% de avance, lo que permitirá al Estado disponer de la capacidad económica y financiera para cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país.

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

Figura 6

Cadena de resultados inmediatos, intermedios y final del Ministerio de Finanzas Públicas: Gestión de los Egresos.



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin).

4.9. Modelo Prescriptivo

El Modelo Prescriptivo, es importante para determinar las intervenciones claves o estratégicas a planificar, de acuerdo con las evidencias debidamente documentadas. Este modelo 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. Su objetivo es identificar los resultados finales e intermedios dentro de la metodología de Gestión por Resultados. Este modelo permitió identificar las intervenciones más efectivas, que contribuirán a contrarrestar el problema central identificado en el Modelo Conceptual.

Es importante indicar que, a partir del Modelo Explicativo, se construyó el Modelo Prescriptivo, mediante un análisis documental de evidencias obtenidas de estudios realizados por diversas instituciones, tanto nacionales como internacionales, sobre la temática en cuestión. En el caso específico del Minfin, se revisó la política fiscal aplicada en varios países de Latinoamérica, abarcando todas las causas identificadas en el Modelo Explicativo. El propósito de este análisis fue proponer soluciones orientadas a la determinación de resultados. Las evidencias correspondientes al Modelo Prescriptivo se encuentran en el Anexo 3.

Después de analizar las causas directas del problema central, como se presenta en la Tabla 8, se realizó un análisis de las intervenciones relacionadas con las causas directas e indirectas del problema principal. A partir de este análisis, se concluyó que la causa con mayor influencia en la insuficiencia de recursos es la "Débil Recaudación Fiscal", que está acompañada de una causa indirecta: a) Baja recaudación tributaria debido a restricciones en la normativa tributaria. Esta causa adquiere especial relevancia, ya que está estrechamente relacionada con la primera causa mencionada, la "débil recaudación tributaria".

En la Tabla 8, se presenta el Modelo Prescriptivo, que identifica las intervenciones clave para abordar las relaciones causales del problema principal identificado.

Tabla 8

Ministerio de Finanzas Públicas. Modelo Prescriptivo, 2025.

Intervenciones (Cómo abordar la causa)	Causa Indirecta	Causa Directa	Problema Principal
El Minfin, a través de la DAPF, continuará con el apoyo técnico a la SAT, con la finalidad de fortalecer el proceso de recaudación tributaria.	Apoyar con el fortalecimiento para incrementar la recaudación tributaria.	Fortalecida la Recaudación Fiscal.	Se mejora la disponibilidad de recursos tributarios para el financiamiento del gasto público.
Que la DTP y la DCE realicen un análisis detallado de la normativa presupuestaria relacionada con el gasto público, con el objetivo de recomendar ajustes que optimicen la asignación de recursos. Esto permitirá incrementar los recursos destinados a la inversión pública, alineando la gestión financiera con las prioridades de desarrollo del país.	La normativa para la aprobación y ejecución presupuestaria permite priorizar el Gasto Público.	Se optimiza la asignación de recursos dentro de las limitaciones presupuestarias, favoreciendo una mayor inversión pública.	
EL Minfin, presente una iniciativa que contemple la creación del Sistema Nacional de Contrataciones Públicas con el objetivo de optimizar el gasto público y simplificar los procesos de adquisición.	Eficiencia en los procesos para la contratación y adquisiciones del Estado	Mejora en la priorización del gasto	
Que la DTF y la DCS del Minfin, en coordinación definan una estrategia de comunicación que permita mostrar a la ciudadanía información sobre transparencia y rendición de cuentas.	Mayor conocimiento de la ciudadanía sobre portales informáticos relacionados con la transparencia y rendición de cuentas	Positiva percepción de la ciudadanía en transparencia y rendición de cuentas	

Intervenciones (Cómo abordar la causa)	Causa Indirecta	Causa Directa	Problema Principal
Que la DCE del Minfin, defina una programación progresiva para la implementación de la NICSP ⁷ y Sistema Guatenóminas en todas las instituciones del Sector Público.	Mayor cobertura en la implementación de las NICSP y Sistema Guatenóminas en las instituciones del Sector Público.		

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

Un elemento determinante en la débil recaudación fiscal es la captación de ingresos, responsabilidad que recae en la SAT. Si bien en los últimos años la recaudación tributaria ha mostrado avances, alcanzando entre 11.7 % y 14 % del PIB según informes del FMI (2024-2025) y datos de la OCDE/CEPAL (2025), los recursos financieros continúan siendo insuficientes para atender las principales demandas de una población en constante crecimiento demográfico y con necesidades en educación, salud e infraestructura. La literatura consultada resalta que la baja presión fiscal y los altos niveles de evasión, evidenciados en los estudios del ICEFI (2025), limitan la capacidad del Estado para financiar adecuadamente programas sociales y desarrollo económico, evidenciando la necesidad de reforzar la gestión tributaria y avanzar hacia una reforma integral.

De acuerdo con la documentación revisada, se identificaron experiencias comparables en América Latina que refuerzan la importancia de adaptar la política fiscal al crecimiento económico. Por ejemplo, los análisis de la OCDE y la CEPAL (2025) señalan que países con crecimiento sostenido y aumento del ingreso per cápita han requerido reformas tributarias cuando la presión fiscal permanecía por debajo del nivel de desarrollo, generando brechas estructurales en los ingresos públicos. Esto permite comprender que la expansión de la base tributaria, la introducción de nuevos impuestos, ajustes en las tasas y el fortalecimiento institucional de la SAT, señalados en los informes del FMI y ICEFI, son estrategias

⁷ Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

necesarias para mejorar la recaudación y garantizar la sostenibilidad del gasto público.

Cabe destacar que los insumos fundamentales para la construcción del Modelo Prescriptivo provienen del árbol de problemas y del análisis de relaciones causales del camino crítico, donde se identifican causas directas e indirectas que afectan la recaudación. Asimismo, la revisión documental de experiencias latinoamericanas evidencia que la débil recaudación fiscal constituye un factor recurrente que limita la capacidad de los gobiernos para financiar su gasto público de manera efectiva, como lo señalan los análisis del Banco Mundial (2025) y del FMI (2025), confirmando la pertinencia de estrategias integrales que combinen eficiencia administrativa, política tributaria y ampliación de la base de recursos.

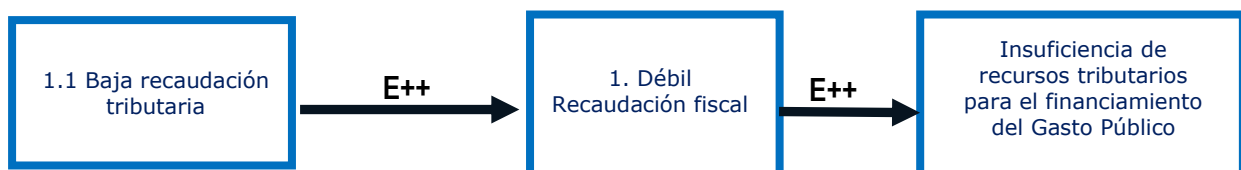
4.10. Identificación de caminos causales críticos y jerarquización de factores

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 la Figura 7, en la que 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.



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

5. Marco estratégico institucional

El Minfin, en su misión de consolidarse como una institución sólida en la gestión de las finanzas públicas, establece su Visión, Misión, y Objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento normativo, que guían su accionar para garantizar la transparencia y la eficiencia. Este marco tiene un enfoque integral que promueve el desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país.

De acuerdo con lo expuesto, en la Figura 8 se muestra el marco estratégico institucional, a través del cual se espera alcanzar, al final de la vida útil del presente PEI 2025-2029, una institución que cumple y hace cumplir la política fiscal, mediante el uso transparente y estratégico de los recursos públicos, que contribuyan al desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país.

5.1. Visión

El Minfin, comprometido con la mejora continua de la gestión de las finanzas públicas, ha diseñado un Marco Estratégico Institucional que cumple con las funciones asignadas por la Ley del Ejecutivo y el ROI.

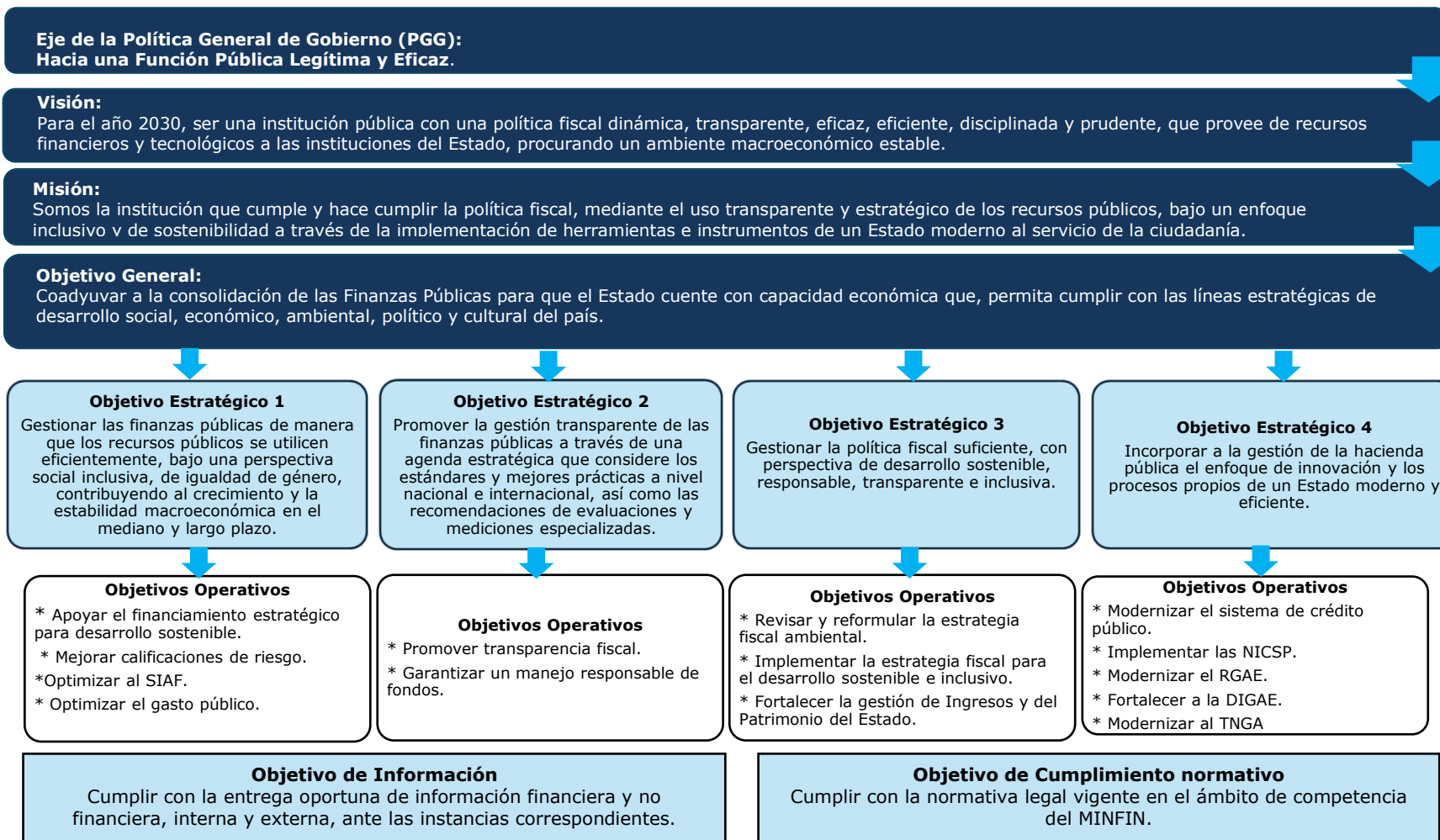
En este marco, se ha definido una visión que aborda los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento normativo, en concordancia con la normativa vigente. Este marco orienta al Ministerio, hacia el fortalecimiento de una institución sólida, que gestione las finanzas públicas de manera eficiente y cuente con un sistema de control interno robusto, junto a una estructura de gestión enfocada en alcanzar los resultados esperados.

5.2. Misión

El Minfin, de acuerdo a su Marco Estratégico Institucional, cumple con las funciones asignadas por la Ley del Ejecutivo y el ROI. En este contexto, ha formulado una misión alineada con la normativa vigente, que describe a la institución como un ente que gestiona finanzas públicas fortalecidas, con un control interno adecuado y un sistema de gestión eficiente que facilita el logro de resultados.

En la figura 8 se presenta la misión, destacando su contribución al desarrollo y crecimiento económico inclusivo.

Figura 8
Ministerio de Finanzas Públicas. Marco Estratégico Institucional, 2025-2029.



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

5.3. Principios

En cumplimiento de sus funciones institucionales, el Minfin establece los principios éticos que orientan la conducta de sus colaboradores y el desarrollo de sus procesos, conforme al Código de Ética del Ministerio de Finanzas Públicas, aprobado mediante el Acuerdo Ministerial Número 484-2023 y reformado por el Acuerdo Ministerial Número 388-2024, en congruencia con el Código de Ética del Organismo Ejecutivo.

Estos principios constituyen la base para fortalecer la gestión institucional, promoviendo la transparencia, el adecuado control interno, la innovación en los procesos y la mejora continua en la prestación de los servicios públicos que el Minfin provee en el ámbito de su competencia.

De conformidad con lo establecido en el artículo 6 del Código de Ética, los principios éticos institucionales son:

Figura 9

Ministerio de Finanzas Públicas. Principios institucionales.



Fuente: Código de Ética del Ministerio de Finanzas Públicas, Acuerdo Ministerial Número 484-2023 y reformas mediante Acuerdo Ministerial Número 388-2024, Minfin.

5.4. Valores

De acuerdo con el Código de Ética del Ministerio de Finanzas Públicas (Acuerdo Ministerial Número 484-2023, con reformas mediante Acuerdo Ministerial Número 388-2024), los colaboradores del Ministerio deben observar y promover los siguientes valores institucionales:

Figura 10

Ministerio de Finanzas Públicas. Valores institucionales.



Fuente: Código de Ética del Ministerio de Finanzas Públicas, Acuerdo Ministerial Número 484-2023 y reformas mediante Acuerdo Ministerial Número 388-2024, Minfin.

5.5. Análisis FODA, estrategias y acciones derivadas

Como parte de la actualización del PEI 2025-2029 del Minfin, se realizó el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) a nivel de proceso, considerando todos los factores internos y externos de cada dependencia del Ministerio. Este análisis constituye una fotografía de las capacidades estratégicas de cada unidad, brindando información clave para la planificación institucional.

El análisis FODA presentado por las dependencias constituye un insumo para las herramientas específicas requeridas por los Sistemas de Gestión vigentes, aportando información clave para el contexto de la organización en dichos sistemas (Sistema de Gestión de Calidad y Sistema de Gestión Antisoborno).

A partir de este análisis se definieron las estrategias y acciones derivadas, organizadas por dependencia y proceso, orientadas a potenciar fortalezas, aprovechar oportunidades, mitigar debilidades y contrarrestar amenazas, con el propósito de fortalecer la gestión institucional y orientar la toma de decisiones.

Se aprecia mayor detalle en los siguientes anexos:

- Anexo 4: Análisis FODA 2026, por dependencia y proceso, detalle conforme a la relación jerárquica descrita en el Artículo 2 del Acuerdo Ministerial 321-2018.
- Anexo 5: Estrategias y acciones derivadas del FODA 2026.

5.6. Identificación y descripción de proyectos estratégicos

El Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin), en el marco del PEI 2025-2029, definió un conjunto de líneas estratégicas que orientan sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. Estas líneas estratégicas constituyen los ejes que guían la planificación y ejecución de los proyectos estratégicos, los cuales buscan ser alcanzables, medibles y con resultados e impactos tangibles en áreas prioritarias como la transformación digital, transparencia fiscal, rendición de cuentas, fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión eficiente de archivos.

En la Tabla 9 se muestran las líneas e ideas de proyectos estratégicos definidos de forma participativa con el Despacho Ministerial y Dependencias.

Tabla 9

Ministerio de Finanzas Públicas. Líneas estratégicas con relación a proyectos estratégicos Año 2025-2029.

No.	Línea estratégica	Proyecto estratégico
1	Transformación digital/ciberseguridad/equipamiento tecnológico.	Equipamiento tecnológico. Fortalecimiento de capacidades tecnológicas, transformación digital. Fortalecer temas de ciberseguridad. Nuevo sistema de recursos humanos. Fortalecimiento del Sistema de Guatecompras. Interconexión con entidades y registros. Fortalecimiento tecnológico de atención a proveedores. Sistematización y automatización de procesos.
2	El camino hacia el grado de inversión.	Guatemala un camino hacia el grado de inversión.
3	Fortalecimiento de transparencia fiscal y rendición de cuentas.	Política tributaria para la reducción de la evasión e incumplimiento tributario. Análisis de eficiencia del gasto. Fortalecimiento de la transparencia fiscal y rendición de cuentas.
4	Recursos humanos.	Fortalecimiento del recurso humano institucional. Modernización de espacios físicos.
5	Fortalecimiento de capacidades (internas y externas).	Modificación estructura orgánica (ROI). Fortalecimiento de capacidades institucionales. Desarrollo del módulo específico para el traslado de bienes muebles entre instituciones públicas. Registro digital y asignación de valor económico de las propiedades del Estado. Sistema informático de gestión integral (Sigidicabi). Apoyo al fortalecimiento de la formación y capacitación en materia de adquisiciones el Estado. Actualización de normas y procedimientos de los sistemas presupuestarios, contables, de tesorería y de crédito público.
6	Fiscalidad ambiental.	Actualización de política de gestión ambiental del Minfin.
7	Política de archivos.	Política de archivo.

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

5.6.1. Proyectos transversales

En el marco del PEI 2025-2029, el Minfin ha incorporado los proyectos transversales, a través de los cuales se busca atender una gestión de las finanzas públicas con enfoque integral y participativo, con la intervención de las diferentes dependencias que conforman la estructura organizacional del Ministerio. Estos proyectos, si bien se presentan de manera diferenciada, se encuentran vinculados a las líneas y proyectos estratégicos definidos previamente, contribuyendo de forma simultánea a varios de ellos. Asimismo, cabe destacar que algunos de estos proyectos tienen una temporalidad que supera la vida útil del plan estratégico.

Entre los principales proyectos transversales se encuentran entre otros los siguientes:

- **Proyecto de Implementación de un Centro de Datos Alterno resiliente, compatible con nube soberana y orientado al fortalecimiento de las capacidades Tecnológicas del Ministerio de Finanzas Públicas**

En Minfin dentro del PEI 2025-2029, ha previsto la puesta en marcha de Proyecto de Implementación de un Centro de Datos Alterno resiliente, compatible con nube soberana y orientado al fortalecimiento de las capacidades Tecnológicas del Ministerio, que muestre características como las siguientes: resiliente, escalable y compatible con infraestructura de nube soberana, fuera de las instalaciones del Minfin y que además garantice la continuidad operativa, el resguardo de la información crítica y la recuperación oportuna de los sistemas financieros y administrativos institucionales ante situaciones de contingencia o interrupción del sitio principal.

En igual forma con este proyecto, se busca diseñar e implementar una plataforma segura, modular y escalable que garantice disponibilidad y protección de datos; asegurar la sincronización y replicación de servicios críticos para mantener la operación continua; integrar mecanismos avanzados para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de los activos digitales; fortalecer las competencias del personal en infraestructura crítica, continuidad operativa y gestión de desastres; establecer políticas para mantener copias actualizadas y seguras de las

bases de datos institucionales y crea e implementar un plan alineado a normativas para garantizar la continuidad de los sistemas financieros y administrativos.

El Proyecto tendrá dos componentes, siendo estos:

Componente 1: Implementación inicial de Sitio Alterno del Ministerio de Finanzas Públicas con apoyo de Cooperación Técnica de Taiwán; Diseño arquitectónico, eléctrico y técnico del sitio alternativo; Definición de especificaciones técnicas para la donación de infraestructura tecnológica crítica; Readequación de área, montaje de componentes del centro de datos e implementación y Capacitación inicial del personal técnico para operación y mantenimiento básico del centro de datos.

Componente 2: Implementación complementaria del Sitio Alterno; Adquisición e integración de equipamiento para completar la infraestructura tecnológica y cubrir los sistemas fuera del alcance de la fase I; Implementación de soluciones avanzadas de ciberseguridad; Pruebas de rendimiento y disponibilidad, así como puesta en marcha funcional del sitio alternativo y Capacitación avanzada del equipo técnico responsable de la operación y mantenimiento continuo del entorno tecnológico.

- **Reforma a la Ley Orgánica del Presupuesto**

La nueva Ley busca optimizar la gestión del gasto público al asegurar la transparencia, eficiencia e integridad en las adquisiciones, lo que se traduce en la obtención de los mejores bienes, suministros, obras o servicios al menor costo social, combatiendo eficazmente la corrupción y el malgasto a través de la innovación electrónica.

El marco normativo que se propone ha sido revisado cuidadosamente por asesores internacionales, en el marco del apoyo técnico brindado por el Programa para el Desarrollo de Derecho Comercial (CLDP) del Departamento de Comercio de los Estados Unidos; es por ello que los artículos que contiene la nueva ley, responden a estándares y buenas prácticas internacionales, integrado a un Sistema Guatecompras totalmente electrónico.

Para la elaboración de la propuesta de la nueva ley, fueron tomados en consideración los aspectos siguientes:

En la **parte diagnóstica**, el contexto político, la evaluación social y la evaluación económica, especialmente lo relacionado con la eficiencia del gasto público y los desafíos del mal gatos; en lo que respecta **a las buenas prácticas internacionales**, fueron analizadas las legislaciones y experiencias comparadas de países como República Dominicana, Perú, Costa Rica, Panamá, Chile y Paraguay.

En igual forma diálogos en el marco de la cooperación técnica con la Red Interamericana de Compras Públicas Gubernamentales de la Organización de Estados Americanos y con países miembros.

También fueron tomados en consideración **los estándares internacionales**, de la OCDE, OEA, Banco Mundial, BID. Resultados obtenidos en las evaluaciones metodológicas para la evaluación de los Sistema de Contrataciones Públicas (MAPS) 2019. Evaluación de la Gestión de la Inversión Pública (PIMA) 2023.

- **Emisión e Implementación de las Normas Contables de Guatemala para el Sector Público -NCG SP- basadas en Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público -NICSP-**

El Minfin, a través de este proyecto estratégico busca fundamentalmente garantizar la implementación gradual y progresiva de las Normas Internacionales de Contabilidad aplicables al Sector Público no Financiero, con el fin de mejorar la transparencia, uniformidad y calidad de la información financiera.

En igual forma, dictar las normas y procedimientos contables basadas en NICSP y definir la metodología contable a aplicar, así como la periodicidad, la estructura y las características de los estados financieros del sector público no financiero de Guatemala a través de -NCGSP- basadas en NICSP.

El Minfin espera alcanzar los resultados siguientes: 1) Dictar las normas y procedimientos contables basadas en NICSP; 2) Definir la metodología contable a aplicar, así como la periodicidad, la estructura y las características de los estados financieros del sector público no financiero de Guatemala a través de -NCGSP- basadas en NICSP.

El proyecto tiene definidos dos componentes:

Componente 1: Convergencia de las Normas Contables de Guatemala para el Sector Público -NCGSP- basadas en Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público -NICSP-

Componente 2: Implementación de las Normas Contables de Guatemala para el Sector Público -NCG SP- basadas en Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público -NICSP-

Actualmente el proyecto cuenta con los avances siguientes:

- Mediante Acuerdo Ministerial Número 473-2019 se aprobó el Marco Conceptual para Información Financiera con Propósito General de las Entidades del Sector Público no Financiero, basado en Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público -NICSP-.
- Mediante Acuerdo Ministerial Número 56-2023 se aprobó la Norma Contable Gubernamental -NCG- No. 1 Presentación del Estado de Ejecución Presupuestaria, que refleja la NICSP 24 Presentación de Información del Presupuesto en los Estados Financieros misma que se encuentra implementada.
- Como parte de los avances en la implementación de la NICSP 17 Propiedad Planta y Equipo en la Presidencia de la República, Ministerios de Estado, Secretarías y Otras Dependencias del Ejecutivo y la Procuraduría General de la Nación se aprobó el Acuerdo Ministerial 672-2023 Normas de Cierre 2023, en donde se incorpora lineamientos complementarios a partir del año 2024, así también en Oficio Circular Número DCE-001-2024, Oficio Circular Número DCE-002-2024 y Oficio Circular Número DCE-001-2025.
- Aprobación de la Estrategia para la Convergencia e Implementación de las NCG SP basadas en NICSP desarrollado por la Dirección de Contabilidad del Estado, con asesoría del Centro de Asistencia Técnica y Capacitación para América Central, Panamá y la República Dominicana (CAPTAC-DR), del Fondo Monetario Internacional.

Entre las principales actividades por realizar, se encuentran especialmente las siguientes:

- Firma del convenio de reproducción de las -NICSP- emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector

Público (International Accounting Standards Board -IASB-), de acuerdo con la Política de reproducción de publicaciones de la Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accountants -IFAC-).

- Reuniones con los Colegios de Profesionales y otras entidades.
- Implementación del Marco Integral de Implementación, que incluye la Estrategia de Convergencia, la preparación del Manual de Aplicación de Contabilidad Integrada para el Sector Público (MACI SP) y la Estrategia de Implementación de Procedimientos de Contabilidad Patrimoniales (PCP).
- Aprobación de la estrategia por el Comité Técnico de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (CONICSP), conforme al Acuerdo Ministerial 174-2025.
- Creación del Grupo de Convergencia, liderado por la Dirección de Contabilidad del Estado, con participación de colegios profesionales, academia y la Contraloría General de Cuentas.
- Fortalecimiento del recurso humano, mediante la creación de plazas especializadas, transición a plazas permanentes y reestructuración del Departamento de Normas, garantizando estabilidad y retención del talento técnico requerido.

• **Proyecto Finanzas públicas inteligentes**

Para fortalecer la eficiencia, eficacia y rendición de cuentas en la gestión del gasto público, el Minfin implementará el Proyecto Estratégico "Finanzas Públicas Inteligentes: Gestión del Gasto Público basada en datos", financiado con recursos del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), aprobado mediante el Decreto Número 26-2025, cuyo convenio fue suscrito el 30 de enero de 2026. Este proyecto tiene una duración estimada de 6 años y busca modernizar la gestión financiera del Estado mediante la optimización de procesos, el uso de herramientas tecnológicas avanzadas y el fortalecimiento de capacidades institucionales, asegurando decisiones basadas en evidencia, mayor transparencia y un uso más eficiente de los recursos públicos.

El proyecto se estructura en tres componentes principales. El primer componente se enfoca en los fundamentos para una gestión financiera pública inteligente, incorporando la mejora de los procesos de presupuesto, tesorería, deuda pública y contabilidad; el fortalecimiento

de la planificación y gestión de inversiones; la optimización de los procesos administrativos y de gestión de recursos; y la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas mediante el uso de información confiable y análisis de datos.

El segundo componente se centra en la construcción de un ecosistema de información seguro y sostenible, que incluye la actualización e integración de los sistemas de información básicos y periféricos de gestión financiera, la implementación de una plataforma unificada de análisis de datos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la adopción de sistemas de seguridad de la información y continuidad del negocio.

El tercer componente tiene como objetivo fortalecer la gobernanza, la capacidad institucional y el intercambio de conocimientos, mediante la implementación de estrategias de gestión del cambio, la capacitación del personal en gestión financiera pública y análisis de datos, así como la promoción del intercambio de experiencias y cooperación regional para la adopción de buenas prácticas en gestión financiera pública.

El Proyecto “Finanzas Públicas Inteligentes” se encuentra alineado con varias de las líneas estratégicas del PEI 2025-2029. Contribuye a la línea de Transformación digital, ciberseguridad y equipamiento tecnológico, al mejorar los sistemas de información, la interoperabilidad y el análisis de datos. Apoya la línea de Fortalecimiento de transparencia fiscal y rendición de cuentas, mediante la incorporación de información confiable y la toma de decisiones basada en evidencia. Impacta la línea de recursos humanos, al fortalecer las capacidades del personal en gestión financiera y análisis de información, y contribuye a la línea de Fortalecimiento de capacidades internas y externas, mediante la gestión del cambio y el desarrollo institucional, consolidando un Minfin más moderno, eficiente y transparente.

- **Proyecto de Fortalecimiento institucional de ciberseguridad (CSIRT y SOC)**

Con este proyecto estratégico, el Minfin busca fortalecer progresivamente las capacidades institucionales de ciberseguridad del Ministerio de Finanzas Públicas, mediante la implementación y maduración de un

Equipo de Respuesta a Incidentes de Seguridad Informática (CSIRT), el establecimiento del Centro de Operaciones de Seguridad (SOC), la incorporación de herramientas especializadas y el desarrollo de capacidades técnicas del personal, con el apoyo de cooperación internacional y aliados estratégicos, con el propósito de mejorar la detección, análisis y respuesta ante incidentes y garantizar la protección de la información y la continuidad de los servicios tecnológicos.

En igual forma el Minfin busca: 1) Identificar y recolectar evidencia potencial, análisis forense y presentación de informes de los ciberataques a la infraestructura tecnológica del MINFIN y 2) Fortalecer la ciberseguridad del MINFIN a través de servicios y herramientas profesionales para analizar la situación actual de ciberseguridad, actualizar las políticas de ciberseguridad, proteger y monitorear los sistemas, detectar, responder y recuperarse de incidentes cibernéticos.

El proyecto plantea dos componentes:

Componente 1: Respuesta y análisis de ciberataques: Este componente fortalecerá la capacidad técnica del Ministerio para responder a ciberataques recientes mediante la identificación y análisis forense de evidencia digital, evaluación de vulnerabilidades e impactos en los sistemas, y la recomendación de acciones inmediatas para mejorar la seguridad, prevenir futuros incidentes y garantizar la recuperación operativa.

Componente 2: Fortalecimiento de la Ciberseguridad del MINFIN: Este componente brindará servicios y herramientas especializadas para diagnosticar el estado actual de la ciberseguridad en el MINFIN, proponiendo mejoras mediante recomendaciones, políticas actualizadas, planes de acción y apoyo continuo. Además, reforzará las capacidades de protección, monitoreo, detección, respuesta y recuperación ante incidentes cibernéticos.

Con que avances el Ministerio actualmente cuenta:

Mapeo de Sistemas de TI y Ciberseguridad; Campaña de concientización de la ciberseguridad; Análisis forense del ciberataque; Piloto de herramienta de aplicación de parches; Evaluación de consultoría de Integridad de datos y Hacking Ético

Actividades pendientes de ejecutar:

Ejecutar la consultoría de Análisis de Integridad de datos; Evaluación de herramientas especializadas de Ciberseguridad; Talleres de concientización y Capacitaciones para personal del departamento de Seguridad Informática.

La problemática que se busca atender con este proyecto, se destaca especialmente, la obsolescencia en componentes de Software y componentes de equipos; la falta de concientización de Riesgos de Ciberseguridad y la falta de aplicación de estándares de Ciberseguridad.

Entre las alternativas de solución que plantean para atender la problemática, se encuentran: La adopción de marco de Referencia de buenas prácticas de Ciberseguridad (NIST); Campañas y talleres de concientización de Ciberseguridad e Implementación de herramientas especializadas de Ciberseguridad.

- **Proyecto de Laboratorio de Innovación Pública**

En Minfin, ha implementado acciones vinculadas a la innovación y a la reducción de la brecha digital. Entre ellas destaca la puesta en marcha del **Laboratorio de Innovación Pública, proyecto de cooperación triangular financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)** y desarrollado en alianza con LabGob Chile, la Fundación NovaGob de España y la Segeplan como socio local. Este laboratorio se concibe como un espacio de co-creación con la ciudadanía, la academia y otras instituciones, orientado a generar soluciones innovadoras para los desafíos del sector público.

- **Programa de Deuda Pública e Infraestructura Financiera (The Government Debt & Infrastructure Finance -Gdif-)**

Este proyecto se desarrollará con el apoyo de cooperación técnica internacional no reembolsable proporcionada por la Office of Technical Assistance, en el marco del Programa de Deuda Pública e Infraestructura Financiera (GDIF), y responde a la necesidad de fortalecer no solo los sistemas de información, sino también el marco institucional, los procesos internos y la interacción con los mercados financieros.

Con este proyecto se busca fortalecer y modernizar los sistemas de información, así como las capacidades institucionales, normativas y operativas del Ministerio de Finanzas Públicas, por medio de la Dirección de Crédito Público, que contribuyan a la implementación de la Estrategia de Deuda de Mediano Plazo y fortalecer la gestión integral del portafolio bajo criterios de costo-riesgo, mejorar la comunicación con inversionistas y promover el desarrollo del mercado doméstico de deuda pública en Guatemala.

En igual forma, el proyecto tiene como propósito el fortalecimiento del marco institucional, jurídico y los procesos de gestión de la deuda. Así como, desarrollar capacidades técnicas e instrumentos para la gestión integral del portafolio, e impulsar el desarrollo del mercado y la relación con inversionistas.

El Proyecto tendrá tres componentes, siendo estos:

Componente 1: Fortalecimiento del marco institucional, jurídico y de procesos de gestión de la deuda pública.

- Incluye la revisión y actualización del marco legal y regulatorio, así como la evaluación y optimización de la estructura organizacional, funciones y flujos de trabajo relacionados con la gestión de la deuda, con el fin de mejorar la eficiencia, transparencia y coordinación institucional.

Componente 2: Desarrollar capacidades técnicas e instrumentos para la gestión integral del portafolio.

- Comprende el diseño e implementación de herramientas y metodologías para la formulación de la Estrategia de Deuda de Mediano Plazo (MTDS), el fortalecimiento de la gestión de riesgos y la administración activa del portafolio, incluyendo la gestión de pasivos para mejorar el perfil, liquidez y sostenibilidad de la deuda pública.

Componente 3: Impulsar el desarrollo del mercado y la relación con inversionistas.

- Incluye el diseño de estrategias para mejorar los mecanismos de colocación de deuda, diversificar la base de inversionistas,

fortalecer el mercado doméstico de valores gubernamentales y desarrollar herramientas de comunicación y transparencia que favorezcan la credibilidad del emisor soberano.

Se espera que, con la implementación del proyecto, el Ministerio de Finanzas Públicas logre una gestión de la deuda pública más eficiente, transparente y sostenible, mejorando el acceso a financiamiento en condiciones favorables, reduciendo riesgos fiscales y contribuyendo al fortalecimiento de la estabilidad macroeconómica del país.

El proyecto tendrá una duración estimada de hasta dos años y será ejecutado mediante planes de trabajo anuales, con mecanismos de seguimiento y evaluación periódica que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos y la sostenibilidad de los resultados.

- **Camino al grado de inversión**

Guatemala está muy cerca de alcanzar el grado de inversión, según los avances presentados por la Mesa Interinstitucional para el Análisis de la Calificación del País MINAPA. Las calificaciones por parte de agencias internacionales se ubican en BB+ (S&P y Fitch) y Ba1 (Moody´s), situando al país a un solo escalón del grado de inversión. Esta situación sin precedentes, mejora las condiciones de financiamiento y refuerza la percepción de estabilidad del país para los inversionistas nacionales y extranjeros.

El país mantiene una sólida estabilidad macroeconómica, crecimiento sostenido (más del 3%) y una deuda pública manejable, factores que han incidido en la mejora de las calificaciones.

Factores que acercan al grado de inversión

- Política fiscal responsable: déficits controlados y presupuestos más sólidos.
- Mejor percepción de la deuda gracias a coordinación financiera y emisión ordenada de bonos.
- Reformas institucionales: transparencia, digitalización y simplificación de trámites.

- Apoyo de organismos internacionales: misiones del FMI y evaluaciones técnicas de calificadoras que reconocen el manejo fiscal.

Retos pendientes

- Armonizar acciones interinstitucionales para consolidar el perfil crediticio.
- Continuar cambios estructurales e institucionales y mantener la colaboración público privada.
- Sostener la disciplina fiscal mientras se amplían servicios públicos y se atiende la pobreza.

Impacto esperado si se logra el grado de inversión

- Mejores condiciones de financiamiento internacional: tasas más bajas y plazos más largos.
 - Mayor atracción de inversión extranjera, acceso a fondos que solo invierten en países con grado de inversión.
 - Impulso al empleo, ahorro público y privado y al desarrollo sostenible.
- **Proyecto Creación de Archivo Institucional e Implementación de la Política de Gestión y Resguardo de Documentos Oficiales del Ministerio de Finanzas Públicas.**

En las diferentes dependencias del Minfin, se ha identificado la falta de un espacio físico adecuado para el resguardo y la conservación de los archivos institucionales, así como la ausencia de una normativa que regule los procesos de organización, preservación y depuración documental, lo que ha ocasionado una dispersión significativa de la documentación, dificultades en el acceso a la información y un alto riesgo de deterioro o pérdida de documentos relevantes para la gestión institucional.

Las principales causas de esta situación se relacionan con la ausencia de un archivo institucional centralizado que concentre y organice la documentación generada por las distintas áreas del Ministerio. Asimismo, la infraestructura disponible actualmente no cuenta con las condiciones físicas adecuadas, como espacio suficiente, control ambiental y medidas

de seguridad, para garantizar la preservación de los archivos. A ello se suma la falta de lineamientos técnicos y administrativos unificados que orientan la gestión documental, así como la limitada incorporación de procesos y herramientas de digitalización, lo que impide una administración moderna y eficiente de la información.

