

Guatemala, abril de 2025



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

# **Plan Estratégico Institucional (PEI)**

## **2025-2029**

**Versión 1-2025**



Ministerio de  
**Finanzas Públicas**



<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>iv</b>
<b>1. MARCO LEGAL Y VINCULACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Análisis de mandato legal</i>	1
<b>2. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES</b>	<b>19</b>
<b>3. ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS, PLANES, PRIORIDADES NACIONALES DE DESARROLLO Y OBJETIVOS DE DESARROLLO</b>	<b>21</b>
3.1 <i>Política Nacional para la Reducción de Riesgo a Desastres</i>	23
3.2 <i>La Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres (PNPDIM)</i>	24
3.3 <i>Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial</i>	25
3.4 <i>Política Pública de Reparación a las Comunidades afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica de CHIXOY (COCAHICH)</i>	26
3.5 <i>Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032</i>	26
3.6 <i>Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 (ODS)</i>	27
3.7 <i>Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND) y Metas Estratégicas de Desarrollo (MED)</i>	32
3.8 <i>Política General de Gobierno (PGG) 2024-2028</i>	34
3.9 <i>Incorporación de enfoques estratégicos y transversales</i>	36
<b>4. Vinculación y desarrollo de modelos de Gestión por Resultados (GpR)</b>	<b>42</b>
4.1 <i>Identificación, análisis y priorización de la problemática</i>	42
4.2 <i>Análisis de la población</i>	42
4.3 <i>Modelo conceptual</i>	44
4.4 <i>Análisis de evidencias y jerarquización de factores causales</i>	47
4.5 <i>Modelo explicativo</i>	47
4.6 <i>Modelo lógico de la estrategia.</i>	51
4.6.1 <i>Gestión de los ingresos</i>	51
4.6.2 <i>Gestión de los egresos</i>	53
4.7 <i>Resultados, indicadores y metas</i>	55
4.8 <i>Cadena de resultados</i>	59
4.8.1 <i>Gestión de los ingresos</i>	59
4.8.2 <i>Gestión de los egresos</i>	60
4.9 <i>Modelo Prescriptivo</i>	62
4.10 <i>Identificación de caminos causales críticos y jerarquización de factores</i>	66

<b>5. Marco estratégico institucional</b>	<b>68</b>
5.1 <i>Visión</i>	70
5.2 <i>Misión</i>	70
5.3 <i>Principios</i>	70
5.4 <i>Valores</i>	72
5.5 <i>Análisis FODA y acciones estratégicas</i>	73
5.6 <i>Identificación de proyectos estratégicos y designación de responsables</i>	73
5.7 <i>Análisis de Actores</i>	75
5.8 <i>Estructura Organizacional</i>	77
<b>6. Certificación de Calidad ISO 9001:2015 y Antisoborno ISO 37001:2016</b>	<b>78</b>
6.1 <i>Sistemas de Gestión</i>	78
6.1.1 <i>Matriz de riesgos del PEI 2025-2029 en articulación con los Sistemas de Gestión ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016 del Minfin.</i>	79
6.1.2 <i>Matriz de Planificación Estratégica Institucional del Minfin.</i>	80
6.1.3 <i>Matriz de vinculación entre Objetivos Estratégicos, PGG dependencias del Minfin.</i>	82
<b>7. Mecanismos de avance a nivel estratégico</b>	<b>84</b>
7.1 <i>Mecanismos de avance</i>	84
7.2 <i>Selección de indicadores a nivel estratégico</i>	85
7.3 <i>Construcción de la línea base</i>	91
7.4 <i>Mecanismos de avance de metas</i>	91
<b>8. Estimación de logros a nivel estratégico</b>	<b>92</b>
8.1 <i>Mecanismos de estimación de logros</i>	92
8.2 <i>Definición del alcance del mecanismo de logros.</i>	93
8.3 <i>Revisión de medio término</i>	94
8.4 <i>Revisión final del período del PEI 2025-2029.</i>	94
<b>9. ANEXOS</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO No. 1</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO No. 2</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO No. 3</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO No. 4</b>	<b>189</b>

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

<b>BANGUAT</b>	Banco de Guatemala
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>CGC</b>	Contraloría General de Cuentas
<b>COCAHICH</b>	Coordinador de Comunidades afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy
<b>CONADI</b>	Consejo Nacional de las Personas con Discapacidad
<b>CONADUR</b>	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural
<b>CONRED</b>	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
<b>DAA</b>	Dirección de Asuntos Administrativos
<b>DAAFIM</b>	Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal
<b>DAPF</b>	Dirección de Análisis y Política Fiscal
<b>DCP</b>	Dirección de Crédito Público
<b>DCS</b>	Dirección de Comunicación Social
<b>DICABI</b>	Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles
<b>DBE</b>	Dirección de Bienes del Estado
<b>DIGAE</b>	Dirección General de Adquisiciones del Estado
<b>DIPLANDI</b>	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional
<b>DTF</b>	Dirección de Transparencia Fiscal
<b>DTI</b>	Dirección de Tecnologías de la Información

<b>DTP</b>	Dirección Técnica del Presupuesto
<b>EFA</b>	Estrategia Fiscal Ambiental
<b>FIDEICOMISOS</b>	Dirección de Fideicomisos
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>GIFT</b>	Iniciativa Global de Transparencia Fiscal
<b>IUSI</b>	Impuesto Único sobre Inmuebles
<b>Minfin</b>	Ministerio de Finanzas Públicas
<b>MFP</b>	Ministerio de Finanzas Públicas
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>ODM</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio
<b>NICSP</b>	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
<b>PEFA</b>	Evaluación de Desempeño de las Finanzas Públicas
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>PGG</b>	Política General de Gobierno
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PIR</b>	Plan Institucional de Respuesta
<b>PNP-DIM</b>	Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>POM</b>	Plan Operativo Multianual
<b>REI</b>	Resultados Estratégicos Institucionales

<b>RGAE</b>	Registro General de Adquisiciones del Estado
<b>ROI</b>	Reglamento Orgánico Interno
<b>SAT</b>	Superintendencia de Administración Tributaria
<b>SEGEPLAN</b>	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
<b>SEPREM</b>	Secretaría Presidencia de la Mujer
<b>SG</b>	Secretaría General del Ministerio de Finanzas Públicas
<b>SIAF</b>	Sistema Integrado de Administración Financiera
<b>SIADep</b>	Sistema de Administración de la Deuda Pública Externa
<b>SIADON</b>	Sistema de Control de Donaciones
<b>SIGADE</b>	Sistema de Gestión y Análisis de la Deuda Pública
<b>SIARH</b>	Sistema Informativo de Administración de Recursos Humanos
<b>SIGES</b>	Sistema de Gestión
<b>SICOIN</b>	Sistema de Contabilidad Integrada
<b>TN</b>	Tesorería Nacional
<b>TNGA</b>	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, incluyendo la formulación de la política fiscal, la administración de los ingresos fiscales, la gestión del financiamiento interno y externo, la ejecución presupuestaria, el registro, el control y la administración de los bienes que constituyen el patrimonio del Estado.

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

- 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.

En ese sentido, para dar cumplimiento a sus funciones y al marco legal, el Minfin elaboró el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2029, el cual tiene 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.

En el caso particular del 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 se relaciona especialmente con temas como los siguientes:

- El 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;
- Promover 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 el Minfin, por su naturaleza, está vinculado indirectamente con los otros nueve ejes restantes, en cumplimiento de sus funciones como rector de la política fiscal y responsable del equilibrio de las finanzas públicas para la estabilidad macroeconómica del país.

En ese sentido, y con la finalidad de apoyar al resto de ejes contemplados en la PGG, el Ministerio ha orientado la ejecución de acciones estratégicas que permiten mantener estable la macroeconomía y el sistema financiero. Para ello, se han implementado mecanismos de gestión por resultados, con el fin de que las asignaciones presupuestarias dirigidas a las



instituciones de gobierno se orienten al cumplimiento de metas e indicadores vinculados a las prioridades de desarrollo económico, social y ambiental del país.

Es importante señalar que el PEI 2025-2029 fue elaborado por la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional (Diplandi), en coordinación y comunicación con el Despacho Superior y las dependencias sustantivas y de apoyo del Minfin, tomando como base las orientaciones técnicas, lineamientos y directrices emitidas por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan).

La elaboración del PEI permitió revisar el marco estratégico institucional, especialmente lo relacionado con los principios, visión, misión, objetivos estratégicos, objetivos operativos, objetivos de información y cumplimiento normativo, en el marco de un Sistema de Control Interno Gubernamental.

Asimismo, la orientación estratégica del proceso de planificación se enfocó en definir acciones estratégicas orientadas a cumplir con una adecuada política fiscal, mantener la estabilidad macroeconómica del país y fortalecer la situación financiera del Estado, implementando adecuados controles internos, con especial énfasis en la priorización del gasto público en inversión económica y social, para el beneficio de toda la ciudadanía guatemalteca.

De igual forma, se debe indicar que este proceso permitió revisar y actualizar los objetivos estratégicos, 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 elaboración del PEI se desarrolló en el marco de la metodología de Gestión por Resultados, mediante la cual se revisaron los modelos conceptual, explicativo, prescriptivo y el modelo lógico de la estrategia, identificando el problema central: **"Insuficiencia de recursos tributarios para el financiamiento del gasto público"**, así como las relaciones causales y sus respectivas propuestas de resultados.

Finalmente, es importante destacar que, dentro del proceso de elaboración del PEI 2025-2029, fueron validados los procesos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 y del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001:2016, ya que ambos sistemas, en el marco estratégico institucional, se encuentran alineados con los objetivos estratégicos institucionales, los resultados intermedios de la Gestión por Resultados, así como con las acciones estratégicas y operativas.

# 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 leyes generales y particulares en el marco jurídico del país, realizó un análisis a los mandatos legales que permitieron establecer las funciones específicas en el ámbito de las competencias que rigen la gestión de las finanzas públicas.

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

- 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.
- Acuerdo No. A-039-2023, Normas Generales de Control Interno Gubernamental, emitido por la Contraloría General de Cuentas, entre otros.

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 Ámbitos de Gestión. Esta clasificación permite vincular las funciones de cada dependencia con los mandatos legales, el proceso financiero-contable, los sistemas de certificación bajo las normas ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad e ISO 37001:2016 Sistema de Gestión Antisoborno, así como con la gestión estratégica institucional.

En la Tabla 1 se presenta el marco normativo que delimita las competencias del Ministerio, basado en los instrumentos legales que



determinan sus funciones sustantivas, tal y como se muestra a continuación.

**Tabla 1**

*Marco normativo por ámbitos de gestión del Minfin, 2025.*

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
<b>ÁMBITO DE GESTIÓN FISCAL</b>				
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.	Analizar y evaluar en coordinación con otras instituciones del Estado el comportamiento de la recaudación fiscal y su impacto en la Política Fiscal.
<b>ÁMBITO DE GESTIÓN DE TRANSPARENCIA FISCAL</b>				
Proponer y Coordinar la política de transparencia fiscal, velar por la aplicación de estándares y compromisos internacionales sobre transparencia fiscal y ser enlace gubernamental con otras instancias.	Reglamento Orgánico Interno del Minfin,  Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 73.	Elaborar lineamientos en materia de transparencia fiscal con los entes rectores de la administración financiera.	Promover la política y mecanismos de transparencia fiscal.	Coordinar con las direcciones rectoras del Minfin la implementación de la estrategia de Transparencia Fiscal.
<b>ÁMBITO DE GESTIÓN DE TESORERÍA NACIONAL</b>				

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
Normar los procesos de desconcentración de los ingresos, la programación de los flujos de ingresos y egresos públicos y el control de fondos y valores públicos.	Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, artículos 9, 13 y 55.  Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 39.	Garantizar y dictar las normas y procedimientos que surjan en el ámbito de Tesorería Nacional.	Ser el órgano rector del sistema de tesorería y coordinará el funcionamiento operativo de todas las unidades de Tesorería que funcionen en el sector público.	Definir políticas y procedimientos para el uso eficiente de los saldos disponibles de caja.
Proceso del pago de las Obligaciones del Estado, a través del Fondo Común-Cuenta Única del Tesoro, directamente a quien corresponda, utilizando para ello el Sistema Bancario Nacional.	Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, artículos 55 Bis y 57 Bis.  Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo Número 540-2013, artículos 59 y 60.  Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 39.	En coordinación con las demás dependencias del Minfin elaborará el flujo de caja de ingresos y egresos para dar cumplimiento a los programas de trabajo del Gobierno Central.	Contar con un instrumento para programar los flujos de ingresos y egresos y que ello permita evaluar los saldos disponibles de caja, por medio de la Tesorería Nacional.	Prever las deficiencias estacionales de caja y con ello coadyuvar al cumplimiento oportuno de la liquidación de pagos.
<b>ÁMBITO DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA</b>				
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	Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 237.	Que el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado sea un documento público, accesible para quien quiera consultarlo.	Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado que se presenta al Congreso de la República, bajo la coordinación de la	Facilitar el proceso presupuestario.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
de los gastos e inversiones por realizar. Todos los ingresos del Estado constituyen un fondo común indivisible destinado a cubrir sus egresos.			Dirección Técnica del Presupuesto.	
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 Dirección Técnica del Presupuesto.	Emitir normas y procedimientos sobre el Sistema Presupuestario del Sector Público, y capacitar, dar asistencia técnica y desarrollar técnicas sobre el proceso presupuestario.
Desarrollar y mantener sistemas integrados que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento de la ejecución física y financiera del sector público.	Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, artículo 1 y 42 Bis.	Todas las entidades del sector público están obligadas a usar los Sistemas Integrados de Administración Financiera vigentes.	Brindar asistencia y asesoría técnica en materia de administración financiera por medio las direcciones rectoras del Minfin, Como ente rector de los Sistemas Integrados de Administración Financiera.	Asistir a las unidades ejecutoras de las Entidades Ejecutoras en los procesos de registro y programación presupuestarios.
ÁMBITO DE GESTIÓN DE FIDEICOMISOS				



Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
Gestionar a través de expediente administrativo, las opiniones o dictámenes necesarios para la constitución, modificación, extinción y liquidación de los fideicomisos establecidos con los recursos del Estado.	Ley 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".	Dictar las normas y procedimientos aplicables para la constitución, operación, extinción y liquidación de fideicomisos establecidos con recursos del Estado.	Coordinar la formulación de propuestas de política, normas y procedimientos aplicables para la constitución, operación, extinción y liquidación de fideicomisos del Estado, por medio de la Dirección de Fideicomisos.	Ser el órgano rector de los Fideicomisos del Estado.
ÁMBITO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES DEL ESTADO				
Facilitar procesos, proponer o aprobar la normativa de adquisiciones públicas, procurando que las mismas se desarrollen en un marco de transparencia, certeza, eficiencia y competencia, así como el diseño y administración del Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (GUATECOMPRAS).	Ley de Contrataciones del Estado, Decreto No. 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 83.	Establecer las políticas, normas y procedimientos para la adecuada aplicación de la legislación en materia de adquisiciones del Sector Público.	Emitir la normativa y procedimientos de las distintas modalidades de contrataciones públicas de conformidad con la legislación vigente, mediante procesos que fortalezcan la transparencia en las adquisiciones públicas, así como administrar el Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (GUATECOMPRAS), por medio de la Dirección General de Adquisiciones del Estado.	Asistir a las unidades de compras de las Entidades Ejecutoras y proveedores para el cumplimiento de la normativa y procesos de Contrataciones Públicas, así como en el uso del sistema GUATECOMPRAS.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
ÁMBITO DE GESTIÓN DE FORMACION Y DESARROLLO PROFESIONAL EN ADQUISICIONES DE ESTADO				
Responsable de diseñar, promover, innovar e implementar programas de formación y desarrollo profesional dirigidos a instituciones del sector público y capacitar a entidades del sector privado, en materia de adquisiciones del Estado.	Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92. 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 formación y desarrollo profesional.	Brindar asistencia técnica en materia de registro, adquisiciones públicas, formación y desarrollo profesional en adquisiciones del Estado. Coordinar con la Dirección General de Adquisiciones del Estado y el Registro General de Adquisiciones del Estado, el establecimiento de normativas, procesos y soluciones tecnológicas que promuevan el fortalecimiento de la gestión de adquisiciones y contrataciones del Estado.	Ser el órgano rector del proceso de formación y desarrollo profesional en adquisiciones del Estado.
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	Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92, artículo 73. Reglamento de la Ley de	Establecer la normativa correspondiente a regular los procesos de inscripción y precalificación de los sujetos que desean ser habilitados como	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	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
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.	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.	Proveedores del Estado.	contractuales, así mismo garantizará la seguridad jurídica sobre la información que ingresa al sistema del Registro General de Adquisiciones del Estado evidenciando la trazabilidad de su gestión registral.	
Velar por el adecuado funcionamiento del sistema electrónico del Registro y los libros electrónicos para el cumplimiento de sus funciones.	Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92, artículo 72 literal a) inciso iii).  Reglamento 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.	Garantizar la certeza jurídica en las solicitudes de los sujetos que desean ser habilitadas como Proveedores del Estado.	Poner a disposición y velar por el adecuado funcionamiento del sistema electrónico del Registro y los libros electrónicos, para resguardar la información sobre los registros electrónicos, para garantizar la seguridad jurídica de la información, por medio del Registro General de Adquisiciones del Estado.	Generación de confianza al usuario, brindando seguridad jurídica sobre la información que ingresa al sistema del Registro General de Adquisiciones del Estado.



Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
	Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112- 2018, artículo 78.			
ÁMBITO DE GESTIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA				
Velar por el uso eficaz y eficiente del crédito público, programar, gestionar, negociar, contratar, registrar y supervisar las operaciones de financiamiento externo y endeudamiento interno, coordinando los programas de desembolso y utilización de los recursos, así como las acciones de las entidades que intervienen en la gestión de la deuda interna y externa.	Constitución Política de la República de Guatemala, 171, artículo 171, literal i.  Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97, artículo 35, literales o, p, q y s.  Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, artículo 1 y del 60 al 74.  Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo Número 540- 2013, artículos del 72 al 86.  Reglamento para la Emisión, Negociación, Colocación y Pago del Servicio de los Bonos del Tesoro de la República de Guatemala.	Propiciar procesos técnicos para la programación, utilización y control de los medios de financiamiento que se obtengan de las operaciones de crédito público.	Asegurar una eficiente programación, utilización y control de los medios de financiamiento de las operaciones de crédito público por medio de la Dirección de Crédito Público.	Contar con Sistema de crédito público eficiente con la administración de la Deuda Pública.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
	Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112- 2018, artículo del 45 al 53.			
ÁMBITO DE GESTIÓN DE LA CONTABILIDAD DEL ESTADO				
Consolidación de la Ejecución presupuestaria, administración del Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental SICOIN y dictar las normas y procedimientos contables, analizar la información y consolidación de los estados financieros de las finanzas públicas.	<p>Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97, artículo 35, literal f.</p> <p>Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, artículos 1, 9, 42 Bis, 48 y 49.</p> <p>Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo Número 540- 2013, artículos 13 y del 49 al 55.</p> <p>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 Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental (SICOIN), por medio de la Dirección de Contabilidad del Estado.</p>	Asistir a las unidades ejecutoras de las Entidades Ejecutoras en los procesos de registro contable.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
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.	Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado, Decreto Número 63-88, artículo 63.  Reglamento de la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado, Acuerdo Gubernativo No. 1220-88, artículo 1.  Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 29.	Emitir los lineamientos para el registro y administración de los sistemas de Guatenóminas y Clases Pasivas del Estado.	Responsable de la emisión de normativa y administración de los sistemas de Guatenóminas y Clases Pasivas del Estado.	Asistir a las unidades ejecutoras de las Entidades Ejecutoras en los procesos de registro en Guatenóminas y Clases Pasivas del Estado.
<b>ÁMBITO DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO DEL ESTADO</b>				
Mantener el registro consolidado, moderno, seguro y eficiente del patrimonio del Estado.	Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 59.  Reglamento para la regularización y legalización de los Bienes Inmuebles del Estado y de los que se otorgan a favor de éste. Acuerdo Ministerial No. 188-2021, Ministerio de Finanzas Públicas.	Dar los lineamientos para el registro de los bienes y activos del Estado que adquieran las instituciones del Estado para su registro o soliciten en uso.	Poner a disposición un registro moderno, seguro y eficiente del patrimonio del Estado por medio de la Dirección de Bienes del Estado.	Facilitar lineamientos claros y ágiles a las instituciones del Estado para el registro del patrimonio del Estado.



Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
Establecer y mantener el Sistema de Valuación Uniforme y el Registro Fiscal de todos los bienes inmuebles del país y de administrar el Impuesto Único Sobre Inmuebles – IUSI- de aquellas municipalidades que no lo han absorbido, administrar el impuesto de herencias, legados y donaciones.	Creación de la Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles (DICABI), Acuerdo Gubernativo sin número de fecha 28 de diciembre de 1978.  Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles (IUSI), Decreto Número 15-98.  Ley del Impuesto de Herencias, Legados y Donaciones, Decreto Número 431.  Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 66.	Mantener actualizado el registro matricular de los bienes inmuebles de todo el territorio nacional, realizar avalúos públicos y privados, liquidación del impuesto de herencias, legados y donaciones y administrar el impuesto del IUSI.	Administrar los procesos que se adopten de acuerdo a la política del Ministerio en relación al registro fiscal y avalúo fiscal de bienes inmuebles y administración de los impuestos de IUSI y el de Herencias, Legados y Donaciones por medio de la Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles.	Promover programas de capacitación y actualización en materia de valuación de bienes inmuebles, administración y recaudación del IUSI y el de Herencias, Legados y Donaciones.
<b>ÁMBITO DE GESTIÓN DE APOYO AL DESPACHO MINISTERIAL</b>				
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	Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 94.	Coordinar la formulación de políticas, planes estratégicos, planes operativos, programas y proyectos del Minfin, con indicadores de gestión.	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,	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

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
enfoque de género y de derechos humanos, así como gestionar y administrar los programas y proyectos de cooperación externa del Minfin.			por medio de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.	institucional del Minfin.
Diseñar acciones y mecanismos para institucionalizar la Política de Género, brindando asesoría a las Autoridades y dependencias del Minfin.	Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 13 y 94.  Implementación de unidades de Género en los Ministerios y Secretarías del Organismo Ejecutivo, Acuerdo Gubernativo Número 260-2013 y sus reformas.	La Unidad de Género adscrita al Despacho Superior y en coordinación con la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, asesorará a las Autoridades Superiores y Dependencias del Minfin en la orientación de las acciones y procesos que deben establecer desde su competencia para el cumplimiento de la Política de Género.	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.	Apoyar propuestas tendientes a institucionalizar los cambios requeridos por medio de mecanismos permanentes y oficializados.
Asesorar el material legal, con el objeto de que las actuaciones institucionales estén apegadas a la ley, emitir los dictámenes u opiniones de conformidad con la ley, en la tramitación de los recursos administrativos, con el fin de defender los intereses del Estado de Guatemala.	Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 102.	Proveer asesoría legal pertinente en forma directa e inmediata a Ministro y Viceministros.	Asesorar a las dependencias del Ministerio en materia legal, emitir los dictámenes u opiniones de conformidad con la ley, en la tramitación de recursos administrativos, con el fin de defender los intereses del Estado de Guatemala, por medio de la Dirección de Asesoría Jurídica.	Evacuar consultas legales que le formulen las dependencias del ministerio.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
Implementar políticas y estrategias de comunicación, que permitan divulgar y comunicar las gestiones que realiza el ministerio.	Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 109.	Coordinar la elaboración de las acciones y actividades que respondan a la política y estrategias de comunicación.	Proponer la política de comunicación social del ministerio y coordinar su efectiva ejecución y evaluar los resultados, así como realizar la difusión y divulgación de la información relacionada con la gestión del Minfin, por medio de la Dirección de Comunicación Social.	Coordinar con las dependencias del Ministerio y medios de comunicación la información sobre la gestión del Minfin.
Apoyar al Despacho Ministerial en la concepción, diseño y conducción de programas, temas y estudios específicos del MINFIN.	Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 113.	Atender los temas especiales que le encomiende el Despacho Ministerial para su estudio, brindando la asesoría específica requerida.	Efectuar los estudios tendientes a la modernización y óptimo aprovechamiento de los recursos del ministerio para atender y operativizar los temas y estudios especiales asesorados.	Coordinar con las dependencias del ministerio la implementación y articulación de los temas y estudios especiales analizados.
Apoyo y asesoría técnica en asuntos de orden administrativo, relacionado con el análisis, diligenciamiento y resolución de toda solicitud y expediente ingresado a la institución, asimismo, responder por la efectividad de los procesos de información pública y de atención al usuario.	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.	Coordinar con las dependencias del Ministerio la prestación de servicios y atención al público, así como la gestión de los expedientes administrativos.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
Verificar y analizar permanentemente los registros contables, financieros y administrativos que realizan las dependencias del ministerio, con el propósito de promover un proceso transparente y efectivo de rendición de cuentas de la administración de los recursos.	Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 119.  Normas de Auditoría Interna Gubernamental, Manual de Auditoría Interna Gubernamental y Ordenanza de Auditoría Interna, Acuerdo Número A-070-2021.  Sistema Informático de Auditoría Gubernamental (SAG-UDAI-WEB), Acuerdo Número A-062-2021.  Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental, Acuerdo Número A-039-2023.	Elaborar el Plan Anual de Auditoría, estipulando tiempos y prioridades, de conformidad con las Normas de Auditoría del Sector Gubernamental y de las Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental, emitidas por la Contraloría General de Cuentas.	Realizar periódicamente auditorías integrales, exámenes especiales de auditoría y de gestión en las distintas dependencias del ministerio, de conformidad con el Plan Anual de Auditoría y otras específicas que requiera el Despacho Ministerial, por medio de la Dirección de Auditoría Interna.	Elaborar programas de trabajo para evaluar los procedimientos de control interno de conformidad con las funciones de cada dependencia del Ministerio, con el fin de obtener resultados eficientes.
<b>ÁMBITO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>				
Coordinar el proceso presupuestario del ministerio, en congruencia con las normas dictadas por los órganos rectores de los Sistemas de Presupuesto, Contabilidad, Crédito Público y Tesorería, a fin de	Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97.  Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo	Ejercer la rectoría en materia de administración financiera interna del Ministerio, normar y comunicar disposiciones de cumplimiento obligatorio por parte de las unidades	Desarrollar y coordinar las actividades de la formulación consolidada del anteproyecto de presupuesto de gastos, modificaciones presupuestarias, programación, reprogramación de la ejecución	Coordinar con las dependencias del ministerio la formulación y ejecución de presupuesto institucional y con las instituciones que reciben recursos con cargo a la entidad Obligaciones del



Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
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.	Número 540-2013. Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018, artículo 123.	ejecutoras del ministerio.	presupuestaria y financiera del Ministerio, así como administrar localmente los usuarios de los Sistemas SIGES y SICOIN, así como administrar el Fondo Rotativo Institucional y las asignaciones financieras de las Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro, por medio de la Dirección Financiera.	Estado a Cargo del Tesoro.
Administrar el sistema de gestión y desarrollo del recurso humano al servicio del ministerio para el logro de los fines y objetivos establecidos por Minfin.	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. Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441. Ley de Contrataciones del Estado y sus reformas, Decreto 57-92. Ley de Probidad y Responsabilidades de funcionarios y Empleados	Desarrollar, implementar y comunicar políticas, normar y procedimientos de gestión de desarrollo del recurso humano.	Desarrollar e implementar el sistema de gestión, dotación de personal y desarrollo del recurso humano del Minfin, mantener actualizada la estructura de puestos, administrar el Sistema de Evaluación de Desempeño y desarrollar las actividades de bienestar laboral, por medio de la Dirección de Recursos Humanos.	Coordinar y facilitar la normativa a las dependencias del ministerio para el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de gestión del recurso humano.

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
	<p>Públicos, Decreto Número 89- 2002.</p> <p>Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto 57-2018.</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 Ministerial Número 484- 2023.</p> <p>Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112- 2018, artículo 130.</p>			
Administrar los procesos y servicios de mantenimiento, infraestructura, vehículos, operaciones y seguridad del ministerio, así como	Reglamento Orgánico Interno del Minfin, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 139.	Desarrollar los procedimientos para la administración y resguardo de la infraestructura, vehículos, operaciones y	Administrar y gestionar las operaciones y mantenimiento de la infraestructura, vehículos y seguridad del ministerio, así como las adquisiciones, inventario y almacén de	Coordinar con las dependencias del ministerio la implementación de los procedimientos para el resguardo de la infraestructura, vehículos y

Mandatos	Fuente (Base legal reglamentos, etc.)	Requerimientos claves	Efectos sobre Organización	Demandas Expectativas
gestionar las adquisiciones, administrar el inventario y el almacén de las dependencias que tiene asignadas		seguridad del ministerio	las dependencias a su cargo, por medio de la Dirección de Asuntos Administrativos	seguridad, así como la gestión de las adquisiciones, inventario y almacén de las dependencias a su cargo
Administrar los recursos informáticos y sistemas del ministerio y de las entidades con las que se comparte, establecer normas, estándares y metodologías para la gestión de la tecnología de la información, comunicaciones e infraestructura de redes, sistemas, equipos, bases de datos y comunicaciones informáticas	Reglamento Orgánico Interno del MINFIN, Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, artículo 143.	Administrar procesos, recursos y sistemas de informática y desarrollo tecnológico	Coordinar y administrar las actividades que en materia tecnológica de la información realicen en las diferentes dependencias del MINFIN, así como asesor a las autoridades del ministerio en materia de tecnologías de la información y entidades del sector público en la operación y administración de sistemas informáticos propios y compartidos, fortalecimiento la red de información interna, por medio de la Dirección de Tecnologías de la Información.	Coordinar con las dependencias de Minfin todas las actividades en materia de tecnologías de la información para mejorar los sistemas informáticos y garantizar la seguridad informática
Brindar asistencia y asesoría técnica a municipalidades, mancomunidades de municipalidades, dependencias y empresas municipales del país en lo concerniente a las normativas que regula el 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.	Coordinar y dar asistencia técnica a las municipalidades para la implementación, mantenimiento de SIAF vigentes y otros sus componentes de Gobiernos Locales, que permita mantener la uniformidad de la metodología presupuestaria del sector público.

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

Fuente. Ministerio de Finanzas Públicas (2025).



## 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 1825<sup>1</sup>. El 7 de octubre de 1825<sup>2</sup>, 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 legalizadas<sup>3</sup>, 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 Ministerio de Finanzas Públicas, donde se establece la estructura orgánica, funciones y atribuciones de las diferentes dependencias.

<sup>1</sup> Historia del MINFIN, Dirección de Comunicación Social, Programa de Cultura Fiscal, Guatemala 2014

<sup>2</sup> Se toma esta fecha para celebra el "Día del Financista".

<sup>3</sup> Decreto del 21 de marzo de 1826.