Como efecto de estas deficiencias, el Minfin enfrenta dificultades para localizar y recuperar información de manera oportuna, lo que impacta directamente en la toma de decisiones y en la eficiencia de los procesos administrativos. Además, se presentan riesgos de duplicidad, extravío o deterioro de documentos que poseen valor legal, histórico o administrativo. Esta situación también puede derivar en el incumplimiento de normativas relacionadas con la transparencia, la rendición de cuentas y la conservación documental, afectando la imagen institucional y su capacidad de respuesta ante auditorías o solicitudes de información.

En ese sentido, la creación del archivo institucional y la implementación de una política de gestión y resguardo de documentos oficiales son acciones prioritarias para garantizar la correcta administración y preservación de la información generada por el Ministerio. La existencia de un archivo centralizado permitirá estandarizar procesos, organizar el acervo documental y asegurar el uso eficiente y transparente de la información institucional.

- **Proyecto Análisis de Impacto al Negocio (BIA por sus siglas en inglés) y continuidad institucional**

El proyecto tiene como objetivo impulsar el desarrollo progresivo del Análisis de Impacto al Negocio (BIA) como un instrumento institucional para identificar y priorizar los procesos, servicios y recursos críticos del Ministerio de Finanzas Públicas, generando insumos para la gestión de riesgos, la definición de estrategias de continuidad y el fortalecimiento de la capacidad de recuperación ante interrupciones. En este proceso, la Dirección de Tecnologías de la Información aporta desde la perspectiva de continuidad de la infraestructura tecnológica, incluyendo la identificación de dependencias tecnológicas, la definición de parámetros de recuperación y la implementación progresiva del sitio alterno para soportar los servicios críticos del Ministerio

- **Proyecto Sistema de Prevención y Mejora en Compras Públicas (Banderas Rojas)**

El proyecto consiste en la implementación de una herramienta tecnológica integrada al Sistema GUATECOMPRAS, orientada a fortalecer la gestión preventiva de riesgos en los procesos de contratación pública. A través del uso de analítica de datos e indicadores, el sistema genera alertas automatizadas que permiten identificar oportunamente posibles inconsistencias, omisiones o patrones atípicos en los eventos de adquisición, facilitando la adopción de acciones correctivas antes de la adjudicación. De esta manera, el PMCP contribuye a mejorar la calidad de la información, promover la transparencia, optimizar la toma de decisiones y fortalecer el uso eficiente de los recursos públicos.

5.7. Análisis de Actores

Para cumplir con las funciones establecidas en el Reglamento Interno (ROI), el Minfin interactúa con diversas entidades y actores estratégicos del sector público, organismos de cooperación internacional y otras instituciones relevantes. La identificación de estos actores permite fortalecer la coordinación, mejorar la eficiencia en la ejecución del PEI 2025-2029 y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este análisis se realizó tomando como referencia las orientaciones metodológicas de la Guía para la elaboración de Planes Estratégicos Institucionales emitida por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), la cual establece los contenidos y enfoques mínimos que deben considerarse en la formulación de los PEI de las instituciones públicas. Se hace la salvedad de que este análisis es distinto del que se realiza para cada proceso operativo vinculado a sistemas de gestión, por lo que no necesariamente todos los actores aquí identificados coinciden con los analizados en ISO 9001, ISO 37001

La identificación de actores se realizó considerando criterios de importancia estratégica, influencia institucional, así como su rol institucional.

Tabla 10

Identificación de actores del Ministerio de Finanzas Públicas.

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

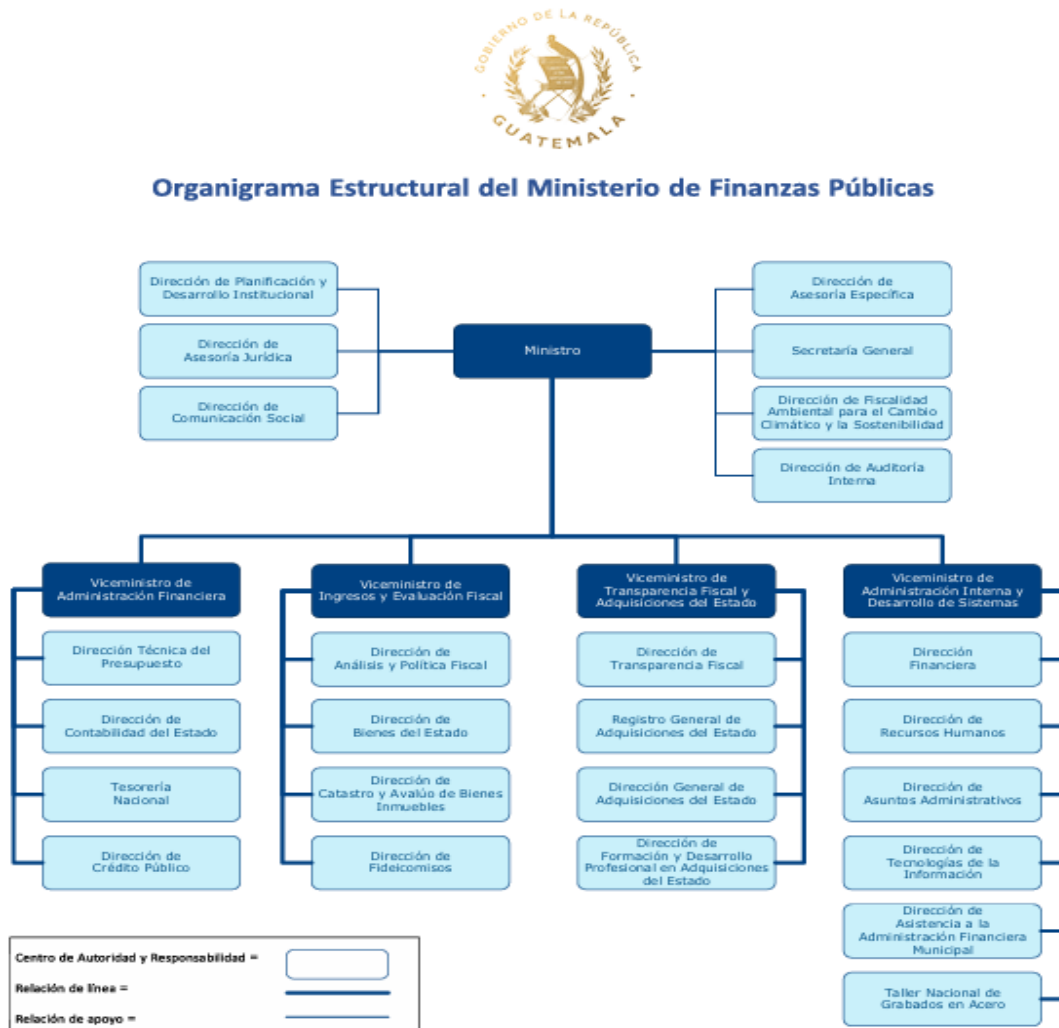
5.8. Estructura Organizacional

Para dar cumplimiento a su mandato y funciones, el Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin) se organiza en órganos sustantivos, órganos de apoyo técnico y órganos administrativos y financieros, conforme a lo establecido en el Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo, en el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas, contenido en el Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, y sus reformas introducidas por el Acuerdo Gubernativo Número 21-2026.

La Figura 11, presenta la estructura organizacional que regula el funcionamiento del Ministerio.

Figura 11

Estructura orgánica del Ministerio de Finanzas Públicas.



Fuente: Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas y sus reformas según Acuerdo Gubernativo Número 21-2026.

Vigencia: A partir del 29 de junio de 2018

6. Certificación ISO y Enfoque Estratégico: Riesgos y Vinculación Institucional en el PEI del Minfin.

6.1. Sistemas de Gestión

Desde 2018, el Minfin obtuvo la certificación de calidad ISO 9001 en el proceso de Gestión Estratégica Institucional, habiendo mantenido dicha certificación, basándose en la norma internacional que establece la identificación de objetivos de calidad vinculados con el marco estratégico institucional. Asimismo, en 2019, el proceso de Gestión Estratégica Institucional obtuvo la certificación antisoborno bajo la norma internacional ISO 37001. Ambos Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin, han permitido mantener un sólido proceso de Gestión Estratégica Institucional.

El Marco Estratégico Institucional orienta la visión, misión, objetivos estratégicos y operativos, alineándolos con los objetivos de calidad y antisoborno, en el marco del cumplimiento de las normas internacionales. Esto se logra mediante una alineación estratégica entre el PEI 2025–2029 y el POA de este Ministerio, que detalla 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 y operativa, la implementación de normativa, hasta un diagnóstico FODA de cada proceso.

La integración de los Sistemas de Gestión de bajo las normas ISO 9001 e ISO 37001 con los instrumentos de planificación del Ministerio de Finanzas Públicas es fundamental para consolidar la transparencia, eficiencia y eficacia en la administración de los recursos públicos. Esta vinculación alinea los objetivos estratégicos y operativos del Ministerio con estándares internacionales de vanguardia, asegurando que los procesos internos se ejecuten bajo principios éticos y de calidad. Asimismo, fortalece la rendición de cuentas, eleva la confianza ciudadana y robustece la

prevención del soborno, promoviendo una gestión pública íntegra y orientada a resultados

La implementación y mantenimiento de estos sistemas de gestión en el Minfin genera beneficios clave, entre los que destacan:

- **Optimización del desempeño y satisfacción ciudadana:** El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) garantiza procesos efectivos que responden a las necesidades del entorno. Al mejorar la capacidad para suministrar servicios confiables, el Ministerio ofrece una atención más ágil, técnica y transparente.
- **Cultura de integridad y prevención:** la adopción del Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) bajo la norma ISO 37001 establece un estándar sólido para prevenir, detectar y enfrentar prácticas corruptas, reduciendo significativamente los riesgos institucionales en esta materia.
- **Mejora continua y validación externa:** Mediante auditorías internas y externas, de carácter objetivo e independiente, se evalúa el cumplimiento normativo y se identifican oportunidades de mejora. La Obtención y vigencia de estas certificaciones refuerza la credibilidad institucional ante usuarios, terceros y organismos internacionales.
- **Liderazgo Institucional:** El cumplimiento de estas normas demuestra el compromiso del Ministerio con las mejores prácticas internacionales, consolidando una imagen de liderazgo que inspira confianza en la ciudadanía y en la comunidad internacional. Trayectoria y Alcance Actual de las Certificaciones.

Es importante resaltar que el Minfin obtuvo su primera certificación bajo la norma ISO 9001 en el año 2018, logrando ampliar su alcance a la totalidad de dependencias en 2019. De manera complementaria, se implementó el Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001, consolidando un marco operativo robusto que contribuye al logro de los objetivos estratégicos ministeriales.

Actualmente la certificación ISO 9001 abarca 28 procesos estratégicos distribuidos en 22 dependencias, dicha certificación se fundamenta en

objetivos de calidad estrictamente alineados con el marco estratégico institucional y es renovada anualmente para garantizar su vigencia.

Por su parte la certificación ISO 37001, que comprende 11 procesos a cargo de 13 dependencias. Obtenida originalmente en el año 2019 y revalidada de forma anual, esta certificación es pilar que sustenta el compromiso del Minfin con la lucha contra el soborno, asegurando una gestión pública transparente, ética y profesional.

Durante el año 2026, se prevé la ampliación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad con la incorporación de 1 proceso. En el caso del Sistema de Gestión Antisoborno, se considera la ampliación del alcance del mismo con la incorporación de 4 procesos.

6.2. Matriz de riesgos del PEI 2025-2029.

En el marco del proceso de elaboración del PEI 2025-2029, el Minfin ha identificado una serie de riesgos que, por la naturaleza de los mismos, estos se originan en el marco del plan estratégico, los cuales provienen básicamente del árbol de problemas, los objetivos institucionales, los lineamientos de política y planificación emitidos por Segeplan, y el contexto institucional.

Es importante señalar que estos riesgos son distintos a los riesgos operativos que se gestionan bajo los Sistemas de Gestión ISO 9001 e ISO 37001, los cuales se centran en la gestión de calidad y la prevención de soborno a nivel de cada proceso institucional. En este sentido, mientras que los riesgos estratégicos del PEI están orientados a aspectos más amplios de la gestión institucional.

En la Tabla 11 se presentan los riesgos estratégicos institucionales que podrían influir en la implementación del PEI 2025-2029, detallando el nivel de impacto y las medidas de mitigación correspondientes para cada uno de ellos.

Tabla 11

Matriz de riesgos estratégicos institucionales.

No.	Riesgo estratégico	Nivel	Medidas de mitigación	Responsable
1	Planificación institucional no alineadas a las políticas públicas vigentes	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión periódica de instrumentos de planificación institucional. • Coordinación interinstitucional con Segeplan. • Socialización de lineamientos con las dependencias del Minfin. 	Diplandi
2	Insuficiencia de recursos tributarios para financiar el gasto público	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con la SAT para fortalecer la administración y fiscalización de los tributos. • Optimización de metodologías de estimación de ingresos tributarios. • Seguimiento / evaluación periódica de ingresos frente a metas definidas. 	SAT / DAPF
3	Obsolescencia tecnológica en sistemas financieros (SIAF, SICOIN, Guatecompras)	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Interoperabilidad entre sistemas financieros. • Desarrollo de proyectos de transformación digital. 	DTI
4	Impactos del cambio climático y desastres naturales sobre la estabilidad fiscal	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de criterios de fiscalidad ambiental en la programación presupuestaria, conforme al mandato de la Dirección de Fiscalidad Ambiental para el Cambio Climático y la Sostenibilidad. 	DTP / EFA
5	Baja participación ciudadana en mecanismos de	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de presupuesto abierto. • Tableros interactivos y 	DTP / DTF

No.	Riesgo estratégico	Nivel	Medidas de mitigación	Responsable
	transparencia y presupuesto abierto		portales de transparencia. • Campañas de comunicación para fomentar participación.	

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (2025). Plan Estratégico Institucional 2025-2029: Matriz de riesgos estratégicos institucionales. Guatemala: Minfin.

6.3. Matriz de Planificación Estratégica Institucional del Minfin.

La matriz de planificación estratégica institucional constituye una herramienta clave para asegurar la alineación entre la PGG 2024-2028 y el PEI 2025-2029 del Minfin. Esta matriz articula los resultados estratégicos institucionales con sus respectivos indicadores, permitiendo su medición, seguimiento y evaluación durante el período de vigencia del PEI.

La articulación del PEI con la Política General de Gobierno (PGG) garantiza la ejecución oportuna y coherente de las acciones estratégicas definidas por el Ministerio. Al mismo tiempo, facilita el cumplimiento de las funciones establecidas en la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97, y en el Reglamento Orgánico Interno del Minfin, aprobado mediante Acuerdo Gubernativo Número 112-2018 y sus reformas contenidas en el Acuerdo Gubernativo Número 21-2026.

El Ministerio, por la naturaleza de sus funciones que le asigna el marco jurídico, guarda una relación directa con el Eje No. 1 de la PGG: **"Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz"**, y una vinculación transversal con los otros nueve ejes, dada la naturaleza estructural de sus funciones dentro de la gestión pública.

Este eje estratégico refleja una visión de Estado orientada hacia una administración pública transparente, eficiente, eficaz y sujeta a principios de rendición de cuentas. En este marco, se busca garantizar que el uso de los limitados recursos públicos se realice de forma racional, eficiente y con prioridad hacia las poblaciones más vulnerables del país.

En concordancia con esta visión, el Minfin, como una de las primeras instituciones del Gobierno Central, se compromete a fortalecer los mecanismos institucionales que favorezcan una gestión plan-presupuesto más eficiente, basada en el enfoque de gestión por resultados, implementado desde 2011. Este modelo permite tomar decisiones estratégicas con mayor transparencia y rendición de cuentas, y demanda la implementación de mecanismos de coordinación, tanto internos como interinstitucionales, en articulación con otras entidades del sector público.

El Eje No. 1 de la PGG incorpora un conjunto de líneas estratégicas que orientan la acción institucional hacia una función pública legítima y eficaz, entre las cuales destacan:

- Mecanismos para impulsar un sistema nacional anticorrupción;
- Implementación de acciones que restituyan la credibilidad en la democracia y el Estado de Derecho;
- Fortalecer mecanismos de Gobierno Abierto y Electrónico;
- Coordinación y articulación entre el gobierno central y los gobiernos locales, y
- Promover medidas contundentes, inmediatas y efectivas en contra de la corrupción y malas prácticas en la administración pública.

El Minfin, para medir el cumplimiento del Eje 1 de la PGG, está considerando la intervención de cuatro resultados intermedios, siendo los siguientes:

Tabla 12

Relación entre objetivos institucionales, resultados, indicadores y dependencias vinculadas.

Objetivos PEI 2025-2029	Resultado	Indicadores	Dependencias vinculadas a los REI
<p><u>General:</u></p> <p>Coadyuvar a la consolidación de las Finanzas Públicas para que el Estado cuente con capacidad económica que, permita cumplir</p>	<p><u>Resultado Final:</u></p> <p>Para 2029, se ha incrementado la consolidación y modernización de las Finanzas Públicas en un 80% acumulado que permite cumplir</p>	<p>Finanzas Públicas consolidadas y modernizadas (ver Tabla 14)</p>	<p>Las descritas en el RI, R2, R3 y R4.</p>

Objetivos PEI 2025-2029	Resultado	Indicadores	Dependencias vinculadas a los REI
con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país.	con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país. (De 0% en 2024 a 80% en 2029)		
<p><u>Estratégico 1:</u></p> <p>Gestionar las finanzas públicas de manera que los recursos públicos se utilicen eficientemente, bajo una perspectiva social inclusiva, de igualdad de género, contribuyendo al crecimiento y la estabilidad macroeconómica en el mediano y largo plazo.</p>	<p><u>Resultados Intermedios 1 (R-1):</u></p> <p>Para 2029, se ha incrementado en 70 puntos porcentuales acumulados las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva. (De 10% en 2024 a 70% en 2029)</p>	<p>Finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva. (ver Tabla 15)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Técnica del Presupuesto (DTP), • Dirección de Contabilidad del Estado (DCE) • Tesorería Nacional (TN)
<p><u>Estratégico 2:</u></p> <p>Promover la gestión transparente de las finanzas públicas a través de una agenda estratégica que considere los estándares y mejores prácticas a nivel nacional e internacional, así como las</p>	<p><u>Resultados Intermedios 2 (R-2):</u></p> <p>Para el 2029, se ha mantenido en 100% el proceso de formulación e implementación del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto. (De 100% en 2025</p>	<p>Avance de la implementación del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto. (ver Tabla 16)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Transparencia Fiscal (DTF), • Dirección de Tecnologías de la Información (DTI)

Objetivos PEI 2025-2029	Resultado	Indicadores	Dependencias vinculadas a los REI
recomendaciones de evaluaciones y mediciones especializadas.	a 100% continuo en 2029)		
<p><u>Estratégico 3:</u></p> <p>Gestionar la política fiscal suficiente, con perspectiva de desarrollo sostenible, responsable, transparente e inclusiva.</p>	<p><u>Resultados Intermedios 3 (R-3):</u></p> <p>Para 2029, el gasto público (corriente y de capital) se ha mantenido entre el rango de 12.6% a 13.6% respecto al PIB. (De 13% en 2024 a 12.6% en 2029)</p>	<p>Gasto Público (Corrientes y de Capital) con respecto al PIB (ver Tabla 17)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Análisis y Política Fiscal (DAPF)
<p><u>Estratégico 4:</u></p> <p>Incorporar a la gestión de la hacienda pública el enfoque de innovación y los procesos propios de un Estado moderno y eficiente.</p>	<p><u>Resultados Intermedios 4 (R-4):</u></p> <p>Para 2029, se ha incrementado en 80 puntos porcentuales acumulados los procesos de modernización e innovación. (De 20% en 2025 a 80% en 2029)</p>	<p>Modernización e innovación de normas, procesos y procedimientos (ver Tabla 18)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Crédito Público (DCP). • Dirección de Contabilidad del Estado (DCE) • Registro General de Adquisiciones del Estado (RGAE), • Dirección General de Contrataciones del Estado (DIGAE), • Taller Nacional de Grabados en Acero (TNGA)

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Minfin.

6.4. Matriz de vinculación entre PGG, Objetivos Estratégicos y dependencias del Minfin.

La matriz de vinculación entre PGG, Objetivos Estratégicos y dependencias del Minfin, tiene por objeto mostrar la interrelación que se da entre los cuatro objetivos antes indicados del Plan Estratégico Institucional PEI 2025-2029 del Minfin.

En la Tabla 13 se observa cómo, a partir del Eje 1 de la PGG, el PEI 2025-2029 articula acciones estratégicas en función de cada uno de los cuatro objetivos estratégicos, asignando responsabilidades específicas a las dependencias identificadas, las cuales ejecutan sus acciones a través de los respectivos Planes Operativos Anuales (POA).

Tabla 13

Relación entre ejes de la PGG, objetivos estratégicos y participación de las dependencias del Minfin.

Eje PGG	Objetivo Estratégico	Dependencia
Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz	OE-1: Gestionar las finanzas públicas de manera que los recursos públicos se utilicen eficientemente, bajo una perspectiva social inclusiva, de igualdad de género, contribuyendo al crecimiento y la estabilidad macroeconómica en el mediano y largo plazo.	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional
		Dirección de Asesoría Específica
		Dirección Técnica del Presupuesto
		Dirección de Crédito Público
		Dirección de Contabilidad del Estado
		Dirección de Análisis y Política Fiscal
		Dirección de Fideicomisos
		Dirección de Transparencia Fiscal
		Dirección General de Adquisiciones del Estado
		Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado
		Dirección de Tecnologías de la Información
		Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal
		Tesorería Nacional
	OE-2: Promover la gestión transparente de las finanzas públicas a través de una agenda	Despacho Ministerial
	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	

Eje PGG	Objetivo Estratégico	Dependencia
	estratégica que considere los estándares y mejores prácticas a nivel nacional e internacional, así como las recomendaciones de evaluaciones y mediciones especializadas.	Dirección de Asesoría Jurídica Dirección de Comunicación Social Secretaría General Dirección de Auditoría Interna Contabilidad del Estado Tesorería Nacional Dirección de Crédito Público Dirección de Análisis y Política Fiscal Dirección General de Adquisiciones del Estado Dirección de Transparencia Fiscal Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado Dirección Financiera Dirección de Recursos Humanos Dirección de Asuntos Administrativos Dirección de Tecnologías de la Información Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal Taller Nacional de Grabados en Acero
	OE-3: Gestionar la política fiscal suficiente, con perspectiva de desarrollo sostenible, responsable, transparente e inclusiva.	Dirección de Análisis y Política Fiscal Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles Dirección de Bienes del Estado
	OE-4: Incorporar a la gestión de la hacienda pública el enfoque de innovación y los procesos propios de un Estado moderno y eficiente.	Contabilidad del Estado Dirección de Crédito Público Registro General de Adquisiciones del Estado Dirección General de Adquisiciones del Estado Taller Nacional de Grabados en Acero

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Minfin.

7. Mecanismos de avance a nivel estratégico

7.1. Mecanismos de avance

El seguimiento y monitoreo al PEI 2025-2029 del Minfin, se sustenta en un sistema integrado orientado a evaluar la calidad del desempeño estratégico institucional, mediante la medición de resultados vinculados a las acciones estratégicas que realiza cada ámbito de gestión institucional, para alcanzar los objetivos y resultados planteados.

El Minfin, a través de la Diplandi, llevará a cabo el seguimiento y la evaluación del PEI 2025-2029, cumpliendo con las funciones que le asigna el ROI. Este proceso se desarrollará bajo un enfoque participativo, en estrecha coordinación y comunicación con las direcciones sustantivas, que son responsables de proporcionar la información sobre el avance de los indicadores relacionados con los Resultados Estratégicos Institucionales (REI).

La metodología que guiará el seguimiento y la evaluación de los indicadores a nivel estratégico, con el fin de verificar el cumplimiento del PEI 2025-2029, se basa principalmente en el siguiente procedimiento:

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 REI.

b. Elaboración del Informe

La Diplandi envía a las dependencias involucradas en la evaluación de los REI un memorándum que detalla el procedimiento y los lineamientos a seguir, especificando los REI asignados a cada una. Es importante señalar que la evaluación del desempeño de estos resultados se lleva a cabo anualmente. Junto con el memorándum, se adjuntan las herramientas correspondientes.

Anualmente, la Diplandi establece comunicación con las dependencias para informarles sobre el procedimiento a seguir, el

cual incluye la identificación, seguimiento y cumplimiento de los REI. En esta comunicación también se adjuntan las herramientas respectivas.

Además, la Diplandi organiza reuniones de trabajo con las dependencias con el fin de discutir y analizar diversos aspectos relacionados con el cumplimiento de los REI. Una vez recibida la información, la Diplandi elabora el informe correspondiente sobre el desempeño de los REI y lo remite al Despacho Superior para su conocimiento y posterior publicación en la página web del Ministerio.

7.2. Selección de indicadores a nivel estratégico

El Minfin, con la finalidad de atender el segundo tipo de lineamientos incluidos en los Lineamientos de Política y Planificación 2027-2031 de la Segeplan, diseñó un conjunto de indicadores estratégicos que, tienen como objetivo orientar la planificación del Ministerio hacia el logro de objetivos específicos vinculados con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032; Políticas públicas vigentes; PND; ODS y PGG.

En ese sentido, el Minfin en el marco de la planificación estratégica y con el objetivo de brindar seguimiento al PEI 2025-2029, los indicadores de este plan se estructuran en dos niveles: el primero en función al resultado final (Tabla 14), y el segundo, donde se definen los cuatro Resultados Intermedios (Tablas 15, 16, 17 y 18). Para cada uno de los indicadores, se construye una ficha en la cual se observan, entre otras variables, el nombre del indicador, la categoría, la política pública a la cual está asociado, la descripción, la pertinencia, la forma de cálculo, la frecuencia de la medición y la tendencia del indicador.

Tabla 14

Resultado Final: Para 2029, se ha incrementado la consolidación y modernización de las Finanzas Públicas en un 80% acumulado que permite cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país. (De 0% en 2024 a 80% en 2029).

FICHA DEL INDICADOR							
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas							
Nombre del Indicador	Finanzas Públicas consolidadas y modernizadas						
Categoría del Indicador	DE RESULTADO	XX	DE PRODUCTO				
Objetivo Asociado al Indicador	Contar con capacidad económica para cumplir con las líneas estratégicas orientadas al desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país.						
Política Pública Asociada	Política General de Gobierno PGG 2024-2028						
Descripción del Indicador	El indicador contiene información sobre el desarrollo de documentos relacionados con la implementación de los compromisos de transparencia fiscal dentro del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto, así como el acompañamiento y asesoría del Minfin a las entidades responsables de la implementación de compromisos en los demás ejes previstos.						
Pertinencia	El indicador incluye los cuatro principales elementos de la política fiscal, como son ingresos públicos, el nivel de gasto, financiamiento del déficit y Transparencia Fiscal.						
Interpretación	Muestra el avance en el acompañamiento y asesoría del MINFIN a las entidades responsables de la implementación y formulación del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto, así como el avance de los que corresponde implementar al MINFIN dentro del eje de Transparencia Fiscal.						
Fórmula de Cálculo	$\% \text{ de avance en la consolidación y modernización del Estado con respecto a la ejecución del comportamiento de los resultados intermedios} * 100$						
Ámbito Geográfico	Nacional	XX	Regional		Departamento		Municipio
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimestral		Semestral		Anual
Tendencia del Indicador							
Años	2025	2026	2027	2028	2029		
Valor (del indicador)	0	0	0	0	80%		
Línea Base	Año base	2024	Valor		0%		
Medios de Verificación							
Procedencia de los datos	SICOIN-SIGES						
Unidad Responsable	Minfin						
Metodología de recopilación.	Reportes del SICOIN y SIGES						
Nota técnica	Se entiende por consolidación de las finanzas públicas, al proceso mediante el cual los ingresos fiscales, el gasto público, el financiamiento del déficit se logran articular; en tanto que modernización de las finanzas públicas, es lograr un nivel de eficiencia en el uso de los recursos públicos, mostrando transparencia, rendición de cuentas y calidad del gasto, ante la sociedad guatemalteca.						

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Minfin.

Tabla 15

Resultado Intermedio R-1: Para 2029, se han incrementado en 70 puntos porcentuales acumulados las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva. (De 10% en 2024 a 70% en 2029).

FICHA DEL INDICADOR									
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas									
Nombre del Indicador	Finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.								
Categoría del Indicador	DE RESULTADO			XX	DE PRODUCTO				
Objetivo Asociado al Indicador	Contribuir al fortalecimiento de las finanzas públicas que permitan la implementación de una administración pública eficiente e inclusiva.								
Política Pública Asociada	PGG 2024- 2028								
Descripción del Indicador	El indicador registra el dato de cómo avanza el fortalecimiento de las finanzas públicas durante un período de cinco años en donde se observará variaciones porcentuales del indicador.								
Pertinencia	La importancia del indicador se sustenta fundamentalmente en directrices dirigidas al logro de unas finanzas públicas fortalecidas por medio de una gestión eficiente y transparente.								
Interpretación	El indicador se expresa en valores porcentuales que muestran anualmente el comportamiento de las finanzas públicas durante un período de cinco años, partiendo del año base (2025) con un porcentaje del 15 %.								
Fórmula de Cálculo	Meta acumulada anualmente entre la meta programada para el año 2025 por cien.								
Ámbito Geográfico	Nacional	XX	Regional		Departamento		Municipio		
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimestral		Semestral		Anual	XX	
Tendencia del Indicador									
Años	2025		2026		2027		2028		2029
Valor (del indicador)	* Ver Nota técnica		* Ver Nota técnica		* Ver Nota técnica		* Ver Nota técnica		70%
Línea Base	Año		2024	Valor			10%		
Medios de Verificación									
Procedencia de los datos	SICOIN-SIGES								
Unidad Responsable	Dirección Técnica del Presupuesto, Dirección de Contabilidad del Estado y Tesorería Nacional								
Metodología de recopilación.	Reportes del SICOIN y SIGES								
Nota técnica	Este indicador de resultado intermedio está definido para alcanzar su meta en 2029, con un seguimiento anual para permitir ajustes oportunos. El avance porcentual anual es: 2025 = 15 %, 2026 = 15 %, 2027 = 20 %, 2028 = 10 %, y 2029 = 10 %, datos acumulados que proyectan el cumplimiento de la meta final del 70 %, fortaleciendo una administración eficiente, transparente e inclusiva.								

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Minfin.

Tabla 16

Resultado Intermedio R-2: Para el 2029, se ha mantenido en 100% el proceso de formulación e implementación del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto. (De 100% en 2025 a 100% continuo en 2029).

FICHA DEL INDICADOR									
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas									
Nombre del Indicador	Avance de la implementación 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	Política General del Gobierno PGG 2024-2028								
Descripción del Indicador	El indicador contiene información sobre el desarrollo de documentos relacionados con la implementación de los compromisos de transparencia fiscal dentro del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto, así como el acompañamiento y asesoría del MINFIN a las entidades responsables de la implementación de compromisos en los demás ejes previstos.								
Pertinencia	Para el MINFIN, es sumamente importante publicar el cumplimiento de los diferentes compromisos adquiridos a través de los Planes de Gobierno Abierto, el cual es un espacio participativo entre entidades del Estado, organizaciones de la sociedad civil y observadores.								
Interpretación	Muestra el avance en el acompañamiento y asesoría del MINFIN a las entidades responsables de la implementación y formulación del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto, así como el avance de los que corresponde implementar al MINFIN dentro del eje de Transparencia Fiscal.								
Fórmula de Cálculo	Porcentaje de avance para el año 2026 de la implementación del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto/ Factor de ajuste porcentual.								
Ámbito Geográfico	Nacional	XX	Regional		Departamento		Municipio		
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimestral		Semestral		Anual	XX	
Tendencia del Indicador									
Años	2025		2026		2027		2028		2029
Valor (del indicador)	100%		* Ver Nota técnica		* Ver Nota técnica		* Ver Nota técnica		100%
Línea Base	Año		2025		Valor		100%		
Medios de Verificación									
Procedencia de los datos	MINFIN.								
Unidad Responsable	Dirección de Transparencia Fiscal, Dirección de Tecnologías de la Información.								
Metodología de recopilación.	Reportes elaborados por la Dirección de Transparencia Fiscal y Dirección de Tecnologías de la Información.								
Nota técnica	Este indicador de resultado intermedio, está definido para alcanzar la meta en el 2029, con un seguimiento anual que permita ajustes oportunos. El avance anual refleja la formulación de nuevos planes, y la implementación de compromisos del plan de la siguiente manera: 2025 = 100 % (formulación inicial del 7º Plan), 2026 = 60 % (implementación del 7º Plan), 2027 = 40 % (restante del 7º Plan y formulación del 8º Plan), 2028 = 60 % (implementación del 8º Plan), y 2029 = 40 % (restante del 8º Plan y formulación del 9º Plan), asegurando un cumplimiento acumulado del 100 % al cierre del periodo 2029.								

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Minfin.

Tabla 17

Resultado Intermedio. R-3: Para 2029, el gasto público (corriente y de capital) se ha mantenido entre el rango de 12.6% a 13.6% respecto al PIB. (De 13% en 2024 a 12.6% en 2029).

FICHA DEL INDICADOR						
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas						
Nombre del Indicador	Gasto Público (Corrientes y de Capital) con respecto al PIB					
Categoría del Indicador	DE RESULTADO	XX	DE PRODUCTO			
Objetivo Asociado al Indicador	Lograr un Gasto Público (Corriente y de Capital) del 13.6% con respecto al PIB.					
Política Pública Asociada	PGG 2024-2028					
Descripción del Indicador	Al finalizar el 2029, se ha logrado alcanzar un gasto público del 13.6% con respecto al Producto Interno Bruto.					
Pertinencia	Este indicador es pertinente ya que contribuye a la estabilidad de la Política económica del país, a través de una gestión eficiente, disciplinada y transparente de los recursos.					
Interpretación	La gestión, eficiente, disciplinada y transparente de los recursos contribuye a lograr la disposición financiera necesaria para apoyar los programas y proyectos estratégicos orientados a la reducción de la pobreza, la seguridad democrática, la estabilidad macroeconómica y la sostenibilidad fiscal en el mediano y largo plazo.					
Fórmula de Cálculo	Gasto Público (Corriente y de Capital) entre el Producto Interno Bruto alcanzado para el 2028 por cien.					
Ámbito Geográfico	Nacional	XX	Regional		Departamento	Municipio
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimstral		Semestral	Anual
						XX
Tendencia del Indicador						
Años	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Valor (del indicador)	13.0%	* Ver Nota técnica	* Ver Nota técnica	* Ver Nota técnica	* Ver Nota técnica	12.6%
Línea Base	Año		2024	Valor		13.0%
Medios de Verificación						
Procedencia de los datos	Dirección de Análisis y Política Fiscal					
Unidad Responsable	Dirección de Análisis y Política Fiscal (DAPF). Unidad responsable del seguimiento de la información, no así del resultado del indicador como tal.					
Metodología de recopilación.	Reportes cuatrimestrales / anuales.					
Nota técnica	Este indicador de resultado intermedio está definido para evaluar el comportamiento del gasto público (corriente y de capital) como porcentaje del PIB hasta 2029, con un seguimiento anual que permite ajustes oportunos en la gestión fiscal. El avance anual refleja la evolución del gasto de la siguiente manera: 2024 = 13.0% (línea base), 2025 = 13.6%, 2026 = 13.2%, 2027 = 12.8%, 2028 = 12.6%, y 2029 = 12.6%, asegurando que el gasto se mantenga dentro del rango proyectado de 12.6% a 13.6% del PIB al cierre del periodo 2029, contribuyendo a la estabilidad macroeconómica, sostenibilidad fiscal y disponibilidad de recursos para la ejecución de programas y proyectos estratégicos del Estado.					

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Minfin.

Tabla 18

Resultado Intermedio R-4: Para 2029, se ha incrementado en 80 puntos porcentuales acumulados los procesos de modernización e innovación. (De 20% en 2025 a 80% en 2029).

FICHA DEL INDICADOR									
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas									
Nombre del Indicador	Modernización e innovación de normas, procesos y procedimientos								
Categoría del Indicador	DE RESULTADO	XX	DE PRODUCTO						
Objetivo Asociado al Indicador	Contribuir al proceso de modernización e innovación de las normas y procedimientos								
Política Pública Asociada	Política General de Gobierno PGG 2024-2028								
Descripción del Indicador	Al finalizar el 2029, se ha logrado la modernización e innovación de las normas, procesos y procedimientos que regulan el funcionamiento del MINFIN.								
Pertinencia	Este indicador es relevante, ya que a través del mismo se busca mostrar el logro alcanzado en la modernización e innovación de normas, procesos y procedimientos a lo interno del MINFIN.								
Interpretación	A través de la medición de este indicador se podrá observar el avance en los procesos de modernización e innovación de normas, procesos y procedimientos.								
Fórmula de Cálculo									
Ámbito Geográfico	Nacional	XX	Regional		Departamento		Municipal		
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimestral		Semestral		Anual	XX	
Tendencia del Indicador									
Años	2025		2026		2027		2028		2029
Valor (del indicador)	20%		40%		60%		70%		80%
Línea Base	Año		2025		Valor		10%		
Medios de Verificación									
Procedencia de los datos	MINFIN								
Unidad Responsable	Dirección de Crédito Público, Dirección General de Adquisiciones del Estado, Registro General de Adquisiciones del Estado, Dirección de Contabilidad del Estado y Taller Nacional de Grabados en Acero.								
Metodología de recopilación	Reportes a nivel de cada dependencia.								
Nota técnica	Este indicador de resultado intermedio está definido para alcanzar la meta en 2029, con un seguimiento anual que permite identificar avances y realizar ajustes oportunos en los procesos de modernización e innovación del MINFIN. El avance anual refleja la implementación progresiva de mejoras en normas, procesos y procedimientos de la siguiente manera: 2025 = 20 %, 2026 = 40 %, 2027 = 60 %, 2028 = 70 %, y 2029 = 80 %, asegurando un cumplimiento acumulado que permitirá alcanzar la meta establecida al cierre del periodo 2029. Los datos provienen de reportes de las unidades responsables: Dirección de Crédito Público, Dirección General de Adquisiciones del Estado, Registro General de Adquisiciones del Estado, Dirección de Contabilidad del Estado y Taller Nacional de Grabados en Acero, quienes consolidan la información sobre los avances en modernización e innovación dentro del Minfin.								

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Minfin.

7.3. Construcción de la línea base

La línea base para medir el comportamiento de los indicadores, se presenta en las respectivas fichas de los 5 indicadores estratégicos (1 final y 4 intermedios).

7.4. Mecanismos 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.

8. Estimación de logros 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 en función al modelo de GpR, brinda al servicio de la población, pero que básicamente genera cambios en el modo de vida y 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 2016, anualmente se realice un proceso de evaluación al PEI, específicamente orientado a medir la evaluación del desempeño de los 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 que son operacionalizados por diferentes dependencias del Ministerio. La finalidad de la evaluación es valorar las metas alcanzadas desde un enfoque de política fiscal, en un marco de transparencia, rendición de cuentas, calidad del gasto y un efectivo sistema de control interno. Cabe destacar que esta modalidad de evaluación de los REI que, el Minfin viene implementando desde el año 2016, ha contribuido a fortalecer la institucionalidad desde el enfoque del seguimiento y evaluación y que, atiende especialmente los lineamientos identificados por la Segeplan.

8.1. Mecanismos de estimación de logros

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, donde intervienen un grupo de dependencias sustantivas del Minfin.
- 2) La evaluación a los REI, es un proceso que inició en el 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 por parte de las autoridades del Ministerio, especialmente por la naturaleza del tipo de resultado estratégico definido.
- 5) Una metodología con características de sostenibilidad, nueve años consecutivos de aplicación.
- 6) Se hace uso de un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) 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 dependencias 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) Implementación del enfoque de Gestión por Resultados.

8.2. Definición del alcance del mecanismo de logros.

La evaluación sobre el desempeño de los REI ha generado para el Ministerio una fortaleza institucional en la ejecución 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 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 las siguientes:

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

8.3. Revisión 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 que, 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. Cabe finalmente, indicar que este tipo de evaluación de medio término, es una decisión que corresponde a las autoridades superiores que dirigen el Minfin.

8.4. Revisión final del período del PEI 2025-2029.

La evaluación final del PEI 2025-2029, es una decisión que compete a las autoridades superiores que dirigen el Ministerio. 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.

9. ANEXOS

ANEXO 1: Marco normativo por ámbitos de gestión del Minfin.

ANEXO 2: Matriz de análisis de evidencias/Modelo Conceptual.

ANEXO 3: Matriz de Análisis de Evidencias / Modelo Prescriptivo.

ANEXO 4: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

ANEXO 5: Estrategias y acciones.

ANEXO 1: Marco normativo por ámbitos de gestión del Minfin.

El presente anexo contiene el detalle del marco normativo que delimita las competencias del Ministerio de Finanzas Públicas, organizado por ámbitos de gestión. Cada ámbito vincula los mandatos legales con las funciones institucionales, los requerimientos clave, los efectos sobre la organización y las demandas/expectativas que orientan la gestión estratégica.

A continuación, se presenta la tabla que sistematiza esta información:

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
1. ÁMBITO DE GESTIÓN FISCAL				
Formulación de la propuesta y seguimiento de la política fiscal, para concentrar y proveer información de índole fiscal, mediante análisis económicos y fiscales.	Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97, artículo 35, literal a. Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 54.	Elaborar informes periódicos y extraordinarios sobre los resultados de la política fiscal y de la administración tributaria.	Estudiar, analizar y producir información de manera permanente de la situación de las finanzas públicas, recaudación tributaria, gasto público y financiamiento, estudiar su impacto en la economía del país, a fin de que la política fiscal sea coherente con las demás políticas económicas nacionales, por medio de la Dirección de Análisis y Política Fiscal (DAPF).	Analizar y evaluar en coordinación con otras instituciones del Estado el comportamiento de la recaudación fiscal y su impacto en la política fiscal.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
2. ÁMBITO DE GESTIÓN DE TRANSPARENCIA FISCAL				
<p>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.</p>	<p>Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 73.</p>	<p>Elaborar lineamientos en materia de transparencia fiscal con los entes rectores de la administración financiera.</p>	<p>Promover la política y mecanismos de transparencia fiscal.</p>	<p>Coordinar con las direcciones rectoras del Minfin la implementación de la estrategia de Transparencia Fiscal.</p>
3. ÁMBITO DE GESTIÓN DE TESORERÍA NACIONAL				
<p>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.</p>	<p>Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, artículos 9, 13 y 55. Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 39.</p>	<p>Garantizar y dictar las normas y procedimientos que surjan en el ámbito de TN.</p>	<p>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.</p>	<p>Definir políticas y procedimientos para el uso eficiente de los saldos disponibles de caja.</p>

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
<p>Proceso del pago de las Obligaciones del Estado, a través del Fondo Común-Cuenta Única del Tesoro (CUT), directamente a quien corresponda, utilizando para ello el Sistema Bancario Nacional.</p>	<p>Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, artículos 55 Bis y 57 Bis.</p> <p>Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo Número 540-2013, artículos 59 y 60.</p> <p>Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 39.</p>	<p>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.</p>	<p>Contar con un instrumento para programar los flujos de ingresos y egresos y que ello permita evaluar los saldos disponibles de caja, por medio de la Tesorería Nacional (TN).</p>	<p>Prever las deficiencias estacionales de caja y con ello coadyuvar al cumplimiento oportuno de la liquidación de pagos.</p>
4. ÁMBITO DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA				
<p>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</p>	<p>Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 237.</p>	<p>Que el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado sea un documento público, accesible para quien quiera consultarlo.</p>	<p>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 (DTP).</p>	<p>Facilitar el proceso presupuestario.</p>

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
fondo común indivisible destinado a cubrir sus egresos.				
Programación de los flujos de egresos, formulación de la Política Presupuestal, registro consolidado de la ejecución presupuestaria y evaluación de la ejecución presupuestaria.	Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, artículo 9. Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo Número 540-2013, artículo 13. Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 14.	Normar, dirigir y coordinar el proceso presupuestario	Ser el órgano rector del proceso presupuestario público por medio de la DTP.	Emitir normas y procedimientos sobre el Sistema Presupuestario del Sector Público, y capacitar, dar asistencia técnica y desarrollar técnicas sobre el proceso presupuestario.
Desarrollar y mantener sistemas integrados que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento de la ejecución física y financiera del sector público.	Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, artículo 1 y 42 Bis.	Todas las entidades del sector público están obligadas a usar los Sistemas Integrados de Administración Financiera (SIAF) vigentes.	Brindar asistencia y asesoría técnica en materia de administración financiera por medio las direcciones rectoras del Minfin, como ente rector de los SIAF.	Asistir a las unidades ejecutoras de las Entidades Ejecutoras en los procesos de registro y programación presupuestarios.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
5. ÁMBITO DE GESTIÓN DE FIDEICOMISOS				
<p>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.</p>	<p>Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, artículo 35, literal r. Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 72. Manual para la Administración de Fondos Públicos en Fideicomisos, Acuerdo Ministerial 25-2010 "A".</p>	<p>Dictar las normas y procedimientos aplicables para la constitución, operación, extinción, liquidación y finiquito de fideicomisos establecidos con recursos del Estado.</p>	<p>Coordinar la formulación de propuestas de política, normas y procedimientos aplicables para la constitución, operación, extinción, liquidación y finiquito de fideicomisos del Estado, por medio de la Dirección de Fideicomisos.</p>	<p>Ser el órgano rector de los Fideicomisos del Estado.</p>
6. ÁMBITO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES DEL ESTADO				
<p>Facilitar procesos, proponer o aprobar la normativa de adquisiciones públicas, procurando que las mismas se desarrollen en un marco de transparencia, certeza, eficiencia y</p>	<p>Ley de Contrataciones del Estado, Decreto No. 57-92. Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, Acuerdo Gubernativo 122-2016 y reformas.</p>	<p>Establecer las políticas, normas y procedimientos para la adecuada aplicación de la legislación en materia de adquisiciones del Sector Público.</p>	<p>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),</p>	<p>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</p>

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
competencia, así como el diseño y administración del Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (GUATECOMPRAS).	Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 83.		por medio de la Dirección General de Adquisiciones del Estado (DIGAE).	el uso del sistema GUATECOMPRAS.
7. ÁMBITO DE GESTIÓN DE FORMACION Y DESARROLLO PROFESIONAL EN ADQUISICIONES DEL 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, Decreto Número 57-92. Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, Acuerdo Gubernativo 122-2016 y reformas. Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 90.	Conducir e implementar los programas de formación y desarrollo profesional en materia de adquisiciones públicas. Velar por la actualización de los programas de formación y 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	Brindar asistencia técnica en materia de registro, adquisiciones públicas, formación y desarrollo profesional en adquisiciones del Estado. Coordinar con la DIGAE y el Registro General de Adquisiciones del Estado (RGAE), 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.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
Ley de Contrataciones del Estado.		formación y desarrollo profesional.		
8. ÁMBITO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES DEL ESTADO				
Registrar a las personas individuales o jurídicas, nacionales o extranjeras, para poder ser habilitadas como contratistas o proveedores del Estado, en las modalidades de adquisición pública establecidas en la Ley de Contrataciones del Estado, así como control, actualización, vigencia, seguridad, certeza y publicidad de la información y derechos de las personas inscritas.	Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92, artículo 73. Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, Acuerdo Gubernativo 122-2016 y reformas. Reglamento del Registro General de Adquisiciones del Estado, Acuerdo Gubernativo Número 170-2018. Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 78.	Establecer la normativa correspondiente a regular los procesos de inscripción y precalificación de los sujetos que desean ser habilitados como Proveedores del Estado.	Garantizar la aplicación de la metodología de inscripción y precalificación basada en criterios técnicos, financieros, experiencia y especialidad para asegurar la adecuada consecución de los compromisos contractuales, así mismo garantizará la seguridad jurídica sobre la información que ingresa al sistema del RGAE evidenciando la trazabilidad de su gestión registral.	Proporcionar la publicidad de los actos administrativos, así como el acceso a los registros estatales donde consta la información del administrado.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
<p>Velar por el adecuado funcionamiento del sistema electrónico del Registro y los libros electrónicos para el cumplimiento de sus funciones.</p>	<p>Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92, artículo 72 literal a) inciso iii).</p> <p>Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, Acuerdo Gubernativo 122-2016 y reformas.</p> <p>Reglamento del Registro General de Adquisiciones del Estado, Acuerdo Gubernativo Número 170-2018.</p> <p>Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 78.</p>	<p>Garantizar la certeza jurídica en las solicitudes de los sujetos que desean ser habilitados como Proveedores del Estado.</p>	<p>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 RGAE.</p>	<p>Generación de confianza al usuario, brindando seguridad jurídica sobre la información que ingresa al sistema del Registro General de Adquisiciones del Estado.</p>
9. ÁMBITO DE GESTIÓN DE CRÉDITO PÚBLICO				
<p>Velar por el uso eficaz y eficiente del crédito público, programar, gestionar, negociar, contratar, registrar y</p>	<p>Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 171, literal i.</p>	<p>Propiciar procesos técnicos para la programación, utilización y control de los medios de financiamiento que se obtengan de las</p>	<p>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 (DCP).</p>	<p>Contar con Sistema de crédito público eficiente con la administración de la Deuda Pública.</p>

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
<p>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.</p>	<p>Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97, artículo 35, literales o, p, q y s.</p> <p>Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, artículo 1 y del 60 al 74.</p> <p>Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo Número 540-2013, artículos del 72 al 86.</p> <p>Reglamento para la Emisión, Negociación, Colocación y Pago del Servicio de los Bonos del Tesoro de la República de Guatemala.</p> <p>Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo del 45 al 53.</p>	<p>operaciones de crédito público.</p>		

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
10. ÁMBITO DE GESTIÓN DE LA CONTABILIDAD DEL ESTADO				
<p>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.</p>	<p>Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97, artículo 35, literal f. Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, artículos 1, 9, 42 Bis, 48 y 49. Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo Número 540-2013, artículos 13 y del 49 al 55. Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 29.</p>	<p>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.</p>	<p>Responsable de la normativa de los procedimientos contables de las finanzas públicas y administrar el SICOIN, por medio de la Dirección de Contabilidad del Estado (DCE).</p>	<p>Asistir a las unidades ejecutoras de las Entidades Ejecutoras en los procesos de registro contable.</p>

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
<p>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.</p>	<p>Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado, Decreto Número 63-88, artículo 63.</p> <p>Reglamento de la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado, Acuerdo Gubernativo No. 1220-88, artículo 1.</p> <p>Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 29.</p>	<p>Emitir los lineamientos para el registro y administración de los sistemas de Guatenóminas y Clases Pasivas del Estado.</p>	<p>Responsable de la emisión de normativa y administración de los sistemas de Guatenóminas y Clases Pasivas del Estado.</p>	<p>Asistir a las unidades ejecutoras de las Entidades Ejecutoras en los procesos de registro en Guatenóminas y Clases Pasivas del Estado.</p>
11. ÁMBITO DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO DEL ESTADO				
<p>Mantener el registro consolidado, moderno, seguro y eficiente del patrimonio del Estado.</p>	<p>Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 59.</p> <p>Reglamento para la regularización y legalización de los Bienes Inmuebles del Estado y de los que se otorgan a favor de</p>	<p>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.</p>	<p>Poner a disposición un registro moderno, seguro y eficiente del patrimonio del Estado por medio de la Dirección de Bienes del Estado (DBE).</p>	<p>Facilitar lineamientos claros y ágiles a las instituciones del Estado para el registro del patrimonio del Estado.</p>

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
	<p>éste. Acuerdo Ministerial No. 188-2021, Ministerio de Finanzas Públicas.</p>			
<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 Número 15-98.</p> <p>Ley del Impuesto de Herencias, Legados y Donaciones, Decreto Número 431.</p> <p>Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 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 DICABI.</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>

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
12. ÁMBITO 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 Número 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>
<p>Diseñar acciones y mecanismos para institucionalizar la Política de Género, brindando asesoría a las Autoridades y dependencias del Minfin.</p>	<p>Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 13 y 94. Implementación de unidades de Género en los Ministerios y</p>	<p>La Unidad de Género adscrita al Despacho Superior y en coordinación con la Diplandi, asesorará a las Autoridades Superiores y Dependencias del Minfin en la orientación de las acciones y procesos que deben establecer desde su</p>	<p>Desarrollar capacidades en el Minfin para incorporar el enfoque de Género en el quehacer institucional. Y promover los avances institucionales para el cumplimiento de las Convenciones, Leyes Nacionales y Políticas Públicas.</p>	<p>Apoyar propuestas tendientes a institucionalizar los cambios requeridos por medio de mecanismos permanentes y oficializados.</p>

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
	Secretarías del Organismo Ejecutivo, Acuerdo Gubernativo Número 260-2013 y sus reformas.	competencia para el cumplimiento de la Política de Género.		
Asesorar el material legal, con el objeto de que las actuaciones institucionales estén apegadas a la ley, emitir los dictámenes u opiniones de conformidad con la ley, en la tramitación de los recursos administrativos, con el fin de defender los intereses del Estado de Guatemala.	Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 102.	Proveer asesoría legal pertinente en forma directa e inmediata a Ministro y Viceministros.	Asesorar a las dependencias del Ministerio en materia legal, emitir los dictámenes u opiniones de conformidad con la ley, en la tramitación de recursos administrativos, con el fin de defender los intereses del Estado de Guatemala, por medio de la Dirección de Asesoría Jurídica (DAJ).	Evacuar consultas legales que le formulen las dependencias del ministerio.
Implementar políticas y estrategias de comunicación, que permitan divulgar y comunicar las gestiones que realiza el ministerio.	Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 109.	Coordinar la elaboración de las acciones y actividades que respondan a la política y estrategias de comunicación.	Proponer la política de comunicación social del ministerio y coordinar su efectiva ejecución y evaluar los resultados, así como realizar la difusión y divulgación de la información relacionada con la gestión del Minfin, por medio de la Dirección de Comunicación Social (DCS).	Coordinar con las dependencias del Ministerio y medios de comunicación la información sobre la gestión del Minfin.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
Apoyar al Despacho Ministerial en la concepción, diseño y conducción de programas, temas y estudios específicos del MINFIN.	Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 113.	Atender los temas especiales que le encomiende el Despacho Ministerial para su estudio, brindando la asesoría específica requerida.	Efectuar los estudios tendientes a la modernización y óptimo aprovechamiento de los recursos del ministerio para atender y operativizar los temas y estudios especiales asesorados.	Coordinar con las dependencias del ministerio la implementación y articulación de los temas y estudios especiales analizados.
Apoyo y asesoría técnica en asuntos de orden administrativo, relacionado con el análisis, diligenciamiento y resolución de toda solicitud y expediente ingresado a la institución, asimismo, responder por la efectividad de los procesos de información pública y de atención al usuario.	Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto Número 57-2008. Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 115.	Establecer e implementar normas y procedimientos para la emisión de instrumentos legales que formalizan los actos administrativos del ministerio.	Administrar las áreas y procesos de atención al usuario, tanto en forma personal como en línea y telefónica, implementando un sistema de monitoreo y evaluación con base en indicadores de gestión para la mejora continua de la calidad del servicio, así como, administrar los procesos de gestión, análisis, diligenciamiento y resolución de solicitudes y expedientes que ingresan al ministerio, por medio de la Secretaría General (SG).	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	Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 119.	Elaborar el Plan Anual de Auditoría, estipulando tiempos y prioridades, de conformidad con las Normas de Auditoría del	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	Elaborar programas de trabajo para evaluar los procedimientos de control interno de conformidad con las

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
dependencias del ministerio, con el propósito de promover un proceso transparente y efectivo de rendición de cuentas de la administración de los recursos.	<p>Normas de Auditoría Interna Gubernamental, Manual de Auditoría Interna Gubernamental y Ordenanza de Auditoría Interna, Acuerdo Número A-070-2021.</p> <p>Sistema Informático de Auditoría Gubernamental (SAG-UDAI-WEB), Acuerdo Número A-062-2021.</p> <p>Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental (NGTCIG), Acuerdo Número A-039-2023.</p>	<p>Sector Gubernamental y de las</p> <p>NGTCIG, emitidas por la Contraloría General de Cuentas (CGC).</p>	<p>el Despacho Ministerial, por medio de la Dirección de Auditoría Interna (DAI).</p>	<p>funciones de cada dependencia del Ministerio, con el fin de obtener resultados eficientes.</p>
13. ÁMBITO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
Coordinar el proceso presupuestario del ministerio, en congruencia con las normas dictadas por los órganos rectores de los	<p>Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97.</p> <p>Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo</p>	<p>Ejercer la rectoría en materia de administración financiera interna del Ministerio, normar y comunicar disposiciones de cumplimiento obligatorio</p>	<p>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</p>	<p>Coordinar con las dependencias del ministerio la formulación y ejecución de presupuesto</p>

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
<p>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.</p>	<p>Gubernativo Número 540-2013. Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018, artículo 123.</p>	<p>por parte de las unidades ejecutoras del ministerio.</p>	<p>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 (DF).</p>	<p>institucional y con las instituciones que reciben recursos con cargo a la entidad Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.</p>
<p>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.</p>	<p>Ley del Servicio Civil, Decreto No. 1748. Reglamento de la Ley del Servicio Civil, Acuerdo Gubernativo 18-98. Ley de Salarios de la Administración Pública y sus modificaciones, Decreto Número 11-73.</p>	<p>Desarrollar, implementar y comunicar políticas, normar y procedimientos de gestión de desarrollo del recurso humano.</p>	<p>Desarrollar e implementar el sistema de gestión, dotación de personal y desarrollo del recurso humano del Minfin, mantener actualizada la estructura de puestos, administrar el Sistema de Evaluación de Desempeño y desarrollar las actividades de bienestar laboral, por medio de la Dirección de Recursos Humanos (DRH).</p>	<p>Coordinar y facilitar la normativa a las dependencias del ministerio para el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de gestión del recurso humano.</p>



Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
	<p>Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441.</p> <p>Ley de Contrataciones del Estado y sus reformas, Decreto 57-92.</p> <p>Ley de Probidad y Responsabilidades de funcionarios y Empleados Públicos, Decreto Número 89-2002.</p> <p>Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto 57-2008.</p> <p>Plan de Clasificación de puestos para el Organismo Ejecutivo, Acuerdo Gubernativo Número 9-91.</p> <p>Código de Ética del Organismo Ejecutivo, Acuerdo Gubernativo Número 62-2024.</p> <p>Código de Ética del Ministerio de Finanzas Públicas, Acuerdo</p>			

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
	<p>Ministerial Número 484-2023.</p> <p>Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 130.</p>			
<p>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</p>	<p>Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 139.</p>	<p>Desarrollar los procedimientos para la administración y resguardo de la infraestructura, vehículos, operaciones y seguridad del ministerio</p>	<p>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 (DAA)</p>	<p>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</p>
<p>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</p>	<p>Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 143.</p>	<p>Administrar procesos, recursos y sistemas de informática y desarrollo tecnológico</p>	<p>Coordinar y administrar las actividades que en materia tecnológica de la información realicen en las diferentes dependencias del Minfin, así como asesor a las autoridades del ministerio en materia de tecnologías de la información y entidades del sector público en la operación y administración de sistemas informáticos propios y compartidos,</p>	<p>Coordinar con las dependencias de Minfin todas las actividades en materia de tecnologías de la información para mejorar los sistemas</p>

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
de la información, comunicaciones e infraestructura de redes, sistemas, equipos, bases de datos y comunicaciones informáticas			fortalecimiento la red de información interna, por medio de la Dirección de Tecnologías de la Información (DTI).	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 Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) y la metodología presupuestaria uniforme utilizada por el sector público.	Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 155.	Asesorar al Despacho Ministerial en la formulación de la política fiscal y financiera de las municipalidades, en concordancia con la formulación de la política fiscal y financiera del Estado.	Diseñar e implementar políticas, planes, normas y procedimientos de administración financiera y endeudamiento municipal que orienten las finanzas municipales, en coordinación con las autoridades competentes, por medio de la Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM).	Coordinar y dar asistencia técnica a las municipalidades para la implementación, mantenimiento de SIAF vigentes y otros sus componentes de Gobiernos Locales, que permita mantener la uniformidad de la metodología presupuestaria del sector público.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
<p>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.</p>	<p>Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 158.</p>	<p>Diseñar, producir, supervisar, controlar, custodiar y resguardar las especies valorizadas y no valorizadas.</p>	<p>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 Grabados en Acero (TNGA).</p>	<p>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.</p>

Fuente. Ministerio de Finanzas Públicas.

ANEXO 2: Matriz de análisis de evidencias / Modelo Conceptual.

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

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-	Balace 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 bajas, 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>
Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales -ICEFI-	La necesidad de una reforma fiscal integral en Guatemala. Hallazgos y recomendaciones a partir del contexto	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</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
	<p>económico, financiero, social y político que afronta el nuevo gobierno.</p> <p>Guatemala, Centroamérica, enero de 2020</p>			<p>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. Otro hecho que ha afectado la recaudación en este período es el creciente nivel de evasión del IVA, que en 2018 representó el 37.9% del potencial recaudatorio, habiendo aumentado 12.3 puntos desde 2012 cuando constituía el 25.6%. En términos nominales, el incumplimiento del IVA representó en 2018, Q16,566.9 millones (2.8% del PIB). Por su parte, el de incumplimiento del impuesto sobre la renta en 2017 llegó a ser del 79.9%, lo que representó cerca de Q24,758.5 millones (4.5% del PIB).</p> <p>El nuevo gobierno enfrentará además presiones de gasto significativas derivadas de la sentencia que la Corte de Constitucionalidad (CC) emitió el 27 de noviembre de 2019 al expediente número 5510-2018, en la cual ordenó al Organismo Ejecutivo a corregir el cálculo de los ingresos ordinarios.</p> <p>Según esa sentencia de la CC los ingresos ordinarios son los ingresos tributarios, y no el remanente de descontar los destinos específicos estipulados en la legislación ordinaria. Debido a que los ingresos ordinarios son la base de cálculo de los aportes que la Constitución Política de la República de Guatemala establece que el Ejecutivo debe trasladarle a la Universidad de San Carlos de Guatemala, al Organismo Judicial, a las 340 municipalidades, al Comité Olímpico Guatemalteco y a la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, el cambio en la forma de cálculo contenido en la referida sentencia de la CC tendrá implicaciones financieras</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				<p>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. 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>
Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales -ICEFI-	La necesidad de una reforma fiscal integral en Guatemala. Hallazgos y recomendaciones a partir del contexto	Guatemala	Débil Política Fiscal	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

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
	<p>económico, financiero, social y político que afronta el nuevo gobierno.</p> <p>Guatemala, Centroamérica, enero de 2020</p>			<p>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> <p>Asimismo, una vez otorgado el incentivo, las autoridades tributarias deben supervisar a las empresas beneficiadas y solicitarles la información necesaria para realizar las correspondientes evaluaciones costo beneficio (como una descripción de los beneficios tributarios recibidos, los puestos de trabajo creados, montos invertidos, exportaciones, etc.). Por ejemplo, en Uruguay, una vez que el proyecto de inversión promovido se encuentra en ejecución, la COMAP lleva a cabo un seguimiento del mismo dentro de los cuatro meses del cierre de cada ejercicio económico, para lo cual la empresa debe presentar la información referente a la ejecución de la inversión; la información vinculada a los beneficios fiscales utilizado.</p>

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. Compiladores Cetrángolo. Oscar y Jiménez. Juan Pablo. Páginas 303 – 305	América Latina y el Caribe	Rigidez presupuestaria	<p>La rigidez fiscal condiciona la composición del gasto público y también su nivel, ya que la financiación del presupuesto mediante impuestos puede ser insuficiente y tender a una preferencia por aumentar el endeudamiento público a fin de hacer frente a las rigideces de gasto. Por otra parte, las rigideces fiscales pueden dificultar la transparencia del presupuesto de gastos, ya que impiden visualizar el destino efectivo de los recursos públicos.</p> <p>Metodológicamente suelen distinguirse tres grupos de rigideces fiscales que se originan en normas constitucionales, legales u otras. El primer grupo se refiere a las rigideces que establecen mandatos obligatorios de pago para ciertos tipos de gastos (rigidez del gasto). La segunda agrupación se refiere a determinadas fuentes y destinos de gasto a los que se les debe dar un uso específico para fines específicos (rigidez de ingresos). A su vez, el tercer grupo comprende otras inflexibilidades que incluyen recursos 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.</p>
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	<p>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 millones¹⁴¹. Comparativamente con otros países, es un presupuesto pequeño cuyo tamaño se explica</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				<p>fundamentalmente por la baja carga tributaria que existe en este país (11,8% con relación al PIB para el año 2006). El tamaño de este presupuesto y las rigideces contenidas limitan su capacidad para incidir efectivamente en la solución de los principales problemas de desarrollo de ese país.</p> <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%</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				<p>del PIB, mientras que la suma del gasto menos intereses fue de alrededor del 13,2% del PIB, lo que generó un déficit primario de 0,6%. El financiamiento del déficit se operó por medio de financiamiento interno y externo netos equivalentes al 2,4% del PIB.</p> <p>Ingresos del presupuesto Dentro del total de gastos del Gobierno Central (véase el cuadro V.3), el 85,5% fue financiado con ingresos corrientes, un 1,2% con ingresos de 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>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				<p>La Constitución de 1985 asignó ciertos porcentajes del gasto o de la recaudación de los impuestos a determinadas dependencias, instituciones o programas. A estas preasignaciones se les denomina Aportes Constitucionales, mediante los cuales se asignan fondos al Organismo Judicial, a la Corte de Constitucionalidad, a la Universidad de San Carlos, al Deporte Federado, a las Municipalidades, a Educación Física, Recreación y Deporte, y a Deporte no Federado. Posteriormente, otras leyes obligaron a asignar otros porcentajes adicionales de gastos o ingresos a instituciones o actividades específicas, proceso que se inició con el aumento de la tasa del IVA del 7% al 10% en 1986 y del 10% al 12% en 2001, y al que siguió una serie de disposiciones semejantes de otras 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 Proyecto de Lineamientos de	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.</p> <p>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>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
	<p>Política Económica, Social y de Seguridad 2011-2021</p> <p>Guatemala, abril de 2015</p> <p>Páginas 13-16</p>			<p>De esa cuenta, las rigideces presupuestarias (o fiscales) son aquellas restricciones institucionales que limitan la capacidad de modificar el nivel o estructura del presupuesto público, especialmente en la asignación de gastos para inversión (CEPAL, 2009).</p> <p>Las inflexibilidades en el presupuesto público se dan tanto del lado del gasto como del lado de los ingresos.</p> <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</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				<p>diseñar y formular presupuestos con la misma dinámica inercial que los ha caracterizado. La principal consecuencia de un presupuesto así formulado es que la ejecución se realiza de forma automática y casi mecánica (PEFA, 2013).</p> <p>Como se 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.</p>
Fondo Monetario Internacional	<p>Un modelo básico de Presupuestación por resultados</p> <p>Marc Robinson y Duncan Last Departamento de Finanzas Públicas</p> <p>Septiembre 2000</p>	Países con presupuesto por resultados, incluidos los países de bajos ingresos	Priorización del gasto	<p>"...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</p>

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.</p> <p>https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Mejor-gasto-para-mejores-vidas-C%C3%B3mo-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-puede-hacer-m%C3%A1s-con-menos.pdf?_cf_chl_tk=Z4jebGh9nBneDs3ao2OA60_ibnNocmBA73y7YZu.WJ0-1776803807-1.0.1.1-</p>
Fondo Monetario Internacional	Un modelo básico de Presupuesto por resultados Marc Robinson y Duncan Last Departamento de Finanzas Públicas Septiembre 2000	Países interesados en adoptar sistemas de presupuesto por resultados con un mínimo de complejidad y bajos costos implícitos	Priorización del gasto 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</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
		Países con recursos y capacidad limitados, incluidos los países de bajos ingresos		información más precisa sobre los resultados se logrará que se respete más el plan durante la formulación del presupuesto. Sin embargo, <u>si las autoridades no toman en serio las prioridades establecidas en el plan, es posible que surja un conflicto entre los objetivos de la planificación y los de la presupuestación, y la consecuencia sería el debilitamiento de la priorización de las políticas del gobierno...</u> https://blog-pfm.imf.org/files/fad-technical-manual-1-spanish-translation.pdf 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	"...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. <u>La falta de planificación y priorización se refleja en cada institución encargada del gasto: adquisiciones, gestión del empleo público, inversión pública o social, etc. Las prioridades clave deberían mantenerse simples, no deberían cubrir la totalidad del presupuesto, y tendrían que contar con un número manejable de indicadores SMAART...</u> " 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 GUAATECOMPRAS. 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 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 http://cien.org.gt/wp-content/uploads/2016/06/Reformas-Ley-Contrataciones-VF.pdf</p>
Banco Mundial	Hacia una mejor calidad del gasto. Revisión del gasto público en Guatemala, mayo 2013	Guatemala	Priorización del gasto	<p>"...<u>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.</u> 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</u></p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				<p><u>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 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 Página 108 del documento</p> <p>“...existe un alto nivel de fragmentación y uso de prácticas de compra no competitivas. Ambos se han incrementado en los últimos años y en lugar de cambiar hacia mejores prácticas internacionales de consolidación y mayor competencia, Guatemala se ha desplazado en la dirección opuesta...”</p> <p>http://documentos.bancomundial.org/curated/es/836891468246600324/pdf/780000ESW0P12300Guatemala0espan00ol.pdf Página 109 del documento</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Transparencia Internacional	Poniendo la salud de un país en riesgo: corrupción de alto nivel en Guatemala Transparency International the global coalition against corruption	Guatemala	Percepción del ciudadano en Transparencia y Rendición de Cuentas	La mala percepción ciudadana permite una baja en los ingresos tributarios, así mismo la corrupción es una seria amenaza para la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta serie de estudios de caso preparados por Transparencia Internacional ilustra cómo los esquemas corruptos en todo el mundo han implicado repetidamente a funcionarios de alto nivel y han resultado en la apropiación indebida de fondos públicos. Como resultado directo, la educación, la salud y otras prioridades de desarrollo siguen sin financiamiento; el ambiente natural está devastado; y los derechos humanos fundamentales son violados. Quienes sufren las consecuencias son ciudadanos comunes y, en particular, los que más se quedan atrás.
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.

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 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.
Fondo Monetario Internacional (FMI)	Guatemala: Declaración final del personal de la Misión del Artículo IV de 2024 (FMI, 2024) <i>Guatemala: Staff Concluding Statement of the 2024 Article IV Mission</i> (FMI, 2024)	Guatemala	Débil Política Fiscal	El FMI señala que la recaudación tributaria de Guatemala se mantiene muy baja (11.7%–13% del PIB), lo que limita la capacidad del Estado para atender necesidades sociales y de desarrollo. El informe indica que se han hecho esfuerzos para fortalecer la administración tributaria, pero que aún serán necesarios mayores impulsos para enfrentar el desafío fiscal. https://www.imf.org/en/news/articles/2024/05/24/mcs-guatemala-staff-concluding-statement-of-the-2024-article-iv-mission?utm_source=chatgpt.com
Fondo Monetario Internacional (FMI)	El Directorio Ejecutivo del FMI concluye la Consulta del Artículo IV de 2024 para Guatemala (FMI, 2024)	Guatemala	Débil Política Fiscal	La consulta del Artículo IV resalta que la recaudación tributaria guatemalteca está entre las más bajas del mundo y que se necesita una reforma tributaria integral y mejores capacidades administrativas para aumentar ingresos y financiar inversión en infraestructura, educación y salud.

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
	IMF Executive Board Concludes 2024 Article IV Consultation with Guatemala			https://www.imf.org/en/news/articles/2024/08/02/pr24301-imf-concludes-2024-article-iv-consultation-with-guatemala?utm_source=chatgpt.com
Fondo Monetario Internacional (FMI)	Guatemala: Declaración final del personal de la Misión del Artículo IV de 2024 Guatemala: Staff Concluding Statement of the 2024 Article IV Mission	Guatemala	Débil Política Fiscal	El personal del FMI ha señalado que la política fiscal de Guatemala continúa siendo débil, con una recaudación tributaria que se mantiene por debajo del 13 % del PIB (11,7 % en 2023). Esta baja carga tributaria limita la capacidad del Estado para financiar adecuadamente infraestructura, educación, salud y programas sociales, lo que hace imprescindible fortalecer los esfuerzos fiscales y avanzar hacia una reforma integral. https://www.imf.org/en/news/articles/2024/05/24/mcs-guatemala-staff-concluding-statement-of-the-2024-article-iv-mission?utm_source=chatgpt.com
Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales -ICEFI-	Cumplimiento tributario y percepción de riesgo en Guatemala (ICEFI, 2025)	Guatemala	Débil Política Fiscal	Evalúa la administración tributaria mediante la metodología TADAT, evidenciando altos niveles de evasión y una baja percepción de riesgo entre los contribuyentes, lo que limita la efectividad de la política fiscal. https://icefi.org/sites/default/files/cumplimiento_tributario_y_percepcion_de_riesgo.pdf
OCDE/CEPAL/CIAT /BID	Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe (2025)	América Latina y el Caribe	Débil Política Fiscal	La carga tributaria de Guatemala (14.0% del PIB en 2023) se ubica 7.3 puntos porcentuales por debajo del promedio latinoamericano (21.3%) y 19.9 puntos por debajo del promedio OCDE (33.9%), evidenciando una brecha estructural significativa.