Después de varios intentos por establecer un reordenamiento administrativo y de cobro de los impuestos, en diciembre de 1978, se crean las Direcciones de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles (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 114-97<sup>4</sup>, que modificó la estructura orgánica del Minfin; posteriormente se emitió el Reglamento Orgánico Interno (ROI), contenido en el Acuerdo Gubernativo Número 476-2000, que tuvo modificaciones en el año 2008, las cuales quedaron plasmadas en el Acuerdo Gubernativo Número 394-2008.

Finalmente, el último cambio realizado al Reglamento Orgánico interno se efectuó el 27 de junio de 2018, fecha en que se publicó el Acuerdo Gubernativo Número 112-2018, en el que se establece la estructura orgánica y las funciones de las dependencias para el cumplimiento de mandatos respectivos vigentes en la actualidad. La principal función del Ministerio establecida en el artículo 4 es: "Formular la Política Fiscal y Financiera de corto, mediano y largo plazo en función de la Política Económica y Social del Gobierno".

---

<sup>4</sup> Publicado con fecha 12 de diciembre de 1997.

### **3. ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS, PLANES, PRIORIDADES NACIONALES DE DESARROLLO Y OBJETIVOS DE DESARROLLO**

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2029 del Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin) encuentra su ejecución y fortaleza dentro de un marco de políticas públicas e institucionales que contribuyen al fortalecimiento de su funcionamiento. Este marco parte de los Lineamientos Generales de Política y Planificación emitidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan), los cuales orientan los procesos de planificación institucional hacia una gestión alineada con las prioridades nacionales, los compromisos internacionales y la normativa vigente.

Posteriormente, se realiza un análisis de las políticas públicas vigentes, con las cuales el Minfin, por la naturaleza de sus funciones sustantivas, interactúa de manera directa con otras instituciones del sector público, conforme lo regula el Reglamento Orgánico Interno (ROI). En este contexto, y con base en el marco legal establecido descrito con anterioridad, el Minfin 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 Número 101-97); y los artículos 11, 16, 23, 24 y 38 de su Reglamento (Acuerdo Gubernativo Número 540-2013), Segeplan, en coordinación con el Minfin, ha definido lineamientos generales que deben ser atendidos por todas las instituciones del sector público. Estos lineamientos establecen que:

- 1) Los procesos de planificación deberán dar cumplimiento a lo estipulado en el Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo No. 540-2013, artículo 11, con respecto a que las instituciones deberán utilizar la «Guía conceptual de

planificación y presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala (2da. Edición 2023).

- 2) Los procesos de planificación estratégica y operativa deberán basarse en lo establecido en las políticas públicas vigentes, planes territoriales, leyes, normas complementarias y compromisos de Estado nacionales e internacionales, en los que tienen asignadas alguna responsabilidad, debiendo considerarlas en función de las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND), de acuerdo con la competencia institucional.
- 3) Los ministros son rectores de las políticas públicas correspondientes a las funciones sustantivas de cada ministerio, según lo establece la Ley del Organismo Ejecutivo en los artículos 23 y 27. Las instituciones deberán revisar las políticas públicas vigentes e identificar si hay alguna bajo su rectoría o responsabilidad que deba ser actualizada o depurada, trasladando el respectivo análisis a Segeplan, mismo que puede ser remitido en cualquier momento, sin interrumpir el proceso de planificación.
- 4) Las entidades públicas deben vincular y atender lo establecido en la Política General de Gobierno 2024-2028 (PGG) en el Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Multianual (POM) y Plan Operativo Anual (POA) y en el presupuesto multianual y anual.
- 5) Incorporar los enfoques de la planificación: equidad, gestión de riesgos y adaptación al cambio climático. Con este cometido, deben implementar estrategias para disminuir los agentes causales generadores de vulnerabilidad.
- 6) Realizar acciones para consolidar el Gobierno Abierto y Electrónico, agilizar la digitalización de servicios, la simplificación de requisitos y trámites administrativos, la transparencia y rendición de cuentas y establecer mecanismos de descentralización y desconcentración de la gestión pública.
- 7) Analizar el gasto e inversión con base en los principios de transparencia, eficiencia, efectividad, sostenibilidad, oportunidad, equidad y relevancia, estableciendo medidas de racionalidad, para programar y asignar recursos a las intervenciones en los diferentes niveles territoriales. Para ello deberá realizar ajustes correspondientes en los planes operativos multianuales y anuales que respondan a los modelos lógicos de intervención.
- 8) En coordinación con el Ministerio de Finanzas Públicas a través de la Dirección Técnica del Presupuesto, las instituciones públicas



- rectoras de los clasificadores temáticos deben de asesorar técnicamente a las instituciones, consejos de desarrollo y municipalidades para implementarlos efectivamente.
- 9) Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación a nivel estratégico y operativo (medición de indicadores de implementación, proceso, resultado e impacto), en coherencia con el modelo lógico y en cumplimiento de los resultados estratégicos.
  - 10) Establecer y fortalecer registros institucionales y administrativos para garantizar flujos continuos de información actualizados, pertinentes, confiables y oportunos para el proceso de construcción, revisión y seguimiento de indicadores.

En cumplimiento con estos lineamientos y atendiendo los compromisos asumidos en convenios internacionales ratificados, acuerdos de transparencia fiscal y normativa presupuestaria vigente, el Minfin ha implementado 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 y eficiencia en la asignación de recursos.

A continuación, se detallan algunas de las políticas públicas más relevantes con las que el Ministerio de Finanzas Públicas interactúa en el ejercicio de sus funciones institucionales.

### 3.1 Política Nacional para la Reducción de Riesgo a Desastres

El Minfin, para dar soporte financiero y técnico a la Política Nacional para la Reducción del Riesgo a Desastres (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 y el patrimonio del país.

Asimismo, y con el propósito de dar cumplimiento a la política anteriormente mencionada, el Minfin actualiza cada año 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, se han definido 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. Esto garantiza que el Minfin pueda continuar brindando sus servicios esenciales a la población, conforme a sus atribuciones institucionales.

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

El MINFIN, en cumplimiento de esta disposición, ha implementado 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.

Asimismo, el MINFIN ha acompañado estudios técnicos para analizar el comportamiento fiscal con enfoque de género, con el fin de aportar al diseño de políticas fiscales que contribuyan a reducir las brechas identificadas por discriminación de género. 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 con instituciones del Estado).

### 3.3 Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial<sup>5</sup>

La Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial, tiene como objetivo contribuir al tránsito de un Estado homogéneo y monocultural hacia un Estado plural. Su propósito es que, los pueblos indígenas, grupos socio-culturales y 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.

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

---

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

### 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 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 Objetivos de Desarrollo Sostenible, en las Prioridades Nacionales de Desarrollo y en la Política General de Gobierno 2024-2028, en el marco de su competencia.

### 3.6 Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 (ODS)

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

En el 2015, Guatemala al igual que el resto de países del hemisferio, adoptó oficialmente 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, Guatemala ha avanzado en fortalecer las políticas públicas, especialmente dentro del proceso de planificación y presupuesto, por medio de la implementación del modelo de gestión pública, denominado Gestión por Resultados; sin embargo, aún existe el

desafío de mejorar la participación activa y positiva de diferentes actores de la sociedad civil, sector gubernamental, sector académico y la comunidad internacional.

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

Dentro del proceso de elaboración del PEI 2025-2029, nuevamente se realizó una revisión a la Agenda 2030, especialmente con el fin de identificar los ODS con los cuales el Ministerio está vinculado, de acuerdo con las funciones que le asigna la Ley del Ejecutivo y el Reglamento Orgánico Interno. En términos generales, cabe destacar que el Minfin, mantiene una estrecha vinculación con los ODS, especialmente con cuatro de estos, siendo los siguientes: 5: Igualdad de género; 8: Trabajo decente y crecimiento económico; 13: Acción por el clima; y 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Con el propósito de mostrar la vinculación, en la Tabla 2 muestra la relación entre los Objetivos Estratégicos Institucionales de este Ministerio alineados a los ODS y la correspondencia respecto a las dependencias del Ministerio que tienen programadas acciones dentro de sus Planes Operativos Anuales.

**Tabla 2**

*Relación entre los objetivos estratégicos institucionales, los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y las dependencias del Minfin, 2025.*

Objetivos Estratégicos Institucionales	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Dependencia
1. Gestionar las finanzas públicas de manera que los recursos públicos se utilicen eficientemente, bajo una perspectiva social inclusiva, de igualdad de género, contribuyendo al crecimiento y la estabilidad macroeconómica en el mediano y largo plazo.	ODS 5: Igualdad de Género	Dirección General de Contrataciones del Estado (DIGAE), Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado (DIFODA), Dirección Técnica del Presupuesto (DTP), Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM), Dirección de Comunicación Social (DCS), Dirección de Recursos Humanos (DRH), Dirección de Análisis de Política Fiscal (DAPF).
	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Dirección de Fideicomisos, Dirección de Transparencia Fiscal (DTF), y Dirección de Crédito Público (DCP).
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles (DICABI), Dirección de Bienes del Estado (DBE), Dirección de Análisis y Política Fiscal (DAPF), Dirección Técnica del Presupuesto (DTP), Dirección de Crédito Público (DCP), y

Objetivos Estratégicos Institucionales	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Dependencia
		Dirección de Transparencia Fiscal (DTF).
2. Promover la gestión transparente de las finanzas públicas a través de una agenda estratégica que considere los estándares y mejores prácticas a nivel nacional e internacional, así como las recomendaciones de evaluaciones y mediciones especializadas.	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Dirección de Crédito Público (DCP), Dirección de Transparencia Fiscal (DTF), y Dirección de Tecnologías de la Información (DTI)
	ODS 13: Acción por el Clima	Dirección de Asuntos Administrativos (DAA) Dirección de Análisis y Política Fiscal (DAPF), y Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM)
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	Dirección de Análisis y Política Fiscal (DAPF), Dirección de Transparencia Fiscal (DTF), Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles (DICABI), Dirección Técnica del Presupuesto (DTP), y Dirección de Crédito Público (DCP).
3. Gestionar la política fiscal suficiente, con perspectiva de desarrollo sostenible, responsable, transparente e inclusiva.	ODS 5: Igualdad de Género	Secretaría General (SG), Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM), Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional (Diplandi), Dirección de Crédito Público (DCP), y Dirección de Comunicación Social (DCS).



Objetivos Estratégicos Institucionales	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Dependencia
	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Dirección de Fideicomisos Dirección de Transparencia Fiscal (DTF), y Dirección de Crédito Público (DCP).
	ODS 13: Acción por el Clima	Dirección de Asuntos Administrativos (DAA), Dirección de Análisis y Política Fiscal (DAPF), y Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM).
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	Dirección de Análisis y Política Fiscal (DAPF), Dirección de Transparencia Fiscal (DTF), Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles (DICABI), Dirección de Bienes del Estado (DBE), Dirección Técnica del Presupuesto (DTP), y Dirección de Crédito Público (DCP).
4. Incorporar a la gestión de la hacienda pública el enfoque de innovación y los procesos propios de un Estado moderno y eficiente.	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Dirección de Fideicomisos, Dirección de Transparencia Fiscal (DTF), Dirección de Crédito Público (DCP), Dirección de Bienes del Estado (DBE), Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles (DICABI), Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM),

Objetivos Estratégicos Institucionales	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Dependencia
		Registro General de Adquisiciones del Estado (RGAE), y Taller Nacional de Grabados en Acero.
	ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	Dirección de Análisis y Política Fiscal (DAPF), Dirección de Transparencia Fiscal (DTF), Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles (DICABI), Dirección Técnica del Presupuesto (DTP), y Dirección de Crédito Público (DCP).

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional. Año 2025

### 3.7 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 Objetivos de Desarrollo Sostenible (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 3 se muestra la relación del Minfin con las PND y las MED.

### **Tabla 3**

*Vinculación del Ministerio de Finanzas Públicas con las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND) y Metas Estratégicas de Desarrollo (MED), Año 2025.*

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

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.

Dentro de este contexto, el Ministerio tiene vinculación con la PND No. 14: 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.

### 3.8 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 Ministerio de Finanzas Públicas fortalecerá 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 Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin) continuará impulsando la mejora continua de un verdadero modelo de gestión por resultados, 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, se 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 Sistema Nacional de Planificación, 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.

### 3.9 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 Planes Operativos Anuales, un conjunto de actividades con enfoque de género, orientadas a fortalecer las capacidades institucionales para su implementación. En ese sentido, la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional (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 Ministerio de Finanzas Públicas y publicada en su primera versión

integral en 2019<sup>6</sup>. 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 Estrategia Fiscal Ambiental (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 Ministerio de Finanzas Públicas.

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

---

6

[https://www.Minfin.gob.gt/images/archivos/estrategia\\_fiscal\\_ambiental/efa\\_informe2019.pdf](https://www.Minfin.gob.gt/images/archivos/estrategia_fiscal_ambiental/efa_informe2019.pdf)

**Tabla 4**

*Ministerio de Finanzas Públicas: enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgos, 2025.*

Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
Equidad	El Minfin apoya la integración de las estructuras presupuestarias de los sujetos obligados por la Ley Orgánica del Presupuesto, asegurando que se dé prioridad a las necesidades con un enfoque equitativo.	Las instituciones del sector público, con el apoyo técnico de la Dirección Técnica del Presupuesto del Minfin.	El Minfin, a través de la Dirección Técnica del Presupuesto.
Cambio Climático	La Estrategia Fiscal Ambiental (EFA) tiene por finalidad fortalecer las capacidades del Minfin en la utilización de los instrumentos fiscales y económicos existentes, así como proponer ejes estratégicos en aspectos ambientales, de acuerdo con su ámbito de competencia.	Mesa Técnica de la Estrategia Fiscal Ambiental (Viceministerio de Ingresos y Evaluación Fiscal, Dirección de Crédito Público, Dirección de Análisis y Política Fiscal, Dirección de Transparencia Fiscal, Registro General de Adquisiciones del Estado, Dirección General de Adquisiciones del Estado, Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal y	El Minfin a través de la Dirección de Análisis y Política Fiscal.



Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
		Dirección de Asesoría Jurídica).	
	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 2025, el Minfin define una estrategia para eliminar el gasto superfluo.	El Minfin a través de la Dirección de Asuntos Administrativos.	El Minfin a través de la Dirección de Asuntos Administrativos.
	El Minfin implementa la gestión de una Estrategia Financiera ante el Riesgo de Desastres, que busca fortalecer la resiliencia y la capacidad de respuesta del gobierno, vale mencionar:  Préstamo con Opción de Desembolso Diferido ante Catástrofes CAT-DDO  Seguro paramétrico 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.	El Minin a través de la Dirección de Crédito Público.	El Minfin a través de la Dirección de Crédito Público.

Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)	Implementación de las Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental en el Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin): proceso orientado a garantizar el alcance de los objetivos y metas institucionales, en función del uso racional, eficiente y transparente de los recursos disponibles.	Autoridad administrativa superior de cada dependencia del Minfin, en el marco de sus competencias reguladas en el Reglamento Orgánico Interno y en la normativa vigente aplicable.	Autoridad administrativa superior de cada dependencia del Minfin, en el marco de sus competencias reguladas en el Reglamento Orgánico Interno y en la normativa vigente aplicable.
	Implementación de la Estrategia para la mejora de la ejecución y calidad del gasto; en cumplimiento a la Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, ejercicio fiscal 2025, el Minfin define una estrategia para eliminar el gasto superfluo.	El Minfin a través de la Dirección de Asuntos Administrativos	Dirección de Asuntos Administrativos.
	El Minfin, desde el año 2019, ante el requerimiento de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (Conred), ha elaborado el Plan Institucional de Respuesta (PIR), el cual es analizado y actualizado anualmente. En dicho plan se establecen la	Dependencias del Minfin que participan en la implementación del PIR.	Comité de Emergencia del Minfin.

Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
	descripción de procedimientos operativos y las estrategias que, en conjunto, permiten al personal y colaboradores accionar de manera eficaz ante una emergencia o desastre.		
	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 ambientales, reducir los costos y mejorar la salud y bienestar de los ocupantes del edificio.	El Minfin a través de la Dirección de Asuntos Administrativos.	Dirección de Asuntos Administrativos

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin), 2025.

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

### 4.1 Identificación, análisis y priorización de la problemática

Para abordar la problemática relacionada con la elaboración del PEI 2025-2029, 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. Este problema ha sido una preocupación constante durante varios años, y se validó su relevancia actual, adaptándose a las condiciones actuales del país. Durante el taller, se validó 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 para atender las necesidades de la población guatemalteca. Además, se destacó la rigidez del Presupuesto General de Ingresos y Egresos, que solo podrá modificarse mediante una reforma a la Constitución Política de la República de Guatemala.

Para seguir enriqueciendo el análisis, la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional (Diplandi) organizó una dinámica de discusión donde los participantes pudieron compartir sus opiniones sobre las causas directas e indirectas del problema. Antes de finalizar el taller, se les pidió a los representantes de las dependencias que, en los próximos dos días, enviaran sus comentarios o confirmaran si coincidían con las causas y el problema identificados, en especial en cuanto a la **“Insuficiencia de recursos tributarios para el financiamiento 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 papel 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 clave. 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 indirectas identificadas en el árbol de problemas.

En el Anexo 1, 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 en el Modelo Conceptual se continuó con 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

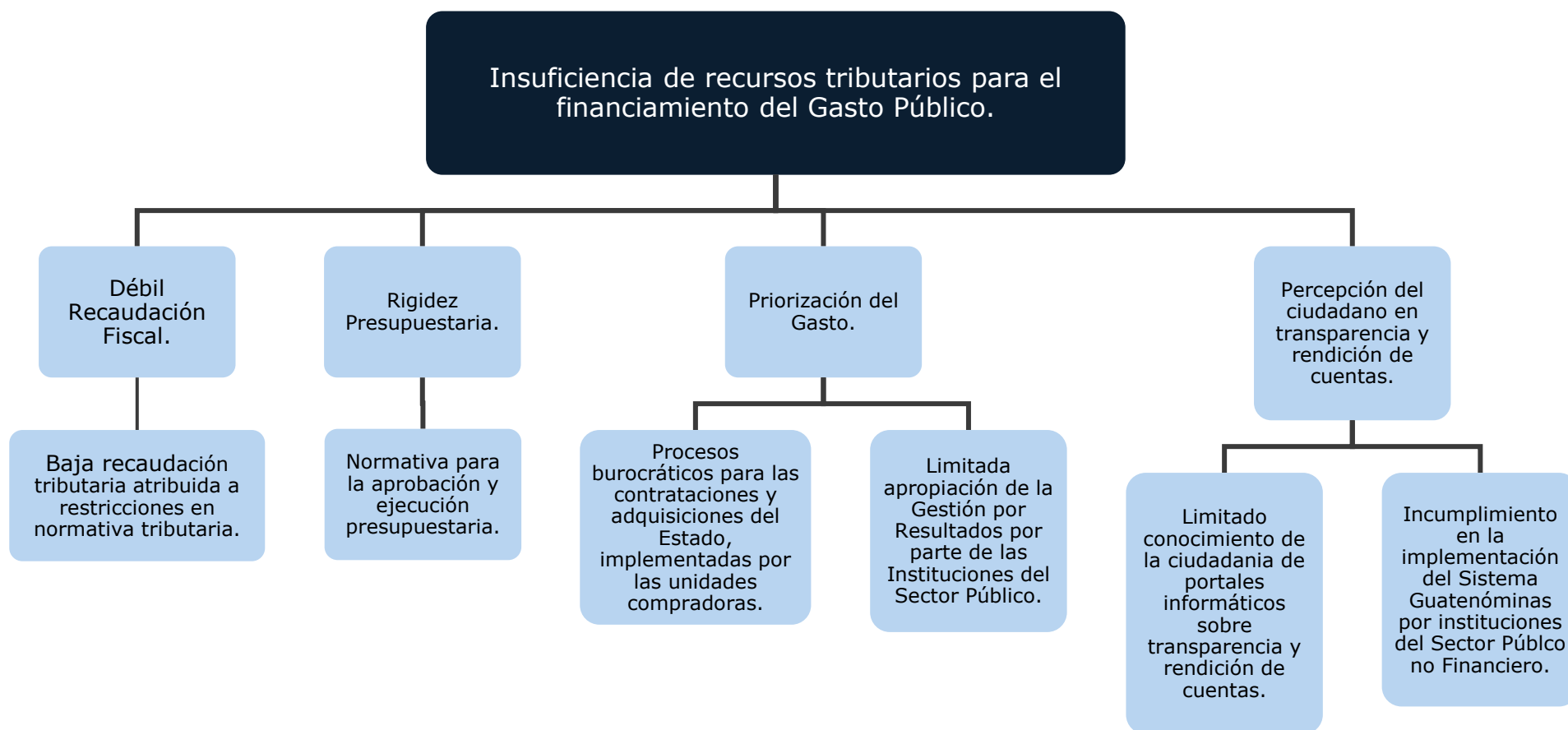
en la normativa tributaria, normativa para la aprobación y ejecución presupuestaria, procesos burocráticos para las contrataciones y adquisiciones del Estado, limitada apropiación de la Gestión para Resultados (GpR) por parte de las instituciones del Sector Público, limitado conocimiento de la ciudadanía 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, 2025.*



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas (2025).



## 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 2, 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.

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, 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.

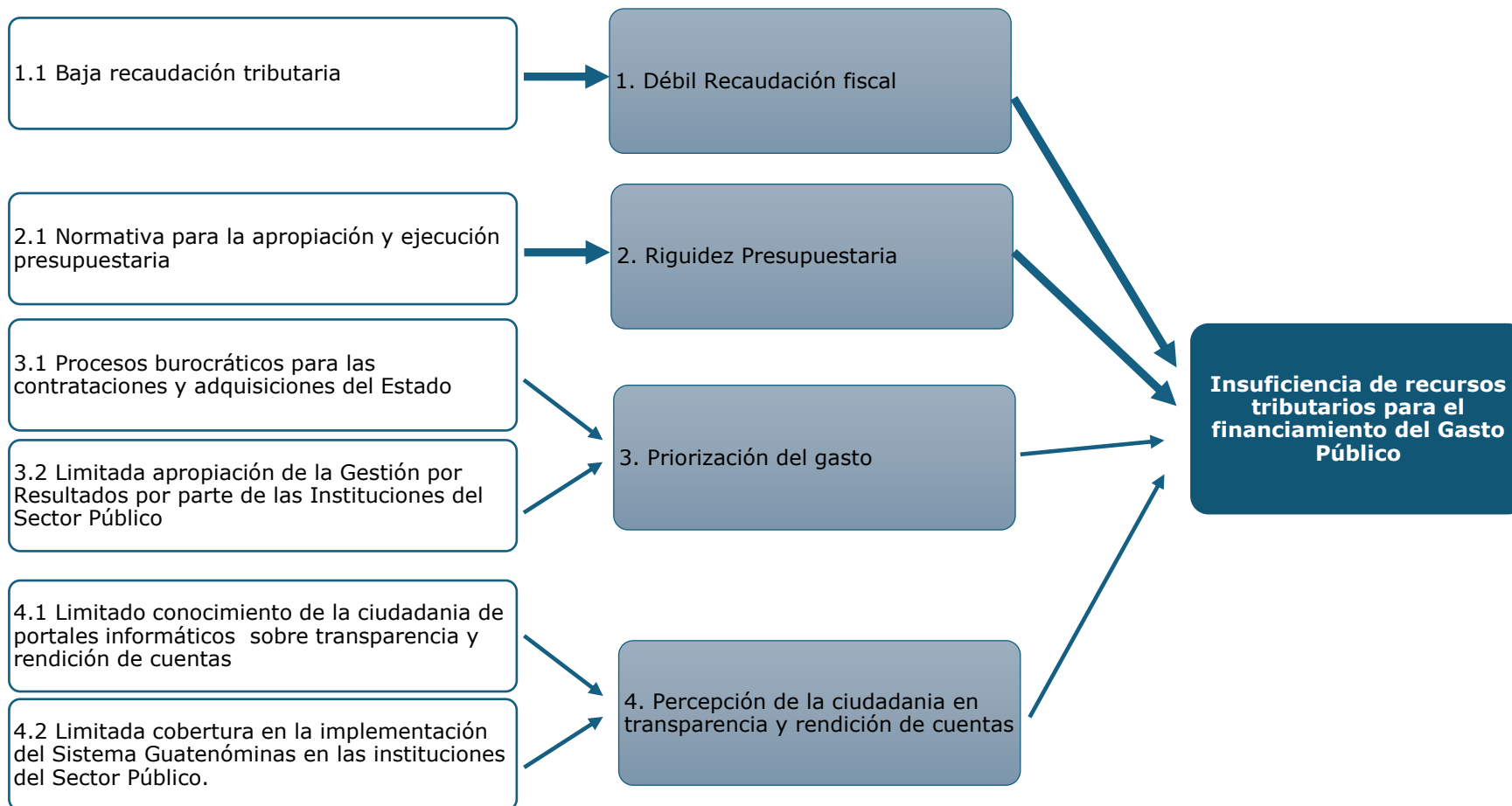
Para la elaboración del esquema relacionado con el modelo explicativo, fueron utilizadas tres variables del modelo de Gestión por Resultados, siendo estas: **magnitud, evidencia y fuerza explicativa**, que permitieron mostrar los caminos causales críticos directos e indirectos, y la jerarquización de 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 por otros países que afrontaron problemas similares y que contribuyeron a la solución de sus problemas.

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

## Figura 2

*Ministerio de Finanzas Públicas. Modelo Explicativo, 2025.*



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas. 2025.



## 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

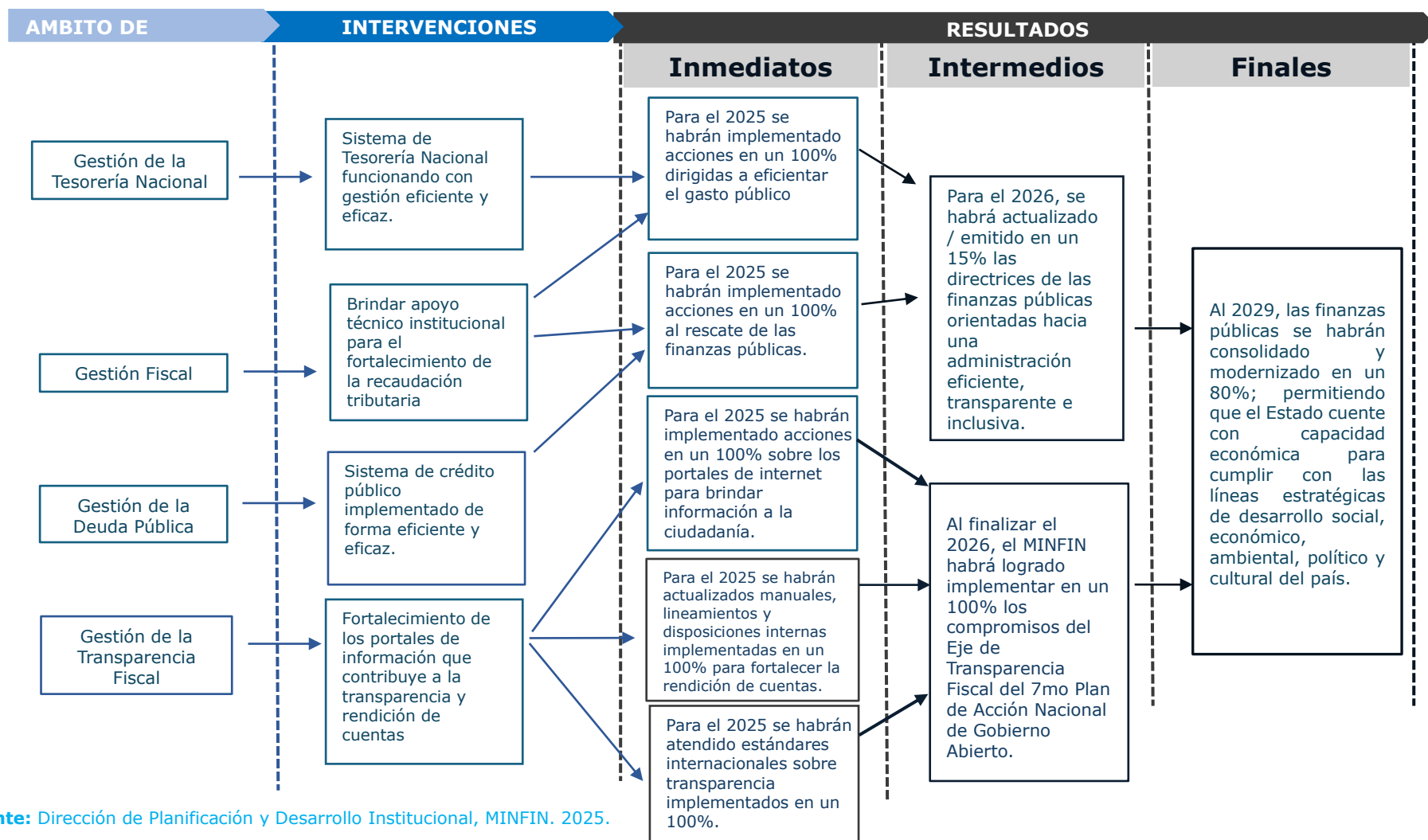
El Modelo Lógico de la Estrategia, desde la gestión de los ingresos, se estructura a partir de cuatro ámbitos de gestión identificados con las funciones del MINFIN, los cuales se observan en la Figura 3 y contribuyeron a la definición del ¿cómo? y ¿por qué? debe funcionar una estrategia que permitirá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

En el Modelo Lógico de la Estrategia, se identificaron cuatro intervenciones clave que representan un número igual de productos y que, de acuerdo con los aspectos más críticos para el abordaje estratégico, 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) Apoyo técnico institucional para el fortalecimiento de la recaudación tributaria; 3) Sistema de crédito público implementado de manera eficiente y eficaz; y 4) Fortalecimiento de los portales de información, contribuyendo a la transparencia y rendición de cuentas.