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2025/05/revenue-statistics-in-latin-america-and-the-caribbean-2025_2922daa3/f0bee3b4-es.pdf
Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI)	Rigidez presupuestaria (Lilian Sierra, 2025)	Guatemala	Rigidez presupuestaria	Define rigidez presupuestaria como las asignaciones que deben incluirse permanentemente en el presupuesto anual por mandato constitucional o leyes específicas, limitando la flexibilidad del presupuesto para reasignar recursos. https://chatgpt.com/c/6980b8b1-6bc0-832e-ae00-1d723ceb46a8
Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN)	Análisis técnico del Proyecto de Ingresos y Egresos del Estado 2025 (CIEN, 2024)	Guatemala	Rigidez presupuestaria	Guatemala enfrenta una de las estructuras presupuestarias más rígidas del mundo, lo que reduce la capacidad de ajuste del Gobierno ante cambios en las prioridades o emergencias. https://cien.org.gt/wp-content/uploads/2024/12/Analisis-CIEN-Presupuesto2025GT.pdf?utm_source=chatgpt.com
Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI)	Análisis del Presupuesto Aprobado 2025 (2024/25)	Guatemala	Rigidez presupuestaria	Documenta cómo las asignaciones legales y constitucionales y otros elementos del presupuesto aprobado generan rigideces que limitan la flexibilidad para reasignar recursos conforme a prioridades.
Fondo Monetario Internacional (IMF)	Adecuación y eficiencia del gasto público en Guatemala (FMI SIPEA, 2025) <u>Public Spending Adequacy and Efficiency in Guatemala (IMF SIPEA, 2025)</u>	Guatemala	Rigidez presupuestaria	Señalando que las rigideces presupuestarias (derivadas de compromisos legales y gastos obligatorios) limitan severamente la flexibilidad para reasignar recursos conforme a prioridades de política pública y reducen la eficiencia del gasto. https://www.imf.org/-/media/files/publications/selected-issues-papers/2025/english/sipea2025128.pdf?utm_source=chatgpt.com

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Banco Mundial	<p>Estudio de las finanzas públicas de Guatemala (Banco Mundial, 2025)</p> <hr/> <p>Guatemala Public Finance Review (World Bank, 2025)</p>	Guatemala	Rigidez presupuestaria	<p>El informe analiza el desempeño del sistema de gestión de las finanzas públicas y evidencia que los recursos fiscales libres de compromisos (es decir, el margen disponible para nuevos gastos) son particularmente limitados, ya que la mayor parte del financiamiento presupuestario se destina a compromisos de gasto rígidos (salarios, deuda, transferencias). Asimismo, identifica limitaciones institucionales y de proceso en la planificación, formulación y ejecución del presupuesto que reducen la capacidad del Estado para reasignar recursos conforme a prioridades de política pública y responder a necesidades emergentes.</p> <p>https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/3c15d1ab-6f82-4d49-aec5-948c3432d8b6/content</p>
Banco Mundial	<p>Adecuación y eficiencia del gasto público en Guatemala: brechas sectoriales y prioridades (Carolina Bloch, Jean-Baptiste Gros, Mariano Moszoro y Marianela Armijo, 2025)</p> <hr/> <p>Public Spending Adequacy and Efficiency in Guatemala: Sectoral Gaps and Priorities (Carolina Bloch,</p>	Guatemala	Priorización del gasto	<p>Documento técnico que diagnostica brechas en el gasto público en educación, salud, asistencia social e infraestructura, evaluando las limitaciones institucionales y de gestión que dificultan la planificación, ejecución y evaluación de la asignación de recursos públicos.</p> <p>https://www.imf.org/-/media/files/publications/selected-issues-papers/2025/english/sipea2025128.pdf</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
	Jean-Baptiste Gros, Mariano Moszoro y Marianela Armijo, 2025)			
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)	Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024 (OCDE, 2024)	América Latina y el Caribe	Priorización del gasto	<p>La publicación ofrece datos recientes sobre el desempeño de las administraciones públicas en la región y los compara con países de la OCDE. Incluye indicadores de confianza en las instituciones y satisfacción con los servicios públicos, así como evidencia sobre prácticas de buen gobierno en áreas como gobernanza del ciclo de políticas públicas, gobierno abierto, gobernanza regulatoria, procedimientos presupuestarios, gestión de contratación pública, planificación y ejecución de infraestructura, gobierno digital y datos abiertos. La información permite realizar comparaciones, identificar tendencias, buenas prácticas y áreas de mejora en la gestión pública. Cada indicador se presenta con gráficos, tablas y análisis descriptivos que facilitan la evaluación comparativa.</p> <p>https://www.oecd.org/es/publications/panorama-de-las-administraciones-publicas-america-latina-y-el-caribe-2024_0f191dcb-es.html</p>
Fondo Monetario Internacional	Guatemala: Declaración final de la misión del Artículo IV (2025) (IMF, 2025)	Guatemala	Priorización del gasto	<p>La declaración final del FMI indica que el presupuesto modificado de 2024 priorizó asignaciones a infraestructura y programas sociales, y que el presupuesto de 2025 mantiene este enfoque expansivo. Se enfatiza la necesidad de mejorar la formulación, focalización, ejecución y control del presupuesto, así como la alineación del gasto público con las prioridades estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo.</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				https://www.imf.org/es/news/articles/2025/06/23/guatemala-a-staff-concluding-statement-of-the-2025-article-iv-mission?utm_source=chatgpt.com
Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (Icefi)	Guatemala: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO APROBADO PARA 2025. (ICEFI, 2024)	Guatemala	Priorización del gasto	Análisis independiente que evalúa la composición y asignaciones del presupuesto de Guatemala para 2025, mostrando cómo se distribuyen los recursos entre funciones y sectores clave, lo que permite observar tendencias de priorización del gasto. https://www.icefi.org/sites/default/files/guatemala_analisis_del_presupuesto_aprobado_para_2025_.pdf?utm_source=chatgpt.com
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Guatemala: Landscape of Opportunities (BID, 2023)	Guatemala	Priorización del gasto (contexto de políticas públicas)	Informe de análisis económico sobre Guatemala que identifica pilares de inversión pública y oportunidades de asignación eficiente de recursos, útil como evidencia de sectores prioritarios y necesidades de gasto estratégico. https://publications.iadb.org/en/bideconomics-guatemala-landscape-opportunities
Transparency International	Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de 2025	Global / Guatemala	Percepción del ciudadano en Transparencia y Rendición de Cuentas	El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de 2025 clasifica 182 países por percepción de corrupción en el sector público y muestra que Guatemala obtuvo 26 puntos sobre 100 en 2025 (puesto 142), evidenciando una percepción persistente de corrupción y señalando brechas estructurales en transparencia institucional. https://www.transparency.org/en/cpi/2025?utm_source=chatgpt.com

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA)	Percepción de Corrupción – Base de datos y análisis (2025)	Percepción de Corrupción – Base de datos y análisis (2025)	Percepción del ciudadano en Transparencia y Rendición de Cuentas	Página con datos y explicaciones sobre el Índice de Percepción de la Corrupción de TI, con registros de las puntuaciones y rankings de Guatemala en 2024 y tendencias históricas. https://www.fundesa.org.gt/indices-y-evaluaciones-de-pais/indices-internacionales/percepcion-de-corrupcion?utm_source=chatgpt.com
Acción Ciudadana / UNCAC Coalition	Guatemala: Informe paralelo de sociedad civil sobre la implementación de la CNUCC (2025)	Guatemala	Percepción del ciudadano en Transparencia y Rendición de Cuentas	Informe técnico elaborado por Acción Ciudadana (capítulo nacional de Transparency International) con apoyo de la UNCAC Coalition que evalúa el cumplimiento de Guatemala de medidas anticorrupción y transparencia, determinando barreras institucionales que afectan la percepción ciudadana sobre transparencia y rendición de cuentas. https://uncaccoalition.org/final-guatemala-civil-societac-coalition-28-october-2025/
Plataforma “Radiografía de la Corrupción” (PIA)	Radiografía de la Corrupción – Guatemala (2023–2025)	Guatemala	Percepción del ciudadano en Transparencia y Rendición de Cuentas	Plataforma digital que centraliza información sobre denuncias de actos de corrupción, promoviendo transparencia y visibilización de datos a nivel ciudadano, lo cual contribuye a la rendición de cuentas institucional y la percepción pública sobre la gestión de recursos. https://radiografia.pia.qob.gt/

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)	Percepciones de gobernabilidad y gobernanza en América Latina (2025) <hr/> Perceptions of Governability and Governance in Latin America (2025)	Guatemala	Percepción del ciudadano en Transparencia y Rendición de Cuentas	Este informe estadístico presenta indicadores de percepción pública relacionados con gobernabilidad y gobernanza en 18 países de América Latina, utilizando encuestas basadas en estándares internacionales. La evidencia suministra información sobre cómo la ciudadanía evalúa aspectos de gobernabilidad, que incluyen elementos conectados con transparencia institucional, legitimidad y confianza en las instituciones públicas, útiles para contextualizar la percepción ciudadana en América Latina. https://www.cepal.org/en/publications/82545-perceptions-governability-and-governance-latin-america?utm_source=chatgpt.com
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	CEPALSTAT actualiza y amplía indicadores de percepciones basados en encuestas internacionales (2025)	América Latina y el Caribe	Percepción del ciudadano en Transparencia y Rendición de Cuentas	La plataforma estadística de la CEPAL incorpora nuevos indicadores de percepción derivados de encuestas como LAPOP y Latinobarómetro, ampliando datos sobre confianza en instituciones, percepción de corrupción, satisfacción con la democracia y confianza en el sistema judicial. Esta actualización facilita análisis comparativos sobre percepción ciudadana en temas de gobernanza, transparencia y rendición de cuentas para la región, incluyendo indicadores que pueden usarse en comparación con Guatemala. https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?indicador_id=5548&area_id=1822&lang=es

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
CEPAL – Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo	Transparencia y rendición de cuentas en la gestión del presupuesto público: análisis y tendencias para los países de América Latina y el Caribe (2025)	América Latina y el Caribe	Percepción del ciudadano en Transparencia y Rendición de Cuentas	Nota de planificación que analiza cómo una gobernanza presupuestaria más abierta, con mayor transparencia y participación ciudadana en el proceso del presupuesto, se asocia con mejoras en la confianza pública y legitimidad institucional; aunque no presenta encuestas de percepción directa, vincula transparencia presupuestaria con percepción ciudadana de credibilidad en instituciones. https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/note/files/Nota%20de%20Planificaci%C3%B3n%2018%20-%20Observatorio%20Planificaci%C3%B3n.pdf

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

ANEXO 3: Matriz de análisis de evidencias / Modelo Prescriptivo.

Causa	Cómo aplicar las buenas prácticas en Guatemala	Documentación de soporte para la causa como problema (ampliada)	Documentación de soporte para las buenas prácticas / solución del problema	País de referencia	Causa
Alta coparticipación de los ingresos (destino específico)	<p>Evaluar si hay espacio para reorientar o eliminar los destinos específicos de los impuestos actuales.</p> <p>Evitar darle un destino específico a los nuevos impuestos que se propongan como resultado de una reforma fiscal, por ejemplo.</p>	<p>En Guatemala, los compromisos establecidos en el presupuesto público están determinados por la norma constitucional, leyes ordinarias y otras disposiciones legales que especifican asignaciones de recursos hacia algunas instituciones o programas. Para 2018, los datos del presupuesto vigente evidencian un elevado nivel de rigidez. De esto se deriva que el 77.2% del gasto público se encuentra comprometido, es decir, solo se podrían realizar modificaciones sobre el 22.8% restante. Desde otra perspectiva, se indica que por cada quetzal de ingresos corrientes que se logre percibir, el Gobierno tiene compromisos por disposiciones legales o constitucionales equivalentes a Q0.90.</p> <p>Si Guatemala desea flexibilizar el gasto público que se encuentra comprometido, lo puede hacer de dos formas: el primero en la modificación de normas y el segundo en eliminar el vínculo que existe entre las asignaciones con las fuentes de financiamiento.</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</p>	Ecuador	Dirección de Análisis y Política Fiscal

Causa	Cómo aplicar las buenas prácticas en Guatemala	Documentación de soporte para la causa como problema (ampliada)	Documentación de soporte para las buenas prácticas / solución del problema	País de referencia	Causa
			recursos inflexibles son recursos públicos, y que las instituciones beneficiarias deben rendir cuentas sobre su uso y estar sujetas al control tanto por parte del Estado como de la sociedad civil". .. "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			

Causa	Cómo aplicar las buenas prácticas en Guatemala	Documentación de soporte para la causa como problema (ampliada)	Documentación de soporte para las buenas prácticas / solución del problema	País de referencia	Causa
Página Consultada	https://icefi.org/sites/default/files/contamos_24.pdf	https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3714/1/S2009649_es.pdf			

Causa	Cómo aplicar las buenas prácticas en Guatemala	Documentación de soporte para la causa como problema (ampliada)	Documentación de soporte para las buenas prácticas / solución del problema	País de referencia
Débil política fiscal	Implementar una reforma tributaria integral; fortalecer administración tributaria; ampliar la base de contribuyentes y fiscalización	<ul style="list-style-type: none"> FMI (2024, 2025) indica que la recaudación tributaria de Guatemala es extremadamente baja (11.7–14% del PIB) y está entre las más bajas del mundo. ICEFI (2025) evidencia altos niveles de evasión fiscal y baja percepción de riesgo entre contribuyentes, lo que limita la efectividad de la política fiscal. OCDE/CEPAL/CIAT/BID (2025) muestra que la carga tributaria guatemalteca está 7.3 puntos porcentuales por debajo del promedio regional y 19.9 puntos por debajo del promedio OCDE, evidenciando una brecha estructural significativa. 	Estudios de recaudación eficiente, modelos de administración tributaria moderna y automatizada; experiencias comparadas en América Latina (Chile, Colombia, México)	Guatemala / América Latina
Rigidez presupuestaria	Incrementar flexibilidad presupuestaria mediante revisión de asignaciones legales y constitucionales; incorporar mecanismos de gasto flexible	<ul style="list-style-type: none"> ICEFI (2024/25) documenta cómo asignaciones legales y constitucionales limitan la capacidad de reasignar recursos. CIEN (2024) identifica que la estructura presupuestaria de Guatemala es altamente rígida, dificultando ajustes ante emergencias o cambios en prioridades. FMI (2025) evidencia que compromisos legales y gastos obligatorios reducen 	Buenas prácticas de presupuesto programático y basado en resultados; herramientas de planificación flexibles y reasignación de recursos según prioridades	Guatemala / Experiencias OCDE

Causa	Cómo aplicar las buenas prácticas en Guatemala	Documentación de soporte para la causa como problema (ampliada)	Documentación de soporte para las buenas prácticas / solución del problema	País de referencia
		<p>severamente la flexibilidad y la eficiencia del gasto.</p> <ul style="list-style-type: none"> Banco Mundial (2025) muestra que los recursos fiscales libres son muy limitados y que existen restricciones institucionales en planificación y ejecución presupuestaria. 		
Priorización del gasto	Mejorar alineación del gasto público con planes estratégicos; fortalecer planificación, ejecución y control del presupuesto; focalizar inversión en sectores clave	<ul style="list-style-type: none"> FMI (2025) indica que, aunque el presupuesto prioriza infraestructura y programas sociales, existen deficiencias en formulación, focalización, ejecución y control. ICEFI (2024) analiza la composición del presupuesto y evidencia asignaciones desalineadas con prioridades estratégicas. BID (2023) identifica sectores de inversión pública prioritarios y oportunidades de asignación eficiente. OCDE (2024) presenta comparaciones de desempeño de la administración pública, mostrando brechas en la implementación de políticas y gestión del gasto. 	Aplicar planificación basada en resultados, evaluación de impacto y seguimiento de ejecución; priorización de sectores estratégicos (educación, salud, infraestructura)	Guatemala / América Latina
Percepción ciudadana en transparencia y rendición de cuentas	Incrementar transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana; uso de plataformas de información pública; fortalecimiento de auditoría y control	<ul style="list-style-type: none"> Transparency International (2025) clasifica a Guatemala con 26/100 en percepción de corrupción, puesto 142 de 182 países, evidenciando percepción persistente de corrupción. FUNDESA (2025) documenta tendencias históricas de percepción de corrupción en Guatemala. Acción Ciudadana / UNCAC (2025) identifica barreras institucionales que 	Implementación de portales de transparencia, auditorías ciudadanas, publicación de datos abiertos y seguimiento de presupuestos; benchmarking con países de OCDE	Guatemala / Global

Causa	Cómo aplicar las buenas prácticas en Guatemala	Documentación de soporte para la causa como problema (ampliada)	Documentación de soporte para las buenas prácticas / solución del problema	País de referencia
		<p>afectan la transparencia y rendición de cuentas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • CEPAL (2025) y Radiografía PIA (2023–2025) muestran indicadores de gobernanza y denuncias de corrupción que impactan la confianza pública. 		

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

ANEXO 4: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

En el presente anexo se presenta el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) correspondiente al año 2026, el cual se encuentra estructurado por cada Dirección del Ministerio, detallando los factores internos y externos que inciden en su gestión.

Las celdas sombreadas en color celeste corresponden a aquellos procesos que se encuentran vinculados con alguno de los Sistemas de Gestión vigentes (Sistema de Gestión de Calidad y Sistema de Gestión Antisoborno).

Asimismo, se hace constar que el análisis se desarrolla conforme a la relación jerárquica descrita en el Artículo 2 del Acuerdo Ministerial No. 321-2018.

Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión Estratégica Institucional	<ul style="list-style-type: none"> Elaborado y actualizado el PEI de acuerdo al marco legal, estratégico y metodológico del Sistema Nacional de Planificación y Sistema de Planificación Institucional, articulado con los Sistemas de Gestión vigentes en el Minfin, Lineamientos y metodologías 	<ul style="list-style-type: none"> Emisión de lineamientos, herramientas y guías técnicas por parte de la Segeplan como ente rector del sistema nacional de planificación, que fortalece la planificación institucional. Incorporación del enfoque de GpR, conforme a los 	<ul style="list-style-type: none"> Plazos limitados para integrar información de las dependencias, lo que dificulta realizar análisis con mayor profundidad durante la etapa de elaboración o actualización del PEI. Cantidad reducida de personal asignado al proceso, lo que limita la capacidad de gestión, 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada participación de autoridades de las dependencias del Minfin en la discusión y análisis de los eventos relacionados con la planificación estratégica, lo que podría afectar la calidad y pertinencia del PEI. Limitada apropiación del PEI por parte de directores, subdirectores y jefaturas de las dependencias,

Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p>institucionales definidos y socializados internamente en el Minfin, para la elaboración, actualización y evaluación del PEI, que permiten estandarizar criterios y orientar a las dependencias del Ministerio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y comunicación efectiva con las dependencias del Minfin, lo que facilita la recopilación de información estratégica y el seguimiento y evaluación de los resultados estratégicos institucionales. • Herramientas institucionales definidas para el seguimiento y evaluación del PEI, que permiten monitorear avances y realizar ajustes de manera oportuna. 	<p>lineamientos emitidos por Segeplan y en atención a lo regulado en la Ley Orgánica del Presupuesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de mecanismos de comunicación y coordinación institucional, que permiten informar a las dependencias sobre la ruta de acceso y consulta del PEI. • Disponibilidad de opiniones técnicas de la Segeplan, sobre instrumentos de planificación y programación institucional, lo que contribuye a fortalecer la calidad y consistencia de los instrumentos de planificación. • Disponibilidad anual de informes de evaluación del desempeño de los resultados estratégicos institucionales, que permiten a las dependencias del Minfin, conocer avances y 	<p>acompañamiento y seguimiento continuo de la planificación institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitada innovación en la recolección de información estratégica, lo que puede reducir la eficiencia en la actualización y seguimiento. • Limitado manejo de información estratégica generada por las dependencias que, puede constituirse en fuentes de consulta para las mismas dependencias. 	<p>generando brechas entre la planificación estratégica, operativa y proyectos en ejecución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el contexto económico, político, social, ambiental o legal que requieran ajustes en la ejecución del PEI y puedan afectar la alineación con la PGG. • Posibles cambios de autoridades ministeriales durante el período del gobierno, que podrían afectar la continuidad y enfoque estratégico institucional.

Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
		efectuar los ajustes de manera oportuna.		
Gestión de la Planificación Operativa Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologías, lineamientos y herramientas institucionales definidas y socializadas por el equipo de planificación, lo que permite estandarizar criterios y orientar a las dependencias del Minfin en la elaboración y seguimiento de los planes operativos. • Coordinación efectiva con Segeplan y las dependencias del Minfin, lo que facilita la recepción, análisis y traslado de lineamientos, directrices y ajustes operativos. • Experiencia y conocimiento del personal responsable del proceso, asegurando la correcta interpretación de lineamientos, seguimiento a los instrumentos operativos. • Disponibilidad de herramienta, instrumentos y 	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión oportuna de lineamientos, herramientas y guías metodológicas por parte de Segeplan, fortaleciendo la coordinación, comunicación y calidad de los planes operativos. • Incorporación del enfoque de Gestión por Resultados (GpR), alineado a lineamientos de Segeplan. • Opiniones técnicas de Segeplan sobre instrumentos de planificación, que contribuyen a mejorar la calidad y alineación de los planes operativos con políticas nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plazos limitados para integrar la información remitida por las dependencias, lo que dificulta análisis profundos durante la elaboración, actualización y seguimiento de los planes operativos. • Cantidad reducida de personal asignado al proceso, lo que limita la capacidad de gestión, acompañamiento y seguimiento continuo de los planes operativos. • Limitada innovación en la recolección y sistematización de información operativa, lo que puede afectar la eficiencia en la actualización y seguimiento de los instrumentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la metodología de SEGEPLAN, que pueden requerir ajustes inmediatos y afectar los plazos de planificación operativa. • Entrega tardía de lineamientos o directrices por parte de Segeplan, lo que puede retrasar la socialización y validación con las dependencias del Minfin. • Posibles cambios en autoridades de las dependencias, que podrían afectar la continuidad del seguimiento y ejecución de los planes operativos.

Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	procedimientos para el seguimiento de los planes operativos, que permiten identificar avances y realizar ajustes oportunos.			
Gestión de Proyectos y de Cooperación Externa	<ul style="list-style-type: none"> Equipo con experiencia y conocimiento para proporcionar a las dependencias asesoría y acompañamiento en temas de gestión de proyectos y cooperación externa. Se cuenta con una Guía metodológica para la identificación, formulación, ejecución y cierre de proyectos Institucionales; la misma ha sido socializada con el objeto de estandarizar herramientas y criterios que permitan facilitar y orientar a las dependencias del Minfin, en el proceso de gestión de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de mecanismos de comunicación con Segeplan, para facilitar y fortalecer los procesos de gestión de Cooperación Externa. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitado conocimiento y empoderamiento de las dependencias en la gestión de cooperación externa, y de proyectos institucionales falta de interés en el seguimiento de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la Oferta de Cooperación Externa para el financiamiento de proyectos del Minfin. Baja formulación de proyectos institucionales, por parte de las dependencias del Minfin.
Gestión y seguimiento de la innovación de los diseños	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de Transformación Digital del Minfin alineada con el Plan Estratégico Institucional y Comité de 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de financiamiento y cooperación técnica no reembolsable de Organismos 	<ul style="list-style-type: none"> Escaso recurso humano y limitado conocimiento en sistematización de procesos y uso de tecnologías disruptivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia de los actores a los cambios necesarios para la innovación del SIAF. Dificultad para encontrar en el mercado nacional

Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
conceptuales del Sistema Integrado de Administración Financiera	<p>Transformación Digital activo, lo que facilita la toma de decisiones para la innovación del SIAF.</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestora del cambio integrada al equipo, para reducir la resistencia al cambio y facilitar la adopción de mejoras al SIAF y a los procesos administrativos institucionales. 	<p>Internacionales para apoyar la modernización de la gestión administrativa financiera, incluyendo la adquisición de herramientas tecnológicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> La existencia del Plan Estratégico de Transformación Digital del Organismo Ejecutivo puede respaldar los esfuerzos para la innovación del SIAF. Oportunidad de fortalecimiento de capacidades en innovación de diseños conceptuales y sistemas informáticos de gestión administrativa financiera pública. Convenios interinstitucionales para la coordinación de los proyectos de innovación. Identificación de oportunidades de mejora en los procesos para simplificación de trámites. 		<p>expertos en desarrollo de Sistemas de gestión administrativa financiera pública.</p>

Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión de la Información Documentada	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad técnica y lineamientos claros para estandarizar la gestión de Manuales de Normas Procesos y Procedimientos, Manual de Organización y funciones, y la información de los sistemas de calidad y antisoborno. Plataforma Web interna para la gestión documental centralizada. 	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar la mejora continua de la gestión documental mediante la optimización de herramientas alineadas a las mejores prácticas, y a los requisitos de las nuevas versiones de las normas ISO. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos de actualización con alta complejidad administrativa, lo que desincentiva la participación del personal en iniciar dichos procesos. Dependencia crítica de los enlaces para el cumplimiento de los cronogramas de actualización, lo que genera vulnerabilidad en la integridad y oportunidad de la documentación institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Evolución de estándares tecnológicos y de seguridad que sean incompatibles con la infraestructura tecnológica utilizada para la gestión documental del Minfin. Virus informáticos o ciberataques que provoquen pérdida de la información documentada que paralice los Sistema de Gestión de Calidad y Antisoborno y dificulte la disponibilidad de evidencia de actos de soborno.
Gestión de Función de Cumplimiento y Mejora	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para gestionar de forma unificada las herramientas de los Sistemas de Gestión, evitando la duplicidad de esfuerzos entre el enfoque de Calidad y Antisoborno. Se cuenta con una plataforma para la gestión y centralización del Sistema de Gestión de Calidad y Antisoborno. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la cultura de calidad y antisoborno en la institución, aprovechando la actualización de las normas ISO aplicables. Fortalecer las capacidades y competencias para mejorar la eficacia de los Sistemas de Gestión adoptados por el MINFIN. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque reactivo de la mejora, basado en la corrección y no en la prevención. Brecha de competencia en el personal clave, en la aplicación de la norma ISO 37001:2025. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en la complejidad de los estándares internacionales (ISO) que superen el ritmo de adaptación cultural del personal, afectando las métricas de efectividad del sistema antisoborno.

Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión del Desarrollo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un marco normativo y organizacional (ROI, MOF, MNPP) que garantiza la claridad de las funciones y jerarquías, estandarización de procesos, y el acceso unificado a la información técnica vigente, administrada en un repositorio oficial. Se cuenta con la evaluación de riesgos institucional, normada por el Ente Fiscalizador 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidad de aplicar enfoques que permiten simplificar administrativamente y optimizar los procesos institucionales para un desarrollo organizacional más efectivo. Aprovechar recomendaciones de entes fiscalizadores como insumo técnico para mejorar la gestión y normativa institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Desfase en la Actualización Normativa, es decir riesgo de que los manuales (MOF y MNPP) y la estructura organizacional no reflejen los cambios actuales en la dinámica de trabajo de las distintas direcciones, por tardanza en las gestiones de revisión por parte de las dependencias o de agilización del proceso de aprobación. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio de estrategia del Gobierno que afecte la asignación de recursos para el desarrollo institucional. Reformas legales que exigen reestructuraciones organizacionales o creación de procesos de forma acelerada.
Coordinación con la Unidad de Género	<ul style="list-style-type: none"> Disposición de la Presidencia de la República para impulsar la institucionalización de los Derechos de las Mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la SEPREM y actualización de la Política de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conocimiento y enfoque de género, sobre el proceso de institucionalización de los Derechos de las Mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> Demora y resistencia de la institucionalidad pública para implementar los procesos de género en el marco de las nuevas disposiciones.

Dirección de Asesoría Jurídica				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Análisis y Emisión de Notas, Opiniones y Dictámenes	<ul style="list-style-type: none"> Personal especializado en Administración Pública y en competencia legal del Minfin Experiencia acumulada en asesoría legal al Despacho Superior y Dependencias del Minfin. 	<ul style="list-style-type: none"> Homologación de criterios con otras Dependencias del Minfin. Acceso a bases legales y normativas actualizadas para sustentar opiniones jurídicas 	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio en cuanto a la implementación de nuevas metodologías de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitudes de revisión de expedientes sujetas a factores coyunturales y políticos externos, que pueden afectar la priorización y el tiempo de análisis. Falta de atención oportuna a las observaciones por parte de las Entidades solicitantes, lo que puede retrasar la emisión de dictámenes y opiniones jurídicas Quejas, demandas y denuncias en contra del Ministerio de Finanzas Públicas, en virtud de las posturas legales.
Procuración de los Procesos Legales	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de asumir la dirección y procuración en los procesos en los que participe el Ministerio. Diligenciamiento eficaz y eficiente de los expedientes procesales y administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a bases legales y normativas actualizadas que facilitan la correcta procuración y defensa en procesos legales. Colaboración con otras Dependencias del Minfin para agilizar la obtención de información y documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio en cuanto a la implementación de nuevas metodologías de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Sanciones, hallazgos o repercusiones de las instituciones de control y fiscalización derivadas de retrasos en la tramitación de expedientes. Factores externos (políticos o coyunturales) que pueden afectar la priorización y desarrollo de los procesos legales.

Dirección de Comunicación Social				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión de la Comunicación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • La Revista de Política Fiscal, publicación consolidada que asegura la difusión periódica y confiable de los avances en política fiscal y funciones ministeriales. • Gestión articulada de canales internos y externos que fortalece la imagen institucional y asegura la comunicación coherente de resultados. • Sistema institucional de monitoreo de medios y redes sociales que permite detección temprana de tendencias y riesgos reputacionales. • Estructura organizativa con personal técnico especializado que garantiza la supervisión eficiente de procesos de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de diversificar audiencias mediante la estrategia híbrida de difusión (digital e impresa) de La Revista Política Fiscal. • Ampliar el alcance de la estrategia de comunicación institucional mediante campañas pautadas y orgánicas en medios digitales y tradicionales. • Oportunidad de fortalecer la reputación institucional y ajustar la estrategia de comunicación frente a tendencias externas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demoras en revisión y entrega de insumos que afectan el cumplimiento del calendario editorial. • Limitación de personal para cumplir cronogramas de campañas y productos especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores externos de logística y producción en el Taller Nacional de Grabado que pueden afectar los plazos de impresión. • Proliferación de narrativas adversas y ataques en plataformas digitales que pueden distorsionar la información oficial. • Alta demanda de coberturas solicitadas por distintas direcciones que podría limitar la atención a la agenda del Despacho y la coyuntura gubernamental. • Posible afectación logística por eventos climáticos o emergencias externas.

Dirección de Comunicación Social				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Información y Divulgación	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamiento estratégico con el gremio periodístico que fortalece la transparencia y presencia mediática. Alianzas estratégicas y redes interinstitucionales que facilitan la difusión conjunta de contenidos. Administración activa de redes sociales con uso de métricas para evaluar alcance e impacto de las publicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de capacitar a periodistas en sistemas y portales de transparencia para garantizar una comunicación institucional más abierta. Desarrollo de productos audiovisuales y formatos digitales cortos (reels, cápsulas, microvideos) para explicar temas técnicos de manera atractiva y accesible. 	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de capacitación continua que limita la optimización de canales digitales y la capacidad estratégica de comunicación. Procesos y formatos de producción gráfica y audiovisual poco estandarizados. Tiempos de respuesta interna limitados, lentitud para autorizar contenidos oficiales que afecta la eficacia de la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitudes de información por parte de periodistas con plazos muy cortos, que dificultan respuestas oportunas. Desinterés del gremio periodístico para formarse en manejo de portales de transparencia que puede limitar el alcance de la información. Cobertura mediática con enfoque político que puede distorsionar información técnica y generar interpretaciones alejadas del contenido institucional. Excesiva dependencia de validaciones técnicas externas que ralentiza la capacidad de respuesta institucional.
Comunicación Relacional	<ul style="list-style-type: none"> Integración estratégica con Despacho Ministerial y áreas técnicas del Minfin, fortaleciendo la difusión de resultados de gestión. Especialización en protocolo y coordinación logística que fortalece la imagen 	<ul style="list-style-type: none"> Buenas relaciones interinstitucionales que facilitan la coordinación de procesos conjuntos. Potencial para elevar calidad educativa del Programa Cultura Fiscal por medio de análisis de percepciones y expectativas de participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Inestabilidad en programación de actividades oficiales por factores de agenda externa, generando retrabajo y retrasos en estrategia de comunicación y protocolo. Carencia de espacios físicos acondicionados técnicamente para el 	<ul style="list-style-type: none"> Protocolo de seguridad poco ágil para el ingreso de invitados a eventos abiertos. Emergencia nacional por eventos climáticos, estados de sitio u otros que dificultan desarrollar las jornadas de capacitaciones del Programa Cultura Fiscal.

Dirección de Comunicación Social				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p>del Ministerio ante aliados estratégicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de equipo tecnológico moderno que facilita difusión de contenido interno y externo. Apoyo institucional al Programa Cultura Fiscal, fortaleciendo la identidad del Ministerio como promotor de ciudadanía responsable. 		<p>desarrollo de procesos de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Deficiencia en logística de movilidad institucional que limita expansión del Programa Cultura Fiscal (transporte de materiales). 	
Imagen Institucional y Reputacional Digital	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de equipo audiovisual que permite ampliar el apoyo de producción y coberturas a eventos. Capacidad para innovar y crear contenido atractivo y relevante. Equipo creativo y experimentado en producción audiovisual, diseño gráfico y comunicación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación de la reputación institucional y liderazgo de las autoridades mediante una estrategia de comunicación coherente y transparente. Posibilidad de fortalecer la confianza de la ciudadanía y el posicionamiento del Ministerio mediante contenido audiovisual y gráfico para eventos y campañas internas y externas 	<ul style="list-style-type: none"> Saturación de la capacidad de almacenamiento instalada, lo que compromete el flujo logístico de la DCS. Dependencia de herramientas de software externo con altos costos de mantenimiento y renovación. Limitaciones en el presupuesto para invertir en herramientas y personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en las políticas y procesos que pueden afectar la forma en que se trabaja. Riesgos en la pérdida o fallas en el equipo audiovisual.

Dirección de Comunicación Social				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
		<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de nuevas tecnologías y herramientas para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos de comunicación institucional. 		

Dirección de Asesoría Específica				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Revisión y Análisis de Documentos	<ul style="list-style-type: none"> Contar con profesionales, con conocimientos y experiencia especializada en el análisis de expedientes, lo que permite emitir criterios técnicos oportunos para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de brindar asesoría específica para optimizar procesos de revisión y análisis de los expedientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de una herramienta tecnológica específica para la gestión de los expedientes que son encomendados por el Despacho Ministerial. 	<ul style="list-style-type: none"> Oficio Circular emitido por la Presidencia de la República sobre las instrucciones y lineamientos de eficiencia, control y contención del gasto público, así como Estado de calamidad pública, que genere poner a disposición recursos presupuestarios, afectando la adquisición de herramientas tecnológicas y el cumplimiento de objetivos.
Asesoría Específica al Despacho Ministerial	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad profesional para brindar asesoría técnica con celeridad y eficiencia en los programas, temas y 	<ul style="list-style-type: none"> Espacios de coordinación intra e interinstitucional para el desarrollo de los programas, temas y 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de una herramienta tecnológica específica que permita el seguimiento efectivo y 	<ul style="list-style-type: none"> Oficio Circular emitido por la Presidencia de la República sobre las instrucciones y lineamientos de eficiencia, control y contención del gasto público, así

Dirección de Asesoría Específica				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	estudios específicos encomendados.	estudios específicos asignados por el Despacho Ministerial.	la trazabilidad de los programas, temas y estudios específicos, asignados por el Despacho Ministerial.	como Estado de calamidad pública, que genere poner a disposición recursos presupuestarios, afectando la adquisición de herramientas tecnológicas y el cumplimiento de objetivos.

Secretaría General				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión de Solicitudes, Consultas y Expedientes	<ul style="list-style-type: none"> La gestión de solicitudes, consultas y expedientes se realiza mediante una atención integral al usuario, contando con espacios físicos adecuados, accesibles y comunes para quienes requieren servicios del Ministerio a través de las Direcciones que disponen de ventanilla en el Centro de Atención al Usuario (CAU). Esto favorece una atención ordenada, centralizada y con mayor comodidad para los usuarios, fortaleciendo la imagen institucional y la eficiencia en la prestación del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe la oportunidad de modernizar el proceso de atención mediante el fortalecimiento de los canales presencial, virtual y telefónico, incorporando mejoras tecnológicas en la plataforma institucional y optimizando la orientación primaria brindada a través del Centro de Contacto. La integración de estos canales permitiría ampliar la cobertura del servicio, reducir tiempos de espera y mejorar la experiencia del usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> La falta de personal capacitado para la atención al usuario, así como para el diligenciamiento y análisis de expedientes, limita la capacidad operativa y puede afectar la calidad y oportunidad del servicio. Esta situación incide directamente en la eficiencia del proceso y en la atención adecuada de la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> La alta afluencia de usuarios en períodos específicos puede generar saturación del servicio, demoras y posibles inconformidades, afectando la percepción de eficiencia institucional.

Secretaría General				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Atender, diligenciar y resolver solicitudes de información pública	<ul style="list-style-type: none"> La Unidad de Información Pública cuenta con personal capacitado y experiencia en gestión documental, así como con procedimientos establecidos para la recepción, control y seguimiento de solicitudes, lo que garantiza el cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública. La coordinación con las distintas dependencias y la organización de archivos físicos y digitales fortalecen la transparencia y favorecen respuestas oportunas. 	<ul style="list-style-type: none"> La implementación de herramientas tecnológicas para automatizar la gestión y trazabilidad de solicitudes representa una oportunidad clave para mejorar la eficiencia y reducir tiempos de respuesta. Asimismo, la digitalización de procesos, la interoperabilidad institucional y la capacitación continua en materia de transparencia pueden fortalecer la calidad del servicio y la modernización institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> La dependencia de otras unidades administrativas para obtener información puede generar retrasos en los plazos legales. Además, las limitaciones de recurso humano y la existencia de procesos manuales dificultan la atención ágil ante incrementos en la demanda, sumado a la falta de indicadores formales que midan el desempeño del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> El incremento en el volumen o complejidad de las solicitudes, los retrasos externos, cambios normativos y posibles fallas tecnológicas constituyen riesgos que podrían afectar el cumplimiento de plazos y generar responsabilidades administrativas, impactando la imagen institucional.
Atender al usuario presencialmente	<ul style="list-style-type: none"> El Centro de Atención al Usuario cuenta con personal capacitado en atención al público y conocimiento de los procesos administrativos del Ministerio, lo que permite brindar orientación clara, trato adecuado y resolución oportuna de consultas presenciales. La atención directa facilita la comunicación efectiva, la aclaración inmediata de dudas y el fortalecimiento de la imagen 	<ul style="list-style-type: none"> La mejora continua en la calidad del servicio puede impulsarse mediante capacitaciones en atención al cliente, implementación de sistemas de turnos electrónicos y evaluación de satisfacción del usuario. Asimismo, la incorporación de herramientas digitales de apoyo y la adecuación de espacios físicos accesibles pueden optimizar la experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> Las limitaciones de recurso humano o infraestructura pueden generar tiempos de espera prolongados en períodos de alta demanda. Además, la falta de sistematización en el registro de atenciones o ausencia de indicadores de desempeño dificulta la medición objetiva de la calidad del servicio y la 	<ul style="list-style-type: none"> El aumento inesperado en la afluencia de usuarios, situaciones externas que limiten la atención presencial (como restricciones sanitarias o fallas en servicios básicos) y posibles inconformidades por demoras o información incompleta pueden

Secretaría General				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	institucional mediante un servicio personalizado.	del ciudadano y fortalecer la percepción de eficiencia y transparencia institucional.	identificación de áreas de mejora.	afectar la calidad del servicio y la imagen institucional del Ministerio.
Asesoría Administrativa y Gestión de Expedientes	<ul style="list-style-type: none"> El Departamento de Análisis y Resoluciones cuenta con la competencia técnica para administrar los procesos de gestión, análisis, diligenciamiento y resolución de solicitudes y expedientes que ingresan y egresan del Ministerio, garantizando control, legalidad y trazabilidad en los actos administrativos. Su función fortalece el respaldo jurídico-administrativo institucional y contribuye al cumplimiento oportuno de los procedimientos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presenta la oportunidad de fortalecer la gestión mediante la actualización e implementación de normas y procedimientos estandarizados para la emisión de los instrumentos legales que formalizan los actos administrativos del Minfin. Asimismo, el afianzamiento de su rol como enlace administrativo entre el Despacho y las dependencias internas y externas puede optimizar la coordinación, reducir tiempos de gestión y mejorar la eficiencia institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> La limitada capacidad en los tiempos de respuesta puede generar atrasos en la tramitación de expedientes y solicitudes, especialmente ante una alta carga de trabajo, lo que impacta la agilidad del proceso administrativo y la percepción de eficiencia interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Los plazos reducidos para atender requerimientos de información provenientes de instituciones de control y órganos jurisdiccionales representan un riesgo operativo, ya que el incumplimiento de tiempos establecidos podría derivar en observaciones, responsabilidades administrativas o afectaciones a la imagen institucional.

Dirección de Auditoría Interna				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Auditoría Interna Institucional	<ul style="list-style-type: none"> El personal posee experiencia y conocimiento en Auditoría Interna Gubernamental basado en la evaluación de riesgos; así como, actitud para realizar trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Marco legal y normativo que tiene por objeto aplicar criterios y procedimientos relacionados con el control interno gubernamental. 	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia limitada o falta de alcance en áreas especializadas en la evaluación de riesgos de las Auditorías. 	<ul style="list-style-type: none"> Se dificulta contratar recurso humano con experiencia en Auditoría Interna Gubernamental.
	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de auditoría con disposición positiva a la aplicación de la Normativa de Auditoría Interna Gubernamental y del Sistema Informático de Auditoría Gubernamental para las Unidades de Auditoría Interna SAG-UDAI-WEB. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación con profesionales de la Contraloría General de Cuentas, para integrar mesas técnicas a efecto de evaluar la normativa vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de recurso humano para reemplazar en forma oportuna al personal que opte al programa de retiro voluntario o adjudicación de plazas por convocatorias internas y externas, lo cual puede provocar incumplimiento a la ejecución de las auditorías programadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Deficiencias del Sistema Informático de Auditoría Gubernamental para las Unidades de Auditoría Interna SAG-UDAI-WEB en las distintas etapas de la ejecución de la auditoría.
	<ul style="list-style-type: none"> En la planificación, ejecución, comunicación y seguimientos de los resultados de auditorías internas se realiza monitoreo y supervisión para el aseguramiento de la calidad del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen diversas entidades públicas y privadas con servicios de capacitación para potenciar los conocimientos del personal de la Dirección de Auditoría Interna. 	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con recurso humano para realizar Auditorías de Sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Que las autoridades de las Dependencias del Minfin no realicen una adecuada determinación de sus riesgos, los cuales influyen en el enfoque en el Plan Anual de Auditoría.
	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a los Sistemas de Información internos y 	<ul style="list-style-type: none"> Utilización de herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> No concluir procesos de auditoría por ausencia 	<ul style="list-style-type: none"> Actualización continua de la Normativa de

Dirección de Auditoría Interna				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	externos, por medio de los cuales se generan reportes para el análisis específico de cada una de las auditorías programadas.	tecnológicas para realizar tareas de una forma eficiente.	de personal de acuerdo a los perfiles establecidos en el Sistema Informático SAG-UDAI-WEB.	Auditoría Interna Gubernamental y del Sistema Informático de Auditoría Gubernamental para las Unidades de Auditoría Interna SAG-UDAI-WEB, que impacta en los procedimientos internos de la Dirección de Auditoría Interna.
	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan planes de seguimiento para verificar la implementación de recomendaciones de auditorías anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema Informático de Auditoría Gubernamental para las Unidades de Auditoría Interna SAG-UDAI-WEB, como una herramienta práctica y moderna de trabajo que brinda la trazabilidad en el desarrollo de las auditorías. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal de reciente incorporación sin experiencia en Auditoría Interna Gubernamental para atender actividades contenidas en el Plan Anual de Auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad en la entrega o demora en la presentación de los documentos requeridos durante las auditorías por parte de las Dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas.
	<ul style="list-style-type: none"> La Dirección de Auditoría Interna cuenta con un espacio físico adecuado para el desarrollo de las funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de la nueva Estructura Orgánica Interna de la Dirección de Auditoría Interna para ampliar el alcance de las auditorías. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitación para el acceso en el equipo de cómputo para unidades de almacenamiento externo, como USB, CD y correos externos, lo cual dificulta el manejo y consolidación de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de implementación oportuna de las recomendaciones notificadas a las Dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas, generando la realización de auditorías de

Dirección de Auditoría Interna				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
				seguimiento recurrentes.
	<ul style="list-style-type: none"> La Dirección de Auditoría Interna cuenta con una nueva estructura orgánica interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de un Plan Estratégico de Auditoría para realizar actividades administrativas para medir el desempeño de las dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas. 		<ul style="list-style-type: none"> Suspensiones médicas que afecte el cumplimiento de los plazos programados para la realización de las auditorías.

Dirección Técnica del Presupuesto				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Formulación y modificaciones presupuestarias al Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado	<ul style="list-style-type: none"> Marco normativo vigente, metodología institucionalizada y recurso humano especializado para la formulación y gestión de modificaciones presupuestarias. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendencias en la aplicación de modelos de gestión pública orientados a resultados y presupuesto abierto. 	<ul style="list-style-type: none"> Automatización parcial en etapas específicas del proceso de formulación y modificaciones presupuestarias. 	<ul style="list-style-type: none"> Alta rotación de personal en las entidades ejecutoras derivada de cambios de administración, que puede afectar la continuidad técnica del proceso presupuestario. Posibilidad de que el presupuesto no sea aprobado.
Elaboración del proyecto de presupuesto de	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de metodología institucional para la formulación del presupuesto de entidades 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperar con el fortalecimiento del presupuesto abierto para propiciar el 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada capacidad de seguimiento para garantizar retroalimentación o 	<ul style="list-style-type: none"> Débil articulación entre planificación y el presupuesto por parte

Dirección Técnica del Presupuesto				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
entidades descentralizadas	descentralizadas bajo el enfoque de Gestión por Resultados.	diálogo y el presupuesto multianual.	vinculación entre planificación y ejecución	de las entidades y sus unidades ejecutoras. <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de modificaciones en la aprobación del presupuesto que afecten la planificación financiera de las entidades públicas.
Sistema integrado de administración financiera (SIAF)	<ul style="list-style-type: none"> • El uso del SIAF por las diferentes entidades permite a la Dirección Técnica del Presupuesto consolidar y analizar la información financiera estatal de manera uniforme, fortaleciendo su labor de rectoría y acompañamiento técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en los sistemas financieros y actualizaciones normativas que facilitan a la Dirección Técnica del Presupuesto ejercer su rol de manera más eficiente y confiable. • Capacitación a entidades del sector público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada actualización del sistema de administración financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil manejo y uso adecuado del SIAF por parte de las entidades y unidades ejecutoras para realizar registros en el sistema.
Seguimiento de la ejecución presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de instrumentos de seguimiento de la ejecución presupuestaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar talleres de capacitación para fortalecer el registro y envío de información presupuestaria por parte de entidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de fortalecer los mecanismos de consolidación y análisis de la información recibida de las entidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación frecuente de personal en las entidades que afecta la continuidad y precisión de los registros presupuestarios. • Retrasos en la entrega de información por parte de las entidades que afectan la consolidación oportuna de datos.

Dirección Técnica del Presupuesto				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
				<ul style="list-style-type: none"> Utilización de información de ejercicios pasados sin actualizar y revisar por parte de las entidades públicas.
Compras	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de procedimientos internos para la gestión de compras. Personal con experiencia en la normativa de adquisiciones públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualización de la normativa de adquisiciones que promueve mayor transparencia. Capacitaciones ofrecidas por entes rectores en materia de compras públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitaciones en la planificación anual de adquisiciones. Alta rotación de personal en el área de compras que afecta la continuidad y eficiencia en la gestión de los procesos de adquisición. 	<ul style="list-style-type: none"> Retrasos en la entrega de bienes o servicios por parte de proveedores. Riesgo de impugnaciones o inconformidades por parte de proveedores. Falta de interés en participar en procesos de compra por parte de los proveedores. Desactualización del catálogo de insumos.

Dirección de Contabilidad del Estado				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Análisis y Consolidación de Estados Financieros	<ul style="list-style-type: none"> Contar con una certificación ISO 9001:2015 del Proceso de Análisis y Consolidación de Estados Financieros Conocimiento y Experiencia del personal en los distintos temas del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Innovación tecnológica del proceso Proponer mejoras a los sistemas financieros Implementar nuevos requerimientos o requisitos de 	<ul style="list-style-type: none"> Migración de talento humano con experiencia a otras Instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> Fallas de acceso o disponibilidad al portal Wiki-SGC- Fallas en los sistemas financieros de gobierno, que provoquen pérdida o alteración de la información

Dirección de Contabilidad del Estado				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> Desconcentración de la administración de usuarios a nivel de administrador local en cada entidad responsable 	<ul style="list-style-type: none"> organismos internacionales para mejorar las calificaciones asociadas al proceso Conceptualizar la presentación de información contable consolidada a nivel de cuenta mayor Modernización del Sistema de Archivo Socialización con personal interno de la DCE sobre información de las autoridades, administradores locales y suplentes para SIGES, SICOIN y GUATENÓMINAS 		<ul style="list-style-type: none"> No contar con una herramienta que permita dar asesoría a los usuarios de los sistemas SIAF, que permita la generación de estadísticas, trazabilidad, control de tiempos y participantes Falta de registros presupuestarios y contables oportunos por parte de las Entidades del Ejecutivo
Registro y Gestión de Pagos de las Nóminas de Clases Pasivas	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y experiencia del personal en los distintos temas del proceso Trabajo en equipo Se tienen delimitadas las funciones por cada puesto de trabajo Se cuenta con el portal de atención virtual para atención a pensionados Base legal específica sobre los diferentes regímenes 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de un nuevo Sistema de Clases Pasivas Fortalecimiento de la estructura organizacional de clases pasivas Soporte técnico y administración de bases de datos por parte de la Dirección de Tecnologías de la Información 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de recurso humano permanente Migración del talento humano con experiencia a otras instituciones Sistema de Nómina de Clases Pasivas obsoleto que no cuenta con soporte de parte del proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> El Sistema de Clases Pasivas no es compatible con equipo de cómputo moderno Dependencia de personas específicas para soporte al sistema No contar con espacio adecuado para el resguardo de los documentos de Clases pasivas, lo que puede ocasionar un deterioro de los mismos

Dirección de Contabilidad del Estado				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p>para el otorgamiento de pensiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trámites gratuitos para los pensionados • Tiempo de respuesta cortos a las gestiones de los pensionados 	<ul style="list-style-type: none"> • Interconexión con otras entidades relacionadas con el tema • Fortalecer la atención a los pensionados. • Fortalecer los controles internos de la gestión de las Clases Pasivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de puestos no adecuada a las necesidades del departamento • Estructura del Departamento que ya no responde a las necesidades actuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de reportes que depende de DTI • Contratación de pensionados que reingresan al servicio en entidades descentralizadas, autónomas, órganos desconcentrados de la administración central y no dan aviso a la DCE para suspensión de la pensión • Falta de aviso por parte de pensionado, beneficiario y/o entidades de causas que generen suspensión del pago de la pensión
Dictar normas de contabilidad integrada gubernamental para el sector público no financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la rectoría, definir, establecer normativa legal y regulatoria, que cuenta con procedimientos, manuales y resoluciones para los procesos de contabilidad integrada gubernamental del sector público no financiero • Estrategia para la Convergencia de las Normas Contables de Guatemala para el Sector Público -NCG SP-basadas en NICSP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las calificaciones de país en los temas vinculados a normas de contabilidad integrada gubernamental 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado recurso humano con conocimiento y experiencia en normativa contable y su aplicabilidad a los Sistemas Financieros de Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios legales o regulatorios que afecten los procesos contables • Falta de apoyo de entidades que integran el Organismo Ejecutivo para proporcionar información • Falta de firma del convenio entre el Minfin y la Federación Internacional de Contadores -IFAC-.
Administrar el sistema de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un marco normativo que provee la 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de mejoras al Sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización de las nuevas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas en los sistemas que provoquen pérdida o alteración de la información

Dirección de Contabilidad del Estado				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Integrada Gubernamental SICOIN	<ul style="list-style-type: none"> • rectoría en la administración del SICOIN • Experiencia en conceptualización e implementación de sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar innovaciones en la forma de capacitar y dar asesoría técnica • Automatización de registros presupuestarios y contables en los sistemas SIGES, SICOIN y GUATENÓMINAS 	<ul style="list-style-type: none"> • funcionalidades que se implementen • Registros presupuestarios y contables inoportunos, derivado del procedimiento de registro manual 	<ul style="list-style-type: none"> • Saldos contables no actualizados respecto a los movimientos financieros
Gestión de liquidación presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Equipo multidisciplinario • Personal con experiencia en el área 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de herramientas tecnológicas para preparación de informes 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de las normativas que rigen el proceso en general 	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad informática o de tecnologías de la información • Presentación inoportuna de la información financiera por parte de las entidades para efectos de la consolidación
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un Plan Anual de Compras y Contrataciones que facilita la ejecución de las compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Formar parte del plan piloto del Minfin para la implementación de un sistema de prevención y mejoras en compras públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada capacidad técnica del personal sobre los procesos de compras • Acceso restringido en páginas de internet para consultar proveedores de bienes, insumos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de entrega oportuna de productos por parte de los proveedores

Tesorería Nacional				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión de Caja	<ul style="list-style-type: none"> Estructura Orgánica Interna, funciones y mecanismos de conformidad con el Reglamento Orgánico Interno vigente Coordinación con el Banco de Guatemala para la ejecución del proceso de liquidación de pagos Rector del sistema de tesorería gubernamental y normativa actualizada para el Organismo Ejecutivo. Liquidación de pagos mediante la interfaz entre el SICOIN y el Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real LBTR; visa global de fondos con firma electrónica avanzada e informe sistematizado de Disponibilidad de Caja y Demanda de Pago. Proceso sistematizado de liquidación de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> Modernizar con el Banco de Guatemala para realizar pagos al exterior por medio de LBTR La ley Orgánica del Presupuesto faculta la ampliación de cobertura de la Cuenta Única del Tesoro, incorporando de forma gradual y progresiva a Entidades Descentralizadas. Se cuenta con los sistemas SICOIN-LBTR para la liquidación de transferencias. Existencia de sistemas automatizados de pago y firma electrónica. 	<ul style="list-style-type: none"> Guías de usuario para el Módulo de Gestión de Caja de SICOIN desactualizadas. Reportes del -SICOIN- en el módulo de Tesorería - Operaciones de Caja, desactualizados. Se realizan transferencias de fondos mediante oficio y Mecanismo de Entidades Depositantes -MED- del Banco de Guatemala para pagos al exterior. El Sicoin no cuenta con la funcionalidad de la CUT para Entidades Descentralizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de un sitio alternativo que pone en riesgo el resguardo y acceso oportuno a la información. Falta de modificación en los parámetros de los pagos en bloque, por las prioridades de atención en los proyectos que tiene la Dirección de Tecnologías de la Información Vulnerabilidad de los sistemas de administración financiera, firma electrónica y sistema bancario, que limiten el cumplimiento de las funciones de la dependencia. Deficiencia de información para los pronósticos de ingresos y egresos.
Gestión de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> Normativa para el registro y actualización de las cuentas aprobadas en el Sicoin. Se cuenta con una interfaz para la carga de información bancaria y confirmación del 	<ul style="list-style-type: none"> Tecnologías que permiten el registro de cuentas en línea, para reducir tiempo y costo. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitados recursos tecnológicos y financieros para la mejora del proceso y atención de usuarios del registro de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> La no aprobación de Acuerdo Gubernativo que regule los requisitos y procedimientos generales para la

Tesorería Nacional				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p>estatus de las cuentas de depósitos monetarios de la Cuenta Única del Tesoro - CUT-, proveedores y beneficiarios del Estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con el desarrollo informático para el registro de cuentas en línea. Existen procedimientos actualizados con relación a la CUT. 		<p>en línea a través de identidad biométrica.</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de un manual que detalle la totalidad de parámetros a consignar en el registro de cuentas. Procedimientos y sistemas no alineados en su totalidad con la Ley para la Simplificación de Servicios y Trámites Administrativos. 	<p>simplificación del registro de cuentas en Sicoin.</p> <ul style="list-style-type: none"> Limitado conocimiento del registro de cuentas en línea por parte de los usuarios y que no cuenten con recursos tecnológicos.
Fondos Rotativos Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un sistema que permite el pago electrónico -TCI- para los Fondos Rotativos Institucionales. Experiencia en la implementación del Fondo Rotativo Institucional con TCI. 	<ul style="list-style-type: none"> Leyes, reglamentos y normativas que regulan los procesos. Incorporar a todas las Entidades del Organismo Ejecutivo al uso del Fondo Rotativo con TCI. 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano y financiero limitados para implementar Fondo Rotativo con TCI en todas las Entidades en el corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitaciones para el uso de sistemas electrónicos de pago en el área rural. Resistencia al cambio y débil aceptación por parte de las Entidades del Estado.

Dirección de Crédito Público				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Obtención de financiamiento mediante	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de las normativas, capacidad y experiencia en las Operaciones de Crédito Público y sus 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las relaciones con inversionistas, comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> Limitados recursos y tecnología para atender los requerimientos, debido 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en los costos de financiamiento.

Dirección de Crédito Público				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
operaciones de crédito público	gestiones de pago, lo que incide en una adecuada administración de la deuda pública	internacional y cooperantes.	a la complejidad de las operaciones de crédito público.	
Gestión de Bonos del Tesoro.	<ul style="list-style-type: none"> Normativa interna que regula la gestión y administración de los Bonos del Tesoro. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación interinstitucional entre el Ministerio de Finanzas Públicas, Banco de Guatemala y Bolsa de Valores. 2. Acceso a Mercados Internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada tecnología en sistemas de Bonos del Tesoro. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad para acceder al mercado financiero local.
Gestión de préstamos externos.	<ul style="list-style-type: none"> Normativa interna que regula la gestión y administración de Préstamos Externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Acompañamiento de los Organismos Financieros en el proceso de diseño y preparación de préstamos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada capacitación sobre las nuevas modalidades de financiamiento en materia de préstamos externos, que ofrecen los Organismos Multilaterales. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.	<ul style="list-style-type: none"> Normativa interna que regula la gestión y administración del pago de Préstamos Externos y Bonos del Tesoro. 	<ul style="list-style-type: none"> Explorar nueva tecnología utilizada a nivel internacional para el registro y pago del servicio de la deuda pública. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada tecnología para los procesos de las operaciones de crédito público. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de recursos tributarios para realizar el pago del servicio de la deuda pública.

Dirección de Análisis y Política Fiscal				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Análisis Fiscal y Económico	<ul style="list-style-type: none"> Equipo multidisciplinario con experiencia en el ámbito de competencia de la Dirección, logrando credibilidad en los reportes y análisis entregados. 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor acceso a información y herramientas de estadística fiscal, cuantitativa, cualitativa y macroeconómica de entidades públicas y organismos internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis limitados debido a falta de coordinación entre los clientes y proveedores internos, lo que retrasa la entrega de información y afecta la oportunidad y profundidad de los informes fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> Las entidades públicas no proporcionan información de manera oportuna.
Formulación de Política Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para elaborar el Marco Fiscal de Mediano Plazo y realizar análisis de riesgos fiscales. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calidad y disponibilidad de información fiscal conforme a estándares internacionales, mediante colaboración con organismos internacionales y otras entidades públicas 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de sistematización de datos sobre riesgos fiscales, limitando la profundidad del análisis requerido por el estándar internacional de transparencia fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> Restricciones en el acceso a información por parte de otras entidades, limitando la cobertura del análisis del Marco Fiscal de Mediano Plazo y del Informe de Riesgos Fiscales, impactando en la precisión del análisis que realiza esta Dirección.
Seguimiento a la Política Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de seguimiento de las estadísticas de finanzas públicas, incluyendo el estándar internacional del Fondo Monetario Internacional - FMI-, al contar con herramientas automatizadas y 	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a capacitaciones y reuniones a nivel regional sobre manejo de Estadísticas de Finanzas Públicas y su armonización con otras estadísticas Macroeconómicas para dictar las medidas pertinentes de fortalecimiento del 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis y estimaciones estáticas sobre la base de las estadísticas fiscales a nivel de gobierno general, derivado de rezagos en actualización de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> Avances limitados en el fortalecimiento de estadísticas, tanto nacionales como internacionales, lo que dificulta cumplir con estándares y afecta la comparabilidad y confiabilidad de los informes de

Dirección de Análisis y Política Fiscal				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	desarrolladas internamente.	desempeño de la política fiscal.		seguimiento de la política fiscal.

Dirección de Bienes del Estado				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Registro Interno de Bienes Inmuebles del Estado	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de un sistema de registro interno de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala y de un Archivo Histórico de legajos donde se resguardan los documentos que dan certeza jurídica de la propiedad. 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar y actualizar el registro de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala y de las entidades descentralizadas y autónomas. 	<ul style="list-style-type: none"> Impasse informático en virtud que el sistema denominado Sistemas Integrados de Administrativos -SIAD-, se encuentra habilitado únicamente como consulta y el nuevo sistema denominado Sistema Interno de Registro de Bienes Inmuebles del Estado -SIRBIE- se encuentra en el proceso de consolidación de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de interés de las instituciones del sector público en trasladar la información de los bienes inmuebles que tienen bajo su administración, para ser registrados en el sistema de registro interno de bienes inmuebles y la incorporación de los documentos que amparan la propiedad en los legajos del Archivo Histórico.
Normativa del patrimonio del Estado	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de un registro de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de los Convenios Interinstitucionales con el Registro de Información Catastral; así también, con los Registros de la Propiedad Inmueble. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada posibilidad de realizar un saneamiento de acuerdo a la técnica registral, devenido de las observaciones de la Dirección de Auditoría Interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en el ámbito administrativo, políticos o social con las instituciones con que se tienen convenios para el fortalecimiento de capacidades interinstitucionales.

Dirección de Bienes del Estado				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Control del Patrimonio del Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con instrumentos de gestión que permitan evaluar y controlar el uso de los bienes inmuebles propiedad del Estado, asegurando que su destino se alinee con los fines y necesidades del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de soluciones tecnológicas para la automatización del proceso de control patrimonial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo interno en proceso de actualización para incorporar mecanismos de control de bienes inmuebles propiedad del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Significativa cantidad de bienes inmuebles del Estado afectados por ocupaciones irregulares, así como un creciente número de litigios judiciales para su recuperación.
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un Plan Anual de Compras y Contrataciones que facilita la ejecución de las compras. • Procedimientos establecidos y aprobados para el proceso de compra. • Se tienen sistemas electrónicos que facilitan el proceso de compras. • Existe trazabilidad en las actividades del proceso de compra. • Personal técnico y profesional especializado en materia de adquisiciones públicas, para ejecutar el Plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de productos por la modalidad de Contrato Abierto para realizar compras y contrataciones • Apoyo por parte de la Dirección de Tecnologías de la Información para desarrollo de temas informáticos y accesos. • Se cuenta con entidades rectoras en materia de contrataciones públicas y registro general de adquisiciones quienes establecen los documentos y lineamientos normativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras o contrataciones imprevistas de bienes y servicios. • Insuficientes recursos humanos en las áreas, departamentos o secciones de compras. • Accesos restringidos en páginas de internet para consultar proveedores de bienes, insumos y servicios. • Falta de seguimiento a los cambios que realiza Guatecompras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores no quieren ofrecer servicios al Estado. • Incumplimiento de entrega oportuna de productos por parte de los proveedores. • Falta o poca participación de proveedores en los eventos competitivos. Desconocimiento de proveedores en el cumplimiento de requisitos solicitados en los eventos de cotización y licitación. Desconocimiento de sus funciones por parte de las juntas de cotización y licitación según corresponda. • Algunos de los proveedores no ofrecen

Dirección de Bienes del Estado				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p>Anual de Compras y Contrataciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un Registro General de Adquisiciones que permite disminuir la cantidad de requisitos iniciales para el proceso de compras y contar con proveedores inscritos y precalificados • Se cuenta con un catálogo de insumos que homologa los productos comprados por el Gobierno. 			<p>bienes e insumos de acuerdo a lo requerido por el Catálogo de insumos. En algunos casos los proveedores no envían las cotizaciones con la información correcta, según los requisitos solicitados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunos proveedores, no tienen POS realizar el pago con TCI. • Coyuntura sanitaria, política o social que irregulariza las actividades del Ministerio de Finanzas Públicas y proveedores. • Incumplimiento por parte de los solicitantes en la fecha de inicio de los expedientes de compras, respecto al PACC. (DAA) • "Cambio de prioridades de la Dependencia derivado de cambios de Autoridades Administrativas Superiores o Jefes de DSAI (Directores o Subdirectores, Jefes)."

Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión de Avalúos Oficiales de Bienes Inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría en materia de valuación inmobiliaria del Estado. • Respaldo normativo para la realización de avalúos oficiales. • Competencia técnica para practicar avalúos destinados a la adquisición de bienes inmuebles requeridos para obras públicas y prestación de servicios. • Disponibilidad de un Manual de Avalúos aprobado y accesible al personal a través de la intranet del Minfin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de contar con el Sistema Informático de Gestión Integral de la DICABI, mediante el cual se podría sistematizar la gestión de avalúos oficiales de bienes inmuebles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescencia de la base de datos Oracle que soporta la Matrícula Fiscal (Registro Inmobiliario), sin soporte del proveedor y con necesidad de migración. • Obsolescencia de la base de datos Oracle que soporta la Matrícula Fiscal (Registro Inmobiliario), sin soporte del proveedor y con necesidad de migración. • Ausencia de una base de datos georreferenciada de los valores de bienes inmuebles, que limita la realización de avalúos y estudios de zonas homogéneas • Baja remuneración en puestos técnicos especializados, lo que dificulta la contratación y retención de profesionales expertos en valuación inmobiliaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición presupuestaria a posibles recortes, incluidos aquellos derivados de estados de calamidad, o emergencias sanitarias o contención del gasto, que podrían afectar la consecución de los objetivos y metas. • Riesgo de interrupción o afectación de los sistemas de información, que podría limitar la realización de avalúos oficiales y la prestación de los servicios sustantivos de la DICABI • Bloqueos por manifestaciones, que impidan el ingreso de empleados y usuarios a las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas.

Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Registro y Actualización de Matrícula por medio de Avalúo Privado	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia y capacidad técnica para mantener actualizado el registro fiscal de bienes inmuebles a nivel nacional. Respaldo normativo para la operatividad de la Matrícula Fiscal, por medio del Decreto 15-98 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles. 	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de contar el Sistema Informático Integral de la DICABI, mediante el cual se podría sistematizar y virtualizar el Registro y Actualización de Matrícula por medio de Avalúo Privado. 	<ul style="list-style-type: none"> Obsolescencia de la base de datos Oracle que soporta la Matrícula Fiscal, sin soporte del proveedor y con necesidad de migración a una versión actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> Exposición presupuestaria a posibles recortes, incluidos aquellos derivados de estados de calamidad, emergencias o políticas de contención del gasto que podrían afectar la consecución de los objetivos y metas. Probabilidad de hackeo a los sistemas de la dependencia, que impida o limite la prestación de los distintos servicios de la DICABI Cambios legales futuros que podrían afectar la recepción y validación de avalúos privados en la actualización de la Matrícula Fiscal.
Registro fiscal de todos los bienes inmuebles del país	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia y capacidad técnica para elaborar y mantener actualizado el registro fiscal de bienes inmuebles a nivel nacional. Competencia para validar y procesar avalúos privados dentro de la Matrícula Fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de contar con el Sistema Informático Integral de la DICABI, que permitiría sistematizar y virtualizar el Registro fiscal de todos los bienes inmuebles del país. 	<ul style="list-style-type: none"> Obsolescencia de la base de datos Oracle que soporta la Matrícula Fiscal, sin soporte del proveedor y con necesidad de migración a una versión actualizada. Escasez de recurso humano en algunas áreas de la dependencia, por 	<ul style="list-style-type: none"> Exposición presupuestaria a posibles recortes, incluidos aquellos derivados de estados de calamidad, emergencias o políticas de contención del gasto. Riesgo de interrupción o afectación de los sistemas de información,

Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de procedimientos normativos claros que respaldan la actualización y control del registro fiscal. 		<ul style="list-style-type: none"> renuncia, jubilación o retiro voluntario. 	<ul style="list-style-type: none"> que podría limitar la actualización de la Matrícula Fiscal y la prestación de los servicios sustantivos de la dependencia. Bloqueos o restricciones al acceso físico, que podrían impedir el ingreso de empleados y usuarios a las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas.
Avalúos de Bienes Inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> Rectoría en materia de valuación inmobiliaria del Estado, incluyendo autorización, sanción y cancelación de licencias de valuador autorizado. Disponibilidad de un Manual de Avalúos aprobado, que establece parámetros de valuación para el justiprecio de bienes inmuebles y guía la aprobación de avalúos privados. Competencia técnica para practicar avalúos oficiales y aprobar avalúos privados 	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de contar con el Sistema Informático Integral de la DICABI, que permitiría sistematizar y virtualizar los avalúos de bienes inmuebles. 	<ul style="list-style-type: none"> Obsolescencia de la base de datos Oracle que soporta la Matrícula Fiscal, sin soporte del proveedor y con necesidad de migración a una versión actualizada. Ausencia de una base de datos georreferenciada de los valores de bienes inmuebles, que limita la realización de avalúos y estudios de zonas homogéneas. Puestos con baja remuneración, dificultando la contratación y retención 	<ul style="list-style-type: none"> Exposición presupuestaria a posibles recortes, incluidos los derivados de estados de calamidad, emergencias o políticas de contención del gasto, que podrían afectar la gestión de avalúos. Riesgo de interrupción o afectación de los sistemas de información, que podría limitar la prestación de los servicios sustantivos de avalúos. Bloqueos o restricciones al acceso físico, que

Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	que sirvan como base tributaria.		de profesionales expertos en valuación inmobiliaria. <ul style="list-style-type: none"> Manual de Avalúos desactualizado. 	podrían impedir el ingreso de empleados y usuarios a las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas. <ul style="list-style-type: none"> Emergencias sanitarias o pandemias que obliguen a prestar los servicios a distancia, afectando los tiempos de ejecución y actualización de avalúos
Administración de Impuestos al patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en coordinación y administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI) en municipios donde el Ministerio de Finanzas Públicas tiene competencias. Capacidad para gestionar el traslado de competencias de recaudación y administración del IUSI hacia las municipalidades. Competencia técnica para coordinar procesos de registro, control y determinación del impuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de promover internamente el traslado de competencias de administración y recaudación del IUSI hacia las 57 municipalidades que aún dependen del Ministerio. Apoyar la coordinación institucional para convenios de cooperación técnica con financiamiento internacional, que contribuyan a la descentralización del IUSI, la capacitación municipal y el 	<ul style="list-style-type: none"> Escasez de personal para las actividades relacionadas con el IUSI, lo que limita la promoción del traslado de competencias y la eficiencia en la administración del impuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Posibles reformas legales al IUSI que podrían implicar modificaciones en los sistemas de recaudación y administración del impuesto en los municipios. Bloqueos o restricciones al acceso físico, que podrían impedir el ingreso de empleados y usuarios a las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas. Emergencias sanitarias o pandemias que generen un cierre en las instalaciones del

Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
		fortalecimiento de la recaudación.		Ministerio de Finanzas Públicas.

Dirección de Fideicomisos				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Registro y Control de las Operaciones Financieras de los Fideicomisos	<ul style="list-style-type: none"> Equipo multidisciplinario con experiencia, conocimiento técnico y formado para capacitar en la materia, así como una biblioteca digital, lo que posibilita asegurar el registro de las operaciones financieras de fideicomisos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cultura de colaboración entre la Dirección de Fideicomisos, fiduciarios, entes responsables y unidades ejecutoras, lo que favorece la estandarización y mejora del registro y publicación de la información relacionada a fideicomisos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitaciones tecnológicas (Hardware y Software) para el registro de las operaciones financieras de los fideicomisos públicos, lo que dificulta el desarrollo del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega tardía de información financiera por parte de los fiduciarios, entes responsables y unidades ejecutoras de fideicomisos públicos, lo que afecta la oportunidad y calidad de la información que se publica en el Portal Institucional del Ministerio de Finanzas Públicas.
	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad técnica y experiencia del equipo para normar y estandarizar lineamientos que deben aplicar los fiduciarios, entes responsables y unidades ejecutoras en procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración de los fiduciarios, entes responsables y unidades ejecutoras en la atención de los requerimientos de información de la Dirección de Fideicomisos, lo que favorece el registro de información de fideicomisos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Complejidad en la delimitación de responsabilidades, derivadas de los contratos de fideicomisos públicas, cuando este Ministerio de Finanzas Públicas figura como representante del Estado sin ser la entidad que ejecuta los fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad que no entre en vigencia el Proyecto de la Ley Anual del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado lo cual limita la incorporación de ajustes normativos en materia de fideicomisos públicos.

Dirección de Fideicomisos				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	relacionados a fideicomisos públicos.			
	<ul style="list-style-type: none"> Portal Institucional del Ministerio de Finanzas Públicas actualizado de forma periódica, asegurando la calidad y disponibilidad de información física y financiera de fideicomisos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para desarrollar herramientas tecnológicas que facilitan la recepción y validación de información, impulsando la innovación en los procesos de gestión de información de fideicomisos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Recepción de información financiera incompleta o errónea que remiten los fiduciarios, entes responsables y unidades ejecutoras, lo que incrementa el riesgo de publicar datos incorrectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Medidas de ciberseguridad institucionales que pueden limitar temporalmente el acceso o actualización del Portal Institucional del Ministerio de Finanzas Públicas, afectando plazos y consulta de información de fideicomisos públicos.