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

**Figura 3**

*Ministerio de Finanzas Públicas. Modelo lógico de la estrategia: Gestión de los ingresos, 2025.*



**Fuente:** Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. 2025.

## 4.6.2 Gestión de los egresos

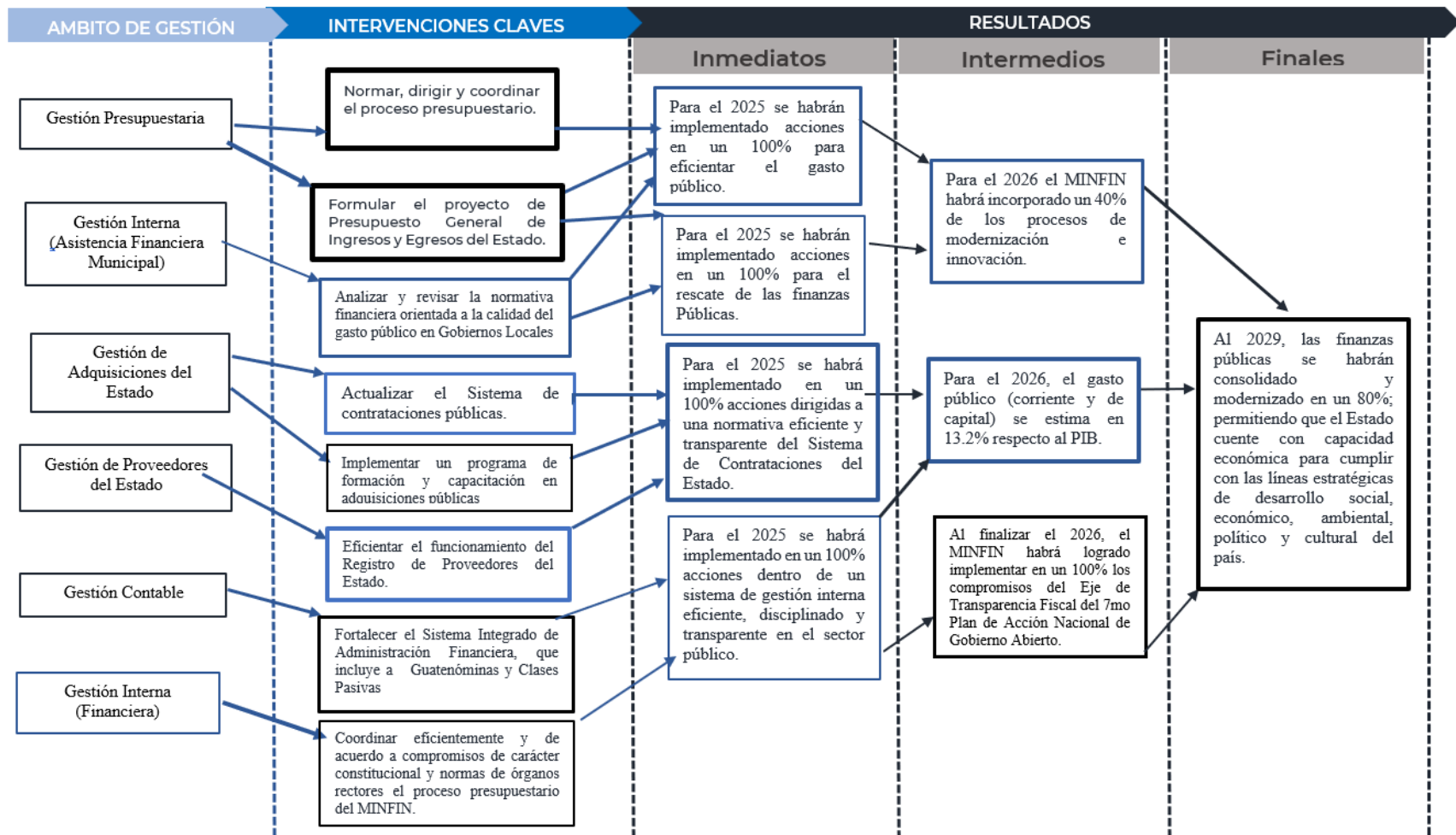
El Modelo Lógico de la Estrategia, desde la gestión de los egresos, se estructura a partir de seis ámbitos de gestión que se identifican de acuerdo con las funciones del MINFIN y que se presentan en la figura 4. Este modelo contribuye a la definición del ¿cómo? y ¿por qué? debe funcionar la estrategia, que contribuirá al alcance de los resultados (inmediatos, intermedios y finales) que forman parte del Plan Estratégico Institucional (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, seguimiento, monitoreo y evaluación de los resultados, se estructuran de la siguiente manera: 1) Normar, dirigir y coordinar el proceso presupuestario; 2) Formular el proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado; 3) Analizar y revisar la normativa financiera orientada a la calidad del gasto público en Gobiernos Locales; 4) Actualizar el Sistema de contrataciones públicas; 5) Implementar un programa de formación y capacitación en adquisiciones públicas; 6) Eficientar el funcionamiento del Registro de Proveedores del Estado; 7) Fortalecer el Sistema Integrado de Administración Financiera, que incluye a Guatenóminas y Clases Pasivas; y 8) Coordinar eficientemente, de acuerdo con los compromisos de carácter constitucional y las normas de los órganos rectores, el proceso presupuestario del MINFIN.

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

**Figura 4**

*Ministerio de Finanzas Públicas. Modelo lógico de la estrategia: Gestión de los Egresos, 2025.*



**Fuente:** Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. 2025.



## 4.7 Resultados, indicadores y metas

El Minfin, en cumplimiento con los lineamientos 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 que definen el resultado final, donde las finanzas públicas se consolidan y modernizan, 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 finalizar la vida útil del PEI, se haya consolidado y modernizado las finanzas públicas en un 80%, 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 a las entidades responsables de la implementación del Compromiso 1 del 7mo 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) El Minfin, con capacidad para diagnosticar e implementar un plan de trabajo que contribuya a la modernización e innovación de normas, procesos y procedimientos.

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 elaborado para una temporalidad de ejecución de 2025 a 2029. Es importante indicar que, para medir el comportamiento de los resultados del plan, la Diplandi debe elaborar un informe anual de seguimiento y monitoreo sobre el desempeño de cada resultado intermedio, con información que será copiada y analizada por las dependencias rectoras involucradas a nivel de cada resultado intermedio.

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

**Tabla 5**

*Resultados Estratégicos Institucionales e Indicadores del Ministerio de Finanzas Públicas, 2025.*

Resultado	Indicadores
<p><u>Resultado Final:</u></p> <p>Al 2029, las finanzas públicas se habrán consolidado y modernizado en un 80 %; permitiendo que el Estado cuente con capacidad económica para cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país.</p>	<p>Al finalizar el 2029, se habrán consolidado y modernizado las finanzas públicas en un 80%.</p>
<p><u>Resultados Intermedios 1 (R-1):</u></p> <p>Para 2025, se habrá actualizado / emitido en un 15% las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.</p>	<p>Directrices de las finanzas públicas, están actualizadas y emitidas en un 15%.</p>
<p><u>Resultados Intermedios 2 (R-2):</u></p> <p>Al finalizar el 2025, el MINFIN habrá logrado participar y acompañar en un 100% de la parte inicial del proceso de formulación del 7mo Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto.</p>	<p>Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto participado y acompañado en un 100% en la parte inicial del proceso de formulación del 7mo.</p>
<p><u>Resultados Intermedios 3 (R-3):</u></p> <p>Para el 2025, el gasto público (corriente y de capital) se estima en 13.2% respecto al PIB.</p>	<p>El gasto público (corriente y de capital) será del 13.2% respecto al PIB.</p>
<p><u>Resultados Intermedios 4 (R-4):</u></p> <p>Para el 2025 el MINFIN habrá incorporado un 20% de los procesos de modernización e innovación.</p>	<p>Establecido un plan de trabajo en un 20%.</p>

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), 2025.

En la tabla 6 se muestra la cadena de resultados a nivel de objetivos estratégicos, resultados intermedios y finales que se espera alcanzar al finalizar el 2029.

**Tabla 6**

*Objetivos estratégicos, resultados intermedios y final del Ministerio de Finanzas Públicas, 2025-2029.*

Objetivos Estratégicos	Resultados Intermedios					Resultado Final
	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	
Gestionar las finanzas públicas de manera que los recursos públicos se utilicen eficientemente, bajo una perspectiva social inclusiva, de igualdad de género, contribuyendo al crecimiento y la estabilidad macroeconómica en el mediano y largo plazo.	Para 2025, se habrá actualizado / emitido en un 15% las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.	Para 2026, se habrá actualizado / emitido en un 15% las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.	Para 2027, se habrá actualizado / emitido en un 20% las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.	Para 2028, se habrá actualizado / emitido en un 10% las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.	Para 2029, se habrá actualizado / emitido en un 10% las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.	Al 2029, las finanzas públicas se habrán consolidado y modernizado en un 80%; permitiendo que el Estado cuente con capacidad económica para cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país.
Promover la gestión transparente de las finanzas públicas a través de una agenda estratégica que considere los estándares y mejores prácticas a nivel nacional e internacional, así como las recomendaciones de evaluaciones y mediciones especializadas.	Al finalizar el 2025, el MINFIN habrá logrado participar y acompañar en un 100% de la parte inicial del proceso de formulación del 7mo Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto.	Al finalizar el 2026, el MINFIN habrá logrado implementar en un 60% los compromisos del Eje de Transparencia Fiscal del 7mo Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto.	Al finalizar el 2027, el MINFIN habrá logrado implementar el restante 40% de los compromisos del Eje de Transparencia Fiscal del 7mo Plan; a la vez logrado el 100% del proceso de formulación del 8º. Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto.	Al finalizar el 2028, el MINFIN habrá logrado implementar en un 60% los compromisos del Eje de Transparencia Fiscal del 8º Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto.	Al finalizar el 2029, el MINFIN habrá logrado implementar el 40% restante de los compromisos del Eje de Transparencia Fiscal del 8º Plan: a la vez alcanzado el 100% del proceso de formulación del 9º Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto.	
Gestionar la política fiscal suficiente, con perspectiva de desarrollo sostenible, responsable, transparente e inclusiva.	Para el 2025, el gasto público (corriente y de capital) se estima en 13.6% respecto al PIB.	Para el 2026, el gasto público (corriente y de capital) se estima en 13.2% respecto al PIB.	Para el 2027, el gasto público (corriente y de capital) se estima en 12.8% respecto al PIB.	Para el 2028, el gasto público (corriente y de capital) se estima en 12.6% respecto al PIB.	Para el 2029, el gasto público (corriente y de capital) se estima en 12.6% respecto al PIB.	
Incorporar a la gestión de la hacienda pública el enfoque de innovación y los procesos propios de un Estado moderno y eficiente.	Para el 2025 el MINFIN habrá incorporado un 20% de los procesos de modernización e innovación.	Para el 2026 el MINFIN habrá incorporado un 20% de los procesos de modernización e innovación.	Para el 2027 el MINFIN habrá incorporado un 20% de los procesos de modernización e innovación.	Para el 2028 el MINFIN habrá incorporado un 20% de los procesos de modernización e innovación.	Para el 2029 el MINFIN habrá incorporado un 00% de los procesos de modernización e innovación.	

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), 2025.



## 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 Prioridades Nacionales de Desarrollo (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

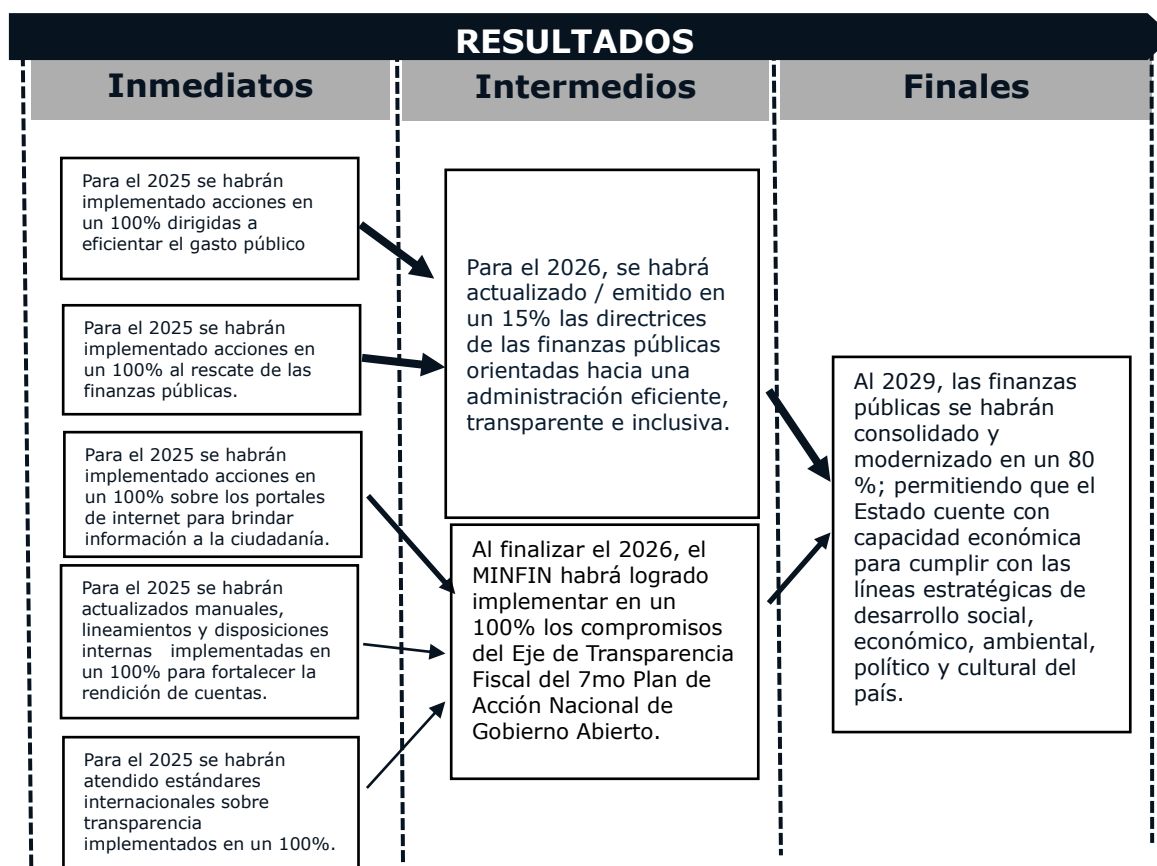
En lo que respecta al ámbito de gestión de los ingresos, se logró identificar un grupo de resultados inmediatos, relacionados con la implementación de un gasto eficiente; acciones dirigidas al rescate de las finanzas públicas; portales de transparencia actualizados al servicio de la ciudadanía; manuales,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

De igual forma, en el año 2025, se busca alcanzar dos resultados intermedios vinculados a unas directrices de las finanzas públicas, donde se busca una administración eficiente, transparente e inclusiva, y la implementación del 7mo Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto.

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

**Figura 5**

*Cadena de resultados inmediatos, intermedios y final del Ministerio de Finanzas Públicas: Gestión de los ingresos, 2025.*



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), 2025.

## 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. Se espera que al finalizar el ejercicio fiscal 2025, el Minfin haya alcanzado los resultados programados.

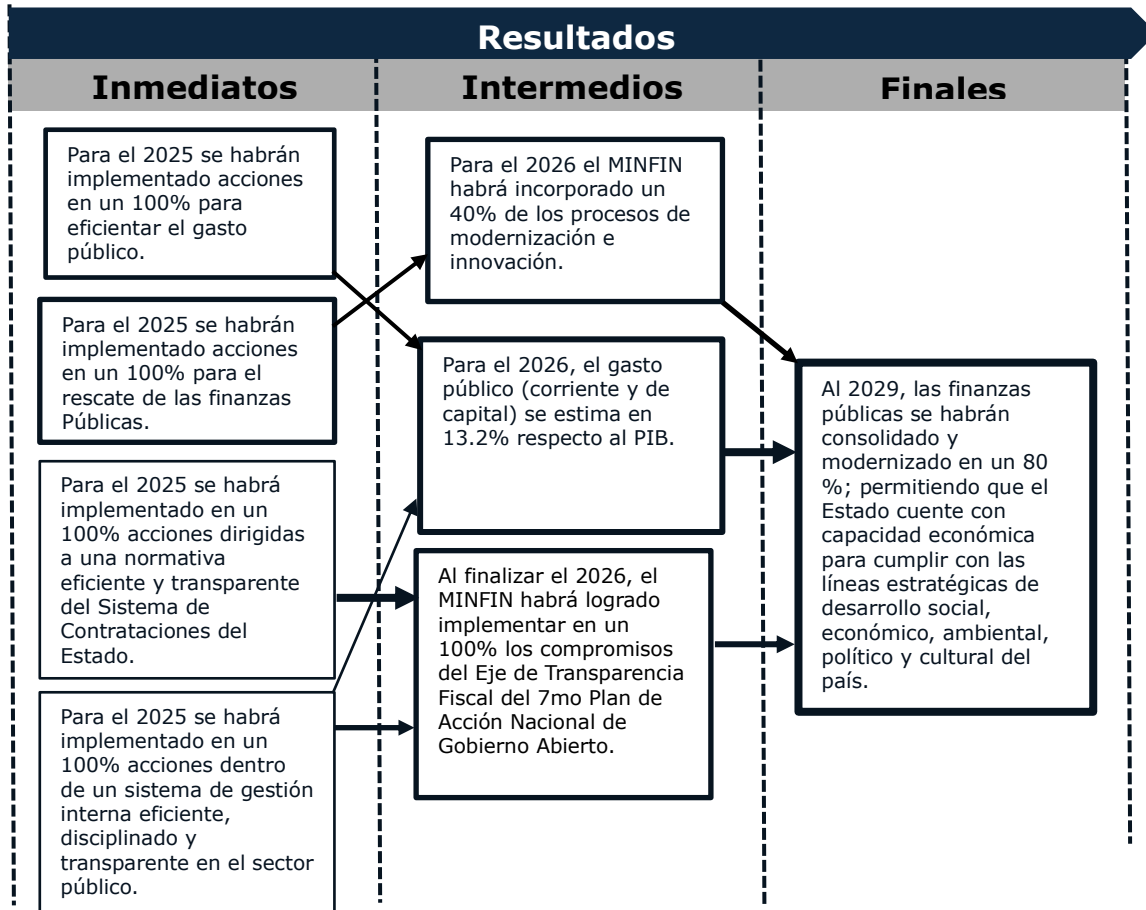
En cuanto a los resultados intermedios, se ha definido una temporalidad base, que es el 2025, para el alcance de estos resultados. Los inmediatos desempeñarán un papel fundamental, ya que apuntan directamente a contribuir al logro de los intermedios. Como se puede observar, se identificaron tres resultados intermedios, 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 como parte del 7mo Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto.

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%, 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, 2025.*



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), 2025.

## 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 2.

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

**Tabla 7**

*Ministerio de Finanzas Públicas. Modelo Prescriptivo, 2025.*

Intervenciones (Cómo abordar la causa)	Causa Indirecta	Causa Directa	Problema Principal
El Minfin, a través de la Dirección de Análisis y Política Fiscal, 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 Dirección Técnica del Presupuesto y la Dirección de Contabilidad del Estado 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, a través de la Dirección General de Adquisiciones del Estado, Registro General de Adquisiciones del Estado y la Dirección de Asesoría Jurídica, realicen un análisis, revisión y actualización a la Ley de Contrataciones del Estado con la finalidad de eliminar procesos complejos y burocráticos y que la propuesta sea elevada al Congreso de la República para su análisis y aprobación.	Eficiencia en los procesos para la contratación y adquisiciones del Estado	Mejora en la priorización del gasto	

Intervenciones (Cómo abordar la causa)	Causa Indirecta	Causa Directa	Problema Principal
Que la Dirección de Transparencia Fiscal y la Dirección de Comunicación Social del Minfin, 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	
Que la Dirección de Contabilidad del Estado del Minfin, defina una programación progresiva para la implementación de la NICSP <sup>7</sup> 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. 2025.

Un elemento determinante en la débil recaudación fiscal es el rubro relacionado con la captación de ingresos, responsabilidad que recae en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Es importante indicar que, en los últimos años, la recaudación tributaria ha mostrado importantes avances; sin embargo, los recursos financieros siempre serán limitados para atender las principales demandas de una población en constante crecimiento demográfico.

De acuerdo con la documentación bibliográfica consultada, se encontró el caso de un país en América del Sur que, según los análisis de CEPAL (2016), identificó factores que llevaron a este país a plantear la necesidad de realizar una reforma tributaria en 2014. Uno de esos factores fue el crecimiento sostenido en los últimos 20 años (1993-2013), durante los cuales la tasa promedio de crecimiento anual fue del 5.2%, y al mismo

<sup>7</sup> Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

tiempo, el ingreso per cápita se duplicó. Sin embargo, los ingresos públicos, como presión fiscal, se mantuvieron estables por debajo del nivel de desarrollo del país.

En ese sentido, las evidencias de las buenas prácticas analizadas en el modelo prescriptivo pueden llevarnos a proponer, en términos generales, nuevos impuestos, ampliación de la base tributaria, modificaciones a las tasas impositivas, fortalecimiento y apoyo a la gestión de la SAT, entre otros.

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

Por otro lado, indicar que, para la elaboración del Modelo Prescriptivo, se realizó el análisis y revisión documental de varias experiencias latinoamericanas, en las que se identificó que un factor común es la débil recaudación fiscal, lo cual constituye un factor determinante para que los recursos tributarios de un país sean insuficientes para financiar el gasto público.

#### 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, 2025.*



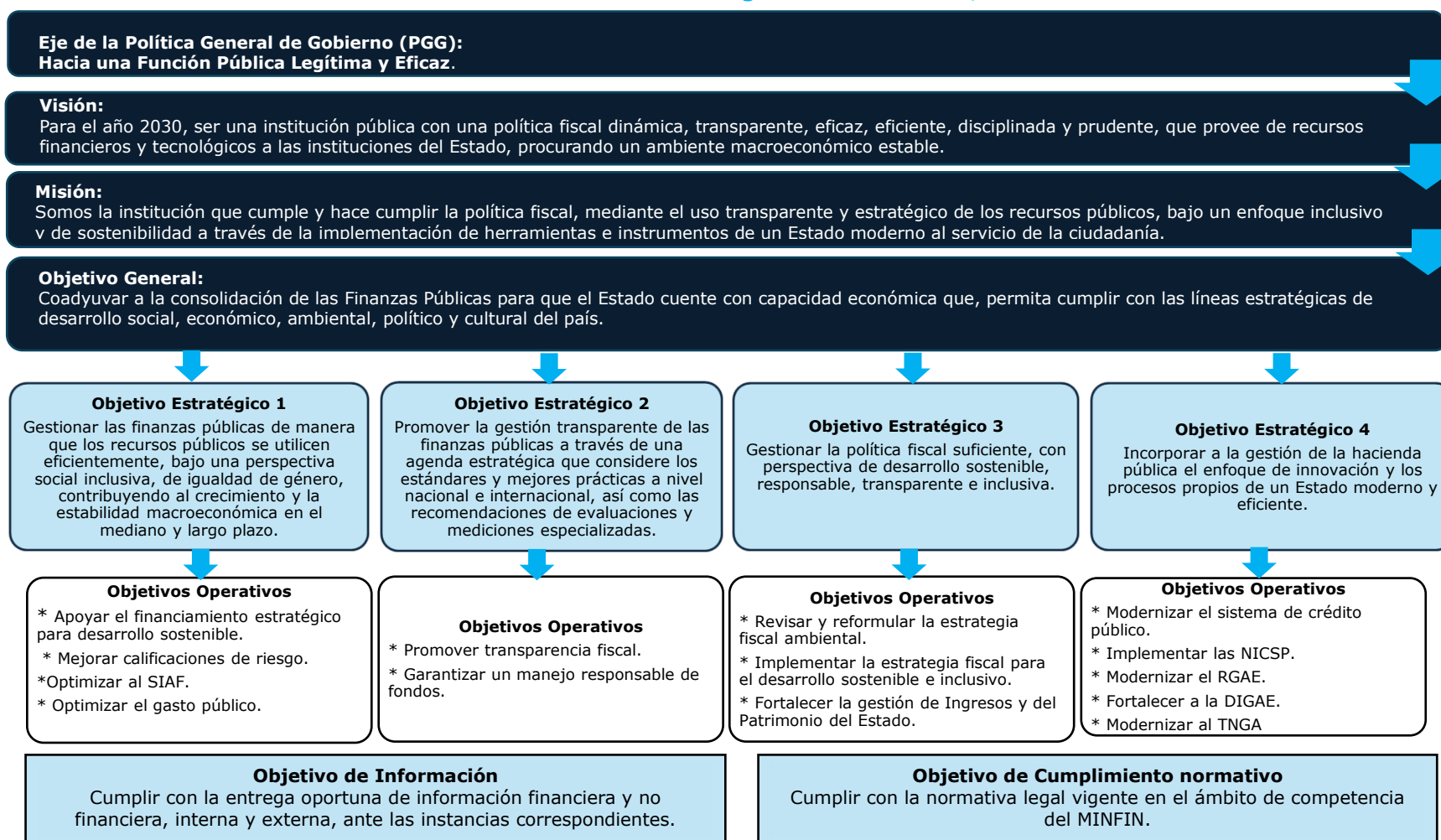
Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas. 2025.

## 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.

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



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas. 2025.

## 5.1 Visión

El Ministerio de Finanzas Públicas (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 Reglamento Orgánico Interno.

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.

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

## 5.2 Misión

El Ministerio de Finanzas Públicas, en el marco de su Marco Estratégico Institucional, cumple con las funciones asignadas por la Ley del Ejecutivo y el Reglamento Orgánico Interno. 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.

## 5.3 Principios

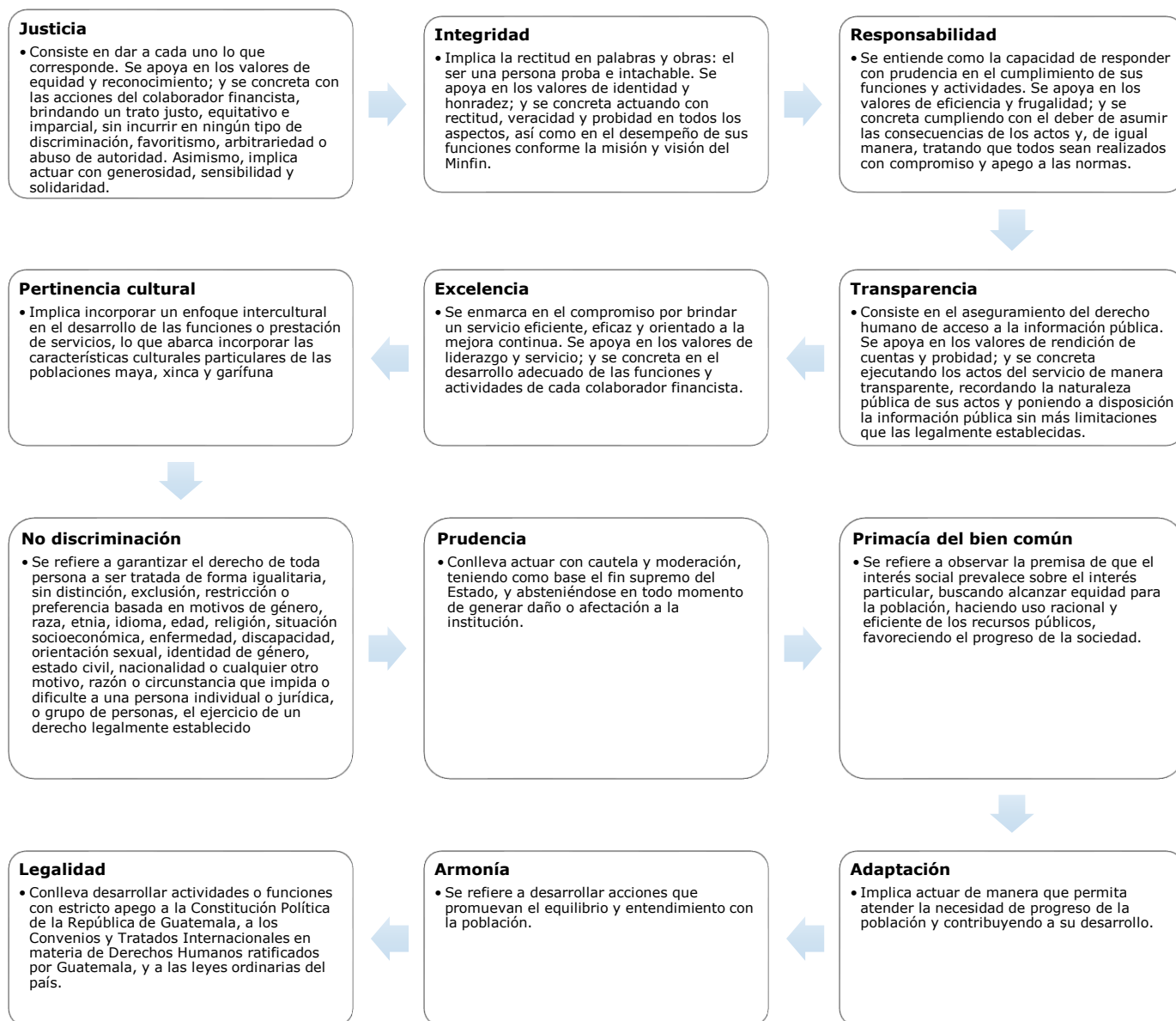
En cumplimiento de las funciones institucionales, el Minfin, en el Código de Ética, definió principios que guían los procesos estratégicos hacia un desarrollo institucional fortalecido, con la incorporación transversal de procesos transparentes, un control interno adecuado, innovación en los ámbitos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



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

**Figura 9**

*Ministerio de Finanzas Públicas. Principios institucionales, 2025.*



Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas. (2025). Código de ética (Acuerdo Ministerial No. 484).

## 5.4 Valores

De acuerdo con el Código de Ética del Minfin (Acuerdo Ministerial Número 484-2023), entre los principales valores que todos los empleados de este Ministerio deben cumplir se encuentran:

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

## 5.5 Análisis FODA y acciones estratégicas

Como parte integral de la formulación del Plan Estratégico del Ministerio de Finanzas, se llevó a cabo un análisis de capacidades estratégicas utilizando la metodología FODA. Mediante un requerimiento formal de la Dirección de Planificación (Diplandi), todas las dependencias del Ministerio fueron convocadas a realizar un diagnóstico profundo de sus capacidades internas en términos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este análisis resultó fundamental para identificar tanto las áreas de oportunidad como los posibles riesgos que podrían influir en el desempeño del Ministerio.

El ejercicio realizado permite tener una visión clara sobre los recursos y capacidades disponibles, lo cual es esencial para la toma de decisiones estratégicas. De esta manera, se logran establecer las acciones necesarias para capitalizar las fortalezas y mitigar las debilidades, alineando a la institución con sus objetivos a largo plazo. Los resultados de este análisis FODA, junto con las estrategias de acción derivadas, están detallados en los Anexos 3 y 4, los cuales constituyen un componente clave del presente plan estratégico.

## 5.6 Identificación de proyectos estratégicos y designación de responsables

El Minfin, con la finalidad de fortalecer el marco estratégico institucional, en el PEI 2025-2029 ha definido un conjunto de líneas estratégicas que guardan una estrecha relación con los objetivos estratégicos institucionales y que sean objetivamente alcanzables, a través de un conjunto de proyectos estratégicos, con diferentes temporalidades dirigidos a fortalecer entre otras temáticas la transformación digital, transparencia fiscal, rendición de cuentas, fortalecimiento de capacidades institucionales, y un eficiente manejo de archivo institucional.

En la Tabla 8, se muestra la relación de líneas y proyectos estratégicos para el período 2025-2029.

**Tabla 8**

*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. Fortalecimiento de capacidades institucionales. 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. 2025.



## 5.7 Análisis de Actores

Para cumplir con las funciones establecidas en el ROI, el Minfin debe interactuar con diversas entidades del Sector Público. En este sentido, se llevó a cabo un análisis de las interacciones con los principales actores relacionados con los procesos.

La metodología aplicada permitió integrar el análisis de actores institucionales con el análisis de partes interesadas, como se requiere en los procesos de Certificación de Calidad ISO 9001:2015 y de Gestión Antisoborno ISO 37001:2016, con el objetivo de identificar a los principales actores externos que tienen interacción con el Minfin durante la ejecución del PEI.

En la Tabla 9 se presenta la matriz de actores con los cuales el Minfin interactúa, de acuerdo con su naturaleza institucional, para cumplir con sus funciones, destacando a los diferentes actores involucrados, tal como se detalla a continuación:

**Tabla 9**

*Identificación de actores del Ministerio de Finanzas Públicas, 2025.*

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

Actor	Importancia	Poder	Recursos	Rol	Acciones Principales	Ubicación Geográfica
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. 2025.

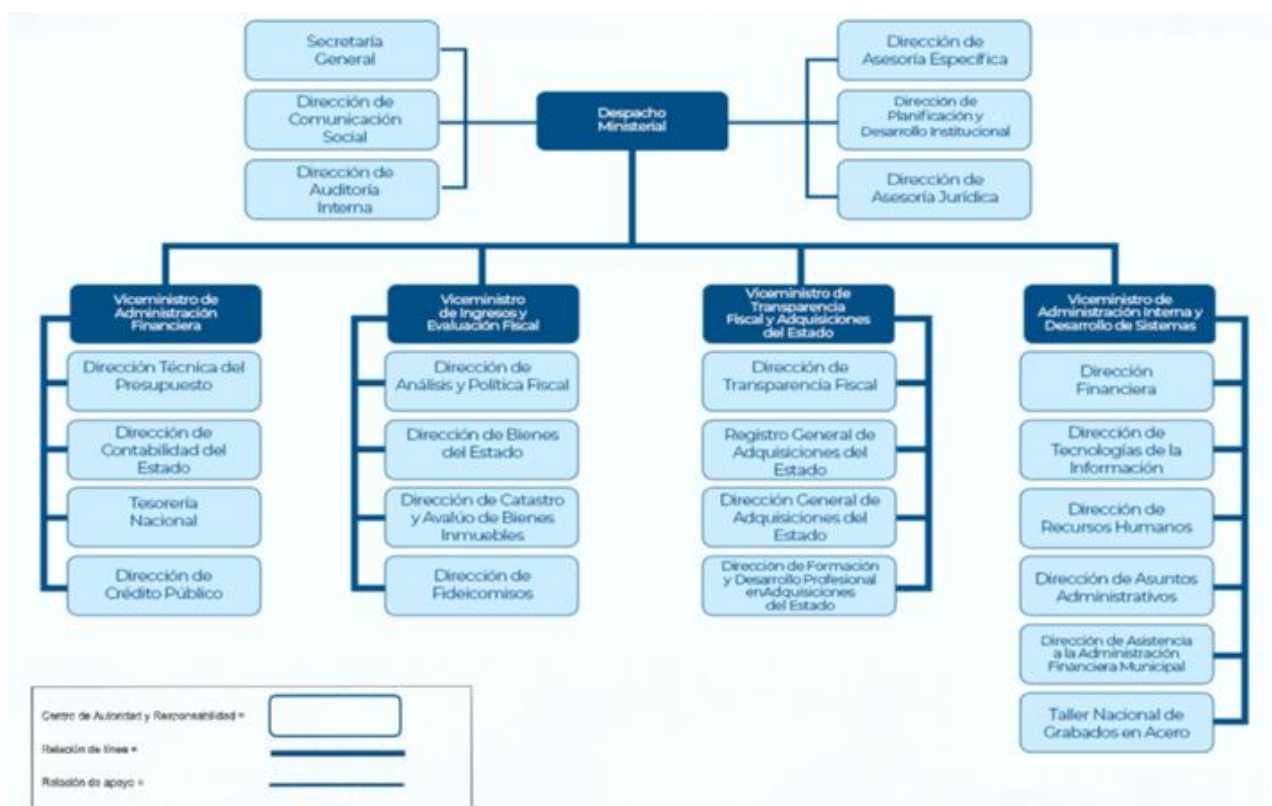
## 5.8 Estructura Organizacional

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

La Figura 10 presenta la estructura organizacional que regula el funcionamiento del Ministerio.

**Figura 10**

*Estructura orgánica del Ministerio de Finanzas Públicas, 2025.*



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

Vigencia: A partir del 29 de junio de 2018

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

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

El Marco Estratégico Institucional 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 Plan Estratégico Institucional 2025–2029 y el Plan Operativo Anual 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.

### **6.1 Sistemas de Gestión**

El MINFIN, basado en el principio de mejora continua, logró certificarse en el año 2018 en la Norma ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de Calidad, con un alcance de nueve procesos y seis dependencias. En el año 2019, logró certificarse en la Norma ISO 37001:2016, Sistema de Gestión Antisoborno, con un alcance de diez procesos y doce dependencias.

En el 2020, se amplió el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, a veintisiete procesos y veintidós dependencias y también se logró ampliar



el alcance del Sistema de Gestión Antisoborno a once procesos y trece dependencias.

La implementación de estos sistemas en el MINFIN ha contribuido al alcance de los objetivos estratégicos del mismo.

### 6.1.1 Matriz de riesgos del PEI 2025-2029 en articulación con los Sistemas de Gestión ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016 del Minfin.

En el marco del proceso de elaboración del PEI 2025-2029, el Ministerio de Finanzas Públicas incorpora una matriz de riesgos alineada con los Sistemas de Gestión implementados por la institución, conforme a las normas ISO 9001:2015 (Sistema de Gestión de Calidad) e ISO 37001:2016 (Sistema de Gestión Antisoborno). Esta matriz tiene como propósito anticipar y gestionar los factores de incertidumbre que podrían afectar el logro de los objetivos estratégicos institucionales, contribuyendo así a una ejecución más eficiente y transparente del plan.

La matriz incluye la identificación de cinco riesgos estratégicos, cada uno de los cuales cuenta con acciones específicas de mitigación, así como la definición del período estimado para la implementación de dichas acciones.

#### **Tabla 10**

*Matriz de riesgos del Ministerio de Finanzas Públicas en 2025 vinculada a los sistemas de gestión ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016.*

No.	Descripción	Nivel de riesgo	Plan de acción	Finalización
1	Políticas Institucionales no alineadas a las Políticas Públicas.	Bajo	Implementar mecanismos de comunicación y coordinación con el ente rector de la Planificación (Segeplan)	31/03/2026

No.	Descripción	Nivel de riesgo	Plan de acción	Finalización
2	No poder apoyar el crecimiento social, económico, ambiental, político y cultural del país.	Medio	Revisión y análisis del informe de Desempeño de la Política Fiscal anual.	31/03/2026
3	Desconocimiento de la estrategia institucional	Bajo	Comunicación de las estrategias ministeriales con todas las dependencias del MINFIN.	31/03/2026

**Fuente:** Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional del MINFIN. Año 2025

### 6.1.2 Matriz de Planificación Estratégica Institucional del Minfin.

La matriz de planificación estratégica institucional constituye una herramienta clave para asegurar la alineación entre la Política General de Gobierno (PGG) 2024-2028 y el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2029 del Ministerio de Finanzas Públicas (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.

Dicha articulación garantiza la ejecución oportuna y coherente de las acciones estratégicas definidas por el Ministerio en el marco de la PGG, al tiempo que facilita el cumplimiento de las funciones establecidas en la Ley del Organismo Ejecutivo (Decreto Número 114-97) y el Reglamento Orgánico Interno del Minfin (Acuerdo Gubernativo 112-2018).

El Ministerio de Finanzas Públicas 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 se compromete a fortalecer los mecanismos institucionales que favorezcan una gestión plan-presupuesto más eficiente, basada en el enfoque de gestión por resultados. Este modelo permite una 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 Ministerio de Finanzas Públicas, para medir el cumplimiento del Eje 1 de la PGG, está considerando la intervención de cinco resultados intermedios, siendo los siguientes:

**R-1:** Para el 2025, se habrá actualizado / emitido en un 15% las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.

**R-2:** Al finalizar el 2025, el MINFIN habrá logrado participar y acompañar en un 100% de la parte inicial del proceso de formulación del 7mo Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto.

**R-3:** Para el 2025, el gasto público (corriente y de capital) se estima en 13.6% respecto al PIB.

**R-4:** Para el 2025 el MINFIN habrá diagnosticado y establecido en un 20% el plan de trabajo para la modernización e innovación de sus normas, procesos y procedimientos.

### 6.1.3 Matriz de vinculación entre Objetivos Estratégicos, PGG dependencias del Minfin.

La matriz de vinculación entre Objetivos Estratégicos, PGG y dependencias del Minfin y acciones estratégicas, tiene por objeto mostrar la interrelación que se da entre los cuatro elementos antes indicados del Plan Estratégico Institucional PEI 2025-2029 del Minfin, especialmente destacar la intervención de ciertas dependencias que están vinculadas especialmente con el eje de PGG, caso particular el Ministerio que atiende el **Eje 1: Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz**.

En la tabla 11, se observa cómo a partir del Eje 1 de la PGG, en el PEI 2025-2029 se articulan acciones estratégicas en función a cada uno de los cuatro objetivos estratégico, donde las dependencias identificadas tienen acciones programadas en sus planes operativos anuales.

**Tabla 11**

*Relación de objetivos estratégicos del Minfin con los ejes de la PGG y la participación de dependencias, 2025.*

Eje PGG	Objetivo Estratégico	Dependencia
Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz	<b>OE-1:</b> 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 Técnica del Presupuesto
		Dirección de Crédito Público
		Dirección de Contabilidad del Estado Tesorería Nacional
	<b>OE-2:</b> 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	Dirección de Adquisiciones del Estado
		Registro General de Adquisiciones del Estado
		Dirección de Transparencia Fiscal



Eje PGG	Objetivo Estratégico	Dependencia
	recomendaciones de evaluaciones y mediciones especializadas.	Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado
	<b>OE-3:</b> 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
	<b>OE-4:</b> Incorporar a la gestión de la hacienda pública el enfoque de innovación y los procesos propios de un Estado moderno y eficiente.	Secretaría General
		Dirección Financiera
		Dirección de Tecnologías de la Información
		Dirección de Recursos Humanos
		Dirección de Comunicación Social
		Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional
		Dirección de Fideicomisos
		Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal Taller Nacional de Grabados en Acero

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2025.

## **7. Mecanismos de avance a nivel estratégico**

### **7.1 Mecanismos de avance**

El seguimiento y monitoreo al Plan Estratégico Institucional 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 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

Los indicadores estratégicos identificados para brindar seguimiento al PEI 2025-2029 se estructuran en dos niveles: el primero en función al resultado final, y el segundo, donde se definen los cinco Resultados Intermedios. Para cada uno de los indicadores, se ha construido una ficha en la cual se 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 12**

*Resultado Final: Al 2029, las finanzas públicas se habrán consolidado y modernizado en un 80%, permitiendo que el Estado cuente con capacidad económica para cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país.*

FICHA DEL INDICADOR									
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas									
Nombre del Indicador	Finanzas Públicas consolidadas y modernizadas que permiten un Estado con capacidad económica								
Categoría del Indicador	DE RESULTADO			XX	DE PRODUCTO				
Objetivo Asociado al Indicador	Contar con capacidad económica para cumplir con las líneas estratégicas orientadas al desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural del país.								
Política Pública Asociada	Política General de Gobierno PGG 2024-2028								
Descripción del Indicador	Consiste en mostrar que las finanzas públicas se han logrado consolidar y modernizar, por medio de un porcentaje anual que da muestras que ese comportamiento permite al Estado, disponer de capacidades económicas para cumplir con las líneas estratégicas de desarrollo social, económico, ambiental, político y cultural.								
Pertinencia	El indicador incluye los cuatros principales elementos de la política fiscal, como son ingresos públicos, el nivel de gasto financiamiento del déficit y Transparencia Fiscal.								
Interpretación	El indicador debe mostrar un comportamiento de las finanzas públicas en un nivel de consolidación y modernización, igual o muy cercano a 80 por ciento, lo que significa que por lo menos se mantiene el porcentaje, en comparación con el año base.								
Fórmula de Cálculo	% 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		Cuatrimstral		Semestral		Anual	XX	
Tendencia del Indicador									
Años	2025		2026		2027		2028		2029
Valor (del indicador)									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. Año 2025



**Tabla 13**

*Resultado Intermedio R-1: Para 2025, se habrá actualizado / emitido en un 15% las directrices de las finanzas públicas orientadas hacia una administración eficiente, transparente e inclusiva.*

FICHA DEL INDICADOR								
INSTITUCIÓN: Ministerio de Finanzas Públicas								
Nombre del Indicador	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		Cuatrimstral		Semestral		Anual	XX
Tendencia del Indicador								
Años	2025	2026	2027	2028	2029			
Valor (del indicador)	15 %	15 %	20 %	10%	10%			
Línea Base	Año	2024	Valor				10%	
Medios de Verificación								
Procedencia de los datos	SICOIN-SIGES							
Unidad Responsable	Dirección Técnica del Presupuesto, Dirección de Contabilidad del Estado y Tesorería Nacional							
Metodología de recopilación.	Reportes del SICOIN y SIGES							

**Fuente:** Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2025.

**Tabla 14**

*Resultado Intermedio R-2: Al finalizar el 2025, el MINFIN habrá logrado participar y acompañar en un 100% de la parte inicial del proceso de formulación del 7mo Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto.*

**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 participación y acompañamiento por parte del MINFIN en la implementación y formulación del 7mo. Plan Nacional de Gobierno Abierto.								
Pertinencia	Para el MINFIN, es sumamente importante publicar el cumplimiento de los diferentes compromisos adquiridos a través de los Planes de Gobierno Abierto, el cual es un espacio participativo entre entidades del Estado, organizaciones de la sociedad civil y observadores.								
Interpretación	La tendencia del indicador, muestra el avance en el acompañamiento y asesoría del MINFIN a las entidades responsables de la implementación y formulación del 7mo. Plan Nacional de Gobierno Abierto.								
Fórmula de Cálculo	Porcentaje ejecutado anualmente entre Porcentaje programado por cien.								
Ámbito Geográfico	Nacional	xx	Regional		Departamento		Municipio		
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimstral		Semestral		Anual	XX	
Tendencia del Indicador									
Años	2025		2026		2027		2028		2029
Valor (del indicador)	100%		60%		100%		60%		100%
Línea Base	Año		2014		Valor		10%		
Medios de Verificación									
Procedencia de los datos	MINFIN.								
Unidad Responsable	Dirección de Transparencia Fiscal, Dirección de Tecnologías de la Información.								
Metodología de recopilación.	Reportes elaborados por la Dirección de Transparencia Fiscal y Dirección de Tecnologías de la Información.								

**Fuente:** Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2025

**Tabla 15**

*Resultado Intermedio. R-3: Para el 2025, el gasto público (corriente y de capital) se estima en 13.6% respecto al PIB. Año 2025*

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
Valor (del indicador)	13.0%		13.6%		13.2%		12.8%		12.6%
Línea Base	Año			2024		Valor			13.0%
Medios de Verificación									
Procedencia de los datos	Dirección de Análisis y Política Fiscal								
Unidad Responsable	Dirección de Análisis y Política Fiscal (DAPF). Unidad responsable del seguimiento de la información, no así del resultado del indicador como tal.								
Metodología de recopilación.	Reportes cuatrimestrales / anuales.								

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2025

**Tabla 16**

*Resultado Intermedio R-4: Para el 2025 el MINFIN habrá incorporado un 20% de los procesos de modernización e innovación.*

**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		Municipio			
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimstral		Semestral		Anual	XX		
Tendencia del Indicador										
Años	2025		2026		2027		2028		2029	
Valor (del indicador)	20%		40%		60%		70%		80%	
Línea Base	Año		2024			Valor			100%	
Medios de Verificación										
Procedencia de los datos	MINFIN									
Unidad Responsable	Dirección de Crédito Público, Dirección General de Adquisiciones del Estado, Registro General de Adquisiciones del Estado, Dirección de Contabilidad del Estado y Taller Nacional de Grabados en Acero.									
Metodología de recopilación	Reportes a nivel de cada dependencia.									

**Fuente:** Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, MINFIN. Año 2025



## 7.3 Construcción de la línea base

La línea base para medir el comportamiento de cada indicador, se presenta en las respectivas fichas de los 5 indicadores estratégicos.

## 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, 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 a los Resultados Estratégicos Institucionales (REI).

Este proceso de evaluación se sustenta en la valoración de las metas programadas para cada uno de los cuatro resultados, a los cuales les corresponde un conjunto de indicadores. La finalidad de la evaluación es 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.

### 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 siguientes aspectos:

- 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 en el 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 para el análisis de la información.
- 7) Proceso de evaluación, sustentado en un sistema de seguimiento que genera la información indispensable.
- 8) En el informe se transparentan las acciones estratégicas del MINFIN y el alcance de los resultados estratégicos.
- 9) Las direcciones que participan, reconocen el rol que les corresponde y contribuyen de manera eficaz con la responsabilidad del manejo de la información, que permite evaluar el comportamiento de los resultados estratégicos.
- 10) Implementación del enfoque de Gestión por Resultados.

## 8.2 Definición del alcance del mecanismo de logros.

La evaluación sobre el desempeño de los Resultados Estratégicos Institucionales (REI) ha generado para el Ministerio una fortaleza 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 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.

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

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



## 9. ANEXOS

ANEXO No. 1 Matriz de análisis de evidencias/Modelo Conceptual. Año 2025

ANEXO No. 2 Matriz de Análisis de Evidencias / Modelo Prescriptivo. Año 2025

ANEXO No. 3 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) Año 2025

ANEXO No. 4 Acciones Estratégicas. Año 2025

## ANEXO No. 1

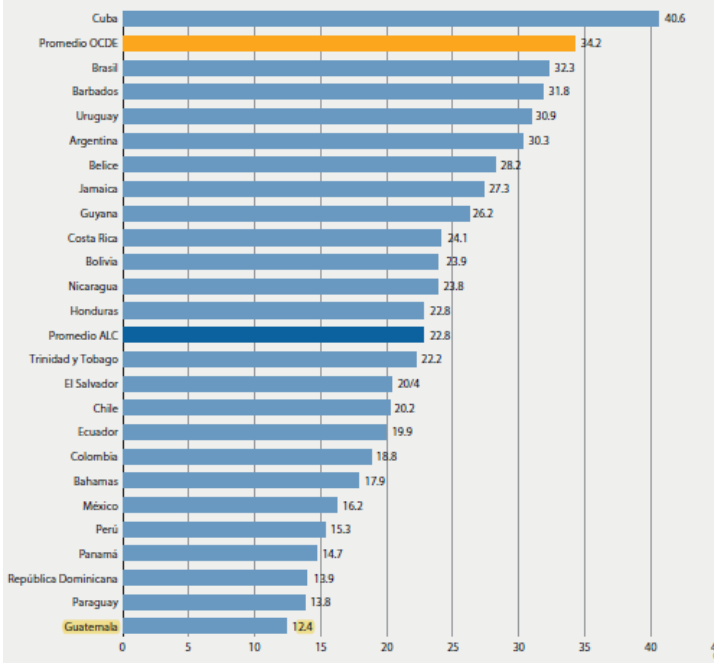
*Matriz de Análisis de Evidencias / Modelo Conceptual. Año 2025.*

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	La necesidad de una reforma fiscal integral en Guatemala.	Guatemala, Centroamérica	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
de Estudios Fiscales -ICEFI-	Hallazgos y recomendaciones a partir del contexto económico, financiero, social y político que afronta el nuevo gobierno.	a, enero de 2020		
Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-	Balance preliminar de las economías de Centroamérica y perspectivas para 2020.  Febrero 2020	Centroamérica y la República Dominicana	Débil Política Fiscal	<p>Los ingresos totales del gobierno central en los países de Centro América y Republica Dominicana aumentaron en promedio de un 15,8% del PIB en 2018 a un 16,1% del PIB en 2019. Honduras registró los mayores ingresos totales en términos del PIB, equivalentes a un 21,1% del PIB, y Guatemala los menores con un 10,5% del PIB.</p> <p>En Guatemala, debido a dificultades para elevar la recaudación tributaria, se prevé un mayor déficit fiscal, que rondaría el 2,4% del PIB al cierre de 2020.</p> <p>El salvador, Guatemala, Panamá y la República Dominicana la principal fuente de financiamiento fue la deuda externa.</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
OCDE, CEPAL, CIAT y BID	Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe.  Marzo 2019	América Latina y el Caribe	Débil Política Fiscal	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%.



Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada																																																						
				<p>Gráfico 1. <b>Relación de Ingresos tributarios y el PIB (Ingresos tributarios totales como % del PIB) en los países ALC, 2017</b></p>  <table><tr><th>País</th><th>Ingresos tributarios totales como % del PIB</th></tr><tr><td>Cuba</td><td>40.6</td></tr><tr><td>Promedio OCDE</td><td>34.2</td></tr><tr><td>Brasil</td><td>32.3</td></tr><tr><td>Barbados</td><td>31.8</td></tr><tr><td>Uruguay</td><td>30.9</td></tr><tr><td>Argentina</td><td>30.3</td></tr><tr><td>Belice</td><td>28.2</td></tr><tr><td>Jamaica</td><td>27.3</td></tr><tr><td>Guyana</td><td>26.2</td></tr><tr><td>Costa Rica</td><td>24.1</td></tr><tr><td>Bolivia</td><td>23.9</td></tr><tr><td>Nicaragua</td><td>23.8</td></tr><tr><td>Honduras</td><td>22.8</td></tr><tr><td>Promedio ALC</td><td>22.8</td></tr><tr><td>Trinidad y Tobago</td><td>22.2</td></tr><tr><td>El Salvador</td><td>20.4</td></tr><tr><td>Chile</td><td>20.2</td></tr><tr><td>Ecuador</td><td>19.9</td></tr><tr><td>Colombia</td><td>18.8</td></tr><tr><td>Bahamas</td><td>17.9</td></tr><tr><td>México</td><td>16.2</td></tr><tr><td>Perú</td><td>15.3</td></tr><tr><td>Panamá</td><td>14.7</td></tr><tr><td>República Dominicana</td><td>13.9</td></tr><tr><td>Paraguay</td><td>13.8</td></tr><tr><td>Guatemala</td><td>12.4</td></tr></table> <p>Fuente: OCDE/Naciones Unidas/CIAT/BID 2019, Estadísticas Tributarias en América Latina y el Caribe 2019. <a href="https://oe.cd/rievStatsLatam">https://oe.cd/rievStatsLatam</a></p>	País	Ingresos tributarios totales como % del PIB	Cuba	40.6	Promedio OCDE	34.2	Brasil	32.3	Barbados	31.8	Uruguay	30.9	Argentina	30.3	Belice	28.2	Jamaica	27.3	Guyana	26.2	Costa Rica	24.1	Bolivia	23.9	Nicaragua	23.8	Honduras	22.8	Promedio ALC	22.8	Trinidad y Tobago	22.2	El Salvador	20.4	Chile	20.2	Ecuador	19.9	Colombia	18.8	Bahamas	17.9	México	16.2	Perú	15.3	Panamá	14.7	República Dominicana	13.9	Paraguay	13.8	Guatemala	12.4
País	Ingresos tributarios totales como % del PIB																																																									
Cuba	40.6																																																									
Promedio OCDE	34.2																																																									
Brasil	32.3																																																									
Barbados	31.8																																																									
Uruguay	30.9																																																									
Argentina	30.3																																																									
Belice	28.2																																																									
Jamaica	27.3																																																									
Guyana	26.2																																																									
Costa Rica	24.1																																																									
Bolivia	23.9																																																									
Nicaragua	23.8																																																									
Honduras	22.8																																																									
Promedio ALC	22.8																																																									
Trinidad y Tobago	22.2																																																									
El Salvador	20.4																																																									
Chile	20.2																																																									
Ecuador	19.9																																																									
Colombia	18.8																																																									
Bahamas	17.9																																																									
México	16.2																																																									
Perú	15.3																																																									
Panamá	14.7																																																									
República Dominicana	13.9																																																									
Paraguay	13.8																																																									
Guatemala	12.4																																																									

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales -ICEFI-	<p>La necesidad de una reforma fiscal integral en Guatemala. Hallazgos y recomendaciones a partir del contexto económico, financiero, social y político que afronta el nuevo gobierno.</p> <p>Guatemala, Centroamérica, enero de 2020</p>	Guatemala	Débil Política fiscal	<p>La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) continúa demostrando incapacidad para alcanzar sus metas de recaudación, mientras que durante el período 2015-2019 el congreso de la República aprobó amnistías y privilegios fiscales. En los últimos cinco años, entre 2013 y 2018, la sociedad ha conocido diferentes casos de corrupción cuyo foco ha sido la SAT (casos La Línea y Traficantes de Influencias). Como resultado de esto en 2016 el Congreso de la República aprobó cambios en su ley orgánica, con el fin de actualizar sus capacidades, cerrar posibles caminos a la corrupción y garantizar su autonomía. Sin embargo, estos cambios no han sido aprovechados por las autoridades.</p> <p>Otro hecho que ha afectado la recaudación en este período es el creciente nivel de evasión del IVA, que en 2018 representó el 37.9% del potencial recaudatorio, habiendo aumentado 12.3 puntos desde 2012 cuando constituía el 25.6%. En términos nominales, el incumplimiento del IVA representó en 2018, Q16,566.9 millones (2.8% del PIB). Por su parte, el de incumplimiento del impuesto sobre la renta en 2017 llegó a ser del 79.9%, lo que representó cerca de Q24,758.5 millones (4.5% del PIB).</p>

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

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				<p>gobierno publicado durante la campaña contiene visiones liberales, con abundantes apuestas a la concesión de incentivos y otros tratamientos tributarios diferenciados, los cuales podrían colisionar con las acciones para el fortalecimiento de efectividad de la SAT.</p> <p>El Congreso de la República aprobó la Ley de Simplificación, Actualización e Incorporación Tributaria (Decreto 7-2019) cuya aplicación causará en 2020 cuantiosas pérdidas de ingresos tributarios, de por lo menos Q2,000.0 millones.</p> <p>Ante la insuficiencia de ingresos derivada del incumplimiento de la SAT de las metas de recaudación, el gobierno ha recurrido a incrementar el déficit fiscal, pasando del 1.1% del PIB en 2016 al 2.5% en 2019. En consecuencia, el saldo de la deuda pública se incrementó durante el período, aproximándose al 27.0% del PIB en 2019, el nivel más alto de la historia fiscal reciente de Guatemala.</p>
Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales -ICEFI-	La necesidad de una reforma fiscal integral en Guatemala. Hallazgos y recomendaciones	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



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

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

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada																																																																																				
				<p>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> <p>América Latina: incentivos tributarios a la inversión según tipo, alrededor de 2016-2019 (En porcentajes del total)</p> <table><caption>América Latina: incentivos tributarios a la inversión según tipo, alrededor de 2016-2019 (En porcentajes del total)</caption><tr><th>País</th><th>Exenciones y devoluciones</th><th>Deducciones</th><th>Diferimientos</th><th>Alícuotas reducidas</th><th>Créditos</th></tr><tr><td>El Salvador</td><td>100%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>0%</td></tr><tr><td>Guatemala</td><td>100%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>0%</td></tr><tr><td>Paraguay</td><td>90%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>10%</td><td>0%</td></tr><tr><td>Costa Rica*</td><td>80%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>20%</td><td>0%</td></tr><tr><td>Bolivia (Est. Plur. de)</td><td>90%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>10%</td><td>0%</td></tr><tr><td>Rep. Dominicana</td><td>90%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>10%</td><td>0%</td></tr><tr><td>Perú</td><td>80%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>20%</td><td>0%</td></tr><tr><td>Uruguay*</td><td>70%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>30%</td><td>0%</td></tr><tr><td>Brasil*</td><td>60%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>40%</td><td>0%</td></tr><tr><td>Argentina*</td><td>40%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>60%</td><td>0%</td></tr><tr><td>Ecuador</td><td>40%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>60%</td><td>0%</td></tr><tr><td>México</td><td>40%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>60%</td><td>0%</td></tr><tr><td>Chile</td><td>10%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>10%</td><td>80%</td></tr></table> <p>Fuente: Elaboración propia sobre la base de información oficial. * Si bien estos países cuentan con regímenes especiales de depreciación acelerada, la metodología oficial sigue un enfoque de largo plazo y no mide el gasto tributario originado en diferimientos.</p>	País	Exenciones y devoluciones	Deducciones	Diferimientos	Alícuotas reducidas	Créditos	El Salvador	100%	0%	0%	0%	0%	Guatemala	100%	0%	0%	0%	0%	Paraguay	90%	0%	0%	10%	0%	Costa Rica*	80%	0%	0%	20%	0%	Bolivia (Est. Plur. de)	90%	0%	0%	10%	0%	Rep. Dominicana	90%	0%	0%	10%	0%	Perú	80%	0%	0%	20%	0%	Uruguay*	70%	0%	0%	30%	0%	Brasil*	60%	0%	0%	40%	0%	Argentina*	40%	0%	0%	60%	0%	Ecuador	40%	0%	0%	60%	0%	México	40%	0%	0%	60%	0%	Chile	10%	0%	0%	10%	80%
País	Exenciones y devoluciones	Deducciones	Diferimientos	Alícuotas reducidas	Créditos																																																																																			
El Salvador	100%	0%	0%	0%	0%																																																																																			
Guatemala	100%	0%	0%	0%	0%																																																																																			
Paraguay	90%	0%	0%	10%	0%																																																																																			
Costa Rica*	80%	0%	0%	20%	0%																																																																																			
Bolivia (Est. Plur. de)	90%	0%	0%	10%	0%																																																																																			
Rep. Dominicana	90%	0%	0%	10%	0%																																																																																			
Perú	80%	0%	0%	20%	0%																																																																																			
Uruguay*	70%	0%	0%	30%	0%																																																																																			
Brasil*	60%	0%	0%	40%	0%																																																																																			
Argentina*	40%	0%	0%	60%	0%																																																																																			
Ecuador	40%	0%	0%	60%	0%																																																																																			
México	40%	0%	0%	60%	0%																																																																																			
Chile	10%	0%	0%	10%	80%																																																																																			

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: Un estudio de experiencias comparadas: principales conclusiones y desafíos	América Latina y el Caribe	Rigidez presupuestaria	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.
	Cetrángolo. Oscar y Jiménez. Juan Pablo. Compiladores Páginas 304 – 305			Metodológicamente suelen distinguirse tres grupos de rigideces fiscales que se originan en normas constitucionales, legales u otras. El primer grupo se refiere a las rigideces que establecen mandatos obligatorios de pago para ciertos tipos de gastos (rigidez del gasto). La segunda agrupación se refiere a determinadas fuentes y destinos de gasto a los que se les debe dar un uso específico para fines específicos (rigidez de ingresos). A su vez, el tercer grupo comprende otras inflexibilidades que incluyen recursos parafiscales y extensiones tributarias destinadas a ciertas entidades para ser asignadas a objetivos específicos de gasto no incluidos en el presupuesto y, en estas inflexibilidades no son del ámbito discrecional del Poder Ejecutivo, pero sin embargo reflejan implícita o explícitamente decisiones presupuestarias.



Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	<p>Rigideces y espacios fiscales en América Latina</p> <p>Páginas 308-309 y 310-313</p> <p>Dr. Juan Alberto Fuentes</p>	Centroamérica: Los casos de Guatemala, Costa Rica y Honduras	Rigidez presupuestaria	<p>Guatemala: Rasgos característicos del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del año 2006.</p> <p>Tamaño del presupuesto</p> <p>El presupuesto total aprobado para el año 2006 fue de 37.703,9 millones de Quetzales (Q). El presupuesto total ejecutado de ese año ascendió a Q 36.453,6 (15,8% del PIB), incluidas las amortizaciones de deuda por Q 2.732,2 millones<sup>141</sup>. Comparativamente con otros países, es un presupuesto pequeño cuyo tamaño se explica fundamentalmente por la baja carga tributaria que existe en este país (11,8% con relación al PIB para el año 2006). El tamaño de este presupuesto y las rigideces contenidas limitan su capacidad para incidir efectivamente en la solución de los principales problemas de desarrollo de ese país.</p> <p>Aprobación del presupuesto</p> <p>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</p>



Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				<p>evolución económica de los principales países socios comerciales de Guatemala.</p> <p>Control del presupuesto</p> <p>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</p> <p>El déficit presupuestal de Guatemala del año 2006 fue de 1,9% del PIB. El déficit fue menor, en gran parte, debido a la recuperación en la recaudación tributaria que se manifestó especialmente a partir de la segunda mitad de 2006. Por otra parte, los ingresos totales fueron equivalentes al 12,5% del PIB, mientras que la suma del gasto menos intereses fue de alrededor del 13,2% del PIB, lo que generó un déficit primario de 0,6%. El financiamiento del déficit se operó por medio de financiamiento interno y externo netos equivalentes al 2,4% del PIB.</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				<p>Ingresos del presupuesto</p> <p>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</p> <p>Se aprecia que casi dos terceras partes del gasto público se destinaron a gasto corriente y una tercera parte al gasto de capital. Dentro de los gastos corrientes, las remuneraciones (22,7% del gasto total), que son una de las rigideces más importantes, fueron el rubro mayor seguido por el de las transferencias corrientes (17,9%). En cuanto a los gastos de capital, las transferencias de capital fueron el mayor rubro de esos gastos (24,7% del gasto total) y luego se ubica la inversión real directa (11,0%). Por medio de las transferencias corrientes y de capital se trasladan fondos para un poco más del 50% de los gastos que se realizan al amparo de rigideces fiscales.</p>

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</p> <p>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>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN)	<p>Principales Problemas en la Gestión del Gasto Público en el Ciclo Presupuestario</p> <p>Proyecto de Lineamientos de Política Económica, Social y de Seguridad 2011-2021</p> <p>Guatemala, Abril de 2015</p> <p>Páginas 13-16</p>	Guatemala	Rigidez presupuestaria	<p>Alto nivel de rigideces en el presupuesto</p> <p>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> <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>



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

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada												
				<p>de pago de sueldos y salarios a la administración central,</p> <p><b>+Tabla 1. Rigideces del Presupuesto Total de Gastos Ejecutados en 2014</b></p> <table><tr><th>Tipo</th><th>Nivel de Rigidez</th></tr><tr><td>Aportes Obligatorios</td><td>30%</td></tr><tr><td>Sueldos y Salarios</td><td>30%</td></tr><tr><td>Servicio de la Deuda</td><td>14,6%</td></tr><tr><td>Clases Pasivas</td><td>6%</td></tr><tr><td><b>Total Rigidez año 2014</b></td><td><b>81%</b></td></tr></table> <p><i>Fuente: elaboración propia a partir de Presupuesto Aprobado 2015.</i></p> <p>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>	Tipo	Nivel de Rigidez	Aportes Obligatorios	30%	Sueldos y Salarios	30%	Servicio de la Deuda	14,6%	Clases Pasivas	6%	<b>Total Rigidez año 2014</b>	<b>81%</b>
Tipo	Nivel de Rigidez															
Aportes Obligatorios	30%															
Sueldos y Salarios	30%															
Servicio de la Deuda	14,6%															
Clases Pasivas	6%															
<b>Total Rigidez año 2014</b>	<b>81%</b>															
Fondo Monetario Internacional	Un modelo básico de Presupuestación por resultados  Marc Robinson y Duncan Last	Países con presupuesto por resultados, incluidos los países de bajos ingresos	Priorización del gasto	“...Una mejor priorización del gasto también supone una mayor capacidad para crear “espacio fiscal” para nuevas iniciativas de gasto sin generar un aumento correspondiente del gasto agregado. También facilita la consolidación fiscal, cuando es necesaria, porque ayuda al gobierno a focalizar los recortes de gasto en los programas menos eficaces, o en los que revisten menos importancia desde el punto de vista social y en la medida en que la presupuestación por resultados mejore la eficiencia de los servicios públicos (y la gestión por resultados en general), le permite al gobierno “hacer más												

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
	Departamento de Finanzas Públicas  Septiembre 2000			con menos recursos” y ayuda a contener la presión alcista a largo plazo sobre el gasto público agregado...” Página 3 del documento  <a href="https://blog-pfm.imf.org/files/fad-technical-manual-1_spanish-translation.pdf">https://blog-pfm.imf.org/files/fad-technical-manual-1_spanish-translation.pdf</a>
BID	Mejor gasto para mejores vidas  Como América Latina y el Caribe puede hacer más con menos	América Latina	Priorización del gasto	“...La región sufre de dos problemas interrelacionados: el gasto público es ineficiente e 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  <a href="file:///C:/Users/wsilvestre/Downloads/DIA-2018-Capitulo-9-Mejores-instituciones-la-clave-para-un-mejor-gasto-publico.pdf">file:///C:/Users/wsilvestre/Downloads/DIA-2018-Capitulo-9-Mejores-instituciones-la-clave-para-un-mejor-gasto-publico.pdf</a>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
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	<p>"...Si el proceso de planificación está separado institucionalmente del proceso presupuestario, es posible que el método de presupuestación por resultados no cumpla con su cometido. En algunos países, las comisiones de planificación y los ministerios formulan grandes planes a cinco o diez años con el fin de orientar el gasto público. Muchos de estos países enfrentan dificultades crónicas para garantizar que las prioridades identificadas en el proceso de planificación se reflejen en la asignación de recursos en el presupuesto anual. En estos países hay quienes ven en la presupuestación por resultados la solución a este problema, ya que piensan que al mejorar la planificación utilizando información más precisa sobre los resultados se logrará que se respete más el plan durante la formulación del presupuesto. Sin embargo, <u>si las 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>"</p> <p><a href="https://blog-pfm.imf.org/files/fad-technical-manual-1_spanish-translation.pdf">https://blog-pfm.imf.org/files/fad-technical-manual-1_spanish-translation.pdf</a></p> <p>Página 5 del documento</p>
		Países con recursos y capacidad limitados, incluidos los países de bajos ingresos	Priorización del gasto	



Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
BID	<p>Mejor gasto para mejores vidas.</p> <p>Como América Latina y el Caribe puede hacer más con menos</p>	América Latina	Priorización del gasto	<p>"...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>"</p> <p><a href="file:///C:/Users/wsilvestre/Downloads/DIA-2018-Capitulo-9-Mejores-instituciones-la-clave-para-un-mejor-gasto-publico.pdf">file:///C:/Users/wsilvestre/Downloads/DIA-2018-Capitulo-9-Mejores-instituciones-la-clave-para-un-mejor-gasto-publico.pdf</a></p> <p>Página 58 del documento</p>
Centro de Investigaciones Económicas Nacionales	<p>Las Reformas a la Ley de Contrataciones del</p>	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</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
	Estado y su aplicación			<p>de adquisiciones públicas, tal el caso de GUAATECOMPRAS.</p> <p>Sin embargo, dominan <u>aspectos normativos y prácticas institucionales, que hacen que los procesos de adquisiciones sean lentos, engorrosos, ambiguos y no exentos de corrupción...</u>” Página 25 del documento</p> <p><a href="http://cien.org.gt/wp-content/uploads/2016/06/Reformas-Ley-Contrataciones-VF.pdf">http://cien.org.gt/wp-content/uploads/2016/06/Reformas-Ley-Contrataciones-VF.pdf</a></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...”</p> <p>Página 25 del documento</p> <p><a href="http://cien.org.gt/wp-content/uploads/2016/06/Reformas-Ley-Contrataciones-VF.pdf">http://cien.org.gt/wp-content/uploads/2016/06/Reformas-Ley-Contrataciones-VF.pdf</a></p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Banco Mundial	Hacia una mejor calidad del gasto. Revisión del gasto público en Guatemala, mayo 2013	Guatemala	Priorización del gasto	<p>"...<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 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><a href="http://documentos.bancomundial.org/curated/es/836891468246600324/pdf/780000ESW0P12300Guatemala0espahn00ol.pdf">http://documentos.bancomundial.org/curated/es/836891468246600324/pdf/780000ESW0P12300Guatemala0espahn00ol.pdf</a></p> <p>Página 107 del documento</p> <p>"...Uno de los problemas más desafiantes que afectan la planificación de las compras <u>es la cantidad de tiempo que llevan los procesos de adquisición</u>. En 2010, los</p>

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				<p>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><a href="http://documentos.bancomundial.org/curated/es/836891468246600324/pdf/780000ESW0P12300Guatemala0espan00ol.pdf">http://documentos.bancomundial.org/curated/es/836891468246600324/pdf/780000ESW0P12300Guatemala0espan00ol.pdf</a></p> <p>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><a href="http://documentos.bancomundial.org/curated/es/836891468246600324/pdf/780000ESW0P12300Guatemala0espan00ol.pdf">http://documentos.bancomundial.org/curated/es/836891468246600324/pdf/780000ESW0P12300Guatemala0espan00ol.pdf</a></p> <p>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.

Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
Dirección de Análisis y Política Fiscal, Minfin Guatemala	Informe del desempeño de la Política Fiscal, enero 2019	Guatemala	Percepción del ciudadano en Transparencia y Rendición de Cuentas  Limitado conocimiento de portales informáticos sobre transparencia y rendición de cuentas	Durante el ejercicio fiscal 2018 las autoridades de SAT se focalizaron en esfuerzos para establecer las herramientas y las bases que le garanticen aumentar la percepción del riesgo en los contribuyentes, a través de acciones y objetivos estratégicos que permitieran aumentar el cumplimiento tributario y aumentar el control en las aduanas del país, en pro del aumento de la recaudación.  Durante el ejercicio fiscal 2018 las autoridades de SAT se focalizaron en esfuerzos para establecer las herramientas y las bases que le garanticen aumentar la percepción del riesgo en los contribuyentes, a través de acciones y objetivos estratégicos que permitieran aumentar el cumplimiento.
Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL-	La medición del bienestar a través de indicadores subjetivos.  Pablo Villatoro	América Latina	Percepción del ciudadano en Transparencia y Rendición de Cuentas	Se hace un análisis sobre incorporar a las estadísticas aspectos subjetivos como las percepciones de los individuos sobre las condiciones de vida, relaciones sociales y servicios sociales que debe prestar el Estado.  El análisis se orienta hacia alcanzar la perfección de acuerdo a los servicios que debe prestar un Estado, esta noción se ajusta bien con un enfoque subjetivo de



Institución	Título, autor y año de publicación	Región geográfica que cubre	Factor causal vinculado	Descripción de la literatura consultada
				medición del bienestar, puesto que la insatisfacción de necesidades básicas impide que las personas puedan funcionar adecuadamente.

**Fuente:** Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas. Año 2025.

## ANEXO No. 2

*Matriz de Análisis de Evidencias / Modelo Prescriptivo. Año 2025*

Causas	Como aplicar las buenas prácticas en Guatemala	Documentación de soporte para la causa como problema	Documentación de soporte para las buenas prácticas, solución del problema	País	Direcciones del Minfin
Alta coparticipación de los ingresos (destino específico)	<p>Evaluar si hay espacio para reorientar o eliminar los destinos específicos de los impuestos actuales.</p> <p>Evitar darle un destino específico a los nuevos impuestos que se propongan como resultado de una reforma fiscal, por ejemplo.</p>	<p>En Guatemala, los compromisos establecidos en el presupuesto público están determinados por la norma constitucional, leyes ordinarias y otras disposiciones legales que especifican asignaciones de recursos hacia algunas instituciones o programas. Para 2018, los datos del presupuesto vigente evidencian un elevado nivel de rigidez. De esto se deriva que el 77.2% del gasto público se encuentra comprometido, es decir, solo se podrían realizar modificaciones sobre el 22.8% restante. Desde otra perspectiva, se indica que por cada quetzal de ingresos corrientes que se logre</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. ... "en la mayoría de los casos existen instituciones beneficiarias de inflexibilidades que no son prioritarias y su incorporación en el presupuesto ha obedecido a procesos de clientelismo o a relaciones de poder político. En este caso, es necesaria su eliminación para poder atender a los sectores más pobres de la sociedad. Si bien la eliminación de las inflexibilidades es complicada en el corto plazo, se puede iniciar el proceso a través de compensaciones presupuestarias que permitan al menos tener un manejo integral de las finanzas públicas bajo un concepto de cuenta corriente única..."</p> <p>... "No se debe olvidar que los recursos inflexibles son recursos públicos, y que las instituciones beneficiarias deben rendir</p>	Ecuador	Dirección de Análisis y Política Fiscal



Causas	Como aplicar las buenas prácticas en Guatemala	Documentación de soporte para la causa como problema	Documentación de soporte para las buenas prácticas, solución del problema	País	Direcciones del Minfin
		<p>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>cuentas sobre su uso y estar sujetas al control tanto por parte del Estado como de la sociedad civil".</p> <p>.. "La gran cantidad de inflexibilidades fiscales a través de preasignaciones en ingresos, gastos, compensaciones, fondos, y otros, propicia la 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".</p>		
Documentación Bibliográfica	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE PARA LA CAUSA COMO PROBLEMA	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE PARA LAS BUENAS PRACTICAS, SOLUCION DEL PROBLEMA			
Título del Libro	Análisis del presupuesto público para 2018 con énfasis en las inversiones	Rigideces y espacios fiscales en América Latina			

Causas	Como aplicar las buenas prácticas en Guatemala	Documentación de soporte para la causa como problema	Documentación de soporte para las buenas prácticas, solución del problema	País	Direcciones del Minfin
	dirigidas a la niñez y la adolescencia		No aplica		
Autor	Abelardo Medina, Walter Figueroa, Ricardo Barrientos, Hugo Roldán, José Monzón, Mark Peñate, Michelle Molina y Carlos Gossmann.	Oscar Cetrángolo y Juan Pablo Jiménez			
País	Guatemala	Chile, México			
Página Consultada	<a href="https://icefi.org/sites/default/files/contamos_24.pdf">https://icefi.org/sites/default/files/contamos_24.pdf</a>	<a href="https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3714/1/S2009649_es.pdf">https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3714/1/S2009649_es.pdf</a>			

**Fuente:** Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Ministerio de Finanzas Públicas. Año 2025

## ANEXO No. 3

*Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) Año 2025*

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Asuntos Administrativos	Mantenimiento	Optimización de los recursos humanos y materiales en la ejecución de las actividades del Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo para la conservación de las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas.	Fortalecer las técnicas de trabajo por medio de las plataformas virtuales de los centros de capacitación.	Limitados recursos para desarrollar los procesos de mantenimiento.	Retraso en el cumplimiento de las operaciones de mantenimiento, derivado de los protocolos de atención a la emergencia sanitaria por la pandemia Covid-19.
	Gestión de Seguridad de las instalaciones	Contar con personal administrativo, profesional con experiencia en materia de seguridad.	Oferta en el mercado de sistemas tecnológicos de seguridad que permitirían automatizar e incrementar la	La limitada presencia y dotación de agentes de seguridad en áreas estratégicas del Ministerio de Finanzas Públicas.	Delincuencia común y organizada, proliferación de ventas informales por la ubicación del MINFIN que se encuentra en la zona de influencia del Centro Cívico.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
			eficiencia de los controles.		
	Compras	Personal técnico y profesional especializado en materia de adquisiciones públicas para ejecutar el Plan Anual de Compras y Contrataciones.	Inclusión de productos por la modalidad de contrato abierto para realizar compras y contrataciones	Limitado seguimiento por parte las Dependencias adheridas a la Unidad Ejecutora de la Dirección de Asuntos Administrativos, a su programación de compras.	Falta de participación de proveedores en eventos competitivos.
	Infraestructura	Instalaciones y servicios adecuados a disposición de los trabajadores del Ministerio.	Identificar aplicación de buenas prácticas para el uso eficiente de los recursos de infraestructura del Ministerio de Finanzas Públicas.	Insuficientes recursos financiero para atender diversas solicitudes de las dependencias.	Baja participación de proveedores en los eventos de Cotización y Licitación.
	Seguridad Administrativa	Personal capacitado para desarrollar las actividades de seguridad de	Tecnología de vanguardia en temas de seguridad.	Limitados programas de preparación para una pronta y efectiva	Delincuencia común y organizada en alrededores de sede central del Ministerio



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		funcionarios, empleados, usuarios y público en general.		respuesta en caso de emergencia.	de finanzas Públicas y sus Dependencias.
	Gestión de Recursos Financieros	Personal capacitado en el área financiera para atender requerimientos de las dependencias a cargo.	Fortalecer la tecnología en los procesos de gestión de recursos financieros.	Limitados recursos tecnológicos para atender los requerimientos.	Recortes presupuestarios y medidas de contención del gasto del Organismo Ejecutivo.
	Operaciones	Se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para la conservación de la infraestructura del Ministerio de Finanzas Públicas.	Soluciones amigables con el medio ambiente.	Equipo y maquinaria que ya cumplió su vida útil.	Vulnerabilidad de las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas ante eventos fortuitos de origen humano o natural.
	Gestión Ambiental	Cumplimiento de una eficiente gestión ambiental y administración de la certificación de Oficina Verde.	Actualizar los procesos y procedimientos para la gestión eficiente de compras con enfoque ambiental.	Limitada implementación de la gestión ambiental en otras dependencias del Ministerio.	Modificaciones en la normativa o procesos para mantener la certificación de Oficina Verde.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal	Fortalecimiento a la Administración Financiera Municipal	Dependencia responsable de la asistencia y asesoría técnica en sistemas financieros, facilitando a los Gobiernos Locales y Empresas Municipales el uso del Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal.	Fortalecer el funcionamiento de los Sistemas de Administración Financiera, utilizado por los Gobiernos Locales y Empresas Municipales mejorando la asistencia técnica, asesoría y capacitación a través, del uso tecnológico.	Limitados recursos y tecnología en sedes regionales para llevar a cabo los procesos para el fortalecimiento a la administración financiera de los Gobiernos Locales y Empresas Municipales.	Que los Gobiernos Locales y Empresas Municipales no implementen los conocimientos técnicos que le son compartidos en la asistencia técnica requerida y las capacitaciones.
	Asistencia y Asesoría Técnica a Gobiernos Locales	Responsable de asesorar a las Municipalidades, mancomunidades municipales, Empresas y Entidades Municipales, en materia presupuestaria y financiera.	Brindar asistencia y asesoría técnica al personal de los Gobiernos Locales y Empresas Municipales en temas relacionados a las finanzas municipales, uso de la funcionalidad de clasificadores temáticos en Sicoin GL y análisis e	Insuficiente representación para brindar una mejor cobertura institucional de la DAAFIM en todos los municipios del país, así como inestabilidad de los Sistemas Integrados de Administración Financiera utilizados por los Gobiernos	Alta rotación de personal en los Gobiernos Locales y Empresas Municipales, provoca el incremento de requerimientos de capacitación y asistencia técnica.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
			interpretación de indicadores	Locales y Empresas Municipales. Gestión interna de usuarios.	
	Sistemas Integrados de administración Financiera vigentes para Gobiernos Locales (SIAF)	Asistencia y asesoría técnica especializada en el uso de los Sistemas Integrados de Administración Financiera -SIAF- vigentes para Gobiernos Locales y Empresas Municipales de uso obligatorio por mandato legal.	Desarrollar nuevos módulos que permitan mejorar la prestación de servicios públicos de los Gobiernos Locales y Empresas Municipales. Así como Interconectar los SIAF vigentes para promover la Transparencia y Modernización del Sistema Integrado de Administración Financiera.	Falta de Desarrollo del Módulo de Energía Eléctrica, para incorporarlo a los servicios municipales.	Que los Gobiernos Locales y Empresas Municipales no utilicen el canal adecuado de comunicación (Soporte GL) para la asistencia y asesoría técnica que se brinda sobre los Sistemas Integrados de Administración Financiera vigentes para Gobiernos Locales y Empresas Municipales (SIAF).
	Normativa de Administración Financiera Municipal	Integración de las principales normativas aplicables a la administración financiera municipal, incluyendo las normas	Analizar, evaluar, conceptualizar y actualizar procedimientos de Administración Financiera Municipal de acuerdo con la	Poco recurso humano para llevar a cabo el proceso de análisis, evaluación, conceptualización y actualización elaboración de nuevos	Reformas y actualizaciones de las leyes, normas, procesos, procedimientos y lineamientos de Administración

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		emitidas por los entes rectores.	legislación vigente y las normativas emitidas por los entes rectores.	procedimientos aplicables a la Administración Financiera Municipal.	Financiera utilizada por los Gobiernos Locales y Empresas Municipales.
<b>Dirección de Asesoría Específica</b>	Revisión y Análisis de Documentos	<p>Contar con profesionales, con conocimientos y experiencia para el análisis y estudio específico de expedientes que son encomendados por el Despacho Ministerial.</p> <p>Disponibilidad de mobiliario y equipo y recursos financieros para el logro de los objetivos de la dependencia.</p>	<p>Actualización continua de conocimientos para el análisis, gestión de expedientes y seguimiento de programas, temas y estudios específicos que son encomendados a la Dirección de Asesoría Específica por parte del Despacho Ministerial.</p> <p>Contar con herramientas tecnológicas adecuadas para la gestión y el seguimiento de los programas, temas y estudios específicos</p>	Falta de una herramienta tecnológica para la gestión y el seguimiento de los programas, temas y estudios específicos encomendados por el Despacho Ministerial.	<p>Actualización o cambios en disposiciones, normas, procesos, procedimientos y legislación vigente sin divulgación o publicación institucional.</p> <p>Eventos de casos fortuitos o de fuerza mayor (terremotos, inundaciones, manifestaciones, incendios, enfermedades pandémicas, entre otros).</p>



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
			encomendados por el Despacho Ministerial.		
	Asesoría Específica al Despacho Ministerial	<p>Brindar apoyo y asesoría con celeridad y eficiencia en la concepción, diseño y conducción de programas, temas y estudios específicos que requiere el Despacho Ministerial.</p> <p>Coordinar y dar seguimiento y acompañamiento a los programas, temas y estudios específicos, que son prioritarios para el Despacho Ministerial.</p>	Coordinación de programas, temas y estudios específicos, en conjunto con otras dependencias del Ministerio, que son prioridad del Despacho Ministerial.	Falta de acceso a un espacio en la nube para almacenar información de los diferentes temas, programas y estudios específicos que le encomienda el Despacho Ministerial.	Cambio en las prioridades de Gobierno que impacten en las actividades del MINFIN.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Auditoría Interna	Auditoría Interna Institucional	El personal posee experiencia en Auditorías Gubernamentales y conocimiento en la evaluación con enfoque a riesgos, así como actitud para realizar trabajo en equipo.	Se cuenta con el Marco normativo establecido para los criterios de Evaluación.	Experiencia limitada en el enfoque en la evaluación de riesgos, en el marco de los sistemas de gestión del MINFIN.	Se dificulta contratar Recurso Humano con experiencia en Auditoría Interna Gubernamental.
		Equipo de auditoría con disposición positiva al cambio de la Normativa de Auditoría Interna Gubernamental y del Sistema Informático de Auditoría Gubernamental para las Unidades de Auditoría Interna SAG-UDAI-WEB.	Diversas entidades públicas con servicios de capacitación para fortalecer los conocimientos del personal de la Dirección de Auditoría Interna	Parte del personal puede optar al programa de retiro voluntario o a convocatorias internas y externas, lo cual puede provocar incumplimiento a la ejecución de las auditorías programadas.	Debilidades en el Sistema Informático de Auditoría Gubernamental para las Unidades de Auditoría Interna SAG-UDAI-WEB en las distintas etapas de la ejecución de la auditoría.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		En la ejecución de las auditorías se realiza monitoreo y supervisión para el aseguramiento de la calidad del trabajo.	Uso de tecnología para trabajo colaborativo.	No se cuenta con Recurso Humano para realizar Auditorías de Sistemas.	
Dirección de Asesoría Jurídica	Análisis y Emisión de Notas, Opiniones y Dictámenes	Personal especializado en temas relacionados a la Administración Pública y a la competencia legal del MINFIN el cual tiene la capacidad de analizar expedientes urgentes y dar respuesta inmediata.	Contar con un sistema informático fortalecido para la ubicación en tiempo real de los expedientes que permitirá la optimización del proceso de análisis de expedientes.	Limitados recursos para atender las demandas institucionales e interinstitucionales de análisis, emisión y entrega de Notas, Opiniones y Dictámenes	Solicitudes de revisión de expedientes están sujetas a temas coyunturales y políticos, existen diversos criterios jurídicos dentro de los expedientes remitidos para análisis y las observaciones realizadas no se atienden de forma inmediata por las Entidades solicitantes.
	Procuración de los procesos legales	Alta capacidad para asumir la dirección y procuración en los	Diligenciar oportunamente de forma eficaz y eficiente	Plazo reducido para el análisis de los expedientes sometidos	Incurrir en incumplimientos, hallazgos y sanciones

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		procesos en los que tenga interés o sea parte el Ministerio de Finanzas Públicas.	los expedientes procesales y administrativos.	a la Dirección de Asesoría Jurídica.	por parte de las instituciones de control y fiscalización correspondientes, al momento de incumplir con los plazos establecidos.
	Asesoría Legal	Alta capacidad para proveer asesoría y consultoría legal al Despacho Superior y Dependencias del MINFIN.	Unificar los criterios jurídicos y legales de las dependencias administrativas del Ministerio de Finanzas Públicas para generar certeza jurídica.	Limitada información técnica proporcionada por las dependencias que solicitan asesoría jurídica a esta Dirección, lo que requiere solicitar información adicional para brindar la asesoría jurídica pertinente.	Quejas, demandas y denuncias en contra del Ministerio de Finanzas Públicas, en virtud de las posturas legales.
Dirección de Análisis y Política Fiscal	Análisis Fiscal y Económico	Amplia experiencia en el área fiscal, cuantitativa y macroeconómica logrando credibilidad	Mayor acceso a información estadística fiscal, cuantitativa, cualitativa y macroeconómica de entidades públicas y	Análisis limitados o con oportunidad de mejora en algunos informes y reportes, debido a la	Las entidades públicas no proporcionan información de manera oportuna, lo que puede afectar la calidad y la



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		en los reportes y análisis entregados.	organismos internacionales.	falta de estadísticas actualizadas.	relevancia de los informes
	Formulación de Política Fiscal	Elaboración del Marco Fiscal de Mediano Plazo y Análisis de Riesgos Fiscales que sustentan la conducción de la política fiscal.	Mejorar la calidad de la información de conformidad con estándares internacionales.	Análisis limitado sobre otros riesgos fiscales como lo establece el estándar internacional de transparencia fiscal.	Restricción al acceso de información por parte de otras entidades, afectando la cobertura de análisis del Marco Fiscal de Mediano Plazo y de los Riesgos Fiscales.
	Seguimiento a la Política Fiscal	Especialización y dominio en la elaboración, compilación y publicación de estadísticas de finanzas públicas, incluyendo el estándar internacional del Fondo Monetario Internacional -FMI-.	Ampliar las capacitaciones y reuniones a nivel regional sobre las Estadísticas de Finanzas Públicas y su armonización con otras estadísticas Macroeconómicas para dictar las medidas pertinentes de fortalecimiento del	Elaboración de análisis y estimaciones sobre la base de las estadísticas fiscales a nivel de gobierno general.	Limitado avance para fortalecer las estadísticas de conformidad con el estándar internacional del Fondo Monetario Internacional -FMI-.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
			desempeño de la política fiscal.		
Dirección de Bienes del Estado	Registro Interno de Bienes Inmuebles del Estado	Disponer de un sistema de registro interno de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala y de un Archivo Histórico de legajos donde se resguardan los documentos que dan certeza jurídica de la propiedad.	Consolidar y actualizar el registro de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala y de las entidades descentralizadas y autónomas.	Limitados recursos tecnológicos, para el registro interno de bienes inmuebles del Estado de Guatemala, dado que el sistema actual es obsoleto y no permite almacenar, incorporar y guardar documentos digitales y archivos de ortofotos.	Falta de interés de las instituciones del sector público en trasladar la información de los bienes inmuebles que tienen bajo su administración, para ser registrados en el sistema de registro interno de bienes inmuebles y la incorporación de los documentos que amparan la propiedad en los legajos del Archivo Histórico.
	Normativa del patrimonio del Estado	Disponer de un registro de bienes inmuebles propiedad	Fortalecimiento de los Convenios Interinstitucionales con el Registro de Información Catastral;	Limitada normativa de carácter obligatorio, que permita obtener información de los bienes inmuebles	Cambio de autoridades en las instituciones que suscriben convenios con esta Dirección que pueda afectar la

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		del Estado de Guatemala.	así también, con los Registros de la Propiedad Inmueble.	propiedad del Estado de Guatemala, que son administrados por entidades del Sector Público.	continuidad de los convenios vigentes.
	Control del Patrimonio del Estado	Contar con un sistema de control y registro interno e de los bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala.	Acceso a las diferentes plataformas de los registros inmobiliarios, que permita el intercambio de la información de los bienes inmuebles estatales.	Limitado conocimiento de los sistemas de control y registro que son utilizados por otras instituciones que administran bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala.	Limitada comunicación con las diferentes instituciones que administran bases de datos o sistemas de registro y control de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala, a fin de incorporar esta información al sistema interno de bienes inmuebles de esta Dirección.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Contabilidad del Estado	Análisis y consolidación de Estados Financieros	<p>Contar con una certificación ISO 9001 del Proceso de Análisis y Consolidación de Estados Financieros.</p> <p>Conocimiento y Experiencia del personal en los distintos temas del proceso.</p>	<p>Innovación tecnológica del proceso. Proponer mejoras a los sistemas financieros.</p> <p>Implementar nuevos requerimientos o requisitos de organismos internacionales para mejorar las calificaciones asociadas al proceso.</p> <p>Conceptualizar la presentación de información contable consolidada a nivel de cuenta mayor</p> <p>Modernización del Sistema de Archivo.</p>	<p>Migración de talento Humano con experiencia a otras Instituciones.</p>	<p>Falta de acceso al portal Wiki -SGC-.</p> <p>Fallas en los sistemas financieros de gobierno, que provoquen pérdida o alteración de la información.</p> <p>No se cuenta con una herramienta que permita dar asesoría a los usuarios de los sistemas SIAF, de forma expedita, que permita la generación de estadísticas, trazabilidad, control de tiempos y participantes.</p> <p>Falta de registros presupuestarios y contables oportunos por parte de las</p>