Dirección de Transparencia Fiscal				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión de Estándares Internacionales y Buenas Prácticas en Materia de Transparencia Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de marcos y estándares internacionales claros que brindan una base técnica para institucionalizar la transparencia fiscal y la integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a cooperación internacional y/o financiamiento para la modernización, fortalecimiento de capacidades e implementación de buenas prácticas con acompañamiento especializado. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada madurez institucional (recursos, capacidades técnicas, roles e indicadores) para sostener procesos estandarizados y medibles de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio de autoridades y prioridades (interferencias) que afectan la continuidad, independencia y efectividad real de la transparencia fiscal.
Gestión de Inquietudes, Denuncias, Verificaciones e Investigaciones	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de un marco metodológico estructurado que permite gestionar denuncias e investigaciones con criterios técnicos, 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de canales digitales seguros y confidenciales que faciliten la recepción, gestión y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada cultura institucional de denuncia, capacidad técnica especializada para realizar verificaciones e investigaciones con 	<ul style="list-style-type: none"> Debilitamiento del SGAS por falta de involucramiento transversal. Subregistro de denuncias. Riesgos reputacionales por

Dirección de Transparencia Fiscal				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	trazabilidad y enfoque preventivo.	de denuncias, fortaleciendo la confianza y la detección temprana de riesgos.	enfoque técnico y oportuno.	casos de alto impacto. Filtración de información confidencial. Saturación por denuncias maliciosas. Rotación de personal clave.
Gestión de Función de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de un marco de referencia internacional que define claramente las responsabilidades, controles y mecanismos necesarios para prevenir, detectar y gestionar riesgos de soborno y cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la función de cumplimiento mediante su integración en la estructura estratégica institucional, permitiendo una gestión preventiva de riesgos y mejora de controles. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitación de personal especializado asignado a la función de cumplimiento, lo que reduce la capacidad de implementar, monitorear y dar seguimiento oportuno a los controles, evaluaciones y acciones preventivas establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios organizacionales o limitaciones de recursos que afecten la continuidad, capacidad operativa o posicionamiento estratégico de la función de cumplimiento dentro de la institución.
Elaborar y Proponer la Estrategia de Transparencia Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad institucional para definir lineamientos estratégicos que orienten de forma estructurada las acciones, prioridades y objetivos en materia de transparencia fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> Alineación de la ETF con estándares internacionales y políticas nacionales, fortaleciendo la gobernanza, la rendición de cuentas y la credibilidad institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de recursos y capacidades para la evaluación del impacto de la ETF y para su actualización, lo que limita su alineación con el contexto institucional actual, los riesgos emergentes y los estándares internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en las prioridades institucionales o limitación de recursos que puedan afectar la continuidad, implementación o seguimiento de la ETF.
Normativa en Materia de Transparencia Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> Se dispone de un marco legal que permite impulsar los principios de transparencia fiscal, participación ciudadana, 	<ul style="list-style-type: none"> Alineación de normativas con estándares internacionales y políticas nacionales, 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de recursos y capacidades para el análisis, actualización y evaluación constante de 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en las prioridades institucionales o limitación de recursos para la generación e implementación de

Dirección de Transparencia Fiscal				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	implementación de estándares y disponibilidad de información, en cumplimiento de los lineamientos que derivan de la Estrategia de Transparencia Fiscal.	fortaleciendo la gobernanza, la rendición de cuentas y la credibilidad institucional.	normativas en Materia de Transparencia Fiscal	normativa en Materia de Transparencia Fiscal.
Portales de Transparencia Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura consolidada de portales (presupuesto, ONG, datos abiertos, subsidios, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Alianzas con la cooperación internacional, sociedad civil y academia para implementar mejores prácticas, aumentar audiencias e impulsar procesos de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos limitados para mantenimiento, mejora continua y posicionamiento de los portales. Dependencia de otras direcciones para insumos y funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio en las prioridades institucionales o limitación de recursos que afecten el alcance y funcionamiento de los portales. Ataques cibernéticos. Riesgos reputacionales por información incompleta o inconsistente debido a la falta de actualización y/o interoperabilidad de los sistemas.
Programa Permanente de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Respaldo explícito de las autoridades para fomentar y fortalecer el programa permanente de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Alianzas con actores externos para llevar la capacitación a diferentes audiencias y por diferentes vías (redes sociales, presencial, cursos y otros). 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos limitados para ampliar contenidos, alcance, dar seguimiento y aseguramiento de la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio en las prioridades institucionales o limitación de recursos que afecten el alcance y funcionamiento del programa permanente de capacitación. Impacto por la rotación del personal involucrado en el Programa.
Fomento de la Participación Ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> Existen espacios formales de diálogo y participación (usuarios de datos 	<ul style="list-style-type: none"> Convenios con organismos internacionales y OSC para fortalecer 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos limitados para la ampliación de mecanismos participativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio en las prioridades de las autoridades que limiten el alcance y la coordinación de los

Dirección de Transparencia Fiscal				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	abiertos, talleres OGP, etc.)	participación y transparencia.	Definición de momentos clave para involucrar a la ciudadanía en los diferentes procesos de participación ciudadana.	procesos de participación ciudadana. Disminución de la confianza y participación de OSC debido a escaso involucramiento institucional en llevar las propuestas ciudadanas a la acción.

Registro General de Adquisiciones del Estado				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Inscripción y /o precalificación de personas individuales y jurídicas	<ul style="list-style-type: none"> Parametrización del flujo de las operaciones registrales en el Sistema RGAE, que garantiza la transparencia y certeza jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los convenios de interconexión con las entidades del Estado, con la finalidad agilizar la verificación del cumplimiento de los requisitos de las solicitudes de los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño actual de la operación en el Sistema RGAE que ocasiona retraso en las gestiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de intermediarios en la inscripción y precalificación de personas individuales o jurídicas, que provoca desinformación, mayores tiempos y costos en el proceso para las partes interesadas.
Sistema Informático	<ul style="list-style-type: none"> El Sistema RGAE opera de forma electrónica e ininterrumpida, para diligenciar las operaciones registrales de forma sistemática, con estándares de calidad, 	<ul style="list-style-type: none"> Escalabilidad en la capacidad instalada y funciones del Sistema RGAE, a efecto de facilitar y mejorar el servicio a los proveedores y partes interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> El Departamento de Administración de Sistema no gestiona la gobernanza y administración integral del Sistema RGAE. 	<ul style="list-style-type: none"> Interrupción de la funcionalidad parcial o total del Sistema RGAE.

Registro General de Adquisiciones del Estado				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	control, seguridad, certeza jurídica y publicidad.			
Normativa del Registro General de Adquisiciones del Estado	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un marco normativo que da certeza jurídica a los actos emitidos por el RGAE. 	<ul style="list-style-type: none"> Reformas a la normativa para adecuarla al dinamismo y necesidades de las adquisiciones públicas y el gobierno electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos específicos no desarrollados en el Reglamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios legislativos que puedan modificar la normativa vigente.

Dirección General de Adquisiciones del Estado				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión de Pronunciamientos Técnicos y/o Legales en Adquisiciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con Normativa aplicable para la emisión de pronunciamientos técnicos y/o legales; así como profesionales expertos en materia de contrataciones para asesorar, capacitar, certificar al personal de las entidades sujetas a la Ley que tenga intervención en los procesos de adquisiciones públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de mecanismos para divulgar criterios técnicos y normativos para la aplicación e interpretación de la Ley de Contrataciones del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de interés de las entidades del Estado en conocer la normativa, lineamientos y procedimientos relacionados a las adquisiciones públicas.

Dirección General de Adquisiciones del Estado				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
		pública en sus diferentes fases.		
Gestión de Contrato Abierto	<ul style="list-style-type: none"> Personal con experiencia y conocimiento para la gestión de los contratos abiertos. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de infraestructura y equipo para la atención de las comisiones de elaboración de bases, especificaciones técnicas y opinión técnica, así como de las juntas de calificación de los eventos de Contrato Abierto. 	<ul style="list-style-type: none"> Interferencia externa en la gestión del contrato abierto por parte de las diferentes entidades que puedan tener un interés en específico. Rotación de personal en las entidades públicas, que conocen y gestionan la modalidad de compra. Dependencia del precio de referencia proporcionado por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, para la adjudicación de contrato abierto.
Sistema Informático	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada capacidad de atención de requerimientos por parte del área de tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> Alta rotación de personal con usuario en el Sistema Guatecompras, falta de interés de las entidades del Estado para requerir capacitaciones y certificaciones al personal encargado de los procesos de compras.

Dirección General de Adquisiciones del Estado				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Capacitación y Certificación	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de canales institucionales, como el Sistema GUATECOMPRAS y el portal CAP, para divulgar información sobre capacitaciones y certificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las capacidades de los encargados de compras y certificar a los servidores públicos en cumplimiento de la normativa vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia de los procesos de formación y desarrollo profesional en adquisiciones públicas para certificar a los servidores públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de interés de los servidores públicos y de las autoridades sujetas a la Ley de Contrataciones del Estado, en participar en los procesos de capacitación y certificación para su profesionalización.

Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
-----	<ul style="list-style-type: none"> Rectoría metodológica en formación especializada en adquisiciones del Estado, lo que posiciona institucionalmente a la Dirección como referente técnico en la profesionalización del recurso humano vinculado a la gestión de compras públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Entorno normativo y de política pública favorable a la profesionalización del servidor público 	<ul style="list-style-type: none"> Desajuste entre la capacidad instalada y la creciente demanda de formación especializada, lo que limita la cobertura y oportunidad de los procesos formativos 	<ul style="list-style-type: none"> Alta dependencia de decisiones políticas, presupuestarias y de priorización institucional externas, que podrían afectar la continuidad y alcance de los programas de formación.
-----	<ul style="list-style-type: none"> Modelo formativo sólido y actualizado, orientado a la profesionalización del servidor público en 	<ul style="list-style-type: none"> Expansión y diversificación de la demanda de formación, derivada de la tendencia a la profesionalización del 	<ul style="list-style-type: none"> Limitaciones en la gestión y sistematización de datos formativos, lo que dificulta el análisis de demanda, cobertura y 	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de políticas nacionales de estandarización del perfil del servidor público que ejecuta

Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	adquisiciones del Estado, lo que contribuye a mejorar la calidad y consistencia de los procesos de compra pública.	recurso humano en la gestión pública.	resultados para la toma de decisiones.	adquisiciones públicas, lo que genera heterogeneidad en la demanda y niveles de formación.
-----	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad técnica y experiencia institucional basada en evidencia en el diseño e implementación de procesos formativos, lo que fortalece la calidad técnica de la oferta de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Potencial de alianzas estratégicas y cooperación interinstitucional, para el fortalecimiento de la oferta formativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Rigidez operativa y limitada autonomía para la innovación en los procesos formativos, lo que reduce la capacidad de adaptación ante nuevas demandas o enfoques metodológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitaciones en el marco normativo de alcance nacional para fortalecer la rectoría y obligatoriedad de la formación en adquisiciones públicas, más allá de las funciones asignadas en el Reglamento Orgánico Interno del Minfin.

Dirección Financiera				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión del Ciclo Presupuestario Institucional	<ul style="list-style-type: none"> Contamos con personal técnico especializado en normativa presupuestaria, contable y financiera, lo que permite asesorar a las Unidades Ejecutoras 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la ejecución de la administración financiera, mediante Programas de capacitación continua promovidos por la Dirección Financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitación de personal frente al volumen de operaciones financieras limitando el seguimiento presupuestario de las Unidades Ejecutoras. 	<ul style="list-style-type: none"> La no aprobación del Proyecto de Presupuesto para el ejercicio fiscal vigente, afectando los proyectos y aumentando volumen

Dirección Financiera				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	y garantizar cumplimiento normativo.			de operaciones financieras. <ul style="list-style-type: none"> Eventos climáticos o desastres naturales que podrían requerir reasignación urgente de recursos presupuestario de las Unidades Ejecutoras del Ministerio de Finanzas Públicas.
Gestión de las Obligaciones del Estado a cargo del Tesoro	<ul style="list-style-type: none"> Recurso humano comprometido y capacitado para atender las necesidades que surgen de las entidades que atiende Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro. 	<ul style="list-style-type: none"> Automatizar las herramientas para agilizar los procesos de asignación presupuestaria, devolución de impuestos y recepción de expedientes para contribución voluntaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente personal involucrado en el proceso de gestión de las Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro. 	<ul style="list-style-type: none"> La no aprobación del Proyecto de Presupuesto por parte del Congreso de la República de Guatemala, que dé lugar a un presupuesto asignado limitado, que dificulte la atención de las necesidades surgidas en las entidades que gestionan recursos a través de Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.

Dirección de Recursos Humanos				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión del Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> Contamos con una estructura orgánica interna con: funciones, distribuciones de cargas de trabajo y responsabilidades bien definidas de acuerdo con los manuales administrativos internos lo que facilita el que hacer de la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Emisión de Políticas y normas por parte de los entes rectores para la gestión, desarrollo y formación de Capital Humano, lo que permite fortalecer los procesos internos del Ministerio. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada capacidad interna para articular los procesos de gestión del capital humano con los sistemas oficiales disponibles para la administración del recurso humano del ejecutivo. 	<ul style="list-style-type: none"> La no aprobación de las acciones solicitadas ante la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC), no permite la atención oportuna de los requerimientos de las Dependencias del Ministerio.
Gestión de la evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Contamos con un Manual de Evaluación del Desempeño propio del Ministerio de Finanzas Públicas, lo que contribuye al fortalecimiento de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Los entes rectores en la Administración del Recurso Humano emiten normas específicas para ejecución de la evaluación del desempeño, lo que fortalece la ejecución de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> El Sistema de Evaluación del Desempeño no tiene interconectividad con otros sistemas, limitando que la carga inmediata de los puestos a ser evaluados. 	<ul style="list-style-type: none"> Podríamos enfrentar sanciones de los entes fiscalizadores por el incumplimiento de la normativa.
Gestión del Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Contamos con un sistema automatizado y una estructura organizacional específica para la gestión del clima laboral del Ministerio de Finanzas Públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con el apoyo de la Dirección de Tecnologías de la Información y Dirección de Asuntos Administrativos para realizar los proyectos de mejora en los procesos de clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con un espacio diseñado para la implementación de actividades que permitan el fortalecimiento del clima laboral de la Dependencias dentro del edificio del Minfin 	<ul style="list-style-type: none"> Emisión de normas de contención del Gasto Público que limiten la ejecución de actividades programadas
Formación de Personal	<ul style="list-style-type: none"> Contamos con la capacidad instalada para el Desarrollo y administración de programas de inducción, 	<ul style="list-style-type: none"> Existe la oportunidad de Desarrollar alianzas estratégicas con otras instituciones y 	<ul style="list-style-type: none"> Limitado acceso a infraestructura informática y estructura 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada participación de oferentes en las convocatorias para los eventos de

Dirección de Recursos Humanos				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	capacitación y formación del Recurso Humano del Ministerio de Finanzas Públicas de forma presencial y virtual.	coordinación de programas impartidos por los entes rectores para la implementación de programas de capacitación específicos.	organizacional para el desarrollo de eventos de capacitación.	capacitación a desarrollar.
Compras	<ul style="list-style-type: none"> Contamos con una estructura organizacional que permite la atención oportuna de los procesos de compras y contrataciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Si tiene la oportunidad de recibir actualización continua a través de los programas de capacitación de las diferentes modalidades de compra impartidos por los entes rectores. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitado acceso a personal idóneo para la conformación de juntas de cotización y licitación 	<ul style="list-style-type: none"> No aprobación del presupuesto de ingresos y egresos del Estado.

Dirección de Asuntos Administrativos				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las técnicas de trabajo por medio de las plataformas virtuales de los centros de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitados recursos para desarrollar los procesos de mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Retraso en el cumplimiento de las operaciones de mantenimiento, derivado de los protocolos de atención a la emergencia sanitaria por la pandemia Covid-19.

Dirección de Asuntos Administrativos				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión de Seguridad de las Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con personal administrativo, profesional con experiencia en materia de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta en el mercado de sistemas tecnológicos de seguridad que permitirían automatizar e incrementar la eficiencia de los controles. 	<ul style="list-style-type: none"> • La limitada presencia y dotación de agentes de seguridad en áreas estratégicas del Ministerio de Finanzas Públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Personal técnico y profesional especializado en materia de adquisiciones públicas para ejecutar el Plan Anual de Compras y Contrataciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de productos por la modalidad de contrato abierto para realizar compras y contrataciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado seguimiento por parte las Dependencias adheridas a la Unidad Ejecutora de la Dirección de Asuntos Administrativos, a su programación de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de participación de proveedores en eventos competitivos.
Gestión de Adquisiciones y Ejecución Presupuestaria, Administración de Inventarios y Almacenes	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación Estratégica: Las compras están vinculadas directamente al Plan Anual de Compras (PAC), lo que permite una planificación financiera previsible. • Centralización de Control: Gestionar adquisiciones e inventarios bajo una misma competencia facilita la trazabilidad (saber qué se compró y dónde está físicamente). • Uso de Sistemas Oficiales: El uso obligatorio de 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalización Total: Implementación de expedientes digitales para reducir el uso de papel y tiempos de trámite. • Economías de Escala: Posibilidad de realizar compras corporativas o por contrato abierto para obtener mejores precios por volumen. • Capacitación Externa: Alianzas con entes rectores (como la DIGAE o DIFODA) para actualizar al personal en nuevas normativas de 	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia Excesiva: Demasiados pasos o firmas en el flujo de aprobación pueden causar cuellos de botella en la ejecución. • Falta de Rotación en Almacenes: Riesgo de acumular insumos que pueden vencerse o deteriorarse por mala gestión de almacén. • Desactualización de Activos Fijos: Dificultad para mantener el inventario de activos físicos conciliado en 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios Normativos: Actualizaciones a normativas que requieren reaprendizaje inmediato. • Inestabilidad de Proveedores: Incumplimiento por parte de contratistas o desabastecimiento en el mercado local. • Fiscalización Rigurosa: Riesgo de hallazgos por parte de la Contraloría General de Cuentas (CGC) ante errores de

Dirección de Asuntos Administrativos				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p>Guatecompras y Sicoin reduce la discrecionalidad y estandariza los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Especialización del Personal: Equipos técnicos con conocimiento específico en la Ley de Contrataciones del Estado. 	<p>transparencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejora en la Percepción Pública: Una ejecución presupuestaria eficiente y transparente mejora la imagen del Ministerio ante la ciudadanía. 	<p>tiempo real con los registros contables.</p> <ul style="list-style-type: none"> Rigidez Presupuestaria: Poca flexibilidad para reaccionar ante emergencias por carencia de incluir contingencia en los Manuales Internos. 	<p>forma en los expedientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> Fluctuaciones de Precios: La inflación puede hacer que los montos asignados en el PAC no alcancen para cubrir las necesidades reales al momento de la compra.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones y servicios adecuados a disposición de los trabajadores del Ministerio. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar aplicación de buenas prácticas para el uso eficiente de los recursos de infraestructura del Ministerio de Finanzas Públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficientes recursos financiero para atender diversas solicitudes de las dependencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Baja participación de proveedores en los eventos de Cotización y Licitación.
Seguridad Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado para desarrollar las actividades de seguridad de funcionarios, empleados, usuarios y público en general. 	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología de vanguardia en temas de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitados programas de preparación para una pronta y efectiva respuesta en caso de emergencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Delincuencia común y organizada en alrededores de sede central del Ministerio de Finanzas Públicas y sus Dependencias.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para la conservación de la infraestructura del Ministerio de Finanzas Públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Soluciones amigables con el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo y maquinaria que ya cumplió su vida útil. 	<ul style="list-style-type: none"> Vulnerabilidad de las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas ante eventos fortuitos de origen humano o natural.
Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de una eficiente gestión ambiental y 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar los procesos y procedimientos para la gestión eficiente de 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada implementación de la gestión ambiental en 	<ul style="list-style-type: none"> Modificaciones en la normativa o procesos para mantener la

Dirección de Asuntos Administrativos				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	administración de la certificación de Oficina Verde.	compras con enfoque ambiental.	otras dependencias del Ministerio.	certificación de Oficina Verde.

Dirección de Tecnologías de la Información				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Tecnologías de la Información	<ul style="list-style-type: none"> Recurso humano calificado, con experiencia técnica y conocimiento del contexto institucional, lo que facilita la continuidad operativa de los sistemas financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de nuevas tecnologías que facilitan la verificación segura de los archivos adjuntos, en los sistemas del Minfin. Incremento en la asignación presupuestaria que facilita la inversión en infraestructura tecnológica y en seguridad informática 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada divulgación de los procedimientos técnicos y políticas de tecnologías de información. Limitado personal para atender los servicios de tecnologías de la información. Obsolescencia de la infraestructura tecnológica que da soporte a los sistemas del Ministerio de Finanzas Públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Interrupción de los servicios informáticos debido a riesgos ambientales, desastres naturales, fallas físicas o ataques externos, tanto lógicos como físicos Riesgo de que los recursos financieros asignados no se utilicen a tiempo debido a retrasos de proveedores, demoras en aprobaciones o limitaciones de personal
Diseño, análisis, desarrollo e implementación de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> Madurez de los sistemas financieros actualmente en producción. Capacidad del equipo para implementar mejoras a los sistemas financieros de manera ágil según las 	<ul style="list-style-type: none"> Avances tecnológicos disponibles, incluyendo Inteligencia Artificial, que pueden mejorar los sistemas financieros y la experiencia del usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de mejorar los planes de actualización de nuevas tecnologías. Falta de área de arquitectura de sistemas y 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de capital humano con alta experiencia por las condiciones laborales propias a la modalidad de contratación

Dirección de Tecnologías de la Información				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p>solicitudes de los entes rectores.</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicación fluida y coordinación efectiva con los entes rectores para la atención de requerimientos y resolución de incidencias. Despliegue continuo de mejoras y nuevas funcionalidades en los sistemas, garantizando su disponibilidad y buen funcionamiento para los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Reformas en el modelo financiero que permiten al área tecnológica participar en el desarrollo de herramientas de software Redefinición de la estructura organizacional de la DTI en el Reglamento Orgánico Interno. Tendencia a mejorar condiciones laborales y ofrecer incentivos, lo que facilita la atracción y retención de personal especializado. 	<p>homologación de estándares de desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> Ausencia de una metodología para el seguimiento de proyectos tecnológicos Limitada capacidad de responder a los requerimientos de condiciones laborales del personal de tecnología con respecto a la oferta del mercado Estructura organizacional no adecuada a las necesidades y funciones actuales de la Dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultades en la gestión de requerimientos por debilidades en la planificación de los entes rectores.

Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Fortalecimiento a la Administración Financiera Municipal	<ul style="list-style-type: none"> Contar con el mandato legal que faculta a la DAAFIM para brindar asistencia y asesoría técnica en lo concerniente a las normativas y procedimientos de 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de innovaciones, lo que podría mejorar la atención en la asistencia y asesoría técnica al personal de los Gobiernos Locales y Empresas Municipales, así 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada disponibilidad de recursos presupuestarios y tecnológicos, lo que ralentiza la actualización de los procesos relacionados 	<ul style="list-style-type: none"> Alta rotación del personal municipal, lo que incrementa los requerimientos de capacitaciones, asistencia y asesoría técnica.

Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	administración financiera municipal, lo que coadyuva a la estandarización de procesos.	como el análisis de las finanzas municipales.	a la administración financiera municipal.	

Taller Nacional de Grabados en Acero				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Producción de Especies Fiscales	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una entidad con personal capacitado en la producción de especies valorizadas y en la prestación de servicios de impresión para entidades públicas. • Contar con productos de alta calidad que aseguran la satisfacción de los clientes y permiten mantener una demanda sostenida año con año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento sostenido de la demanda de servicios de impresión por parte de entidades del Estado, lo que permite ampliar la atención a clientes institucionales dentro del marco legal del Taller. • Posibilidad de establecer acuerdos directos con otras entidades públicas para la prestación de servicios de impresión de manera eficiente y dentro del marco de competencia del Taller. • Disponibilidad de nuevos requerimientos que permiten ajustar la producción y ofrecer productos estandarizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad limitada que impacta directamente en la producción y pueden generar retrasos en la atención de la demanda institucional. • Sistemas de transformación de materia prima con el deterioro constante, lo que incrementa los tiempos de producción y afecta la eficiencia operativa. • Ausencia de indicadores de producción que permitan medir eficiencia y optimizar los procesos internos. • Distribución inadecuada del recurso 	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios tecnológicos continuos que pueden volver obsoletos los procesos actuales y afectar la competitividad de la producción litográfica tradicional. • Tendencias en la economía circular que podrían modificar la demanda futura de productos físicos, afectando la planificación de la producción. • Crecimiento de la demanda de productos digitales que puede reducir la necesidad de documentos físicos y servicios de impresión tradicionales.

Taller Nacional de Grabados en Acero				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
		<p>o personalizados según las necesidades del Estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a tecnologías y maquinaria modernas que pueden mejorar la eficiencia y calidad de los procesos de producción. • Existencia de programas externos de capacitación y actualización técnica para el personal, que permiten fortalecer competencia y optimizar procesos de producción. 	<p>humano, lo que genera puestos de trabajo que no maximizan la productividad y ralentizan los recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la demanda de materiales gráficos debido al uso creciente de plataformas electrónicas y medios audiovisuales como canales de comunicación. • Incremento en el costo de insumos y maquinaria, así como retrasos en su importación, que pueden afectar la continuidad y eficiencia de la producción. • Posibles restricciones presupuestarias del Ministerio de Finanzas Públicas que limiten la inversión en maquinaria, mantenimiento o modernización de procesos. • Competencia indirecta de proveedores privados que, aunque no compitan directamente en el mercado institucional, puedan influir en costos

Taller Nacional de Grabados en Acero				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
				<p>de insumos o tecnologías.</p> <ul style="list-style-type: none"> Riesgos relacionados con la seguridad y disponibilidad de la infraestructura física, como fallas en equipos críticos, cortes de energía o emergencias que interrumpan la producción.
Impresión de Material Gráfico	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de recursos propios que permiten actualizar equipos, maquinaria y procesos para atender eficientemente la demanda institucional. Esta dependencia cuenta con instalaciones y espacios de producción adecuados para atender la demanda institucional de manera ordenada y eficiente. Historial comprobable de años de operación y entrega de especies valorizadas que respalda la capacidad técnica del Taller. 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades de colaboración con otras entidades del Estado en proyectos que requieran producción de especies o materiales especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de la capacidad instalada en maquinaria y personal más lento que el incremento de la demanda de servicios. Estructura organizacional y procesos productivos no completamente alineados con las necesidades actuales de producción 	<ul style="list-style-type: none"> Escasez o retraso en la disponibilidad de materia prima nacional o importada, que podría afectar los tiempos de entrega y la continuidad de los procesos productivos.

Taller Nacional de Grabados en Acero				
Nombre del proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Compras	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación con las secciones operativa y logística para definir adecuadamente las especificaciones de bienes y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de personal con experiencia en las diferentes modalidades de compras que establece la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento. Capacitación al personal en materia de Contrataciones del Estado, impartido por la Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos administrativos extensos que pueden retrasar la adquisición de bienes o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Baja participación de proveedores en ciertos procesos de compra. Variaciones en los precios del mercado que afectan la planificación de adquisición.

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

ANEXO 5: Estrategias y acciones derivadas del análisis FODA.

En el presente anexo se definen las estrategias institucionales correspondientes al año 2026, así como sus acciones derivadas, las cuales se formulan a partir del análisis de los factores internos y externos identificados en el Anexo No. 4 (FODA). Estas estrategias se organizan por dependencia y, cuando aplica, por proceso, con el propósito de fortalecer la gestión institucional y orientar la toma de decisiones.

Cada estrategia responde a la necesidad de potenciar fortalezas, aprovechar oportunidades, mitigar debilidades y contrarrestar amenazas, asegurando su vinculación directa con la realidad institucional y el entorno en el que opera el Ministerio.

Las acciones derivadas se establecen como medidas concretas, medibles y ejecutables que permiten la implementación efectiva de las estrategias, facilitando su seguimiento, control y evaluación en el marco de la planificación institucional.

Las celdas sombreadas en color celeste corresponden a aquellas estrategias y/o acciones vinculadas con los Sistemas de Gestión vigentes (Sistema de Gestión de Calidad y Sistema de Gestión Antisoborno).

Las estrategias y sus acciones se describen conforme a la relación jerárquica establecida en el Artículo 2 del Acuerdo Ministerial No. 321-2018.

Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Gestión Estratégica Institucional	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las etapas de elaboración, actualización, seguimiento y evaluación de los instrumentos de planificación institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y actualizar los instrumentos de planificación institucional conforme al marco legal y lineamientos vigentes. Dar seguimiento y evaluar el avance de los instrumentos de planificación institucional. Definir y socializar con las dependencias del Minfin, lineamientos, metodologías y herramientas para cada etapa del proceso de planificación institucional.
+ Gestión de la Planificación Operativa Institucional	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Brindar orientación técnica a las dependencias para la entrega de información requerida en los procesos de planificación institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y socializar lineamientos, metodologías y herramientas para la entrega de información por parte de las Dependencias del Minfin. Atender consultas técnicas relacionadas con la elaboración, actualización, seguimiento y evaluación de los instrumentos de planificación institucional. Recibir, revisar y consolidar la información remitida por las dependencias, conforme lineamientos.
Nota: <u>Las estrategias y acciones fueron definidas de manera integrada para ambos procesos.</u>	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Analizar e incorporar los cambios normativos y metodológicos en los instrumentos de planificación institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar y trasladar oportunamente a las dependencias los lineamientos y ajustes emitidos por el ente rector de la planificación. Incorporar los cambios normativos y metodológicos en los instrumentos de planificación institucional. Brindar apoyo técnico a las dependencias para la adecuación de sus instrumentos ante cambios en el contexto institucional.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Dar seguimiento técnico al proceso de planificación institucional ante cambios en el entorno institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorear los cambios normativos y metodológicos que incidan en la planificación institucional. Informar a las dependencias sobre los ajustes que deban considerarse en los instrumentos de planificación. Apoyar técnicamente la incorporación de dichos ajustes.

Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Gestión de Proyectos y de Cooperación Externa	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Brindar asesoría y acompañamiento a las dependencias del Ministerio en la gestión de Cooperación Externa. Dar asesoría y seguimiento técnico a las dependencias en la gestión de proyectos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Acompañar a las dependencias en la elaboración de perfiles de proyectos a presentar ante Segeplan. Elaborar documentos y realizarlas gestiones que correspondan al área de cooperación en el ámbito de su competencia. Actualizar y socializar la metodología y herramientas para la gestión de proyectos institucionales. Brindar seguimiento a las dependencias durante la ejecución de sus proyectos institucionales.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Dar asesoría y seguimiento técnico a las dependencias en la gestión de cooperación externa. 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar asesoría técnica y acompañamiento a las dependencias del Minfin, en el proceso de gestión de cooperación externa, desde el inicio hasta el cierre.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Mantener una línea de comunicación constante y oportuna con Segeplan para contar con información sobre la oferta de Cooperación. 	<ul style="list-style-type: none"> Socializar con las dependencias del Minfin, la información que se reciba de Segeplan con respecto a la oferta de cooperación.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia Técnica a las dependencias del Minfin en la gestión de Proyectos y de Cooperación Externa. 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar asesoría técnica y acompañamiento a las dependencias del Minfin, en la formulación de perfiles de proyectos a financiarse con recursos de Cooperación externa. Fortalecer las capacidades de los enlaces designados por las dependencias sobre la metodología y herramientas para la gestión de proyectos institucionales.
Gestión y seguimiento de la innovación de los diseños conceptuales del Sistema Integrado de	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la implementación de la Estrategia de Transformación Digital con el apoyo técnico y financiero de la cooperación internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Redefinición de los procesos funcionales dinamizando la transformación digital. Seguimiento al cumplimiento en tiempo y forma de los hitos contenidos en el cronograma de implementación.

Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Administración Financiera			
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las capacidades de los colaboradores en temas de innovación, sistematización de procesos y uso de tecnologías disruptivas aprovechando el financiamiento y la cooperación técnica de Organismos Internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las capacidades del personal mediante certificaciones en sistematización de procesos, metodologías de innovación o transformación digital. Impulsar la implementación del Plan de suplencias y gestión del conocimiento del Minfin.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar la gobernanza de la transformación digital y la gestión del cambio para promover la cultura del cambio en los líderes del Minfin y mitigar la resistencia de los principales actores en etapas tempranas de implementación de mejoras a los sistemas y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las habilidades blandas en los líderes del Minfin mediante la realización de talleres. Comunicar clara y oportunamente los cambios previstos a través de los embajadores de la cultura del cambio. Acompañar a los equipos en mapeo de riesgos, impactos, promotores u opositores del cambio para mitigar la resistencia.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la contratación de personal experto y promover la transferencia de conocimientos al personal interno existente. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar en la búsqueda de personal experto utilizando plataformas de atracción de talento y redes sociales. Promover capacitaciones y actividades que fomenten la adquisición de nuevas competencias y habilidades del personal interno.
Gestión de la Información Documentada	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la capacidad técnica existente para actualizar el marco normativo de gestión documental, asegurando una transición ágil hacia la nueva norma antisoborno mediante el soporte directo a las dependencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y socializar los lineamientos para la gestión documental. Brindar el acompañamiento técnico para la transición exitosa de la norma ISO 37001 hacia su versión 2025.

Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Modernizar las herramientas de los Sistemas de Gestión reduciendo su complejidad, con el fin de reducir la resistencia del personal y transformar la actualización documental en una actividad ágil y de valor añadido. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las herramientas de los sistemas con base a las mejores prácticas; además de implementar nuevas herramientas o formatos según aplique. Socializar los cambios de herramientas o metodologías relacionadas con los Sistemas de Gestión.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar la integridad y disponibilidad permanente de la información técnica de los Sistemas de Gestión mediante el uso de plataformas centralizadas y protocolos de respaldo preventivo ante incidentes 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar respaldos periódicos de la Wiki e Intranet en verificando la integridad de la información. Solicitar a la Dirección de Tecnologías de la Información, el reporte de actualización de antivirus. Brindar el acompañamiento técnico a los enlaces y seguimiento para cumplimiento de cronogramas de actualización o apoyo en la creación de usuarios para el ingreso a la wiki.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Reducir la complejidad percibida en la actualización documental y la falta de voluntad institucional mediante el soporte técnico directo, para evitar inconformidades documentales. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer gestores específicos para brindar asistencia técnica a los enlaces y dependencias, para la actualización de documentos. Realizar talleres prácticos de corta duración sobre las herramientas de los sistemas de gestión.
Gestión de Función de Cumplimiento y Mejora	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Maximizar la gestión unificada de los sistemas de gestión para facilitar el cumplimiento de los nuevos estándares de calidad y antisoborno apoyados mediante la plataforma centralizada. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer cultura calidad y antisoborno por medios de campañas de comunicación interna, y asistencia técnica en la aplicación de las normas correspondientes. Desarrollar un plan de formación técnica sobre la ISO 9001:2015 y 37001:2025.

Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento integral de competencias técnicas y cultura que utilice la actualización de las normas ISO para transformar el enfoque reactivo de mejora en uno preventivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de formación técnica sobre la ISO 37001:2025 para contribuir a la transformación cultural de la institución. Implementación en la Wiki de un apartado específico para fomentar la cultura antisoborno.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Optimización de la Gestión unificada para estandarizar evidencia y simplificación administrativa de los sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar la gestión unificada de los sistemas para estandarizar las respuestas y evidencia ante auditorías externas, reduciendo la carga de trabajo. Simplificar las herramientas de mejora para reducir la carga administrativa percibida por el personal.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la mejora preventiva, simplificación de procesos y cierre de brechas del personal clave de los sistemas de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover la mejora con enfoque preventivo y simplificar la gestión. Capacitar al personal, para una ágil adaptación a los nuevos estándares ISO.
Gestión del Desarrollo Institucional	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar recomendaciones de entes fiscalizadores como insumo técnico para mejorar la gestión, así como las normativas sobre evaluación de riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar mejoras basados en la aplicación de recomendaciones de los entes fiscalizadores. Coordinar la actualización de evaluación de riesgos institucional normada por el Ente Fiscalizador.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Institucionalizar criterios de revisión periódica para la actualización de los manuales de procedimientos, funciones y evaluación de riesgos, brindando asistencia técnica para la efectiva gestión de los manuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Emisión de lineamientos para la actualización de los Manuales de Normas, Procesos y Procedimientos, así como el Manual de Organización y Funciones del Minfin, y para recopilar las matrices de evaluación de riesgos. Asistencia técnica programada a las dependencias utilizando los estándares metodológicos de desarrollo institucional para actualizar los manuales y con ello no incurrir en el riesgo de desface.

Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento del marco normativo y organizacional como respaldo para la adaptabilidad ante cambios externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia técnica a las dependencias apoyada en el marco normativo para adaptar procesos y estructuras ante cambios externos.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Reducir la complejidad de los procesos de actualización para mitigar el impacto de reformas legales o cambios de estrategia gubernamental que exigen una respuesta rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> Simplificar formatos para facilitar la actualización de los Manuales de Normas, Procesos y Procedimientos, así como el Manual de Organización y Funciones. Optimizar los mecanismos de captura de información sobre riesgos para evitar retrasos y que las dependencias reporten de manera ágil y efectiva.

Dirección de Asesoría Jurídica			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Análisis y Emisión de Notas, Dictámenes y Opiniones	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar Reuniones con las diferentes dependencias del MINFIN, cuando la naturaleza del expediente lo amerite.
+ Procuración de los Procesos Legales.	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal de la Dirección de Asesoría Jurídica en temas específicos 	<ul style="list-style-type: none"> Nombrar personal en las diferentes capacitaciones que ofrece el MINFIN Identificar temas necesarios para solicitar capacitaciones.
Nota: <u>Las estrategias y acciones fueron definidas de</u>	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Acercamiento con las diferentes dependencias del MINFIN, involucradas dentro del expediente. Identificar enlaces en las dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas, que puedan 	<ul style="list-style-type: none"> Programar reuniones, con el personal involucrado dentro del expediente, cuando sea necesario.