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
					Entidades del Ejecutivo.
	Dictar normas de contabilidad integrada gubernamental para el sector público no financiero	Ejercer la rectoría, definir, establecer normativa legal y regulatoria, que cuenta con procedimientos, manuales y resoluciones para los procesos de contabilidad integrada gubernamental del sector público no financiero.	Mejorar las calificaciones de país en los temas vinculados a normas de contabilidad integrada gubernamental	Limitado recurso humano con conocimiento y experiencia en normativa contable y su aplicabilidad a los Sistemas Financieros de Gobierno.  Actualización de estrategias de implementación de NICSP /NCG en el sector público no financiero de Guatemala.	Cambios legales o regulatorios que afecten los procesos contables.  Falta de apoyo de entidades que integran el Organismo Ejecutivo para proporcionar información.
	Administrar el sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental SICOIN	Se cuenta con un marco normativo que provee la rectoría en la administración del SICOIN.	Implementación de mejoras al Sistema.  Implementar innovaciones en la	Socialización de las nuevas funcionalidades que se implementen.	Fallas en los sistemas que provoquen pérdida o alteración de la información.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
			forma de capacitar y dar asesoría técnica.		
		Experiencia en conceptualización e implementación de sistemas	Conciliación bancaria actualizada en tiempo real a partir de los registros presupuestarios y contables automáticos.	Registros presupuestarios y contables inoportunos, derivado del procedimiento de registro manual.	Salos contables no actualizados respecto a los movimientos financieros.
	Gestión de liquidación presupuestaria	Trabajo en equipo.  Equipo multidisciplinario. Personal con experiencia en el área.	Utilización de herramientas tecnológicas para la preparación de informes.	No actualización periódica de las normativas que rigen el proceso en general.	Inseguridad informática o de tecnologías de la información.  Presentación inoportuna de la información financiera por parte de las entidades para efectos de la consolidación.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
	Gestión de clases pasivas	Gestión y control de pagos de las clases pasivas.	Implementación de un nuevo sistema Web para clases pasivas.	Sistema de clases pasivas obsoleto.	Falta de aviso por parte de pensionado, beneficiario y/o entidades de causas que generen suspensión o extinción de la pensión.
		Lineamientos y regulaciones legales establecidas para la gestión de las clases pasivas.			
		Recurso humano con experiencia en el manejo de la gestión de las Clases Pasivas.	Fortalecer la atención a los pensionados.  Fortalecer los controles internos de la gestión de las Clases Pasivas	Estructura del Departamento que ya no responde a las necesidades actuales	Ambigüedad en la legislación para la aplicación en las nóminas relacionada con las Clases Pasivas
	Gestión de nóminas (Guatenóminas)	Contar con un sistema gratuito de propiedad del Estado para el Registro, control y transparencia en la ejecución presupuestaria de los	Promover la modernización de las instituciones a través del uso del Sistema -GUATENÓMINAS- para satisfacer las necesidades de información a las	Falta de recurso humano especializado.	Falta de cumplimiento de las Entidades descentralizadas y autónomas para implementar el Sistema -GUATENÓMINAS-.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		renglones de gasto correspondientes.	Instituciones del Sector Público no financiero en temas relacionados al recurso humano.  Implementación de mejoras al Sistema.		
Dirección de Crédito Público	Obtención de financiamiento mediante operaciones de crédito público.	Conocimiento de las normativas, capacidad y experiencia en las Operaciones de Crédito Público y sus gestiones de pago, lo que incide en una adecuada administración de la deuda pública.	Fortalecer relaciones con inversionistas, comunidad internacional y cooperantes.	Limitados recursos y tecnología para atender los requerimientos, debido a la complejidad de las operaciones de crédito público.	Aumento en los costos de financiamiento.
	Gestión de Bonos del Tesoro	Normativa interna que regula la gestión y administración de los Bonos del Tesoro.	Coordinación interinstitucional entre el Ministerio de Finanzas Públicas, Banco de Guatemala y Bolsa de Valores.	Limitada tecnología en sistemas de Bonos del Tesoro.	Creciente necesidad del gasto público.



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
	Gestión de préstamos externos	Normativa interna que regula la gestión y administración de Préstamos Externos.	Acompañamiento de los Organismos Financieros en el proceso de diseño y preparación de préstamos externos.	Limitada capacitación sobre las nuevas modalidades de financiamiento en materia de préstamos externos, que ofrecen los Organismos Multilaterales.	Incertidumbre en la aprobación de operaciones de Crédito Público por parte del Congreso de la República.
	Pago del servicio de las operaciones de crédito público	Normativa interna que regula la gestión y administración del pago de Préstamos Externos y Bonos del Tesoro.	Explorar nueva tecnología utilizada a nivel internacional para el registro y pago del servicio de la deuda pública.	Limitada tecnología para los procesos de las operaciones de crédito público.	Falta de recursos tributarios para realizar el pago del servicio de la deuda pública.
<b>Dirección de Comunicación Social</b>	Gestión de la Comunicación Institucional	Manejo eficiente de los canales de comunicación y divulgación internos y externos para la gestión y	Ampliar la escucha de audiencias en redes sociales para contar con un panorama de los diferentes generadores de opinión pública y	Depender de las modificaciones o apoyos presupuestarios para cubrir las necesidades de la Dirección.	Existencia de netcenter y actores políticos que atacan directamente a las autoridades y a la institución mediante la

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		<p>posicionamiento de la imagen institucional.</p> <p>Contratación de personal especializado a nivel de la Dirección.</p> <p>Adquisición de nuevo equipo audiovisual y tecnológico moderno que facilita la difusión de contenido a nivel interno y externo.</p> <p>Desarrollo de campañas pautadas y orgánicas en medios de comunicación tradicionales, digitales y redes sociales.</p>	<p>contrarrestar la desinformación.</p> <p>Liderar los cambios de la reingeniería de la página web del Ministerio de Finanzas Públicas y el rediseño de la Intranet.</p>		<p>desinformación en las redes sociales.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		<p>Buena comunicación y relación con el Despacho Ministerial y Direcciones de la institución.</p> <p>Control sobre los procesos de gestión de la comunicación institucional.</p>			
	Información Divulgación y	<p>Se mantiene una relación cordial con periodistas y medios de comunicación.</p> <p>Canales de comunicación interinstitucionales</p>	<p>Gestionar capacitaciones con las diferentes dependencias del Ministerio para fortalecer los conocimientos del personal en torno a las finanzas públicas.</p> <p>Atención personalizada a periodistas para el</p>	Falta de editor de y corrector de redacción y estilo, con conocimiento de Derechos humanos.	Requerimiento de información por parte de los periodistas con poco tiempo para dar respuesta.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		<p>para el apoyo de publicaciones.</p> <p>La comunicación se desarrolla sobre una narrativa definida en torno a la política fiscal.</p>	<p>manejo de portales de transparencia y del sistema financiero.</p>		
	Comunicación Relacional	<p>Capacidad para brindar atención en protocolo y ceremonial diplomático a nivel interinstitucional.</p> <p>Apoyo de las autoridades ministeriales y de las direcciones para el fortalecimiento del Programa Cultura Fiscal.</p> <p>Buena gestión en las relaciones interinstitucionales para el</p>	<p>Ampliar la base de datos de nuestros grupos objetivos para posicionar la imagen institucional.</p> <p>Fortalecer la comunicación con los funcionarios de los Organismos Ejecutivo, Legislativo y Judicial, el sector privado, la academia, centros de investigación, embajadas, organismos financieros</p>	<p>Fortalecer la calendarización anual de las capacitaciones del Programa Cultura Fiscal para lograr una mejor coordinación con las direcciones que brindan apoyo.</p>	<p>Protocolo de seguridad poco ágil para el ingreso de invitados a eventos abiertos en el Ministerio, lo que puede repercutir en la imagen institucional.</p>



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		posicionamiento de la imagen institucional.	internacionales, entre otros.		
	Imagen Institucional y reputación digital	<p>Se mantiene un monitoreo constante de los medios de comunicación tradicionales, digitales y redes sociales para el análisis de las audiencias y narrativas.</p> <p>Implementación de línea gráfica institucional en el desarrollo de los diferentes productos.</p>	<p>Reingeniería de la página web del Ministerio de Finanzas Públicas.</p> <p>Rediseño de la Intranet del Ministerio de Finanzas Públicas.</p>	Reprocesos en la elaboración de productos e insumos de comunicación.	Fallos en el sistema eléctrico de manera prolongada, que afecten las transmisiones.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección Financiera	Gestión del Ciclo Presupuestario Institucional	Personal capacitado para asesorar y brindar apoyo a las diferentes Unidades Ejecutoras del Ministerio de Finanzas Públicas.	Fortalecer la ejecución de la administración financiera, mediante el buen funcionamiento de las diferentes capacidades laborales y herramientas.	Cantidades altas de modificaciones presupuestarias presentadas por las Unidades Ejecutoras que debilitan la planificación presupuestaria.	Modificación del techo presupuestario que afecta a las estimaciones planificadas.
	Gestión de las Obligaciones del Estado a cargo del Tesoro	Recurso humano capacitado para atender las necesidades de las Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.	Efectuar compromisos constitucionales que fomenten convenios favorables para el Ministerio de Finanzas Públicas	No se cuenta con la capacidad de personas para atender los requerimientos que se generan a cargo las Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.	No aprobación de techos presupuestarios que limitan realizar programas o proyectos de las entidades que atiende Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
<b>Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles</b>	Gestión de Avalúos Oficiales de Bienes Inmuebles	La dependencia es el ente rector en materia de valuación inmobiliaria, especialmente sobre: practicar los avalúos para la compra de bienes inmuebles que sean indispensables para la realización de obras o prestación de servicios públicos del Estado y sus Instituciones y otros de acuerdo a lo establecido en el Manual de Avalúos.	Elaborar e implementar el Sistema Informático de Gestión Integral de la Dicabi, por medio del cual se sistematizarían y virtualizarían todos los servicios de la Dicabi.  Capacitar al recurso humano para la actualización de sus conocimientos en los procesos sustantivos de la dependencia.	La base de datos Oracle en la que opera la Matrícula Fiscal (Registro Inmobiliario) ha quedado sin soporte del proveedor y se debe migrar a una versión más reciente, para garantizar la continuidad de su funcionamiento, dado que es una tecnología obsoleta que data del año 2000.  No se cuenta con una base de datos georreferenciados de los valores de bienes inmuebles, que sirva para la realización de avalúos y estudios de zonas homogéneas.  La escasez de recurso humano en algunas de las áreas de la	El presupuesto de la dependencia es vulnerable a recortes que influyen en la consecución de los objetivos y metas de la Institución.  Probabilidad de hackeo a los sistemas de la dependencia, que impida o limite la prestación de los distintos servicios de la Dicabi.  Bloqueos por manifestaciones, que impidan el ingreso de empleados y usuarios a las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
				Dependencia, por renuncia, jubilación o retiro voluntario.	
	Gestión del Impuesto de Herencias, Legados y Donaciones	Es la dependencia responsable de determinar el Impuesto Sobre Herencias, Legados y Donaciones.	<p>Dar seguimiento al plan de acción para mejorar los tiempos de respuesta de expedientes de herencias legados y donaciones del departamento de impuestos al patrimonio, el cual conlleva la contratación del personal necesario.</p> <p>Capacitar al recurso humano para la actualización de sus conocimientos en los procesos sustantivos de la dependencia.</p>	<p>El proceso de determinación del Impuesto sobre Herencias, Legados y Donaciones, no está sistematizado, lo cual dificulta la mejora de los tiempos de respuesta a los usuarios.</p> <p>La escasez de recurso humano en algunas de las áreas de la Dependencia, por renuncia, jubilación o retiro voluntario.</p>	<p>Iniciativas de Ley para suprimir el Impuesto sobre Herencias, Legados y Donaciones, lo cual afectaría los procesos sustantivos de la Dicabi, porque además de suprimirse el cobro del citado impuesto, no se aprobarían avalúos de bienes inmuebles, así como la actualización de valores en el Registro Inmobiliario, relacionados con dicho impuesto.</p> <p>Incremento de expedientes de Procesos Sucesorios, derivado de todos los fallecimientos durante</p>



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
					<p>la pandemia de Covid-19.</p> <p>Bloqueos por manifestaciones, que impidan el ingreso de empleados y usuarios a las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas.</p> <p>Que se origine otra pandemia y que se cierren las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas y/o que se deban prestar los servicios a distancia.</p>
	Registro y Actualización de Matrícula por medio de Avalúo Privado	Es la dependencia responsable de elaborar y mantener actualizado el registro fiscal de los bienes inmuebles de todo el territorio de la	Elaborar e implementar el Sistema Informático de Gestión Integral de la Dicabi, por medio del cual se sistematizarían y virtualizarían todos	La base de datos Oracle en la que opera la Matrícula Fiscal (Registro Inmobiliario) ha quedado sin soporte del proveedor y se debe migrar a una	El presupuesto de la dependencia es vulnerable a recortes que influyen en la consecución de los

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		República, por medio de la Matrícula Fiscal.	los servicios de la Dicabi.  Capacitar al recurso humano para la actualización de sus conocimientos en los procesos sustantivos de la dependencia.	versión más reciente, para garantizar la continuidad de su funcionamiento, dado que es una tecnología obsoleta que data del año 2000.  La escasez de recurso humano en algunas de las áreas de la Dependencia, por renuncia, jubilación o retiro voluntario.	objetivos y metas de la Institución.  Probabilidad de hackeo a los sistemas de la dependencia, que impida o limite la prestación de los distintos servicios de la Dicabi.
	Registro fiscal de todos los bienes inmuebles del país	Es la dependencia responsable de elaborar y mantener actualizado el registro fiscal de los bienes inmuebles de todo el territorio de la República, por medio de la Matrícula Fiscal.	Elaborar e implementar el Sistema Informático de Gestión Integral de la Dicabi, por medio del cual se sistematizarían y virtualizarían todos los servicios de la Dicabi.  Capacitar al recurso humano para la actualización de sus	La base de datos Oracle en la que opera la Matrícula Fiscal (Registro Inmobiliario) ha quedado sin soporte del proveedor y se debe migrar a una versión más reciente, para garantizar la continuidad de su funcionamiento, dado que es una tecnología	El presupuesto de la dependencia es vulnerable a recortes que influyen en la consecución de los objetivos y metas de la Institución.  Probabilidad de hackeo a los sistemas de la dependencia, que impida o limite la

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
			conocimientos en los procesos sustantivos de la dependencia.	obsoleta que data del año 2000.  La escasez de recurso humano en algunas de las áreas de la Dependencia, por renuncia, jubilación o retiro voluntario.	prestación de los distintos servicios de la Dicabi.  Que se origine otra pandemia y que se cierren las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas y/o que se deban prestar los servicios a distancia.
	Avalúos de Bienes Inmuebles	La dependencia es el ente rector en materia de valuación inmobiliaria, especialmente sobre: autorización, sanción y cancelación de licencias de valuator autorizado; elaboración del manual de avalúos, con el objeto de determinar parámetros de valuación para el	Elaborar e implementar el Sistema Informático de Gestión Integral de la Dicabi, por medio del cual se sistematizarían y virtualizarían todos los servicios de la Dicabi.  Capacitar al recurso humano para la actualización de sus conocimientos en los	La base de datos Oracle en la que opera la Matrícula Fiscal (Registro Inmobiliario) ha quedado sin soporte del proveedor y se debe migrar a una versión más reciente, para garantizar la continuidad de su funcionamiento, dado que es una tecnología	El presupuesto de la dependencia es vulnerable a recortes que influyen en la consecución de los objetivos y metas de la Institución.  Probabilidad de hackeo a los sistemas de la dependencia, que impida o limite la prestación de los

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		justiprecio de bienes inmuebles; aprobar los avalúos privados que sirven de base para la liquidación del Impuesto sobre Herencias, Legados y Donaciones y otros de acuerdo a lo establecido en el Manual de Avalúos.	procesos sustantivos de la dependencia.	obsoleta que data del año 2000.  No se cuenta con una base de datos georreferenciados de los valores de bienes inmuebles, que sirva para la realización de avalúos y estudios de zonas homogéneas.  La escasez de recurso humano en algunas de las áreas de la Dependencia, por renuncia, jubilación o retiro voluntario.	distintos servicios de la Dicabi.  Bloqueos por manifestaciones, que impidan el ingreso de empleados y usuarios a las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas.  Que se origine otra pandemia y que se cierren las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas y/o que se deban prestar los servicios a distancia.
	Administración de Impuestos al patrimonio	Es la dependencia responsable de coordinar las actividades relacionadas con la administración, registro, control y	Promocionar el traslado de competencias de la administración y recaudación del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-, hacia las 57	La escasez de recurso humano en algunas de las áreas de la Dependencia, por renuncia, jubilación o retiro voluntario.	Iniciativas de Ley para reformar el Impuesto Único Sobre Inmuebles que, de concretarse, implicaría modificaciones al sistema utilizado para



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		<p>determinación del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-, de aquellos municipios que no tienen esas competencias. Así también, coordinar el proceso de traslado de las competencias del citado impuesto, hacia las municipalidades del país.</p>	<p>Municipalidades del país que no tienen dichas competencias.</p> <p>Búsqueda de convenios de cooperación técnica con entidades que operan con financiamiento internacional y que se desempeñan en el ámbito municipal, para promover la descentralización del IUSI y la capacitación a técnicos, funcionarios y autoridades municipales, sobre el referido impuesto.</p>		<p>la recaudación y administración del Impuesto, para los Municipios en los que se tiene competencia.</p> <p>Bloqueos por manifestaciones, que impidan el ingreso de empleados y usuarios a las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas.</p> <p>Que se origine otra pandemia y que se cierren las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas y/o que se deban prestar los servicios a distancia.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado	Diseño, implementación y desarrollo de programas de capacitación y formación en adquisiciones del Estado	Estructura orgánica adecuada para el diseño e implementación de un modelo de formación en adquisiciones del Estado.	Demanda de formación en materia de adquisiciones del Estado, por parte de las entidades sujetas a la Ley de Contrataciones del Estado, de la iniciativa privada y de la sociedad civil.	Limitados recursos humanos, tecnológicos e infraestructura para atender las actividades de docencia, investigación, administración, desarrollo y gestión de los procesos de formación en adquisiciones del Estado.	Vulnerabilidad del funcionamiento de la plataforma de formación como parte de los sistemas informáticos del Ministerio de Finanzas.
	Seguimiento y evaluación a los programas de formación del personal capacitado de las unidades de compras y contrataciones del Estado	Ser el ente responsable de conducir e implementar procesos de formación en materia de adquisiciones del Estado.	Identificar aliados estratégicos para la suscripción de convenios interinstitucionales para dar seguimiento y evaluar los programas de formación en adquisiciones del Estado.	Limitados recursos humanos, metodológicos y tecnológicos para atender el seguimiento y evaluación de los procesos de formación y capacitaciones en materia de	Rotación de personal capacitado y formado en materia de adquisiciones del Estado, en las entidades sujetas a la Ley de Contrataciones afecta el seguimiento y medición de impacto

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
				adquisiciones del Estado.	de los procesos de formación.
	Asistencia técnica en el ámbito de las adquisiciones del Estado	Coordinación de acciones con las dependencias rectoras en adquisiciones y registro de proveedores del Estado, para articular la atención al usuario con la oferta de formación en adquisiciones del Estado.	Demanda de asistencia técnica que puede atenderse a través de procesos de capacitación y formación en adquisiciones del Estado.	Limitados recursos y tecnología para atender los requerimientos de asistencia técnica en materia de adquisiciones del Estado.	Rotación de personal capacitado y formado en materia de adquisiciones del Estado en los procesos relacionados a Ley de Contrataciones.
<b>Dirección General de Adquisiciones del Estado</b>	Gestión de Pronunciamientos Técnicos y/o Legales en Adquisiciones Públicas	Se cuenta con Normativa aplicable para la emisión de pronunciamientos técnicos y/o legales; así como profesionales expertos en materia de contrataciones para asesorar, capacitar, certificar al personal de	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	Debilidad en los mecanismos utilizados para la socialización en la implementación de cambios en el Sistema GUATECOMPRAS.	Falta de interés de las entidades del Estado en conocer la normativa, lineamientos y procedimientos relacionados a las adquisiciones públicas.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		las entidades sujetas a la Ley que tenga intervención en los procesos de adquisiciones públicas.	entidades del Estado; así como el intercambio de experiencias con diversas instituciones del Estado para la estandarización de los procesos de adquisición pública en sus diferentes fases.		
	Gestión de Contrato Abierto	Personal con experiencia y conocimiento para la gestión de los contratos abiertos.	Coadyuvar a la ejecución del gasto público a través de la compra de bienes, suministros y servicios por medio de la modalidad de compra por contrato abierto, fortaleciendo la comunicación con las entidades relacionadas con la gestión de contratos abiertos.	Automatización limitada para algunas actividades del proceso.	Interferencia externa en la gestión del contrato abierto por parte de las diferentes entidades que puedan tener un interés en específico.



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
	Normativa	Ente rector de las adquisiciones públicas. Se cuenta con normativa que permite orientar y facilitar los procesos de adquisiciones públicas para las entidades del Estado.	Definir lineamientos y procedimientos para la adecuada aplicación de la normativa en materia de adquisiciones públicas.	Debilidad en los mecanismos utilizados para la socialización en la implementación de cambios en el Sistema GUATECOMPRAS.	Falta de interés de las entidades del Estado en conocer la normativa, lineamientos y procedimientos y procesos de adquisiciones públicas.
	Sistema Informático	Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado GUATECOMPRAS estable y de uso obligatorio por las entidades que administran y/o ejecutan fondos públicos.	Cambios y mejoras en el Sistema de Información y de Contrataciones y Adquisiciones del Estado GUATECOMPRAS, que ayuden y permitan al usuario ser más eficiente en el desarrollo de las actividades que le corresponden.	Limitada capacidad de atención de requerimientos por parte del área de tecnología.	Alta rotación de personal y falta de interés de las entidades del Estado y proveedores para requerir capacitaciones al personal encargado de los procesos de compras.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Dirección General de Adquisiciones del Estado	Capacitación	Programa de capacitación disponible a través del Sistema GUATECOMPRAS, dirigido a los servidores públicos, personal de las entidades reguladas en el artículo 1 de la Ley de Contrataciones del Estado y a los proveedores respecto a los procesos de adquisición pública.	Capacitar y certificar a los servidores públicos, personal de las entidades reguladas en el artículo 1 de la Ley de Contrataciones del Estado y capacitar a los proveedores, en temas relacionados a las adquisiciones públicas, según corresponda.	Limitada tecnología e instalaciones para impartir capacitaciones virtuales y realizar las certificaciones a los servidores públicos y personal de las entidades sujetas a la Ley de Contrataciones del Estado.	Alta rotación de personal de las entidades del Estado, así como falta de interés de los servidores públicos y proveedores para requerir capacitaciones relacionadas a los temas de adquisiciones públicas.
Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	Gestión Estratégica Institucional	Plan Estratégico Institucional -PEI- alineado a los Sistemas de Gestión de Calidad y Antisoborno.	Vinculación de la planificación estratégica y el Sistema de Gestión de Calidad y Antisoborno a la Política General de Gobierno 2024 -2028, Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y Objetivos de	Plazos limitados para la integración de los aportes de las dependencias para la elaboración y/o actualización del Plan Estratégico Institucional.	Cambio de lineamientos por parte de Segeplan que limitan los plazos de presentación del PEI.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
			Desarrollo Sostenible - ODS- de la Agenda 2030 en el marco de la Gestión por Resultados.		
	Gestión de la Información Documentada	Lineamientos y criterios establecidos para la gestión de la información documentada relacionada con los Sistemas de Gestión implementados por el Minfin; así como para la actualización de Manuales de Normas, Procesos y Procedimientos y Manual de Organización y Funciones. Disponibilidad de la Wiki e intranet como medio de consulta y almacenamiento de documentos que	Fortalecimiento de las herramientas para el control de la información documentada de los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	Débil apropiación de los criterios de actualización de las herramientas de los procesos vinculados a los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	Vulnerabilidad ante ataques cibernéticos y fallos tecnológico, que deriven en pérdida de información por parte de las dependencias que limita la trazabilidad de su proceso.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		garantizan el acceso a la información de los Sistemas de Gestión y Manual de Normas, Procesos y Procedimientos y el Manual de Organización y Funciones del Minfin.			
	Gestión de Mejora	Apropiación de la metodología y modelo establecidos para los Sistemas de Gestión adoptados por parte de las dependencias del Minfin	Fortalecimiento de las capacidades y competencias para mejorar la eficacia de los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	Recursos limitados para garantizar la implementación de las iniciativas de mejora o seguimiento a los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	Cambios en las autoridades o prioridades organizacionales que puedan afectar la continuidad de las iniciativas para la mejora o seguimiento a los Sistemas de Gestión.
	Gestión del Sistema de Planificación Institucional	Modelo de Planificación estratégica, multianual y operativa fortalecido que cuenta con el proceso de evaluación	Coordinar con el ente rector de la Planificación en el país (SEGEPLAN) la elaboración y/o	Plazos limitados para la integración de los aportes de las dependencias para la elaboración y/o	Cambios en la metodología del ente rector de la Planificación Nacional.



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		de cumplimiento de políticas, planes y proyectos con enfoque de inclusión en el marco de Gestión por Resultados.	actualización de políticas y planes que estén vinculados al Minfin.	actualización de los instrumentos de planificación.	
	Gestión del Desarrollo Institucional y Proyectos	Se cuenta con la delegación en el Reglamento Orgánico Interno para coordinar y facilitar la elaboración y actualización de manuales de Organización y Funciones y Manuales de Normas, Procesos y Procedimientos aprobados para la gestión de los procesos del Ministerio. Así como para la revisión de estructuras según corresponda. La gestión de proyectos se implementa bajo los	Asistencia técnica para mejorar los procesos o estructura orgánica interna y proyectos mediante la aplicación de estándares metodológicos para el fortalecimiento del desarrollo institucional. Así como para la gestión y evaluación de los riesgos.	Limitados recursos para implementar un programa de asistencia técnica a las dependencias la actualización de los manuales y/o estructuras del Minfin que coordina la DIPLANDI.  Limitados recursos para implementar un programa de asistencia técnica a las dependencias para la aplicación de metodología de formulación y gestión de proyectos, gestión y	Cambios en las prioridades de Gobierno que impacten en la gestión de los procesos estructuras proyectos y riesgos según corresponda.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		estándares de buenas prácticas internacionales.		evaluación de riesgos; así como para la actualización de los manuales y/o estructura orgánica interna de las dependencias del Minfin según corresponda.	
Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	Gestión de la Cooperación Externa	Coordinación oportuna de la gestión de cooperación externa para la realización de programas y proyectos de apoyo a la modernización del Minfin.	Disponibilidad de programas de cooperación externa que faciliten recursos para la modernización del Minfin.	Limitado conocimiento de las dependencias en la formulación de propuestas de proyectos a ser financiados con cooperación externa.	Disminución de la oferta de cooperación externa para el financiamiento de programas y proyectos.
	Coordinación con la Unidad de Género	Disposición de despachos y dependencias para impulsar desde la DIPLANDI la	Cambio de autoridades en la SEPREM y actualización de la Política.	Falta de institucionalización de los avances en DDHH.	Debilitamiento de la SEPREM como órgano rector en el Ejecutivo

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		institucionalización de algunas acciones estratégicas.			
	Gestión y seguimiento de la innovación de los diseños conceptuales del Sistema Integrado de Administración Financiera	Creación del Comité de Transformación Digital del Minfin.  Contar con la Estrategia de Transformación Digital del Minfin alineada con el Plan Estratégico Institucional.	Interés de los Organismos Internacionales para apoyar la implementación de iniciativas para la innovación del sistema integrado de administración financiera del Minfin.  Disponibilidad de tecnologías disruptivas.	Poco recurso humano y limitado conocimiento en sistematización de procesos y uso tecnologías disruptivas.	Resistencia de los actores a los cambios necesarios para la innovación del Sistema Integrado de Administración Financiera.
<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Gestión del Capital Humano	Se cuenta con una estructura orgánica interna con: funciones, distribuciones de cargas de trabajo y responsabilidades bien definidas de acuerdo a los manuales	Emisión de Políticas y normas por parte de los entes rectores para la gestión, desarrollo y formación de Capital Humano.	Los Sistemas Oficiales para la Administración del Recurso Humano del Ejecutivo no integran todos los procesos internos que	No aprobación de las acciones solicitadas ante la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC).

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		administrativos internos.		realiza la DRH para la gestión del capital	
	Gestión de la evaluación del desempeño	Se cuenta con un sistema automatizado para realizar la evaluación del desempeño anual y su seguimiento.	Los entes rectores en la Administración del Recurso Humano emiten normas específicas para ejecución de la evaluación del desempeño.	El Sistema de Evaluación del Desempeño no cuenta enlace a otros sistemas que permita la carga inmediata de los puestos.	Sanciones de los entes fiscalizadores por el incumplimiento de la normativa.
	Formación Personal de	Se cuenta con la capacidad instalada para el Desarrollo y administración de programas de inducción, capacitación, formación y especialización del Recurso Humano del Ministerio de Finanzas Públicas.	Desarrollo de alianzas estratégicas con otras instituciones y coordinación de programas impartidos por los entes rectores para la implementación de programas de capacitación específicos.	Limitado acceso a infraestructura informática para el desarrollo de eventos de capacitación.	Limitada participación de oferentes en las convocatorias para los eventos de capacitación a desarrollar.



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
	Gestión del Clima Laboral	Se cuenta con la metodología de medición del clima laboral que permite obtener datos concretos para estructurar un plan de acción para la mejora del ambiente de trabajo.	Cada Dependencia cuenta con un delegado para trabajar temas específicos para la mejora del clima laboral.	No se cuenta con un sistema automatizado para la Medición del Clima Laboral	Emisión de normas de contención del Gasto Público que limiten la ejecución de actividades programadas
Dirección de Tecnologías de la Información	Tecnologías de la Información	Recurso humano calificado, con experiencia y conocimiento sobre el contexto del Ministerio y diversificado para las actividades de Tecnologías de la Información.	Seguimiento a mejoras que impacten en la disminución de incidencias de los problemas reportados en los procesos.  Actualización de la plataforma tecnológica del Ministerio de Finanzas Públicas.  Mejora en eficiencia, detección temprana de	Limitada divulgación de los procedimientos técnicos y políticas de tecnologías de información.  Necesidad de mejorar los planes de actualización de nuevas tecnologías.  Limitado personal para atender los servicios	Pérdida de la continuidad de los servicios por riesgos ambientales, catástrofes, ataques externos, físicos y lógicos.  Obsolescencia del equipo de cómputo y sistema operativo en el MINFIN.  Pérdida de capital humano con alta

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		<p>Comunicación fluida con los entes rectores.</p> <p>Despliegues continuos de aplicaciones a los ambientes productivos por medio de herramientas tecnológicas.</p>	<p>vulnerabilidades y optimización en los sistemas al adquirir software de monitoreo detallado de los sistemas financieros.</p> <p>Fortalecer con recurso humano calificado para completar los equipos de trabajo en función de las personas que se han retirado.</p> <p>Actualización de Software que valide la confiabilidad de los archivos adjuntos que se cargan en los diferentes sistemas que administra el MINFIN.</p>	<p>de tecnologías de la información.</p> <p>Falta de herramienta de gestión de servicios de soporte al usuario de sistemas (tickets).</p> <p>Falta de gestión del conocimiento con relación a los sistemas financieros.</p> <p>Falta de área de arquitectura de sistemas y homologación de estándares de desarrollo.</p>	<p>experiencia por las condiciones laborales propias a la modalidad de contratación.</p> <p>Problemas de gestión de requerimientos por falta de planificación del ente rector.</p> <p>No ejecutar los recursos financieros asignados en el tiempo establecido derivado del incumplimiento por parte de los proveedores o no aprobación por parte de juntas o por falta de personal.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
	Gestión de Tecnología	Mejora de la ciberseguridad ante amenazas externas de ciberataques.	Fortalecimiento al sistema de respaldo de datos.  Fortalecimiento a la continuidad de los servicios, por medio de implementación de un sitio alternativo de datos.  Fortalecimiento a la infraestructura tecnológica de sistemas.	Obsolescencia de la infraestructura tecnológica que da soporte a los sistemas del Ministerio de Finanzas Públicas y de los equipos del usuario final.	Pérdida de la continuidad de los servicios por riesgos ambientales, catástrofes, ataques externos, físicos y lógicos.  Pérdida de la continuidad de los servicios por ataques cibernéticos externos.
	Gestión de la Administración de Recursos Informáticos y sistemas	Recurso humano calificado, con experiencia y conocimiento sobre el contexto del Ministerio y diversificado para las actividades de Tecnologías de la Información.	Fortalecimiento a la continuidad de los servicios, por medio de implementación de un sitio alternativo de datos.  Implementación de nuevas tecnologías, específicamente Inteligencia Artificial, para mejorar los	Limitado personal para atender los servicios de tecnologías de la información y procesos administrativos.  Limitada capacidad de responder a los requerimientos de condiciones laborales	Pérdida de capital humano con alta experiencia por las condiciones laborales propias a la modalidad de contratación.  No ejecutar los recursos financieros asignados en el tiempo establecido derivado de

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		<p>Madurez de los sistemas financieros actualmente en producción.</p> <p>Implementación de mejoras a los sistemas financieros en función de las solicitudes de los entes rectores.</p>	<p>sistemas actuales y la experiencia del usuario.</p> <p>Aumento en la asignación presupuestaria para reforzar la ciberseguridad y mejorar la infraestructura tecnológica.</p> <p>Participación en la definición y desarrollo de la reforma del modelo financiero, específicamente en las herramientas de software.</p> <p>Fortalecimiento del recurso humano a través de mejora de las condiciones laborales, así como contratación de nuevo personal.</p>	<p>del personal de tecnología con respecto a la oferta del mercado.</p> <p>Estructura organizacional no adecuada a las necesidades y funciones actuales de la Dirección.</p>	<p>incumplimiento de parte de proveedores o no aprobación por parte de juntas o por falta de personal.</p>



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
			Redefinición de la estructura organizacional de la DTI en el Reglamento Orgánico Interno.		
Dirección Técnica del Presupuesto	Formulación y modificaciones presupuestarias al Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado	Se dispone de la facultad legal; metodología establecida; y personal profesional y capacitado para el desarrollo del proceso de formulación y modificaciones presupuestarias.	Aplicación de nuevos modelos de gestión pública al proceso de formulación presupuestaria.	Limitada automatización en los procesos de formulación y modificaciones presupuestarias.	Las entidades no cuentan con el conocimiento para el envío de información pertinente para los procesos de formulación y modificaciones presupuestarias.
	Elaboración del proyecto de presupuesto	Formulación del proyecto de presupuesto general de ingresos y egresos del Estado, con enfoque de Gestión por Resultados.	Cooperar con el fortalecimiento del presupuesto abierto para propiciar el diálogo y el presupuesto multianual.	Limitada retroalimentación de la recepción de información enviada por las entidades de gobierno.	Limitada vinculación entre la Planificación y la ejecución presupuestaria con enfoque en la Gestión por Resultados por parte de las entidades

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
					y sus unidades ejecutoras.
	Sistema integrado de administración financiera (SIAF)	Sistema de administración financiera de uso obligatorio para las diferentes entidades de gobierno.	Fortalecer la normativa y nuevos desarrollos de software para los sistemas financieros.  Capacitación masiva a entidades del sector público.	Limitada actualización del sistema de administración financiero.	Falta de conocimiento y uso adecuado de los sistemas por parte de las entidades y sus unidades ejecutoras.  Calidad deficiente de la información cargada a los sistemas.
	Seguimiento a la ejecución del gasto público	Disponibilidad de instrumentos de seguimiento al gasto público.	Mejorar la calidad de la información del gasto público.	Limitadas herramientas para capturar información sobre la calidad del gasto público.	Que las entidades de gobierno no observen la calidad del gasto y no generen información a detalle de la prestación de servicios públicos.  Utilización de información de ejercicios pasados sin actualizar y revisar por

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
					parte de las entidades públicas.
<b>Dirección de Fideicomisos</b>	Registro y Control de las Operaciones Financieras de los Fideicomisos	Personal multidisciplinario con experiencia, conocimiento técnico y formado para capacitar en la materia, además, se cuenta con una biblioteca digital ordenada.	Incidencia en cambios a leyes vinculadas al tema de fideicomisos públicos y facultad establecida en ley para definir formatos de presentación de información financiera para unidades ejecutoras.	Limitada tecnología para el registro de las operaciones físicas y financieras de los fideicomisos y Plan de Respuesta para Contingencias no formalizado.	Entrega tardía de información financiera por parte de los fiduciarios y unidades ejecutoras, así como situaciones que limiten el ingreso a las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas. Pérdida de la continuidad del proceso por riesgos a ataques externos, físicos y lógicos. Restricción institucional de acceso a los portales web de los fideicomisos.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
	Normativa para fideicomisos	Rectoría legalmente establecida en materia de Fideicomisos Públicos.	Reconocimiento del Ministerio de Finanzas Públicas como ente rector en materia de fideicomisos públicos con atribuciones regladas en la normativa vigente.	Insuficiente legislación en materia de fideicomisos de carácter permanente.	La no aprobación de la normativa anual y la intervención constante y no informada de la Contraloría General de Cuentas, Prensa y otras entidades en procesos de fideicomisos públicos.
	Gestión contractual de fideicomisos	Interpretación y aplicación correcta de las leyes relacionadas a la administración de fideicomisos.	La Ley obliga a solicitar dictamen del Ministerio de Finanzas Públicas antes de realizar una constitución, modificación o extinción de fideicomisos.	Ámbito de competencia de la Dirección de Fideicomisos acotado, así como comparecencia del Ministerio de Finanzas Públicas en contratos de fideicomisos sin ser unidad ejecutora de los mismos.	Falta de conocimiento en la operatividad de los fideicomisos en las unidades ejecutoras debido a la alta rotación del recurso humano.



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
	Registro de la información de fideicomisos	Eficiencia y confiabilidad en los procesos internos, se cuenta con un Portal de Fideicomisos de la Administración Central, atención a requerimientos de información, así como, el uso de plataformas virtuales para reuniones y capacitaciones.	Buena comunicación con unidades ejecutoras, fiduciarios y representantes de entidades responsables y tendencias tecnológicas que faciliten la recepción y gestión de información.	Limitado espacio físico para el archivo histórico y mobiliario modular deteriorado.	Vulnerabilidad a ataques cibernéticos a la infraestructura informática del Ministerio de Finanzas Públicas, así como, restricción institucional de acceso a los portales web de los fideicomisos.
<b>Registro General de Adquisiciones del Estado</b>	Inscripción y /o precalificación de personas individuales y jurídicas	Parametrización del flujo de aprobación de las operaciones registrales en el Sistema RGAE que garantiza la transparencia y certeza jurídica.	Fortalecer los convenios de interconexión con las entidades del Estado, con la finalidad de automatizar la verificación del cumplimiento de los requisitos de los usuarios.	Diseño actual de los procesos que causan puntos de congestión, ocasionando retrasos en las gestiones, prolongando el tiempo de respuesta.	Participación de intermediarios y tramitadores en la inscripción y precalificación de personas individuales y jurídicas, que provoca desinformación y mayores tiempos y costos en el proceso

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
					para las partes interesadas.
	Sistema Informático	El Sistema RGAE opera de forma electrónica e ininterrumpida, para diligenciar las operaciones registrales de forma sistemática, con estándares de calidad, control seguridad, certeza jurídica y publicidad.	Escalabilidad en la capacidad instalada y funciones del Sistema RGAE, a efecto de facilitar y mejorar el servicio a los proveedores del Estado y partes interesadas.	El Departamento de Administración de Sistema no gestiona la gobernanza y administración integral del Sistema RGAE.	Interrupción de la funcionalidad parcial o total del Sistema RGAE ante un ataque cibernético.
	Normativa del Registro General de Adquisiciones del Estado	Se cuenta con un marco normativo que da certeza jurídica a los actos emitidos por el RGAE.	Reformas a la normativa para adecuarla al dinamismo y necesidades de las adquisiciones públicas y del gobierno electrónico.	Procedimientos no desarrollados en el Reglamento.	Cambios legislativos que puedan modificar la normativa vigente.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
<b>Secretaría General</b>	Gestión de Solicitudes, Consultas y Expedientes	Se brinda una atención integral, contando con espacios amigables y comunes para uso de todos los usuarios que requieran de los servicios del Ministerio a través de las Direcciones que cuentan con ventanilla en CAU.	Modernizar el proceso de atención al usuario de forma presencial a través de las ventanillas del Centro de Atención al Usuario, de forma virtual a través de la plataforma del Ministerio de Finanzas Públicas y vía telefónica a través de una orientación primaria en el Centro de Contacto.	Falta de personal capacitado para la atención al usuario, diligenciamiento y análisis de expedientes	Mayor afluencia de usuarios en determinados períodos de tiempo (inicio o fin de mes) para ingreso de solicitudes o expedientes, consultas vía telefónica o búsqueda de información.
	Gestión de procesos de información pública	Sistema automatizado, amigable con los usuarios (externos) y red de apoyo (internos), que contempla la eficiente atención a las solicitudes electrónicas, escritas y presenciales.	Eficientizar la gestión de la Unidad de Acceso a la Información Pública de la Secretaría General.	Carente identificación de los procesos por la alta rotación de personal. (dentro y fuera de la UAIP)	Quejas, demandas y denuncias en contra del Ministerio por usuarios insatisfechos.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
	Asesoría Administrativa y Gestión de Expedientes	Administrar los procesos de gestión, análisis, diligenciamiento y resolución de solicitudes y expedientes que ingresan y egresan del Ministerio.	Implementar normas y procedimientos para la emisión de los instrumentos legales que formalizan los actos administrativos del MINFIN, así mismo fungir como enlace administrativo entre el Despacho y las entidades internas y externas.	Limitada capacidad en el tiempo de respuesta que provoca atrasos innecesarios.	Tiempos limitados para dar respuesta a los requerimientos de información de las instituciones de control y órganos jurisdiccionales.
<b>Tesorería Nacional</b>	Gestión de Caja	<p>Rector del sistema de tesorería gubernamental y normativa actualizada para el Organismo Ejecutivo.</p> <p>Liquidación de pagos mediante la interfaz entre el SICOIN y el Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real LBTR; visa global de</p>	<p>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.</p> <p>Se cuenta con los sistemas SICOIN-LBTR</p>	<p>Se realizan transferencias de fondos mediante oficio y Mecanismo de Entidades Depositantes -MED- del Banco de Guatemala para pagos al exterior.</p> <p>El Sicoín no cuenta con la funcionalidad de la</p>	<p>Vulnerabilidad de los sistemas de administración financiera, firma electrónica y sistema bancario, que limiten el cumplimiento de las funciones de la dependencia.</p> <p>Deficiencia de información para los</p>



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		<p>fondos con firma electrónica avanzada e informe sistematizado de Disponibilidad de Caja y Demanda de Pago.</p> <p>Proceso sistematizado de liquidación de pagos.</p>	<p>para la liquidación de transferencias.</p> <p>Existencia de sistemas automatizados de pago y firma electrónica.</p>	<p>CUT para Entidades Descentralizadas.</p> <p>Limitada información para los pronósticos de caja.</p>	<p>pronósticos de ingresos y egresos.</p>
	Administración de cuentas	<p>Normativa para el registro y actualización de las cuentas aprobadas en el Sicoín.</p> <p>Se cuenta con una interfaz para la carga de información bancaria y confirmación del estatus de las cuentas de depósitos monetarios de la Cuenta Única del Tesoro -CUT-, proveedores y</p>	<p>Tecnologías que permiten el registro de cuentas en línea, para reducir tiempo y costo.</p>	<p>Limitados recursos tecnológicos para la mejora del proceso y atención de usuarios del registro de cuentas en línea.</p> <p>Falta de un manual que detalle la totalidad de parámetros a consignar en el registro de cuentas.</p> <p>Procedimientos y sistemas no alineados en su totalidad con la</p>	<p>Limitado conocimiento del registro de cuentas en línea por parte de los usuarios y falta de recursos tecnológicos.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		beneficiarios del Estado.  Existen procedimientos actualizados con relación a la CUT.		Ley para la Simplificación de Servicios y Trámites Administrativos.	
	Fondos Rotativos Institucionales	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.  Se cuenta con información en el Sicoín relacionada con los ingresos de coparticipación.	Leyes, reglamentos y normativas que regulan los procesos.  Cuotas financieras para la constitución de fondos rotativos.  Incorporar a todas las Entidades del Organismo Ejecutivo al uso del Fondo Rotativo con TCI.	Recurso Humano y financiero limitados para implementar Fondo Rotativo con TCI en todas las Entidades en el corto plazo.  Falta de reporte que consolide la información de coparticipación de ingresos.	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.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Taller Nacional de Grabados en Acero	Producción de Especies Fiscales	Ser la entidad líder del Estado que tiene a su cargo la producción de especies valorizadas y no valorizadas, timbres, documentos de seguridad y formularios varios para las distintas entidades gubernamentales, colegios de profesionales y entidades sin fines de lucro, que coadyuven a la recaudación tributaria. Con conocimiento y experiencia de su personal en la producción de especies fiscales y documentos con medidas de seguridad; que cuenta con la capacidad instalada suficiente, recursos económicos para ampliarla o	Facilidad de realizar negociaciones con entidades del Estado de manera directa para la elaboración de productos en el marco de la competencia del Taller Nacional de Grabados en Acero. Mejora en las condiciones de mercado y de la economía que dinamicen las actividades comerciales y se requieran más especies fiscales. Se ha experimentado un crecimiento sostenido en la demanda de productos "tradicionales" y nuevos.	Insuficiente renovación e incremento de capacidad instalada y de tecnología para la producción, la cual puede ser no apta para ofrecer servicios de impresión, en mayores cantidades, con mejor calidad y en condiciones competitivas comparadas con imprentas de la iniciativa privada. Estructura organizacional inapropiada y procesos productivos no óptimos.	Empleo cada vez más frecuente de documentos electrónicos que incluyen medidas de seguridad con uso de tecnología que hacen verificable la autenticidad de los documentos sin necesidad de estar estos impresos en forma física. Incremento en costo de los insumos y de la maquinaria, así como del tiempo para su importación debido a conflictos armados y medidas sanitarias. Estancamiento de la economía y redireccionamiento de recursos estatales debido a efectos de fenómenos naturales.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		perfeccionarla y el apoyo explícito de las autoridades para que el Taller amplíe su portafolio de productos.			
	Impresión de Material Gráfico	Cuenta con recursos propios para financiar actividades de modernización y la demanda confirmada, que incluso ha sobrepasado su capacidad instalada, de instituciones públicas y sin fines de lucro sobre los productos y servicios ofrecidos por el Taller. Posee la experiencia y el conocimiento para ofrecer soluciones innovadoras a necesidades estatales. Se cuenta con el apoyo explícito de las	Facilidad de realizar negociaciones con otras entidades del Estado de manera directa para la impresión de productos en el marco de la competencia del Taller Nacional de Grabados en Acero. Interés renovado en la administración pública para la prestación de más y mejores servicios a la población. Incremento sostenido en la demanda.	Restablecimiento y crecimiento de la capacidad instalada, específicamente en maquinaria y personal, más lento que el crecimiento de la demanda de servicios. Estructura organizacional inapropiada y procesos productivos no óptimos.	Demanda decreciente de materiales gráficos debido al uso más intenso de nuevos medios de comunicación escrita como plataformas, formas electrónicas y medios audiovisuales. Incremento en costo de los insumos y de la maquinaria, así como del tiempo para su importación debido a conflictos armados y medidas sanitarias. No confirmación de la demanda manifestada por críticas a los



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		autoridades para que el Taller amplíe la cantidad de clientes a quienes ofrece sus servicios.			nuevos materiales empleados.
Dirección de Transparencia Fiscal	Gestión de Estándares Internacionales y Buenas Prácticas en Materia de Transparencia Fiscal	Voluntad política de las autoridades superiores para el fortalecimiento de las actividades relacionadas con la aplicación de estándares e iniciativas internacionales en materia de transparencia fiscal.	Fortalecer las capacidades institucionales y atender recomendaciones de la revisión y análisis del Índice de Presupuesto Abierto (OBI).	Limitada adopción de las recomendaciones de los informes de autoevaluación y revisiones practicadas por otros organismos.	Disminución en la calificación de la evaluación del Índice de Presupuesto Abierto (OBI) y otros estándares e iniciativas, por aplicación de los criterios y lineamientos propios de cada metodología de evaluación.
	Gestión de Inquietudes, Denuncias, Verificaciones e Investigaciones	Compromiso, participación y designación de esta dependencia, para la gestión y atención de las inconformidades y	Fortalecer el Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS), con base en las recomendaciones contenidas en los	Limitado conocimiento y falta de interés del personal del MINFIN, sobre el Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS), su metodología y por	Temor a represalias por el planteamiento de quejas e inquietudes.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		quejas referentes al soborno.	informes de auditoría interna y externa.	ende, de la importancia de su involucramiento en la formulación de inconformidades y quejas.	
	Gestión de Función de Cumplimiento	Se cuenta con experiencia y competencias necesarias para la gestión de función de cumplimiento del Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS).	Fortalecer las capacidades y competencias para el seguimiento de las no conformidades del Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS).	Inexistencia de denuncias y/o quejas por parte de los usuarios que permitan evaluar la efectividad del Sistema de Gestión Antisoborno.	Coyuntura política y social que pudiera limitar, dificultar o cancelar el funcionamiento del Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS).
	Elaborar y Proponer la Estrategia de Transparencia Fiscal	Se realizan evaluaciones y recomendaciones de mejora en la aplicación de estándares y buenas prácticas en materia de transparencia fiscal,	Alianzas con organizaciones de sociedad civil para el seguimiento de la Estrategia de Transparencia Fiscal, para aumentar la confianza y credibilidad en materia del manejo	Limitada disponibilidad de indicadores de transparencia fiscal para la implementación de los estándares.	Factores externos que afecten la normativa legal vigente en materia de transparencia fiscal, que debilite la percepción y credibilidad de la opinión pública.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		que pueden permitir la actualización de la ETF.	de las finanzas públicas.		
	Normativa en Materia de Transparencia Fiscal	Se dispone de un marco legal que permite impulsar los principios de transparencia fiscal, participación ciudadana y acceso a la información pública, en cumplimiento de los lineamientos que derivan de la Estrategia de Transparencia Fiscal.	Elaboración de propuestas de proyectos de normativas (acuerdos, reglamentos, etc.) así como la formulación y promoción de políticas y estrategias que fomenten la transparencia fiscal.	Limitada disponibilidad de profesionales del Derecho para asesorar sobre la formulación y aplicación de normativas en materia de transparencia fiscal.	Cambio en normativa legal aplicable que reduzca las facultades en materia de transparencia fiscal; así como impedimentos establecidos en la legislación del país que dificulten la aplicación plena de algunos estándares (periodicidad).
	Portales de Transparencia Fiscal	Se dispone del Portal de Transparencia Presupuestaria; Portal de ONG; Sistema de Transferencias, Subsidios y Subvenciones; Portal de Datos Abiertos y herramientas	Rediseño y actualización de distintos portales de transparencia fiscal.	Recursos limitados y apoyo pausado de otras dependencias para la actualización de los portales de transparencia fiscal.	Dificultades en el traslado y disponibilidad oportuna de información que generan las entidades de Gobierno, que permita fortalecer e incrementar la información que se

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		interactivas implementados para brindar información oportuna en el marco de la transparencia fiscal.			publica en los distintos Portales de Transparencia Fiscal.
	Programa Permanente de Capacitación	Se dispone de personal con profesionalismo y experiencia para desarrollar las capacitaciones sobre transparencia fiscal, estándares e iniciativas internacionales de transparencia fiscal, acceso a la información pública, prevención de la corrupción, entre otros.	Uso de diversos canales de comunicación, página web institucional, redes sociales, entre otros, para la difusión de los cursos que integran el Programa Permanente de Capacitación.	Disponibilidad de espacios pertinentes y oportunos para el desarrollo de las capacitaciones; designación de los participantes; poco interés y receptividad por parte del servidor	Coyuntura política y social que pudiera afectar la receptividad y demanda de las capacitaciones.
	Fomento de la Participación Ciudadana	Se dispone de espacios de participación y diálogo con organizaciones de la sociedad civil, tales	Suscripción de convenios de cooperación interinstitucional con organismos	Disponibilidad limitada de recursos para la implementación de	Pérdida de credibilidad y confianza por parte de la población porque las propuestas formuladas pudieran



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
		como el Comité de Usuarios de Datos Abiertos y los Talleres de Planificación y Presupuesto Abierto, que permiten impulsar temas de transparencia fiscal, rendición de cuentas, acceso a la información pública, prevención de la corrupción y participación ciudadana.	internacionales y organizaciones sociales para el desarrollo conjunto de acciones de promoción de la transparencia fiscal.	propuestas de sociedad civil.	ser declaradas no viables.

<b>Nomenclatura:</b>	
Proceso Vinculado al Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS)	

## ANEXO No. 4

Acciones Estratégicas. Año 2025

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Asuntos Administrativos	Mantenimiento	Optimizar el recurso humano y material para fortalecer las técnicas de trabajo por medio de plataformas virtuales.	Elaborar un informe de necesidades emergentes y prioritarias dentro del edificio del Ministerio de Finanzas Públicas.	Mejora constante de los protocolos de atención ante emergencias.	Mejora constante de los protocolos de atención ante emergencias.
	Gestión de Seguridad de las instalaciones	Modernizar los sistemas de Control de Acceso y video vigilancia en las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas.	Actualizar los protocolos de seguridad, resguardo e integridad física de funcionarios, personal, usuarios, instalaciones y áreas circundantes del Ministerio de Finanzas Públicas.	Velar por la observancia de normas y procedimientos que permitan garantizar el orden y seguridad dentro de las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas.	Velar por la observancia de normas y procedimientos que permitan garantizar el orden y seguridad dentro de las instalaciones del Ministerio de Finanzas Públicas.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Compras	Personal de Compras en proceso de certificación en materia de Contrataciones del estado, por la Dirección General de Adquisiciones del Estado.	Contratación de personal idóneo e sus diferentes áreas, para fortalecer las diferentes secciones que conforman el Departamento de Gestión de Adquisiciones	Implementación de controles internos para el seguimiento de la normativa en materia de Contrataciones Públicas en los diferentes procesos de compras	Mejoras constantes en los controles y reportes de los procesos de compras
	Infraestructura	Elaborar y ejecutar el plan anual de mantenimiento preventivo.	Elaborar y ejecutar proyectos de remodelación de las instalaciones del Ministerio.	Realizar especificaciones técnicas claras acordes a cada proyecto.	Elaborar una adecuada planificación de proyectos de infraestructura para identificar fuentes de financiamiento.
	Seguridad Administrativa	Contratación de personal capacitado para desarrollar las actividades de seguridad de funcionarios,	Gestionar la adquisición de equipos tecnológicos en seguridad.	Elaborar plan de capacitación continuo para personal del área de Seguridad.	Establecer normas y procedimientos que permitan garantizar el orden y seguridad dentro de las instalaciones del

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		empleados, usuarios y público en general.			Ministerio de Finanzas Públicas.
	Gestión de Recursos Financieros	Fortalecer la competencia del personal en el uso tecnológico para mejorar y optimizar los procesos.	Realizar gestiones internas entre dependencias administradas por la DAA, para que el equipo tecnología que se encuentre en buen estado y este siendo utilizado, pueda ser trasladado a personal de la DAA	Aprovechar la experiencia del personal en el área financiera, para generar acciones que eviten recortes presupuestarios por medidas de contención del gasto.	Aprovechar la experiencia del personal en el área financiera, para generar acciones que eviten recortes presupuestarios por medidas de contención del gasto.
	Operaciones	Elaborar el plan anual de mantenimiento preventivo.	Planificar la sustitución de equipo y maquinaria que ya cumplió su vida útil.	Realizar especificaciones técnicas claras acordes a cada proyecto.	Elaborar una adecuada planificación de proyectos de infraestructura para identificar fuentes de financiamiento.



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Gestión Ambiental	Realizar las gestiones pertinentes a nivel administrativo para la obtención de los medios necesarios para la Recertificación.	Actualizar los procesos, procedimientos y controles de las compras verdes, así como dar a conocer la política de gestión ambiental del Ministerio de Finanzas Públicas.	Promover la participación de las dependencias del Ministerio en el proceso de certificación de la Oficina Verde.	Promover la participación de las dependencias del Ministerio en el proceso de certificación de la Oficina Verde.
Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal	Fortalecimiento a la Administración Financiera Municipal	Mejorar el servicio y la atención a Gobiernos Locales.	Actualizar el Portal de Gobiernos Locales.	Actualizar los nuevos procesos en el Manual de Administración Financiera Integrada Municipal.	Fortalecer la comunicación de las actualizaciones de los SIAF vigentes.
	Asistencia y Asesoría Técnica a Gobiernos Locales y Empresas Municipales	Realizar eventos de capacitación de acuerdo a necesidades identificadas en los Gobiernos Locales.	Capacitar en temas relacionados al uso de los diferentes módulos de los Sistemas Integrados de Administración Financiera - SIAF- vigentes para Gobiernos Locales, así como en temas de finanzas municipales, uso de la funcionalidad de clasificadores temáticos en	Atender los casos relacionados con la operatoria de las herramientas informáticas, de carácter conceptual o informático, por los medios disponibles (vía telefónica, electrónica, mesa de ayuda) y en oficinas de atención	Mejorar el servicio y atención a los Gobiernos Locales a través del establecimiento de alianzas que permitan certificar al personal municipal en conocimientos relacionados al

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
			SicoinGL y análisis e interpretación de indicadores.	municipal (Soporte GL), asimismo coordinar para que se puedan estabilizar los sistemas informáticos.	ámbito municipal y que fortalezcan la estabilidad laboral.
	Sistemas Integrados de administración Financiera vigentes para Gobiernos Locales (SIAF)	Desarrollar e implementar en el nuevo portal de Gobiernos Locales y Empresas Municipales el Procesamiento Electrónico de Medios de Pago (Cobros con Tarjetas de Crédito/Débito y BancaMuni).	Brindar asistencia y asesoría técnica de Servicios GL en los Gobiernos Locales y Empresas Municipales derivado de la actualización del nuevo portal y derivado de la implementación del Procesamiento Electrónico de Medios de Pago (Cobros con Tarjetas de Crédito/Débito y BancaMuni).	Conceptualizar el prototipo y requerimiento de cambio del módulo de Energía Eléctrica, Banca Muni.	Diseñar un plan de capacitación que incluya el tema sobre la utilización y manejo del Sistema de Soporte GL.
	Normativa de Administración Financiera Municipal	Actualizar las principales normas, procesos y procedimientos de la	Evaluar y priorizar el proceso de análisis de las normas emitidas por los entes rectores y/u otras dependencias	Coordinar con los entes rectores que las reformas o creación de normas, procesos, procedimientos y lineamientos que	Fortalecer la gestión de recurso humano de la Dirección de Asistencia a la Administración

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		Administración Financiera Municipal	especializadas para su aplicabilidad a los Gobiernos Locales y Empresas Municipales.	emiten, en donde sea aplicable incluyan a los Gobiernos Locales y Empresas Municipales.	Financiera Municipal para mejorar los procesos.
Dirección de Asesoría Específica	Revisión y Análisis de Documentos	<p>Velando por la profesionalización continua del personal de la DAE para potenciar sus conocimientos técnicos y profesionales.</p> <p>Aplicando los conocimientos y experiencia de los profesionales, para proporcionar de forma ágil y eficiente el estudio y análisis de la documentación que es requerida por el Despacho Ministerial.</p>	Se está actualizando constantemente al personal de la Dirección de Asesoría Específica en las normas, procesos, procedimientos y legislación vigente.	Participar en las capacitaciones que el Ministerio de Finanzas Públicas imparte al personal para fortalecer sus capacidades por medio de diferentes cursos, de acuerdo al diagnóstico de necesidades identificadas.	Disponer de personal capacitado para atender eventualidades en casos fortuitos o de fuerza mayor terremotos, inundaciones, manifestaciones, incendios, enfermedades pandémicas, entre otros.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Asesoría Específica al Despacho Ministerial	<p>Informando periódicamente al Despacho Ministerial sobre los avances de la ejecución de los distintos programas, temas y estudios específicos.</p> <p>Gestionando una adecuada y eficiente ejecución presupuestaria y financiera.</p>	Socializar con el personal de la Dirección, la actualización o cambios en las disposiciones y en las prioridades de Gobierno que impacten en las actividades del MINFIN.	Dar seguimiento a la solicitud para la asignación de un espacio en la nube institucional para la salvaguarda de la información de los diferentes temas, programas y estudios específicos que le encomienda el Despacho Ministerial.	Solicitar y gestionar herramientas tecnológicas para la gestión y el seguimiento de los programas, temas y estudios específicos encomendados por el Despacho Ministerial.
Dirección de Auditoría Interna	Auditoría Interna Institucional	Fortalecer los conocimientos del equipo de auditoría en el enfoque basado en la evaluación de riesgos.	Fortalecer los conocimientos del equipo de auditoría en el enfoque basado en la evaluación de riesgos.	Implementar innovaciones tecnológicas metodológicas para la capacitación.	Gestionar ante la Contraloría General de Cuentas, mejoras que se consideren necesarias al Sistema Informático de Auditoría Gubernamental para las Unidades



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
					de Auditoría Interna SAG-UDAI-WEB.
		Elaborar un plan de capacitaciones internas para fortalecer las competencias del equipo de auditoría.	Gestionar la contratación de profesionales de otras especialidades académicas competentes para coadyuvar a la realización de actividades de la Dirección de Auditoría Interna.		Solicitar curso de Auditoría basada en Riesgos.
Dirección de Asesoría Jurídica	Análisis y Emisión de Notas, Opiniones y Dictámenes	Fortalecer la comunicación con las Dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas para conocer los documentos, previo a su revisión y análisis cuando la naturaleza del expediente lo amerite.	Promover la mejora continua del sistema de expedientes WEB para el control y la trazabilidad de los expedientes.	Implementar un plan de capacitación en temas específicos para fortalecer y homologar criterios con el recurso humano de la Dirección.	Eficientizar el proceso de Análisis y Emisión de Notas, Opiniones y Dictámenes Jurídicos.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Procuración de los procesos legales	Coordinar el efectivo diligenciamiento de los procesos llevados a cabo por el Ministerio a cargo de la Dirección de Asesoría Jurídica.	Promover la comunicación y coordinación con las dependencias del Ministerio y demás instituciones del Sector Público.	Brindar acompañamiento progresivo en la coordinación de los procesos que sean sometidos a la Dirección de Asesoría Jurídica a través de las distintas dependencias del Ministerio y otras entidades del sector público.	Establecer mecanismos que fortalezcan el diligenciamiento de los expedientes tramitados en la Dirección de Asesoría Jurídica.
	Asesoría Legal	Fortalecer la comunicación con las dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas, para unificar criterios, que permitan brindar la asesoría Correspondiente.	Identificar enlaces en las dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas, que puedan proporcionar la información técnica correspondiente, para brindar la asesoría jurídica pertinente.	Fortalecer las capacidades del equipo de Asesoría Jurídica en temas técnicos y jurídicos.	Coordinar con las dependencias del MINFIN que correspondan, el envío oportuno de los expedientes sometidos a consulta de la Dirección de Asesoría Jurídica.

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

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		para seguir avanzando en la compilación y análisis de estadísticas de finanzas públicas.	incluyendo estimaciones a nivel de gobierno general.	de gobierno central y gobierno general.	nivel de cada sector institucional.
Dirección de Bienes del Estado	Registro Interno de Bienes Inmuebles del Estado	Generar acciones que permitan mantener actualizado el Registro Interno de Bienes Inmuebles propiedad del Estado de Guatemala.	Habilitar campos para la incorporación y visualización de documentos legales referentes a los bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala en el sistema de registro interno de bienes inmuebles.	Aumentar el espacio del Nextcloud (software) y Path (ruta de acceso) para registro y almacenamiento de ortofotos, datos espaciales y documentales.	Establecer los criterios que permitan el envío de información de documentos registrales, por parte de las diferentes instituciones del Sector Público, con el fin de incorporarlos al sistema de registro interno de bienes inmuebles propiedad del Estado.



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Normativa del patrimonio del Estado	Disponer de un registro interno de bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala.	Elaborar los lineamientos de carácter obligatorio que permita consolidar y actualizar el registro interno de los bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala.	Proponer la normativa que permita obtener información adecuada de los bienes inmuebles estatales, que las entidades del Sector Público, tienen bajo su administración para el registro de estos.	Establecer los criterios de la normativa a utilizar, para requerir a las diferentes instituciones del Sector Público, la información de los bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala que tienen bajo su administración.
	Control del Patrimonio del Estado	Registrar información de los bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala, que incluya su localización espacial.	Realizar mejoras para el intercambio de información relacionada con bienes inmuebles propiedad del Estado de Guatemala, a fin de unificar, concretar y operativizar el mismo.	Gestionar las alternativas que permitan incrementar espacio de almacenamiento de información de los bienes inmuebles estatales.	Generar las condiciones interinstitucionales que permitan la continuidad de transferencia de información y el acceso a sus plataformas.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Contabilidad del Estado	Análisis y consolidación de Estados Financieros	Continuar con el desarrollo análisis e implementación de Normas Contables Gubernamentales (NCG) basadas en (NICSP) por el método indirecto.  Revisar y actualizar las normas y procedimientos de contabilidad del sector Público no financiero.	Socializar las actualizaciones sobre normas y procedimientos del sector público no financiero y en NCG basadas en NICSP.	Implementar normas, políticas y procedimientos que fortalezcan los registros contables.  Fortalecer los conocimientos del equipo de implementación de normas de la DCE con capacitaciones externas sobre aplicabilidad de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP).	Fortalecimiento de la Dirección de Contabilidad del Estado con recurso humano especializado en Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público.  Minimizar brechas de competencias y conocimientos técnicos del recurso humano.
	Dictar normas de contabilidad integrada gubernamental para el sector público no financiero	Continuar con el desarrollo análisis e implementación de Normas Contables Gubernamentales (NCG) basadas en	Socializar las actualizaciones sobre normas y procedimientos del sector público no financiero y en NCG basadas en NICSP.	Implementar normas, políticas y procedimientos que fortalezcan los registros contables.  Fortalecer los conocimientos del equipo	Fortalecimiento de la Dirección de Contabilidad del Estado con recurso humano especializado en Normas Internacionales de

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		(NICSP) por el método indirecto.  Revisar y actualizar las normas y procedimientos de contabilidad del sector Público no financiero.		de implementación de normas de la DCE con capacitaciones externas sobre aplicabilidad de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP).	Contabilidad para el Sector Público.  Minimizar brechas de competencias y conocimientos técnicos del recurso humano.
	Administrar el sistema de Contabilidad Integrado Gubernamental SICOIN	Capacitar usuarios de las entidades del Sector Público no financiero, sobre el uso de los sistemas SIGES, SICOIN y GUATENÓMINAS.	Asesorar en temas de registro de la ejecución presupuestaria y contables, a través de la mesa de ayuda a las entidades del sector público no financiero.	Mantener actualizada la normativa del sistema de contabilidad integrada gubernamental para su adecuado uso por parte de las entidades del sector público no financiero.	Mantener la coordinación con las entidades o dependencias involucradas en el funcionamiento del sistema.
		Desarrollar e implementar una herramienta informática que permita realizar registros presupuestarios y	Coordinar esfuerzos con Tesorería Nacional para el traslado de información de los depósitos monetarios efectuados en los bancos.	Aprovechar la información que el usuario registra en el banco al momento de realizar un depósito para	Elaborar CUR contables automáticos a partir de la información de los depósitos monetarios

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		contables automáticos a partir de la información del banco.		elaborar un CUR contable automático.	
	Gestión de liquidación presupuestaria	Elaborar la liquidación anual del presupuesto y cierre contable, contemplada en el artículo 241 de la Constitución Política de la República, para su remisión a la Contraloría General de Cuentas y al Congreso de la República.	Implementar la sistematización de la ejecución presupuestaria contenida en el informe anual de liquidación del presupuesto y cierre contable.  Fortalecer los mecanismos para la preparación de informes que permitan automatizar su elaboración.	Presentar la liquidación anual del presupuesto y cierre contable contemplada en el artículo 241 de la Constitución Política de la República, al Congreso de la República y a la Contraloría General de Cuentas.	Cumplir el plazo en la presentación al Congreso de la República, el informe de la liquidación anual del presupuesto y cierre contable, contemplada en el artículo 241 de la Constitución Política de la República.  Capacitar a las personas en el uso de herramientas que permitan la automatización de la generación de reportes para el



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
					informe de liquidación anual.
	Gestión de clases pasivas	<p>Generar información desagregada de los pagos realizados a las Clases Pasivas.</p> <p>Seguimiento para la modernización del Sistema de Clases Pasivas.</p>	Implementación del nuevo sistema de clases pasivas.	Mantener y mejorar la Interconexión con otros sistemas que permita suspender oportunamente las pensiones.	Dar seguimiento ante la Dirección de Tecnologías de la Información para el desarrollo del nuevo Sistema de Clases Pasivas.
		Gestionar la creación de una unidad administrativa específica que responda a las necesidades de las Clases Pasivas.	Implementar nuevos procesos administrativos, actualizar la normativa legal y fortalecer los controles internos en la gestión de las nóminas de las Clases Pasivas.	Trasladar al recurso humano con experiencia a la nueva Dirección.	<p>Segmentar los procesos de gestión de Clases Pasivas.</p> <p>Agilizar y resolver los asuntos en los cuales las instituciones públicas solicitan información de</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
					Clases Pasivas del Estado.
	Gestión de nóminas (Guatenóminas)	Mejora continua del sistema Guatenóminas. Implementar el Sistema Guatenóminas en todas las Instituciones del Sector Público no financiero.	Unificar las bases de datos. Continuar con la desconcentración de procesos en el Sistema Guatenóminas.	Elaboración y divulgación de normativa para el registro de cada uno de los renglones en el sistema Guatenóminas. Capacitar a los usuarios del Sistema Guatenóminas.	Actualización de los Manuales que permita guiar a las personas en el registro y funcionamiento del sistema Guatenóminas.
Dirección de Crédito Público	Obtención de financiamiento mediante operaciones de crédito público.	Revisar la estructura organizacional de la Dirección de Crédito Público, así como la capacitación continua del personal.	Propiciar el acercamiento con la cooperación internacional y donantes para fortalecer los sistemas informáticos.	Identificar y evaluar los riesgos de las operaciones de crédito público.	Dotar a la Dirección de Crédito Público de recursos y tecnología para atender los requerimientos que se deriven del cumplimiento de sus funciones.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Gestión de Bonos del Tesoro	Aprovechar las fuentes financieras de Bonos del Tesoro disponibles para el país.	Fortalecer la coordinación interinstitucional entre el Ministerio de Finanzas Públicas, Entidades de Gobierno y Cooperantes.	Impulsar la ejecución de un programa de capacitación profesional para el fortalecimiento institucional en bonos del tesoro e Innovaciones de los Sistemas de Información de las Operaciones de Crédito Público.	Fortalecer la Coordinación con los entes rectores para la asignación de las fuentes de financiamiento.
	Gestión de préstamos externos	Aprovechar las fuentes financieras de préstamos externos disponibles para el país.	Impulsar la ejecución de un programa de capacitación profesional para el fortalecimiento institucional en materia de préstamos externos.	Orientar el financiamiento externo a programas de impacto, según las políticas de Gobierno.	Divulgar y socializar la normativa que rige la gestión de operaciones de Crédito Público.
	Pago del servicio de las operaciones de crédito público	Revisar la estructura organizacional de la Dirección de Crédito Público.	Fortalecer la tecnología para el registro y pago de las operaciones de crédito público.	Coordinar con las instancias respectivas la asignación de cuota para las operaciones de crédito público.	Elaborar la programación anual del pago del servicio de las operaciones de crédito público.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Comunicación Social	Gestión de la Comunicación Institucional	<p>Contar con una estrategia de comunicación ha permitido entender las necesidades de la Dirección y ha conllevado a la contratación de personal especializado en las distintas áreas de trabajo para ampliar la escucha en redes sociales, mantener la buena relación con periodistas y medios de comunicación, así como con el Despacho Ministerial y las dependencias.</p> <p>Adicional, ha permitido la contratación de software para la automatización de la</p>	Contratación de personal específico para dar seguimiento del proceso de reingeniería de la página web y rediseño de Intranet.	<p>Monitoreo permanente de redes sociales para visualizar el comportamiento de la desinformación y establecer una estrategia frente a este fenómeno.</p> <p>Fortalecimiento de la estrategia de campañas pautadas y orgánicas en medios de comunicación tradicionales, digitales y redes sociales.</p>	Ejercicio de planificación de las acciones operativas y de compras anuales, que permitan plantear un anteproyecto de presupuesto apegado a las necesidades de la Dirección.



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		divulgación de contenido a nivel interno.			
	Información y Divulgación	Agilizar la atención personalizada a periodistas para facilitar consultas en los portales de transparencia y del sistema financiero.	Presentar resultados altamente eficientes, que permita justificar la necesidad de apoyo presupuestario y la reorientación del presupuesto vigente hacia las áreas prioritarias de la Dirección.	Programar capacitaciones al personal del Departamento de Gestión de la Comunicación y Divulgación para reforzar conocimientos en materia de transparencia, política fiscal y clasificadores presupuestarios.	Fortalecer la mediación de la información técnica a fin de brindar a los periodistas y al público, información en lenguaje no técnico, y así facilitar su divulgación y comprensión.
	Comunicación Relacional	Comunicación directa con asistentes y representantes de Despachos de las diferentes entidades públicas y privadas, para la actualización permanente de bases	Creación de una guía de Ejercicio de Cultura Fiscal y Presupuesto Ciudadano para evaluar la comprensión de los temas de capacitación y fortalecer el Programa Cultura Fiscal.	Reuniones periódicas con Subdirección de Seguridad para una retroalimentación de la estrategia de seguridad en torno al acceso de invitados a eventos en el	Planificar con un semestre de anticipación el calendario preliminar de capacitaciones del Programa Cultura Fiscal, para definir la estrategia a

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		de datos, para facilitar la atención.		Ministerio, para brindar una buena atención.	implementarse en el siguiente ejercicio fiscal.
Dirección de Comunicación Social	Imagen Institucional y reputación digital	Modernización del equipo audiovisual y contratación de licencias para la producción de contenido multimedia y agilizar la divulgación.	Promover un calendario de capacitaciones relacionados con los procesos y procedimientos para el desarrollo de productos de comunicación.	Acercamiento con la Dirección de Asuntos Administrativos para analizar la viabilidad de disponer de una planta eléctrica, que permita suministrar energía en el salón del nivel 3, donde se desarrollan transmisiones de eventos.	Fortalecer el equipo humano y tecnológico en las áreas de escucha en redes sociales y monitoreo de la desinformación para generar estrategias que contribuyan a contrarrestar este fenómeno.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección Financiera	Gestión del Ciclo Presupuestario Institucional	Contar con recurso humano permitirá brindar asesorías a las diferentes Unidades Ejecutoras para minimizar los movimientos presupuestarios inapropiados e inoportunos.	Promoviendo programas de capacitación para el personal que contribuyan con el fortalecimiento de capacidades para brindar atención a las diferentes Unidades Ejecutoras.	Se planifica con las Unidades Ejecutoras y dependencias una mejor ejecución del presupuesto para minimizar las reasignaciones presupuestarias.	Analizar las estimaciones adecuadas que presentan las Unidades Ejecutoras para establecer una planificación adecuada del presupuesto.
	Gestión de las Obligaciones del Estado a cargo del Tesoro	Se gestionan talleres informativos para el cumplimiento de compromisos constitucionales de las Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.	Plantear la necesidad de contratación o reestructuración de las funciones asignadas por Subdirección que integra esta dependencia.	Atribuir herramientas tecnológicas necesarias para la atención de las Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro.	Aprobación del anteproyecto para contar con los recursos necesarios que permitan llevar a cabo los planes prioritarios.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Catastro y Avalúos de Bienes Inmuebles	Gestión de Avalúos Oficiales de Bienes Inmuebles	Sistematizar y automatizar el informe de avalúo de bienes inmuebles.	Modernización tecnológica para la gestión de avalúos oficiales de bienes inmuebles.	Emitir opiniones basadas en los conocimientos valuatorios y experiencia de los valuadores para contrarrestar las inconformidades sobre los valores estimados.	Fortalecer la base de datos del Sistema de Avalúo Estandarizado web.
	Gestión del Impuesto de Herencias, Legados y Donaciones	Apoyar el fortalecimiento de la Estrategia de optimización de la atención al usuario.	Modernizar tecnológicamente la gestión de procesos sucesorios.	Fortalecer la alianza estratégica entre Contraloría General de Cuentas, Procuraduría General de la Nación y Departamento de Herencias, Legados y Donaciones.	Elaborar y ejecutar el plan de capacitación interna para personal de Herencias, Legados y Donaciones.
	Registro y Actualización de Matrícula por medio de Avalúo Privado	Elaborar diseño conceptual de plataforma virtual para la presentación de avalúos privados.	Optimizar procedimiento de avalúos privados para fortalecer el registro y actualización de matrícula fiscal.	Elaborar propuesta de actualización de Manual de Valuación Inmobiliaria.	Implementar el plan de capacitación virtual para los valuadores autorizados.



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Registro fiscal de todos los bienes inmuebles del país	Registro y Valores actualizados de bienes inmuebles.	Suscripción de convenios con distintas Instituciones que interactúen con DICABI para el intercambio de la información de las transacciones inmobiliarias.	Realizar jornadas de orientación y divulgación que permitan la utilización de la modalidad de Aviso Notarial Electrónico, así como el uso del sistema web de avalúos con los usuarios del sistema.	Promover capacitación a los Abogados y Notarios sobre el registro fiscal inmobiliario.
	Avalúos de Bienes Inmuebles	Elaborar propuesta de ampliación de zonas homogéneas en municipios priorizados del país.	Realizar un plan para implementar las propuestas de ampliación de zonas homogéneas.	Elaboración de talleres sobre la implementación del cobro de Impuesto Único Sobre Inmuebles - IUSI- dirigido a los Gobiernos Locales.	Implementar el plan de socialización y sensibilización dirigido a los Gobiernos Locales que permita la aplicación de zona homogéneas para la valuación de bienes inmuebles.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Administración de Impuestos al patrimonio	Analizar y actualizar los lineamientos y procesos en la gestión del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI- y expedientes de Herencias, Legados y Donaciones, en esta Dirección. Así también, elaborar los lineamientos y procesos conjuntamente con los Gobiernos Locales para una eficiente recaudación del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-.	Capacitar al recurso humano de la Dirección en temas relacionados con el Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-, la gestión de Herencias, Legados y Donaciones; a los Gobiernos Locales, en temas del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-.	Implementar el Plan de Socialización y Sensibilización dirigidos al Departamento de Impuestos al Patrimonio en la gestión del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-, expedientes de Herencias, Legados y Donaciones, así como los Gobiernos Locales, en el cobro del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-.	Implementar el plan de capacitación dirigido al personal del Departamento de Impuestos al Patrimonio, en la gestión del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-, expedientes de Herencias, Legados y Donaciones; al personal técnico de Gobiernos Locales en lo relacionado a la recaudación y administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado	Diseño, implementación y desarrollo de programas de capacitación y formación en adquisiciones del Estado	Ampliar la oferta de capacitación y formación en materia de adquisiciones del Estado.	Evaluar el modelo de formación y desarrollo profesional en adquisiciones públicas para atender las necesidades de capacitación y formación en materia de adquisiciones del Estado.	Posicionar a la DIFODA como el ente responsable en el sector público de la capacitación y formación en materia de adquisiciones del Estado.	Suscribir convenios interinstitucionales para impulsar la capacitación y formación, de manera sistemática y estandarizada, en materia de adquisiciones del Estado.
	Seguimiento y evaluación a los programas de formación del personal capacitado de las unidades de compras y contrataciones del Estado	Identificar y promover la cooperación interinstitucional con el sector público y con organismos de cooperación internacional, para el seguimiento y evaluación estandarizada de la capacitación y formación en materia	Formular y ejecutar un plan de alianzas estratégicas con el sector público y con organismos de cooperación internacional, que fortalezcan el seguimiento y evaluación de la capacitación y formación en materia de adquisiciones del Estado.	Posicionar a la DIFODA como ente responsable en el ámbito de su competencia para formular y ejecutar un plan de seguimiento y evaluación de los estándares de calidad de la capacitación y formación en adquisiciones del Estado.	Gestionar alianzas interinstitucionales para posicionar a la DIFODA como la dependencia del sector público responsable de evaluar la formación en materia de adquisiciones del Estado

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		de adquisiciones del Estado.			
	Asistencia técnica en el ámbito de las adquisiciones del Estado	Perfilar y capacitar a los expertos de las dependencias rectoras en adquisiciones y registro de proveedores del Estado, para que la asistencia técnica brindada por los canales de soporte, sea pertinente y de calidad.	Establecer e implementar un plan de trabajo coordinado entre los expertos de las dependencias rectoras y los tutores de la DIFODA, para atender la demanda de capacitación y formación en materia de adquisiciones del Estado.	Establecer e implementar un plan de capacitación y formación, en materia de adquisiciones del Estado, para servidores públicos de nuevo ingreso y los requeridos por las instituciones del Estado, con funciones vinculadas a las adquisiciones.	Definir, implementar y administrar, a través de la DIFODA, una base de datos de personas egresadas y certificadas por las dependencias rectoras en adquisiciones y registro de proveedores del Estado.
Dirección General de Adquisiciones del Estado	Gestión de Pronunciamientos Técnicos y/o Legales en Adquisiciones Públicas	Estandarización de documentos para las distintas fases del proceso de adquisición.	Formar al personal asignado para la emisión de pronunciamientos técnicos y/o legales, para atender las diferentes solicitudes y/o consultas de las entidades	Capacitar y certificar a los servidores públicos de las entidades del Estado, a través de las diferentes	Establecer mecanismos de comunicación constante con las unidades ejecutoras,



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
			del Estado en materia de las Adquisiciones Públicas.	plataformas virtuales y de forma presencial.	específicamente con los encargados de compras de las entidades reguladas en el Artículo 1 de la Ley de Contrataciones del Estado.
	Gestión de Contrato Abierto	Mantener la comunicación con las Entidades del Estado relacionadas con la gestión de contratos abiertos.	Actualizar el procedimiento de acuerdo a los cambios en el proceso de Gestión de Contrato Abierto.	Fortalecer programas de capacitación continua virtuales y presenciales a las Entidades relacionadas a la gestión de Contrato Abierto y proveedores.	Fortalecer las capacidades de las Juntas de Calificación en los Contratos Abiertos.
	Normativa	Realizar estudios e investigaciones de mejores prácticas en materia de adquisiciones públicas, con el objeto de estandarizar documentos y procesos	Diseñar e implementar mecanismos para la socialización de cambios en el Sistema GUAATECOMPRAS, así como lineamientos y procedimientos para la aplicación de la normativa	Estandarizar los documentos utilizados en las distintas fases del proceso de adquisición para las entidades del Estado.	Establecer mecanismos de socialización para informar a las entidades del Estado y proveedores sobre los cambios

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		relacionados a la Ley de Contrataciones del Estado.	en materia de contrataciones públicas.		realizados en la normativa y lineamientos en materia de adquisiciones públicas.
	Sistema Informático	Actualizar el Sistema GUATECOMPRAS incluyendo nuevas funcionalidades, tecnologías y mejoras en los procesos actuales.	Definir y priorizar los cambios y mejoras a implementar dentro del Sistema GUATECOMPRAS que permitan optimizar el uso de los recursos y benefician al usuario.	Interconectar procedimientos y módulos informáticos del Sistema GUATECOMPRAS con los Sistemas Financieros, así como con otros registros y sistemas de otras instituciones del Estado.	Brindar soporte técnico y capacitación a usuarios de las diferentes entidades del Estado, en cuanto al uso del Sistema GUATECOMPRAS.
	Capacitación	Medir la satisfacción de los servidores públicos y personal de las entidades sujetas a la Ley de Contrataciones del Estado, a través de encuestas de satisfacción, que	Establecer una estrategia de comunicación constante con las unidades ejecutoras, específicamente con los encargados de compras de las entidades reguladas en	Diseñar e implementar mecanismos de comunicación para la divulgación de la información de la programación de las capacitaciones y certificaciones, por medio	Mantener una estrecha comunicación entre el Departamento de Certificaciones en Adquisiciones Públicas y la Dirección de

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		permitan evaluar la calidad del desarrollo y contenido de las capacitaciones y certificaciones.	el Artículo 1 de la Ley de Contrataciones del Estado.	del Sistema GUATECOMPRAS y otros medios de comunicación disponibles.	Tecnologías de la Información del Ministerio de Finanzas Públicas.
Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	Gestión Estratégica Institucional	Elaborar y/o actualizar el Plan Estratégico Institucional -PEI- vinculado y alineado a los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	Coordinar con las dependencias del Minfin la entrega oportuna de los aportes para cumplir con los plazos establecidos, así como la vinculación de la Política General de Gobierno 2024-2028, Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS de la Agenda 2030, en el marco de la Gestión por Resultados.	Implementación de la estrategia anual del proceso de planificación estratégica institucional de conformidad con los lineamientos emitidos por Segeplan.	Desarrollar talleres de trabajo y socialización del Plan Estratégico Institucional -PEI-, con uso de metodologías virtuales.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Gestión de la Información Documentada	Brindar a las dependencias los lineamientos y acompañamiento para facilitar el control de la información documentada de los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	Diseñar e implementar talleres dirigidos a los equipos de las dependencias para garantizar la adecuada gestión de la información documentada, basadas en las prácticas de los sistemas de gestión, así como las herramientas aplicables.	Dar seguimiento y monitoreo a la actualización de la información relacionada con los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin, realizando auditoría interna.	Asistencia técnica a las dependencias para fortalecer la apropiación de los criterios de actualización de las herramientas de los procesos vinculados a los Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.  Dar seguimiento a la realización de back up, para garantizar la disponibilidad de la información documentada
	Gestión de Mejora	Asistencia técnica en la implementación de la metodología y modelo establecidos para los Sistemas de Gestión	Fortalecer la comunicación de la eficacia de los sistemas de gestión del Minfin, que permita visualizar las mejoras	Establecimiento de criterios para la realización de las revisiones (internas/externas) a los	Fortalecer a todo el personal dentro del alcance de los Sistemas de Gestión, sobre la



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		adoptados por el Minfin.	alcanzadas derivadas de la implementación de éstos.	Sistemas de Gestión adoptados por el Minfin.	importancia de la mejora continua.
	Gestión del Sistema de Planificación Institucional	Actualización del PEI, POM y POA, en el marco de la Gestión por Resultados, control interno y lineamientos emitidos por el ente rector de la planificación del país.	Socialización oportuna con las dependencias del Minfin, de los lineamientos para la elaboración y/o actualización de políticas, planes y proyectos.	Integrar en los instrumentos de planificación, los insumos de las dependencias cumpliendo con la metodología de Gestión por Resultados, enfoque de inclusión, control interno, lineamientos de SEGEPLAN y plazos establecidos.	Asistencia técnica a las dependencias del Minfin, para cumplir con la entrega de la información de acuerdo a los lineamientos, con la calidad requerida y en tiempo oportuno.
	Gestión del Desarrollo Institucional y Proyectos	Coordinar la actualización del Manual de Normas, Procesos y Procedimientos y el Manual de Organización y Funciones del Minfin. Así como de estructura orgánica interna de las	Emitir lineamientos para las actualizaciones de los Manuales de Normas, Procesos y Procedimientos, así como el Manual de Organización y Funciones del Minfin, gestión de proyectos y para recopilar	Actualizar lineamientos a las dependencias del Minfin para la elaboración y/o actualización de manuales, herramientas de los sistemas de gestión y de la gestión de proyectos según aplique.	Asistencia técnica a las dependencias del Minfin sobre la formulación y gestión de proyectos.  Conformar el portafolio de

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		<p>Dependencias del Minfin según aplique.</p> <p>Administrar la cartera de proyectos del Minfin bajo la metodología y lineamientos internos establecidos.</p> <p>Recopilar e integrar la información generada por las Dependencias del Ministerio con respecto a la evaluación de riesgos (matrices).</p>	las matrices de evaluación de riesgos		<p>proyectos del Minfin.</p> <p>Asistencia técnica a las dependencias del Minfin sobre las matrices aplicables para la evaluación de riesgos.</p> <p>Asistencia técnica a las dependencias del Minfin sobre</p> <p>Actualización de manuales.</p>
	Gestión de la Cooperación Externa	Administrar el portafolio de programas y proyectos de cooperación externa reembolsable y no reembolsable, para la modernización de la	Apoyar a las dependencias del Minfin en la formulación y gestión de programas y proyectos de cooperación externa.	Gestionar cooperación externa para el financiamiento de los programas y proyectos priorizados.	Asistencia técnica a las dependencias del Minfin para la formulación de propuestas de proyectos y fortalecer su ejecución.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		gestión administrativa y financiera del Minfin.			
	Coordinación con la Unidad de Género	Brindar asesoría técnica a las autoridades ministeriales, y dependencias del Ministerio desde la DIPLANDI para el cumplimiento de la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres y el Plan de Equidad de Oportunidades.	Gestionar ante la DIPLANDI la aprobación de lineamientos y mecanismos que permitan la institucionalización de la política de género y los derechos humanos.	Formulación y aprobación de una Política o Plan Institucional, a través de la DIPLANDI.	Fortalecer espacios de coordinación a través de la DIPLANDI para la implementación de la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres.
	Gestión y seguimiento de la innovación de los diseños conceptuales del Sistema Integrado de	Coordinar con el Comité de Transformación Digital del Minfin, la implementación de las líneas de acción de la Estrategia de Transformación Digital,	Fortalecer el equipo de trabajo y solicitar apoyo técnico de organismos internacionales que aporten conocimientos y experiencias en la sistematización de procesos y uso de tecnologías	Definir en coordinación con el Comité de Transformación Digital del Minfin las estrategias que permitan reducir la resistencia al cambio en el proceso de innovación del Sistema Integrado de	Gestionar la incorporación de recurso humano calificado en Gestión del Cambio que implemente estrategias de comunicación y

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Administración Financiera	que incluye la definición del modelo conceptual para la innovación del Sistema Integrado de Administración Financiera.	disruptivas en la innovación del Sistema Integrado de Administración Financiera.	Administración Financiera.	capacitación a los diferentes actores, que facilite la transición y minimice la resistencia al cambio.
Dirección de Recursos Humanos	Gestión del Capital Humano	Mejora continua y actualización de los procesos de gestión del capital humano en función de las normativas emitidas para la administración del recurso humano.	Maximizar el uso de los Sistemas de Gobierno a través de la emisión de propuestas de mejora, para que estos sean más eficientes en los procesos que se requieren para la gestión del capital humano.	Revisar y actualizar los manuales utilizados para la gestión de personal, de tal forma de que el MINFIN cuente con una normativa que respalde sus solicitudes ante la ONSEC.	Automatización de los procesos de la Dirección de Recursos Humanos con el apoyo de la Dirección de Tecnologías de la Información.
	Gestión de la evaluación del desempeño	Fortalecer el proceso de seguimiento de la Evaluación de Desempeño para el cumplimiento de la normativa vigente.	Fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño, para el cumplimiento de la normativa vigente.	Elaborar un Manual de Evaluación del Desempeño para la orientación de las personas que ejecutan