Dirección de Asesoría Jurídica			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
<u>manera integrada para ambos procesos.</u>		proporcionar la información técnica correspondiente, para brindar la asesoría jurídica pertinente.	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar al momento de la recepción del expediente, nombre de la persona encargada del mismo, en la Dependencia requirente.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Establecer mecanismos que fortalezcan el diligenciamiento de los expedientes tramitados en la Dirección de Asesoría Jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los expedientes con plazo. Verificar cumplimiento de entrega de los expedientes en tiempo oportuno. Implementar acciones de alarma para el cumplimiento de los plazos.

Dirección de Comunicación Social			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Gestión de la Comunicación Institucional	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer La Revista Política Fiscal y los canales de comunicación para mantener informada a la población y diversificar audiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Rediseñar La Revista Política Fiscal. Optimizar manejo de canales internos y externos para difusión coherente de resultados ministeriales. Monitorear medios y redes sociales para detectar tendencias y contrarrestar desinformación. Coordinar campañas y contenidos con las jefaturas para asegurar mensajes consistentes.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la planificación editorial y la capacitación del personal para aprovechar oportunidades de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar contenidos y material fotográfico para cumplir calendario editorial. Identificar presupuestos necesarios para garantizar la gestión comunicacional. Diseñar calendario de coberturas y distribución del personal según prioridades. Capacitar al personal en herramientas digitales y comunicación estratégica.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar riesgos externos (desinformación, retrasos de impresión, ataques de actores 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un cronograma de impresión anticipado para la revista institucional.

Dirección de Comunicación Social			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
		políticos) utilizando fortalezas internas.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar protocolos ante ataques de netcenter y actores políticos. Monitorear medios y redes sociales para actuar oportunamente ante desinformación. Optimizar procesos de solicitud de coberturas y productos comunicacionales.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Reducir vulnerabilidades operativas y asegurar la entrega oportuna de información y productos comunicacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar plazos con personal de redacción, fotografía y diseño para cumplir tiempos de entrega. Programar presupuesto para campañas comunicacionales. Implementar protocolos de aprobación rápida de información solicitada por periodistas. Estandarizar formatos de producción de contenidos. Establecer protocolos de respaldo y mantenimiento de equipos audiovisuales y almacenamiento digital.
Información y Divulgación, Comunicación Relacional e Imagen Institucional y Reputacional Digital	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la presencia mediática y la interacción con audiencias, utilizando canales digitales y relaciones estratégicas para mejorar la transparencia y reputación institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar a periodistas y usuarios en portales de transparencia y sistemas financieros. Gestionar alianzas estratégicas y redes interinstitucionales para difusión conjunta. Desarrollar productos audiovisuales y formatos digitales cortos para explicar información técnica. Monitorear medios y redes sociales para identificar temas de interés social vinculados al Ministerio.
Nota: <u>Las estrategias y acciones fueron definidas de manera integrada para los últimos tres procesos.</u>	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar capacidades del personal y estandarizar procesos para aprovechar oportunidades de difusión y comunicación más efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de acción en comunicación digital y manejo de herramientas digitales. Estandarizar procesos y formatos de producción gráfica y audiovisual. Diseñar calendario de coberturas y asignación de personal para optimizar tiempos. Implementar registro y seguimiento de solicitudes de información de periodistas.

Dirección de Comunicación Social			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar riesgos externos de desinformación, cobertura política distorsionada y cambios en políticas, utilizando fortalezas en relaciones interinstitucionales y producción audiovisual. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer protocolos ante ataques de desinformación o contenidos malintencionados. Fortalecer el monitoreo de medios y redes sociales para actuar rápidamente ante riesgos reputacionales. Coordinar con aliados estratégicos y áreas internas para garantizar comunicación coherente. Desarrollar contenido audiovisual y gráfico atractivo para mantener la confianza ciudadana.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Reducir vulnerabilidades operativas y logísticas, asegurando continuidad en la capacitación, producción de contenidos y gestión digital. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear protocolos de respaldo y mantenimiento de equipos audiovisuales y almacenamiento digital. Monitorear alertas climáticas y reportes de riesgos políticos que puedan afectar actividades externas de la Dirección. Fortalecer la logística de movilidad y espacios físicos para el Programa Cultura Fiscal. Priorizar y planificar cronogramas de producción de contenidos y aprobación interna. Adoptar nuevas tecnologías para reducir la dependencia de software costoso y mejorar la eficiencia operativa.

Dirección de Asesoría Específica			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Revisión y Análisis de Documentos	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los conocimientos técnicos de los profesionales de la DAE para brindar la asesoría específica en el análisis de los expedientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Participar en las capacitaciones impartidas por las distintas dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas.

Dirección de Asesoría Específica			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un control digital que garantice la trazabilidad de expedientes y facilite la consulta y el apoyo oportuno a las dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar una herramienta de registro y control que permita atender oportunamente los requerimientos específicos de cada expediente.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Promover el diligenciamiento de los expedientes que ingresan para el análisis de la DAE, tomando en cuenta cambios, disposiciones, o cualquier otro factor que impacte en la resolución de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener actualización constante de los cambios en las normas, procesos, procedimientos y legislación vigente.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un control digital que garantice la trazabilidad de expedientes y facilite la consulta y el seguimiento del estado de cada uno, para la adecuada toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la adquisición de licencias informáticas que coadyuven al logro de los objetivos establecidos en los programas, temas y estudios específicos.
Asesoría Específica al Despacho Ministerial	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Mantener un mecanismo de rendición de cuentas al Despacho Ministerial, mediante reportes periódicos sobre los avances y resultados de los distintos programas, temas y estudios técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentar al Despacho Ministerial, informes periódicos de avance de los programas, temas y estudios especiales.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un mecanismo de actualización al personal de la Dirección, sobre cambios en las disposiciones y en las prioridades de Gobierno que impacten en las actividades del MINFIN. 	<ul style="list-style-type: none"> Dar cumplimiento a circulares internas y externas de las necesidades detectadas a nivel institucional.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Promover el desarrollo de competencias técnicas de los profesionales de la Dirección de Asesoría Específica, para brindar la asesoría específica requerida. 	<ul style="list-style-type: none"> Participar en las actividades de formación y especialización impartidas por las dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Implementar herramientas tecnológicas para la gestión y el seguimiento de los 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la adquisición de licencias informáticas para el monitoreo y seguimiento

Dirección de Asesoría Específica			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
		programas, temas y estudios técnicos, requeridos por el Despacho Ministerial.	de los programas, temas y estudios técnicos, priorizados por el Despacho Ministerial.

Secretaría General			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Gestión de Solicitudes, Consultas y Expedientes	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar los espacios físicos adecuados y la atención centralizada en el Centro de Atención al Usuario para potenciar la experiencia del usuario y fortalecer la imagen institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar señalización digital interactiva en el CAU para orientar al usuario sobre trámites y ubicaciones de ventanillas. Establecer un sistema de turnos por tipo de trámite que optimice los tiempos de espera. Realizar encuestas de satisfacción trimestrales para medir la percepción sobre la atención centralizada.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Modernizar y articular los canales de atención (presencial, virtual y telefónico) para ampliar cobertura y reducir brechas por falta de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar una mesa de ayuda integrada que unifique consultas presenciales, telefónicas y virtuales. Desarrollar un canal de comunicación para consultas frecuentes que libere la carga operativa del personal. Capacitar al personal existente en atención multicanal y manejo de plataformas digitales.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Prevenir la saturación del servicio en periodos de alta demanda mediante estrategias de gestión de afluencias y canales alternativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un sistema de citas programadas para trámites específicos en temporadas críticas. Activar campañas de comunicación masiva previas a periodos de alta demanda para orientar al usuario. Establecer un protocolo de atención prioritaria por tipo de trámite y vulnerabilidad del usuario.
	DA	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar el impacto de la falta de personal y la alta demanda mediante 	<ul style="list-style-type: none"> Habilitar kioscos de autogestión para consultas y trámites simples en el CAU.

Secretaría General			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	(Debilidades + Amenazas)	herramientas de autogestión y optimización de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un sistema de turnos en línea que permita al usuario programar su visita y conocer tiempos estimados. Realizar un estudio de carga laboral para justificar la contratación de personal adicional en puntos críticos.
Atender, diligenciar y resolver solicitudes de información pública	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la capacidad de respuesta oportuna mediante el aprovechamiento del personal capacitado y la coordinación interdepartamental existente. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un sistema de alertas internas para el cumplimiento de plazos legales. Realizar reuniones de coordinación quincenales con las unidades de enlace. Elaborar un informe mensual de cumplimiento de plazos.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Automatizar la trazabilidad de solicitudes para reducir tiempos de respuesta y dependencia de procesos manuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir e implementar un sistema de gestión documental electrónico. Digitalizar el 100% de los expedientes de solicitudes entrantes al primer semestre. Capacitar al personal en el uso del nuevo sistema.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar riesgos externos mediante protocolos internos que garanticen la continuidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de contingencia ante fallas tecnológicas o alta demanda. Establecer acuerdos de nivel de servicio con otras dependencias. Realizar simulacros semestrales de atención en crisis.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Reducir retrasos por dependencia externa mediante la estandarización de procedimientos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un manual de procedimientos interno con plazos máximos por etapa. Crear indicadores de desempeño por unidad participante. Implementar un tablero de control de trazabilidad en tiempo real.
Atender al usuario presencialmente	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar la calidad del servicio presencial mediante la capacitación continua del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar un programa de capacitación semestral en atención al cliente y manejo de conflictos. Aplicar encuestas de satisfacción mensuales a usuarios atendidos.

Secretaría General			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
			<ul style="list-style-type: none"> • Certificar al personal del centro de atención en estándares de calidad.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizar la atención presencial mediante herramientas digitales y mejora de infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de turnos electrónicos con pantallas informativas. • Habilitar kioscos digitales de autogestión de trámites. • Remodelar el área de espera para mejorar accesibilidad y confort.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipar escenarios de alta demanda o restricción de acceso presencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un protocolo de atención híbrido (presencial + virtual). • Habilitar un canal de videollamada para orientación en tiempo real. • Realizar campañas informativas sobre canales alternativos de atención.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Medir y mejorar la calidad del servicio a partir de datos objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un registro digital obligatorio de cada atención realizada. • Definir y monitorear el tiempo promedio de espera y atención. • Publicar trimestralmente un informe de calidad del servicio.
Asesoría Administrativa y de Gestión de Expedientes	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el rol técnico del Departamento como garante de legalidad y control documental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar guías internas de criterios para emisión de resoluciones. • Realizar auditorías internas semestrales de calidad técnica. • Implementar un repositorio digital de jurisprudencia y normativa aplicada.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la capacidad resolutoria mediante actualización normativa y estandarización de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y actualizar los procedimientos internos de emisión de instrumentos legales. • Implementar un sistema de seguimiento por etapas de cada expediente. • Capacitar al personal en gestión por procesos y mejora continua.

Secretaría General			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el riesgo ante requerimientos de entes de control mediante alertas tempranas. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un sistema de alertas por plazos críticos y vencimientos. Establecer un enlace directo con unidades jurídicas y de control. Elaborar informes preventivos ante requerimientos complejos.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar tiempos de respuesta ante alta carga laboral y requerimientos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio de cargas laborales y redistribución de funciones. Priorizar expedientes por criticidad y plazo de atención. Implementar reuniones semanales de revisión de avances por equipo.

Dirección de Auditoría Interna			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Auditoría Interna Institucional	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar los conocimientos del equipo de Auditoría en el enfoque basado en la evaluación de riesgos y seguimiento al Plan Anual de Capacitación Interna, con el fin de fortalecer las competencias del equipo de Auditoría. Fortalecer el control interno en la Dirección de Auditoría Interna, a través de la supervisión, monitoreo y aseguramiento de la calidad del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las necesidades de capacitación. Solicitar capacitaciones específicas a la Dirección de Recursos Humanos conforme a las mejores prácticas internacionales para fortalecer los conocimientos del personal. Supervisión oportuna durante las etapas de la realización de las auditorías (planificación, ejecución, elaboración del informe y seguimiento). Nota: Evidencia de esta acción en cada expediente de trabajo.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la contratación de profesionales de otras especialidades académicas competentes para coadyuvar a la realización de actividades de la Dirección de Auditoría Interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las especialidades necesarias a contratar con la creación del perfil del puesto.

Dirección de Auditoría Interna			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
			<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar gestiones ante la Dirección de Recursos Humanos para la contratación de personal de Auditorías en Sistemas.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar innovaciones tecnológicas y metodológicas para la capacitación y trabajo corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a plataformas de aprendizaje en línea (e-learning, IA) y uso de la nube.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología remota para el acceso al equipo de cómputo desde cualquier lugar para la realización del trabajo de auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar ante lo Dirección de Tecnologías de la Información, la autorización del uso de software de escritorio remoto.

Dirección Técnica del Presupuesto			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Formulación y modificaciones presupuestarias al Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el proceso de formulación y gestión de modificaciones presupuestarias mediante la modernización del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) para mejorar la atención a las entidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los módulos del SIAF relacionados con la formulación y modificaciones presupuestarias. • Desarrollo de las capacidades técnicas del personal mediante capacitaciones especializadas en formulación presupuestaria. • Sustentar técnicamente el proyecto de presupuesto con enfoque de Gestión por Resultados, evidenciando prioridades institucionales que contribuyan a su aprobación.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los procesos de formulación y modificaciones presupuestarias mediante la estandarización de expedientes y la mejorar de los procedimientos técnicos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y estandarizar formatos de expedientes para formulación y modificaciones presupuestarias. • Documentar y formalizar los procedimientos técnicos internos del proceso presupuestario. • Implementar guías técnicas para la correcta elaboración y presentación de propuestas presupuestarias.

Dirección Técnica del Presupuesto			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el sustento técnico y normativo del proceso de formulación y modificaciones presupuestarias para mejorar la consistencia del proyecto de presupuesto y reducir riesgos derivados de la rotación de personal en las entidades públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar lineamientos técnicos de soporte para la formulación y gestión de modificaciones presupuestarias. Socializar los lineamientos con las entidades del sector público.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las capacidades técnicas de las entidades públicas para mejorar la calidad de los procesos de formulación y modificación presupuestaria, reduciendo errores y observaciones recurrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Difundir los manuales de formulación y modificaciones presupuestarias. Capacitar a las entidades en el uso adecuado de los manuales técnicos. Actualizar periódicamente los manuales conforme a cambios normativos y operativos.
Elaboración del proyecto de presupuesto de entidades descentralizadas	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la metodología de Gestión por Resultados para fortalecer la elaboración del presupuesto institucional de las entidades descentralizadas mediante prácticas de presupuesto abierto y planificación multianual. 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar criterios de Gestión por Resultados en la formulación del proyecto de presupuesto. Promover mecanismos de transparencia y acceso a la formación presupuestaria. Fortalecer la sustentación técnica del proyecto de presupuesto.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la articulación entre la planificación y la programación presupuestaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer canales de comunicación claros entre la Dirección Técnica del Presupuestos y las entidades.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las capacidades técnicas de las entidades para mejorar la calidad de la formulación del presupuesto bajo el enfoque de Gestión por Resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar programas de capacitación dirigidos a las entidades públicas. Elaborar guías técnicas para la formulación del presupuesto institucional. Brindar asistencia técnica durante el proceso de formulación presupuestaria.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la calidad y consistencia de la información presupuestaria remitida por las entidades para mejorar el proceso de formulación y aprobación del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar mecanismos de validación de la información presupuestaria remitida por las entidades. Diseñar reportes específicos que faciliten la elaboración de separatas presupuestarias.

Dirección Técnica del Presupuesto			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
			<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a la calidad de la información presentada por las entidades.
Sistema integrado de administración financiera (SIAF)	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la gestión financiera del Estado mediante la modernización y ampliación de funcionalidades del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar nuevos módulos informáticos para el proceso presupuestario. • Implementar mejoras tecnológicas en el sistema. • Optimizar el acceso y uso del sistema por parte de las entidades públicas.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la mejora continua del Sistema Integrado de Administración Financiera mediante procesos periódicos de evaluación y actualización del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar periódicamente el desempeño del sistema. • Identificar necesidades de mejora tecnológica. • Actualizar el SIAF conforme a los cambios normativos.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las capacidades institucionales en el uso del Sistema Integrado de Administración Financiera para mejorar la gestión y registro de la información financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los programas de capacitación sobre el uso del SIAF. • Difundir material técnico sobre los procesos financieros. • Brindar acompañamiento técnico a las entidades en el uso del sistema.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las capacidades técnicas de las entidades en el uso del SIAF para garantizar la correcta aplicación de las actualizaciones del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a las entidades en nuevas funcionalidades del sistema. • Actualizar contenidos de capacitación institucional.
Seguimiento de la ejecución presupuestaria	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el monitoreo de la ejecución presupuestaria mediante la implementación de instrumentos técnicos de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar revisiones periódicas de la ejecución presupuestaria. • Generar reportes técnicos de monitoreo presupuestario.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la evaluación de la ejecución presupuestaria mediante el análisis oportuno de la información generada por las entidades públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar información detallada sobre la ejecución presupuestaria. • Retroalimentar a las entidades sobre su desempeño presupuestario.
	FA	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el uso de instrumentos de seguimiento presupuestario para 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el uso de los instrumentos. • Capacitar a las entidades en su utilización.

Dirección Técnica del Presupuesto			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	(Fortalezas + Amenazas)	fortalecer la gestión financiera de las entidades.	
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los mecanismos institucionales de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria para apoyar la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los mecanismos de evaluación presupuestaria. Generar información para la toma de decisiones.
Compras	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la experiencia del personal para fortalecer la aplicación de la normativa vigente en los procesos de compras públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Participar en capacitaciones impartidas por los entes rectores. Actualizar periódicamente los conocimientos del personal en normativa de adquisiciones.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la planificación de las adquisiciones mediante la implementación de mecanismos de coordinación con los departamentos solicitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el plan anual de compras de la Dirección. Establecer calendarios de programación de adquisiciones. Coordinar con los departamentos solicitantes la planificación de requerimientos.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar la gestión y evaluación de proveedores para garantizar el cumplimiento en la entrega de bienes y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar periódicamente el desempeño de los proveedores contratados. Registrar incidencias relacionadas con incumplimientos de proveedores.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los mecanismos de control y seguimiento de los procesos de compra para prevenir retrasos y riesgos en la ejecución presupuestaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar controles internos para el seguimiento de procesos de compra. Establecer reportes periódicos de avance de las adquisiciones.

Dirección de Contabilidad del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Análisis y Consolidación de Estados Financieros	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el equipo de trabajo multidisciplinario para el proceso de implementación de mejores prácticas contables. Continuar fortaleciendo el conocimiento del personal sobre la Norma ISO 9001:2015. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar gestiones necesarias para ocupar puestos vacantes dentro de las diferentes áreas que se necesite fortalecer. Ampliación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad incluyendo el proceso de Registro y Gestión de Pagos de las Nóminas de Clases Pasivas.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Modernización del archivo de la DCE. Gestionar el fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica de la DCE. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a las acciones de modernización del archivo. Gestionar la remodelación de las instalaciones de la DCE. Actualización del equipo de cómputo.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar ante la Dirección de Tecnologías de la Información para contar con herramientas que permitan la trazabilidad a las asesorías técnicas brindadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a la implementación de una herramienta para seguimiento a las asesorías técnicas.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar ante la Dirección de Tecnologías de la Información para contar con herramientas que permitan la trazabilidad a las asesorías técnicas brindadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a la implementación de una herramienta para seguimiento a las asesorías técnicas.
Registro y Gestión de Pagos de las Nóminas de Clases Pasivas	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar el desarrollo del Sistema de Clases Pasivas en ambiente web. 	<ul style="list-style-type: none"> Dar seguimiento al desarrollo del Sistema en DTI conforme a la documentación remitida.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Actualización del Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Dar seguimiento a la propuesta de modificación al Reglamento Orgánico Interno del MINFIN.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar el desarrollo del Sistema de Clases Pasivas en ambiente web. 	<ul style="list-style-type: none"> Dar seguimiento al desarrollo del Sistema en DTI conforme a la documentación remitida.

Dirección de Contabilidad del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el desarrollo del Sistema de Clases Pasivas en ambiente web. • Actualización del Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento al desarrollo del Sistema en DTI conforme a la documentación remitida. • Dar seguimiento a la propuesta de modificación al Reglamento Orgánico Interno del MINFIN.
Dictar normas de contabilidad integrada gubernamental para el sector público no financiero	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el convenio entre las autoridades del MINFIN e IFAC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar gestiones ante IFAC y ante autoridades del MINFIN para la firma del convenio • Dar seguimiento a la Estrategia para la Convergencia de las Normas Contables de Guatemala para el Sector Público -NCG SP-basadas en Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público -NICSP-
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el recurso humano especializado en el tema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar gestiones ante la Dirección de Recursos Humanos para la contratación de personal especializado en el tema
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar las actualizaciones sobre normas y procedimientos del sector público no financiero y temas relacionados con NICSP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de la Estrategia para la Convergencia de las Normas Contables de Guatemala para el Sector Público -NCG SP-basadas en Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público -NICSP- • Curso de Especialización en las Finanzas Públicas
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el recurso humano especializado en el tema 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar gestiones ante la Dirección de Recursos Humanos para la contratación de personal especializado en el tema.
Administrar el sistema de Contabilidad	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar usuarios de las entidades del Sector Público no financiero, sobre el uso de 	<ul style="list-style-type: none"> • Programar capacitaciones mensuales sobre los Sistemas SIGES, SICOIN y GUATENÓMINAS

Dirección de Contabilidad del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Integrada Gubernamental SICOIN		los sistemas SIGES, SICOIN y GUATENÓMINAS.	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar en el apartado de noticias de los Sistemas la programación mensual de capacitación • Brindar capacitación • Recopilar la información de los participantes
		<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de CUR de reintegros de sueldos y salarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las gestiones para la automatización de los registros de reintegros
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría técnica a las entidades del sector público no financiero, a través de la herramienta establecida para el efecto
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizada la normativa del sistema de contabilidad integrada gubernamental para su adecuado uso por parte de las entidades del sector público no financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de Manuales
Gestión de liquidación presupuestaria	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, recopilación, integración y análisis de información para la elaboración del Informe de la Liquidación Anual de Ingresos y Egresos.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los mecanismos para la preparación de informes que permitan automatizar su elaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar ante la Dirección de Tecnologías de la Información la actualización de la versión automatizada del Informe, que se encuentra en Inteligencia de Negocios
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar seguimiento al cumplimiento de indicadores y normativa establecida para cumplir con el plazo

Dirección de Contabilidad del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de herramientas que permitan la automatización de la generación de reportes a incorporar al informe de liquidación anual 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar capacitación ante la Dirección de Tecnologías de la Información sobre los cubos de información dirigida al personal que participa en la elaboración del Informe de Liquidación Anual Dar seguimiento a la versión automatizada del Informe de Liquidación Anual
Compras	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Dar seguimiento al plan anual de compras aprovechando el sistema de prevención y mejoras en compras públicas 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones de seguimiento del Plan de Anual de Compras y Contrataciones por parte del Departamento responsable como una herramienta de gestión
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las capacidades técnicas del personal para coadyuvar a la implementación del sistema de prevención y mejoras en compras públicas 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar capacitaciones y talleres para el personal involucrado en el proceso de compras
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la revisión de los términos de referencia a efecto de establecer el tiempo óptimo para la entrega de bienes y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una lista de verificación de los tiempos de entrega en la etapa de revisión de los términos de referencia
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el conocimiento del recurso humano en el área de compras derivado de los procesos de modernización 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar capacitaciones y talleres para el personal involucrado en el proceso de compras

Tesorería Nacional			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Gestión de Caja + Gestión de cuentas + Fondos Rotativos Institucionales	FO (Fortalezas Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Automatización de pagos al exterior por medio del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN y el Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real -LBTR- utilizando firma electrónica avanzada. Implementar mejoras en los procedimientos y sistema para el registro de cuentas en línea. Implementar del Fondo Rotativo con TCI en Ministerios y Otras Entidades del Organismo Ejecutivo que conforman la fase VII. Capacitar a las Entidades demostrando los beneficios del uso de la TCI. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar a la Dirección de Tecnologías de la Información el estado de los desarrollos informáticos para el caso de uso de pagos al exterior. Identificar proveedores que brinden el servicio de identidad biométrica y de ser procedente actualizar caso de uso para su implementación y requerir ajustes a la Dirección de Tecnologías de la Información. Brindar talleres de acompañamiento en la implementación de nuevas Entidades al Fondo Rotativo con TCI.
Nota: <u>Las estrategias y acciones fueron definidas de manera integrada para los procesos citados.</u>	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución del plan de capacitaciones para las entidades descentralizadas en "Liquidación de pagos a través de transferencias Implementar mejoras en los procedimientos y sistema para el registro de cuentas en línea. Diagnóstico de la clasificación de cuentas actual y definiciones técnicas, que permitan actualizar procedimientos y guías de usuario. Ampliar la cobertura de la TCI de forma gradual para mejorar la eficiencia del uso de los recursos ociosos. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar capacitaciones a Entidades Descentralizadas con el tema de Liquidación de pagos a través de transferencias. Identificar proveedores que brinden el servicio de identidad biométrica. Concluir el diagnóstico de cinco campos de la clasificación de cuentas. Realizar las gestiones para la elaboración de resolución ministerial para ampliar la cobertura del Fondo Rotativo con TCI.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Análisis al procedimiento de pagos en bloque a través de parámetros en el -SICOIN- Dar seguimiento ante la Dirección de Tecnologías de la Información la implementación de un sitio alternativo y actualizar oportunamente los procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis al proceso de pagos en bloque y de ser procedente realizar las gestiones ante la Dirección de Tecnologías de la Información que correspondan.

Tesorería Nacional			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
		<p>internos que permitan la continuidad del negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> identificar mejoras en los procedimientos y sistema para el registro de cuentas en línea y promover su utilización. Capacitar y brindar acompañamiento en la implementación de la TCI para demostrar la facilidad del módulo y evitar el uso de cheque. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar a la Dirección de Tecnologías de la Información avances de la implementación del sitio alterno. Validar el procedimiento interno para analizar la incorporación de identidad biométrica y de ser procedente actualizar caso de uso y requerir ajustes al desarrollo ante la Dirección de Tecnologías de la Información. Capacitar a las entidades dando a conocer los beneficios y la operatividad del Fondo Rotativo con TCI.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Actualización de las guías de usuario de Gestión de Caja del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN- Promover oportunamente el uso del registro de cuentas en línea. Elaborar guías de usuario y videos tutoriales de los procedimientos de la Tarjeta de Compras Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un listado de guías y evaluar su actualización. Dar seguimiento ante la Secretaría General del Ministerio de Finanzas Públicas sobre la aprobación del Acuerdo Gubernativo que contiene los requisitos para el registro de Cuentas. Trasladar video tutoriales a las Entidades para que puedan generar un mayor alcance y conexión con los usuarios.

Dirección de Crédito Público			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Gestión de Bonos del Tesoro.	FO	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar la normativa interna y la sólida coordinación interinstitucional, para 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar eventos de colocación de Bonos del Tesoro en el Mercado Financiero Nacional.

Dirección de Crédito Público			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	(Fortalezas + Oportunidades)	realizar la colocación de Bonos del Tesoro, aprovechando el acceso a la liquidez en el mercado nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> Promover la colocación de Bonos del Tesoro en el Mercado Financiero Internacional, cuando las condiciones de mercado lo permitan
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar estrategias orientadas a mejorar la tecnología en el sistema de colocación de bonos, aprovechando la coordinación interinstitucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover la armonización tecnológica entre el Ministerio de Finanzas con el Banco de Guatemala, Bolsa de Valores Nacional y Central de Valores Nacional.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar la normativa interna que regula la colocación de Bonos del Tesoro, para acceder a los mercados internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la colocación de Bonos del Tesoro en el Mercado Financiero Internacional, en cumplimiento a la normativa vigente.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar las innovaciones de los Sistemas de negociación de los Bonos del Tesoro. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover el uso de tecnología para que permitan la compra de los Bonos de una forma estandariza y ágil.
Gestión de préstamos externos.	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer y optimizar el proceso de gestión de préstamos externos mediante la articulación de la normativa interna con el acompañamiento técnico de los organismos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar la normativa interna y los procedimientos relacionados con la preparación de préstamos externos. Formalizar espacios de coordinación técnica, realizado mesas técnicas anuales con organismos financieros durante la etapa de preparación de cada préstamo. Fortalecer capacidades del equipo técnico a través de capacitaciones anuales, sobre la normativa interna y en la formulación y diseño de los préstamos externos.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las capacidades técnicas institucionales sobre las nuevas modalidades de préstamos externos con el acompañamiento técnico brindado por los organismos financieros durante el proceso de diseño y preparación de préstamos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un programa anual de capacitación técnica especializada, sobre las nuevas modalidades de financiamiento externo.

Dirección de Crédito Público			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los mecanismos de control interno para agilizar los procesos administrativos en la conformación de expedientes que se trasladan al Congreso de la República de Guatemala. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un calendario de control con fechas de entradas y salidas de los expedientes. Establecer las acciones de seguimiento de los expedientes cuando se observe retraso en la entrega.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el riesgo de rechazo o retraso en la aprobación legislativa mediante el fortalecimiento técnico del equipo institucional en nuevas modalidades de financiamiento, asegurando propuestas sólidas, comprensibles y estratégicamente sustentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al equipo técnico en nuevas modalidades de financiamiento. Conformar los expedientes que contengan la documentación legal y técnica necesaria, para la aprobación por parte del Congreso de la República de Guatemala.
Pago del servicio de las operaciones de crédito público.	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar los procesos, procedimientos para la mejora continua de la normativa aplicable al pago del servicio de la deuda pública. Gestionar ante las instancias o autoridades correspondientes el fortalecimiento de los sistemas informáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y gestionar las modificaciones correspondientes. Identificación de fuentes de recursos para el desarrollo de sistemas, adquisición de licencias, entre otros. Priorizar una alternativa apropiada para lograr el fortalecimiento de los sistemas informáticos.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Articular con otras instancias para definir una propuesta de plan de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir de acuerdo al informe emitido en lo que corresponda de asesores especializados proporcionados por la autoridad superior, validar las alternativas que sean sugeridas por dichos asesores y evaluar su viabilidad. Definir un plan de trabajo para implementar la alternativa seleccionada.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar la normativa de gestión de pagos para mantener un orden normativo que garantice el cumplimiento del servicio de la deuda 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar el debido aprovisionamiento mínimo de ingresos, cuya intangibilidad esté protegida por la normativa interna vigente.

Dirección de Crédito Público			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
		por encima de otros gastos no esenciales.	
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar la baja tecnología con los fondos existentes que permitan el cumplimiento oportuno y evitar un incumplimiento de obligación. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener una actualización constante del calendario de pagos o vencimientos en herramientas compartidas (como hojas de cálculo, sistema) que permitan notificar a la Tesorería Nacional con tiempo prudencial.

Dirección de Análisis y Política Fiscal			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Análisis Fiscal y Económico +	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar la experiencia del equipo multidisciplinario y las herramientas automatizadas actuales para liderar el diseño técnico del tablero de información, aprovechando el mayor acceso a fuentes estadísticas internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir los indicadores clave de los procesos para integrarlos en la fase de recopilación y construcción del tablero. Capacitar al 100% del equipo en el uso del tablero para la generación de reportes macroeconómicos de mayor profundidad.
Formulación de Política Fiscal +	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Superar la falta de sistematización y los análisis limitados mediante la implementación de las fases de Análisis de Datos y Uso de la Información del tablero. Alineándolo con los estándares internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un protocolo de limpieza de datos fiscales dentro del tablero para eliminar los sesgos. Establecer un cronograma de reportes automáticos que cumplan con los estándares requeridos, utilizando la información concentrada en el tablero.
Seguimiento a la Política Fiscal			
Nota:	FA	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar la falta de oportunidad y las restricciones de información de entidades 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar módulos de alertas tempranas en el tablero que identifiquen

Dirección de Análisis y Política Fiscal			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
<u>Las estrategias y acciones fueron definidas de manera integrada para los procesos citados.</u>	(Fortalezas + Amenazas)	externas mediante la creación de un repositorio que permita proyecciones confiables, incluso cuando hay retrasos externos. .	vacíos de información de entidades externas de forma inmediata. <ul style="list-style-type: none"> Diseñar modelos de estimación dentro del tablero para suplir temporalmente datos no proporcionados por entidades públicas.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Reducir la vulnerabilidad ante la baja comparabilidad de informes y rezagos de actualización mediante la estandarización de procesos de captura de datos en la fase inicial de la creación del tablero. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una revisión a la integridad y calidad de datos al finalizar la fase de construcción para asegurar que la información sea trazable y comparable.

Dirección de Bienes del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Registro Interno de Bienes Inmuebles del Estado	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar la certeza jurídica de los bienes inmuebles propiedad del Estado, mediante la modernización y consolidación del sistema de registro interno con datos de entidades de gobierno central, entidades autónomas y descentralizadas incluyendo las municipalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar con la digitalización de los legajos nuevos para facilitar la consulta y validación de la propiedad en tiempo real. Continuar con la digitación de los legajos del Archivo Histórico para estandarizar el proceso de consulta.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Modernizar la infraestructura tecnológica de esta dependencia, permitiendo la incorporación de documentos digitales y ortofotos a un sistema de almacenamiento de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir servidores y software con capacidad para el almacenamiento y gestión de archivos de ortofotos y expedientes digitales. Contar con un sistema de datos gráfico-descriptiva con información actualizada de los bienes inmuebles propiedad del Estado.
	FA	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la propuesta de un artículo dentro de la Ley del Presupuesto General 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar revisiones de expedientes físicos para identificar bienes inmuebles propiedad del Estado

Dirección de Bienes del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	(Fortalezas + Amenazas)	de Ingresos y Egresos del Estado; de las entidades del Estado, sobre la obligatoriedad de rendir informes, con su documentación de respaldo de bienes inmuebles bajo su administración.	que no hayan sido reportados por otras instituciones y proceder a su registro de oficio.
Compras	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Promover la ejecución del Plan Anual de Compras y Contrataciones -PACC- 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar los insumos y productos de acuerdo al PACC Programar compras de acuerdo a los listados de contrato abiertos vigentes que aplican Ejecutar las compras por medio de Contrato Abierto
		<ul style="list-style-type: none"> Promover al personal de compras en el proceso de certificación en materia de contrataciones del estado, por la Dirección General de Adquisiciones del Estado, según corresponda. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar a DIGAE incluir a personal de compras dentro de la certificación en materia de contrataciones del estado. Solicitar al personal asistir a dicha certificación. Llevar evidencia del personal que tiene esa certificación
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de seguimiento a la programación de las compras. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar y establecer los puntos importantes para incorporar al plan para dar seguimiento a la programación de las compras, hacer del conocimiento del plan al personal del área correspondiente de compras. Envío de Oficio o correo a los solicitantes o a lo interno del departamento según aplique a efecto de darle seguimiento a la programación de compra por cuatrimestre o según se estime pertinente. Establecer comunicación con los solicitantes o dentro del departamento según corresponda ya que, si hay cambios o actualizaciones en cuanto al PACC, se realicen las gestiones correspondientes.
		<ul style="list-style-type: none"> Gestionar accesos informáticos a encargados del proceso de Compras, así como promover el seguimiento a los cambios que realiza GUATECOMPRAS. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un oficio a DTI (de forma independiente, cada UE) para solicitar accesos para Jefes, Subjefes y Asistentes de Compras a páginas necesarias para realizar su gestión, también aplica para el caso de

Dirección de Bienes del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
			<p>personal de reciente ingreso que forme parte del equipo de compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que todo el personal de compras tenga los accesos informáticos solicitados. • Analizar y promover que todo el personal de compras conozca la información publicada en Guatecompras reciente.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer y mantener comunicación con los proveedores, promoviendo la participación en los procesos de compras. Así como fortalecer la comunicación con las juntas de cotización y licitación, según corresponda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el caso de proveedores nuevos realizar las invitaciones para que puedan cotizarle al MINFIN, solicitar estén registrados en el RGAE a los proveedores que no lo están o solicitar la actualización de sus datos según corresponda. • Envío de Encuestas a los proveedores para evaluar el proceso de compra realizado por la Dirección, así como la retroalimentación de sus calificaciones. • Atender las consultas requeridas por los proveedores por medio de GUATECOMPRAS, correos electrónicos u otros medios correspondientes.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los canales de comunicación con las personas responsables de la programación de las compras y/o de quienes solicitan según corresponda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de reuniones/socializaciones personalizadas con los Enlaces Administrativos o solicitantes o equipo de compras de la dependencia según corresponda a efecto de darle seguimiento a sus programaciones de Compras. • Atender las consultas requeridas de las Dependencias o solicitantes o del equipo de compras de la dependencia, mediante correos electrónicos u otros medios correspondientes respecto a los procesos de compras.

Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Gestión de Avalúos Oficiales de Bienes Inmuebles + Registro y Actualización de Matrícula por medio de Avalúo Privado	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la rectoría y experiencia técnica de la Dicabi para implementar la sistematización y virtualización de los procesos sustantivos, mejorando eficiencia y trazabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar e implementar el Sistema Informático de Gestión Integral de la Dicabi. Elaborar el Manual de Avalúos Oficiales y gestionar su aprobación. Finalizar la actualización del Manual de Avalúos y gestionar su aprobación. Capacitar semestralmente al personal y valuadores autorizados en los procesos sistematizados. Realizar gestiones con registros externos (Segundo Registro de la Propiedad y Registro Nacional de las Personas) para optimizar servicios asociados al registro fiscal y Avalúos.
Registro fiscal de todos los bienes inmuebles del país + Avalúos de Bienes Inmuebles	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar la gestión de procesos frente a limitaciones técnicas y de recurso humano, aprovechando oportunidades de digitalización, convenios interinstitucionales y cooperación municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> Rediseñar flujos internos considerando la falta de georreferenciación y escasez de personal. Coordinar convenios interinstitucionales para fortalecer la gestión del IUSI. Implementar estudios de Zonas Homogéneas en municipios seleccionados y capacitar a técnicos municipales. Capacitar al personal en procesos sustantivos ante posibles reorganizaciones administrativas o cambios legales.
+ Administración de Impuestos al patrimonio	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar el impacto de riesgos externos aprovechando la experiencia y rectoría de la dependencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer protocolos de continuidad de operaciones ante bloqueos, pandemias o emergencias. Monitorear riesgos de hackeo o interrupción de sistemas y coordinar medidas preventivas con DTI. Divulgar y capacitar sobre el Aviso Notarial Electrónico y el Registro Fiscal Inmobiliario a través de asociaciones de abogados, notarios y personal interno.

Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
			<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la comunicación institucional para garantizar respaldo normativo y técnico ante cambios legales o recortes presupuestarios.
<p>Nota: <u>Las estrategias y acciones se definieron de manera integrada para los procesos citados.</u></p>	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la capacidad interna para garantizar continuidad operativa y eficiencia frente a limitaciones de personal, recursos y riesgos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar plan de capacitación continuo para personal técnico, administrativo y valuadores autorizados. Desarrollar procedimientos de contingencia ante interrupciones de sistemas, bloqueos o escasez de personal. Realizar seguimiento de procesos críticos (IUSI y Avalúos) para garantizar cumplimiento de normativa y continuidad de servicios.

Dirección de Fideicomisos			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Registro y Control de las Operaciones Financieras de los Fideicomisos	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la capacidad técnica del equipo y la emisión de normativa para mejorar la calidad de la información que presentan los entes responsables de fideicomisos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Remitir revisión y propuesta normativa al Proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado en el ámbito de competencia. Actualizar de forma mensual la información financiera y estado contractual de los fideicomisos públicos vigentes y vencidos en el Portal Institucional del Ministerio de Finanzas Públicas.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar las limitaciones tecnológicas y las debilidades en el registro de información mediante la emisión de lineamientos claros y el fortalecimiento de la comunicación y coordinación con fiduciarios, entes responsables y unidades ejecutoras, asegurando la 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar asistencia técnica a representantes de entes responsables, unidades ejecutoras, fiduciarios, fideicomitentes, entes de control gubernamental y otras entidades interesadas, en materia de Fideicomisos Públicos. Capacitar sobre formatos de reporte, disposiciones de la Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos

Dirección de Fideicomisos			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
		continuidad en la gestión y publicación de la información de fideicomisos públicos aun frente a riesgos externos y restricciones tecnológicas.	<p>del Estado vigente, así como demás marco normativo aplicable al tema de Fideicomisos Públicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la gestión de la extinción y liquidación, de los contratos de fideicomisos públicos en los cuales el Ministerio de Finanzas Públicas figura como representante del Estado.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la rectoría normativa para fortalecer la estandarización de lineamientos en cuanto a la constitución, modificación, extinción y liquidación de fideicomisos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a las autoridades cuando las medidas de seguridad institucional limiten el acceso o la actualización de información en el Portal Institucional del Ministerio de Finanzas Públicas y coordinar con la Dirección de Tecnologías de la Información, soluciones técnicas. • Dar seguimiento y finalización a procedimientos de extinción y/o liquidación de fideicomisos públicos en donde el Ministerio de Finanzas Públicas participe en representación del Estado como fideicomitente.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los procedimientos internos de recepción, control y respaldo de información, con el fin de garantizar la continuidad en la gestión y publicación de datos financieros aun en escenarios de restricciones tecnológicas, o cuando la Ley Anual del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado no entre en vigencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar resguardo periódico de la biblioteca digital de la Dirección de Fideicomisos en disco duro externo. • Emitir lineamientos técnicos desde la rectoría institucional para mantener criterios estandarizados en la operación de fideicomisos públicos aun cuando el Proyecto de la Ley Anual del Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado no entre en vigencia. • Realizar un análisis legal de los contratos donde el Ministerio de Finanzas Públicas figura como compareciente, para proponer modificaciones que aseguren su coherencia con la normativa vigente.

Dirección de Transparencia Fiscal			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Gestión de Estándares Internacionales y Buenas Prácticas en Materia de Transparencia Fiscal	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la implementación y alineación de estándares internacionales de transparencia fiscal aprovechando la cooperación internacional y los marcos metodológicos existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un mapeo anual de estándares internacionales de transparencia fiscal aplicables a la institución (FMI, OCDE, GIFT, entre otros). Elaborar un informe de brechas entre los estándares internacionales adoptados y el estado actual de implementación. Gestionar la participación institucional en redes y foros internacionales de transparencia fiscal.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Superar las brechas institucionales mediante el fortalecimiento técnico y la mejora continua en la implementación de estándares internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de cierre de brechas técnicas para la adopción de estándares internacionales pendientes. Sistematizar las buenas prácticas internacionales identificadas y proponer su adaptación al contexto institucional. Coordinar con áreas sustantivas la implementación de estándares internacionales priorizados.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar los estándares internacionales y la capacidad técnica institucional como respaldo para mitigar riesgos derivados de cambios de prioridades o autoridades. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentar el marco normativo y técnico que sustenta la adopción de estándares internacionales vigentes. Elaborar informes periódicos de avance en la adopción de estándares internacionales para uso institucional y de autoridades. Mantener actualizado el repositorio de compromisos internacionales en materia de transparencia fiscal.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Reducir riesgos de discontinuidad fortaleciendo la institucionalización del proceso y asegurando el seguimiento técnico sistemático. 	<ul style="list-style-type: none"> Institucionalizar el proceso de seguimiento a estándares mediante procedimientos documentados y roles definidos. Elaborar un registro formal de los estándares adoptados, su estado y el responsable técnico de cada uno.

Dirección de Transparencia Fiscal			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
			<ul style="list-style-type: none"> Proponer mecanismos de continuidad del proceso ante cambios de autoridades o rotación de personal.
Gestión de Inquietudes, Denuncias, Verificaciones e Investigaciones	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la estructura formal del Sistema de Integridad y los compromisos internacionales en la materia para fortalecer la gestión técnica, oportuna y documentada de denuncias, verificaciones e investigaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentar y tramitar oportunamente las inquietudes, denuncias y verificaciones recibidas. Elaborar informes de gestión de casos atendidos: número, tipo, tiempo de respuesta y estado de resolución. Sistematizar las evidencias de cada caso gestionado conforme a los controles del Sistema de Integridad.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Superar la limitada cultura institucional de denuncia y las brechas técnicas mediante el fortalecimiento de los mecanismos de recepción, gestión y seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar o actualizar el procedimiento formal para la recepción, registro y seguimiento de denuncias e inquietudes. Elaborar informes de seguimiento documentado de cada caso activo: acciones tomadas, hallazgos y resolución. Desarrollar instrumentos estandarizados (formularios, plantillas, bitácoras) para la gestión de casos.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar el marco metodológico del Sistema de Integridad como herramienta preventiva para mitigar riesgos reputacionales, interferencias externas y eventuales cambios de prioridades institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar informes periódicos de los casos gestionados para reportes internos e instancias de supervisión. Documentar las acciones correctivas implementadas en casos resueltos como insumo para la mejora del proceso. Registrar y custodiar adecuadamente los expedientes de denuncias y verificaciones conforme a los estándares del Sistema de Integridad.

Dirección de Transparencia Fiscal			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Reducir riesgos derivados de debilitamiento institucional, rotación de personal o subregistro de denuncias mediante la formalización, estandarización y documentación sistemática del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar el proceso de gestión de casos mediante un manual de procedimientos actualizado y aprobado. Elaborar informes periódicos de seguimiento de casos abiertos, cerrados y en proceso de verificación. Implementar un registro estandarizado y centralizado de denuncias e inquietudes para asegurar trazabilidad.
Gestión de Función de Cumplimiento	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la función de cumplimiento aprovechando el marco metodológico del SGAS y los compromisos internacionales en materia de integridad, consolidando su posicionamiento estratégico dentro de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el plan anual de cumplimiento basado en el marco metodológico del SGAS y los compromisos institucionales. Documentar avances y resultados de la implementación del sistema de control en reportes institucionales. Proporcionar insumos técnicos sobre el estado del SGAS para informes nacionales e internacionales en materia de integridad.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Reducir las limitaciones de personal especializado y capacidades técnicas mediante la planificación, priorización y formalización de controles en el marco del SGAS. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistematizar los procedimientos y controles formales asociados a la función de cumplimiento. Desarrollar instrumentos de evaluación interna para medir la efectividad de los controles implementados. Elaborar informes periódicos de seguimiento a la implementación de controles y acciones correctivas del SGAS.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar la estructura formal del SGAS como mecanismo preventivo frente a cambios organizacionales, interferencias o limitaciones de recursos que puedan afectar la independencia y continuidad de la función de cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar la evaluación periódica de riesgos de soborno en la planificación anual del proceso de cumplimiento. Socializar lineamientos, responsabilidades y controles de cumplimiento con las áreas sustantivas de la DTF.

Dirección de Transparencia Fiscal			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
			<ul style="list-style-type: none"> Documentar evidencias de control y supervisión para su integración en mecanismos institucionales de rendición de cuentas.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Blindar la función de cumplimiento frente a riesgos de debilitamiento institucional mediante la formalización, documentación y evaluación continua del sistema de control. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar informes anuales de evaluación de la efectividad del SGAS e integrar recomendaciones de mejora. Actualizar el registro de riesgos y controles asociados a la función de cumplimiento con periodicidad definida. Implementar mecanismos de continuidad del sistema de control ante rotación de personal o cambios organizacionales.
Elaborar y Proponer la Estrategia de Transparencia Fiscal	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la capacidad institucional y la alineación con estándares internacionales para fortalecer la formulación, actualización y posicionamiento estratégico de la Estrategia de Transparencia Fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar la Estrategia de Transparencia Fiscal conforme a estándares internacionales y alineación con el PEI 2025-2029. Elaborar indicadores de medición para el seguimiento y cumplimiento de la ETF. Elaborar informes de evaluación y propuestas de mejora de la implementación de la ETF.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Superar las limitaciones técnicas y de recursos mediante el fortalecimiento de mecanismos de evaluación, monitoreo y mejora continua de la ETF. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar informe de seguimiento al plan de acción para la implementación de la ETF. Generar indicadores para medir el alcance, cobertura y efectividad de la ETF. Incorporar asistencia técnica o buenas prácticas internacionales para fortalecer la actualización de la estrategia.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar el respaldo técnico y normativo de la ETF como instrumento estratégico para mitigar riesgos derivados de cambios de prioridades institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentar técnicamente la vinculación de la ETF con el PEI 2025-2029 y compromisos internacionales. Presentar informes periódicos de avances a autoridades superiores. Socializar los resultados y avances de la ETF en espacios institucionales.

Dirección de Transparencia Fiscal			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Reducir riesgos de discontinuidad institucional fortaleciendo la formalización, documentación y evaluación periódica de la ETF. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar la Memoria de Labores incorporando resultados de la ETF. Actualizar periódicamente el plan de acción de la ETF. Evaluar anualmente el impacto de la ETF y proponer ajustes estratégicos.

Registro General de Adquisiciones del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Inscripción y /o precalificación de personas individuales y jurídicas	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la interconexión y comunicación para la obtención y cruce de información con otras entidades y registros para la verificación en las operaciones registrales. 	<ul style="list-style-type: none"> Finalizar fase de interconexión de los convenios vigentes.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar la normativa vigente y de los procesos aplicables, para la optimización de las operaciones registrales. 	<ul style="list-style-type: none"> Reformas a la Metodología de Inscripción y Precalificación y otras anotaciones registrales, a través de Acuerdo Ministerial. Conceptualizar propuesta de análisis de mejora en la Metodología de Precalificación financiera. Gestionar la modificación del Manual de Normas, Procesos y procedimientos.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Realizar jornadas de gestión del conocimiento a los usuarios y partes interesadas del RGAE. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar jornadas de capacitaciones a usuarios y partes interesadas para fortalecer el conocimiento. Fortalecer la atención a usuarios mejorando la comunicación (información y conocimiento).

Registro General de Adquisiciones del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
			<ul style="list-style-type: none"> • Publicar material informativo en los medios virtuales. • Asegurar implementación efectiva del Acuerdo Gubernativo de Proveedores Transparentes.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y mejorar las opciones de pago de servicios del RGAE a los proveedores, a través del sistema bancario nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la continuidad del servicio.
Sistema Informático	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la interconexión y comunicación para la obtención y cruce de información con otras entidades y registros para la verificación en las operaciones registrales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalizar fase de interconexión de los convenios vigentes.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los fondos privativos para el fortalecimiento del funcionamiento y modernización del RGAE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la adquisición de insumos para el fortalecimiento del funcionamiento y modernización del RGAE.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar mejoras en el Sistema RGAE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar progresivamente los cambios en la normativa vigente en el Sistema RGAE.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el análisis de las operaciones registrales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar e implementar Guías de Criterios Registrales. • Aprobar e implementar Manuales y Guías para inhabilitación y rehabilitación de proveedores. • Actualizar el Catálogo de especialidades del RGAE.
Normativa del Registro General de Adquisiciones del Estado	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la interconexión y comunicación para la obtención y cruce de información con otras entidades y registros para la verificación en las operaciones registrales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalizar fase normativa de convenios de interconexión vigentes.

Registro General de Adquisiciones del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar la normativa vigente y los procesos aplicables, para optimización de las operaciones registrales. 	<ul style="list-style-type: none"> Reformas a la Metodología de Inscripción y Precalificación y otras anotaciones registrales, a través de Acuerdo Ministerial. Conceptualizar propuesta de análisis de mejora en la Metodología de Precalificación financiera. Gestionar la modificación del Manual de Normas, Procesos y procedimientos.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la aplicación del Protocolo para Atención al Usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar a colaboradores y contratistas del RGAE, para fortalecer la aplicación del Protocolo para Atención al Usuario.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Mantener y mejorar las opciones de pago de servicios del RGAE a los proveedores, a través del sistema bancario nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la continuidad del servicio.

Dirección General de Adquisiciones del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Gestión de Pronunciamientos Técnicos y/o Legales en Adquisiciones Públicas	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un marco normativo vigente que regula la emisión de pronunciamientos técnicos y/o legales, así como con personal especializado en materia de contrataciones públicas, con experiencia en asesoraría e interpretación normativa para las entidades sujetas a la Ley. La creciente demanda de asesoría técnica y criterios interpretativos de la norma 	<ul style="list-style-type: none"> Estandarización de documentos para las distintas fases del proceso de adquisición, con el fin de fortalecer la rectoría y la homogeneidad en la aplicación normativa.

Dirección General de Adquisiciones del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
		vigente por parte de las entidades sujetas a la Ley de Contrataciones del Estado, así como los espacios de intercambio y coordinación interinstitucional, representan una oportunidad para fortalecer la rectoría y avanzar en la estandarización de los procesos de adquisición pública en sus diferentes fases.	
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Falta de mecanismos para divulgar criterios técnicos y normativos para la aplicación e interpretación de la Ley de Contrataciones del Estado. La creciente demanda de asesoría técnica y criterios interpretativos de la norma vigente por parte de las entidades sujetas a la Ley de Contrataciones del Estado, así como los espacios de intercambio y coordinación interinstitucional, representan una oportunidad para fortalecer la rectoría y avanzar en la estandarización de los procesos de adquisición pública en sus diferentes fases. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar una estrategia de actualización técnica para el personal responsable de emitir pronunciamientos, en respuesta al incremento de consultas y requerimientos interinstitucionales. Definir mecanismos formales de divulgación periódica de criterios técnicos y normativos dirigidos a las entidades sujetas a la Ley.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un marco normativo vigente que regula la emisión de pronunciamientos técnicos y/o legales, así como con personal especializado en materia de contrataciones públicas, con experiencia en asesoraría e interpretación normativa para las entidades sujetas a la Ley. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar y certificar a los servidores públicos de las entidades del Estado, a través de las diferentes plataformas virtuales y de forma presencial. Realizar acciones en el ámbito de las Compras Públicas orientadas a la implementación de la sostenibilidad.

Dirección General de Adquisiciones del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
		<ul style="list-style-type: none"> Falta de interés de las entidades del Estado en conocer la normativa, lineamientos y procedimientos relacionados a las adquisiciones públicas. 	
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Falta de mecanismos para divulgar criterios técnicos y normativos para la aplicación e interpretación de la Ley de Contrataciones del Estado. Falta de interés de las entidades del Estado en conocer la normativa, lineamientos y procedimientos relacionados a las adquisiciones públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer mecanismos de comunicación constante con las unidades ejecutoras, específicamente con los encargados de compras de las entidades reguladas en el Artículo 1 de la Ley de Contrataciones del Estado.
Gestión de Contrato Abierto	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la comunicación con las Entidades del Estado relacionadas con la gestión de contratos abiertos.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Falta de infraestructura y equipo para la atención de las comisiones de elaboración de bases, especificaciones técnicas y opinión técnica, así como de las juntas de calificación de los eventos de Contrato Abierto. Coadyuvar a la ejecución del gasto público a través de la compra de bienes, suministros y servicios por medio de la 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar el procedimiento de acuerdo a los cambios en el proceso de Gestión de Contrato Abierto.

Dirección General de Adquisiciones del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
		modalidad de compra por contrato abierto, fortaleciendo la comunicación con las entidades relacionadas con la gestión de contratos abiertos.	
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia y conocimiento para la gestión de los contratos abiertos. • Interferencia externa en la gestión del contrato abierto por parte de las diferentes entidades que puedan tener un interés en específico. • Rotación de personal en las entidades públicas, que conocen y gestionan la modalidad de compra. • Dependencia del precio de referencia proporcionado por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, para la adjudicación de contrato abierto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la participación y fortalecer el contenido de las capacitaciones continuas, tanto virtuales como presenciales dirigidas a las entidades relacionadas a la gestión de Contrato Abierto y a los Proveedores.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de infraestructura y equipo para la atención de las comisiones de elaboración de bases, especificaciones técnicas y opinión técnica, así como de las juntas de calificación de los eventos de Contrato Abierto. • Interferencia externa en la gestión del contrato abierto por parte de las diferentes entidades que puedan tener un interés en específico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los conocimientos de los integrantes de las Comisiones de Elaboración de Bases y Juntas de Calificación, impartiendo capacitaciones sobre la modalidad de compra por Contrato Abierto.

Dirección General de Adquisiciones del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
		<ul style="list-style-type: none"> Rotación de personal en las entidades públicas, que conocen y gestionan la modalidad de compra. Dependencia del precio de referencia proporcionado por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, para la adjudicación de contrato abierto. 	
Sistema Informático	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar el Sistema Guatecompras mediante la incorporación de nuevas funcionalidades tecnológicas o la mejora continua de sus procesos, con el fin de fortalecer su desempeño, eficiencia y usabilidad.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Limitada capacidad de atención de requerimientos por parte del área de tecnología. 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar funcionalidades intuitivas que incluyan validaciones electrónicas que eviten la incurrencia en errores previsibles.

Dirección General de Adquisiciones del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Alta rotación de personal con usuario en el Sistema Guatecompras, falta de interés de las entidades del Estado para requerir capacitaciones y certificaciones al personal encargado de los procesos de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interconectar el Sistema Guatecompras con otros sistemas del Estado.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada capacidad de atención de requerimientos por parte del área de tecnología. • Alta rotación de personal con usuario en el Sistema Guatecompras, falta de interés de las entidades del Estado para requerir capacitaciones y certificaciones al personal encargado de los procesos de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte técnico a las entidades del Estado, usuarias del Sistema Guatecompras.
	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el Sistema Guatecompras mediante la incorporación de nuevas funcionalidades tecnológicas o la mejora continua de sus procesos, con el fin de fortalecer su desempeño, eficiencia y usabilidad.

Dirección General de Adquisiciones del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
		eficiente en el desarrollo de las actividades que le corresponden.	
Capacitación y Certificación	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de canales institucionales, como el Sistema GUATECOMPRAS y el Portal de Certificación en Adquisiciones Públicas, que facilitan las divulgación y gestión de los procesos de capacitación y certificación en adquisiciones públicas. Creciente necesidad de fortalecer las competencias del personal responsable de adquisiciones públicas, lo que favorece la implementación de procesos de capacitación y certificación. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el modelo institucional de capacitación y certificación en adquisiciones públicas, utilizando los canales tecnológicos disponibles para ampliar la cobertura y acceso a los procesos formativos.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia de los procesos de formación y desarrollo profesional en adquisiciones públicas para certificar a los servidores públicos. Creciente necesidad de fortalecer las competencias del personal responsable de adquisiciones públicas, lo que favorece la implementación de procesos de capacitación y certificación. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención oportuna de las solicitudes o requerimientos realizadas por los encargados de compras de las unidades ejecutoras para asesorar y acompañar su gestión en cumplimiento a la normativa vigente en adquisiciones públicas.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de canales institucionales, como el Sistema GUATECOMPRAS y el Portal de Certificación en Adquisiciones Públicas, que facilitan las divulgación y gestión de los procesos de capacitación y certificación en adquisiciones públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar una estrategia organizacional que incentive la participación de servidores públicos en procesos de capacitación y certificación.

Dirección General de Adquisiciones del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
		<ul style="list-style-type: none"> Cultura interinstitucional en algunas entidades que no prioriza la profesionalización del personal de adquisiciones. 	
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia de los procesos de formación y desarrollo profesional en adquisiciones públicas para certificar a los servidores públicos. Cultura organizacional en algunas entidades que no prioriza la profesionalización del personal de adquisiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la coordinación interinstitucional entre las áreas responsables de formación y certificación para garantizar la continuidad y eficacia del proceso formativo.

Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
-----	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el rol institucional de la Dirección como responsable de la formación en adquisiciones públicas, mediante la implementación de rutas formativas por perfil. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y aprobar procesos formativos acordes a los diferentes usuarios y perfiles Definir e implementar un esquema de profesionalización en adquisiciones públicas
-----	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un modelo de crecimiento institucional sustentado en la demanda formativa y el uso de información estadística para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un sistema de registro y análisis de demanda formativa Promover la toma de decisiones sobre la base de indicadores de desempeño

Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado				
Nombre del proceso	del	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
		FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Propiciar un ambiente formativo en adquisiciones públicas basado en estándares de calidad y transparencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el modelo de formación mediante la transferencia metodológica para formadores Capacitar a actores internos y externos en los estándares y metodologías definidas
-----		DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Ajustar y diversificar la oferta formativa hacia perfiles específicos, considerando distintas modalidades de entrega y las capacidades institucionales disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir criterios de priorización de la oferta formativa Ajustar el plan de formación con base en capacidades institucionales reales.

Dirección Financiera				
Nombre del proceso	del	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Gestión del Ciclo Presupuestario Institucional		FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los conocimientos del personal, para brindar asesorías adecuadas para la ejecución presupuestaria de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los conocimientos del personal con herramientas adecuadas, para el mejor manejo de la ejecución presupuestaria. Brindar herramientas para un control efectivo y eficiente de los recursos presupuestarios.
		DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar personal capacitado con conocimiento del ciclo presupuestario. 	<ul style="list-style-type: none"> Viabilizar la contratación de personal para atender el volumen de las operaciones financieras. Redistribuir funciones internas para optimizar el control y seguimiento de operaciones financieras.

Dirección Financiera			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesorías a las Unidades Ejecutoras para ejecutar el presupuesto de manera coherente. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar capacitaciones a las Unidades Ejecutoras para una ejecución adecuada del presupuesto, de acuerdo a lo aprobado. • Elaborar guías de apoyo / lineamientos.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planes de contingencia presupuestaria frente a escenarios de no aprobación o recortes presupuestarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conllevar análisis presupuestarios con las Unidades Ejecutoras para planificar una ejecución adecuada y coherente de los recursos asignados. • Coordinar análisis presupuestarios con las Unidades Ejecutoras.
Gestión de las Obligaciones del Estado a cargo del Tesoro	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los procesos para que el personal atienda los requerimientos de las entidades de Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar herramientas al personal para optimizar los procesos de requerimientos de las entidades de Obligaciones del Estado, como equipo adecuado, sistemas óptimos y capacitar al personal en el uso de herramientas tecnológicas para seguimiento de asignaciones, devoluciones y contribuciones.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilizar información oportuna a las entidades de Obligaciones de Estado a Cargo del Tesoro, para poseer un control efectivo de la ejecución presupuestaria por medio de sistemas automatizados para minimizar el volumen de las modificaciones presupuestarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar herramientas de control para verificar cuando los techos presupuestarios estén por superarse. • Reestructurar la carga operativa mediante redistribución interna de funciones y verificar la viabilidad para incorporar a nuevo personal que conozca los procesos presupuestarios.

Dirección Financiera			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los conocimientos del personal encargado de atender las necesidades de las entidades de Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar controles para una ejecución presupuestaria adecuada, según los proyectos planificados de cada Entidad.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Simplificación de procesos para llevar a cabo las necesidades de las entidades de Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro con el personal actual. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar controles administrativos que prioricen las actividades críticas. Estandarizar procesos internos para optimizar tiempos y eficiencia en la atención de las Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro

Dirección de Recursos Humanos			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Gestión del Capital Humano	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar los procesos de gestión del capital humano en función de las normativas emitidas para la administración del recurso humano y oportunidades de mejora identificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualización de Manual de Normas Procesos y Procedimientos.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la capacidad interna de la DRH para integrar y automatizar procesos de gestión del capital humano no cubiertos por los sistemas oficiales del Ejecutivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar ante los entes rectores de los sistemas de gobierno GUATENÓMINAS y SIARH, acciones que permitan la automatización de procesos clave de la gestión del recurso humano del Ministerio de Finanzas Públicas.

Dirección de Recursos Humanos			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la gestión interna de solicitudes ante ONSEC mediante revisión y actualización de instrumentos internos para la elaboración de los diferentes tipos de solicitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> Socialización interna de las normativas emitidas por la ONSEC. Actualización de Instrumentos de gestión según la normativa emitida.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Automatización de los procesos de la Dirección de Recursos Humanos con el apoyo de la Dirección de Tecnologías de la Información. 	<ul style="list-style-type: none"> Conceptualización y Desarrollo de una Herramienta informática de los Procesos de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas, entre la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Tecnologías de la Información.
Gestión de la evaluación del desempeño	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el proceso de seguimiento de la Evaluación de Desempeño para el cumplimiento de la normativa vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el proceso de socialización del Manual de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Finanzas Públicas.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño, para el cumplimiento de la normativa vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar las mejoras al Sistema de Evaluación del Desempeño para que este se más eficiente.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Institucionalizar el Manual de Evaluación del Desempeño del Ministerio. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el proceso para la aprobación del Manual a través de un Acuerdo Ministerial.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Mantener una estrategia de comunicación para la concientización de la importancia del proceso de evaluación desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar con la Dirección de Comunicación Social el diseño e implementación de una campaña de comunicación.
Gestión del Clima Laboral	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la implementación de mejoras identificadas por el equipo, al sistema de medición del clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la solicitud a la Dirección de Tecnologías de la Información de las mejoras al Sistema de clima Laboral.

Dirección de Recursos Humanos			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
			<ul style="list-style-type: none"> Realizar Pruebas de funcionamiento y aprobación de mejoras por parte de la Dirección de Recursos Humanos.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los procesos de Clima laboral a través de implementación de un espacio para la ejecución de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar un Aula de Bienestar y Desarrollo Humano como alternativa para el fortalecimiento de la gestión del clima laboral en el Ministerio de Finanzas Públicas.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Determinar e Integrar dentro de la programación de compras y contrataciones, la adquisición de los insumos que se requieren para la ejecución de las acciones del clima laboral de acuerdo con la programación anual. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la inclusión dentro del Plan Operativo Anual y el Plan de Compras, la adquisición de los insumos necesarios para la implementación de los proyectos y actividades para fortalecimiento del Clima Laboral del Ministerio de Finanzas Públicas.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar con el Departamento de Formación de Recursos Humanos la integración de cursos y/o talleres clave para el fortalecimiento del Clima Laboral de las Dependencias de este Ministerio. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los cursos y talleres clave para el fortalecimiento del Clima Laboral. Solicitar la integración de los cursos y talleres identificados dentro del Plan Anual de Capacitación.
Formación de Personal	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar e implementar un plan de capacitación que permita optimizar los recursos y alianzas estratégicas, para el fortalecimiento y desarrollo del recurso humano. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del Plan de Capacitación 2026.

Dirección de Recursos Humanos			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar eventos de capacitación con los entes rectores de los sistemas utilizados en la gestión pública y otras instituciones del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar con la Escuela de Lenguas Mayas el apoyo para la ejecución de un curso de Kaqchikel nivel básico. Gestionar con la Contraloría General de Cuentas la integración del personal a cursos seleccionados de su programa de capacitación. Gestionar con las Dirección de Contabilidad del Estado y la Dirección Técnica del Presupuesto cursos para el personal.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar y mantener la cartera de proveedores para fortalecer el proceso de contratación de servicios de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener una comunicación periódica con los proveedores a través de correo electrónico. Ampliar la cartera de proveedores.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Modernización del área de formación para que cuente con la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo de sus funciones a través de proyectos de Mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del Laboratorio de Computación para el área de Formación de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas.
Compras	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un programa de capacitación para el equipo del Departamento de Servicios Administrativos Internos. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar a través del Departamento de Formación de Recursos Humanos las capacitaciones necesarias para fortalecer el equipo.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar el apoyo a la Dirección de Asuntos Administrativos, para capacitar a los miembros de las juntas de cotización 	<ul style="list-style-type: none"> Programar procesos de capacitación de las juntas de cotización y/o licitación.

Dirección de Recursos Humanos			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
		y/o licitación de los eventos que se generan en la Dirección.	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar el apoyo a la Dirección de Asuntos Administrativos para capacitación de los Miembros de las Juntas de cotización y/o licitación según se requiera.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Analizar y redistribuir el presupuesto de acuerdo con las prioridades de la Dirección de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar las modificaciones presupuestarias necesarias para la readecuación del presupuesto aprobado para la Dirección de Recursos Humanos.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Analizar y Priorizar los eventos de cotización y/o licitaciones esenciales para la Dirección de Recursos Humanos, lo que permitirá reducir el requerimiento de miembros para este tipo de eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar el personal idóneo para la conformación de Juntas de Cotización y/o licitación de acuerdo con la programación de los eventos.

Dirección de Asuntos Administrativos			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Mantenimiento + Gestión de Seguridad de las Instalaciones + Compras	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Optimización Digital de la Planificación: Usar la robustez de los sistemas (Sicoin/Guatecompras) para automatizar el ciclo de vida del gasto. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un tablero de control (Dashboard) en tiempo real que vincule el PAC con la ejecución financiera mensual. Programar alertas automáticas cuando el inventario de suministros llegue al 20% de stock de seguridad.
+ Gestión de Adquisiciones y	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Mejoras al SIGAF: Aprovechar la digitalización para disminuir los procesos en el control de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una reingeniería de procesos para reducir en un 30% las firmas físicas,

Dirección de Asuntos Administrativos			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Ejecución Presupuestaria, Administración de Inventarios y Almacenes			<p>sustituyéndolas por firmas electrónicas institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ejecutar un inventario físico digitalizado con lectores de códigos de barras/QR en el primer trimestre.
+ Infraestructura + Seguridad Administrativa + Operaciones + Gestión Ambiental	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Blindaje Normativo y Técnico: Utilizar la especialización del personal para mitigar riesgos de sanciones o hallazgos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear una Sección de Control de Calidad que verifique los eventos de compra antes de ser publicados, reduciendo errores en un 15%. Establecer un programa de actualización trimestral sobre criterios de la CGC para todo el personal de compras.
Nota: <u>Las estrategias y acciones se definieron de manera integrada para los procesos citados.</u>	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Mejoras Administrativas: Corregir las fallas de inventario para evitar crisis de suministros o reparos legales. 	<ul style="list-style-type: none"> Depurar el 100% de los activos fijos inservibles mediante procesos de baja normados. Diseñar un plan de contingencia para proveedores críticos, estableciendo un catálogo de sustitutos validados.

Dirección de Tecnologías de la Información			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Tecnologías de la Información	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la Ciberseguridad en los sistemas del Minfin. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de herramientas y servicios de ciberseguridad.

Dirección de Tecnologías de la Información			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un proceso de revisión y aprobación de las Políticas DTI y de Ciberseguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de las modificaciones a las políticas actuales y las nuevas políticas propuestas.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los procesos de adquisiciones para aprovechar el aumento en la asignación presupuestaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de procesos de adquisiciones de equipos, infraestructura, herramientas y servicios para reforzar la ciberseguridad y optimizar el rendimiento de los sistemas informáticos.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el riesgo de pérdida de continuidad de los servicios informáticos. Robustecer los sistemas de protección de la Infraestructura y los datos contra ataques cibernéticos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de un sitio alternativo de datos. Implementación de un Centro de operaciones de seguridad, SOC Interno.
Diseño, análisis, desarrollo e implementación de sistemas	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Investigar nuevas tecnologías para mejorar la productividad. Capacitar al personal en nuevas tecnologías y tecnologías en uso para apoyar en la mejora de los sistemas del Minfin. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de nuevas tecnologías para mejorar la productividad de la Dirección. Capacitación de personal.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la ejecución de los proyectos mediante la aplicación de una metodología de seguimiento de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de una metodología de administración de proyectos.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Reorganizar la estructura organizacional y contratar el personal idóneo. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar procesos de contratación de nuevo personal, así como reorganización de la estructura organizacional.

Dirección de Tecnologías de la Información			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Reducir la pérdida de capital humano por medio de mejorar las condiciones de trabajo. Mejorar las capacidades y conocimientos del personal sobre nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las condiciones laborales para retener al personal Desarrollar programas de capacitación continua para el personal, asegurando que estén al día con las últimas tecnologías y prácticas del sector.

Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Fortalecimiento a la Administración Financiera Municipal	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el servicio y la atención al personal de Gobiernos Locales y Empresas Municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la ampliación del recurso humano de la DAAFIM.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los recursos tecnológicos de las Oficinas de Atención Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar recursos físicos y tecnológicos para la DAAFIM.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la capacitación para garantizar actualización ante cambios normativos y tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el Plan Anual de Capacitación, con temas que fortalezcan el conocimiento del personal de la DAAFIM y del personal municipal.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la cobertura institucional del Ministerio de Finanzas Públicas a través de la DAAFIM, para coadyuvar en la continuidad operativa en todo el país. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la ampliación de la cobertura de las Oficinas de Atención Municipal de la DAAFIM según demanda regional.

Taller Nacional de Grabados en Acero			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
Producción de Especies Fiscales	FO (Fortalezas + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Modernizar los procesos de producción y la infraestructura del Taller, integrando nuevas tecnologías y capacitación del personal, para mantener la competitividad y la calidad de los productos frente a los cambios tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Integrar dentro del presupuesto propuestas para adquisición de equipos modernos. Procesos de adquisición de insumos y maquinaria de acuerdo con las necesidades actuales y futuras. Buscar mecanismos que permitan mejorar el espacio físico actual para mejorar a través de maquinaria y equipo actualizado. Mejorar la planificación de la producción y el ordenamiento de la planta de producción para crear un mejor lugar de trabajo con acceso a nuevos espacios readecuando materia prima y maquinaria.
Impresión de Material Gráfico	DO (Debilidades + Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> Creación de un portafolio de productos estándar que nos permita ofrecer nuestros servicios con un target más específico. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y reorganizar los pasos de producción para reducir tiempos de entrega. Elaborar un plan de comunicación y seguimiento para entidades públicas que podrían necesitar los servicios del Taller. Recoger retroalimentación de los clientes para mejorar servicios y calidad de entrega. A través de mercadeo crear estrategias que nos permita tener nuevos clientes dentro de nuestro mismo nicho de mercado permitiendo el acceso a nuevas oportunidades de trabajo.

Taller Nacional de Grabados en Acero			
Nombre del proceso	Categoría de la estrategia	Descripción de la estrategia	Acciones derivadas
			<ul style="list-style-type: none"> • Buscar la alineación de nuestros procesos administrativos con los productivos que nos permita ofrecer precios competitivos.
	FA (Fortalezas + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en la búsqueda de la mejora continua a través de un departamento de calidad que nos permita crear estándares e implementar indicadores de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar la generación de menos desperdicio. • Optimizar los recursos de producción sin afectar la calidad del producto.
	DA (Debilidades + Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con personal en las áreas estratégicas del Taller y que tenga conocimientos actualizados en los procesos litográficos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar otras formas de trabajo que nos permita la modernización de los productos que se ofrecen. • Contratación de personal especializado con conocimientos modernos de las nuevas tecnologías.

Nomenclatura:

Proceso Vinculado al Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS)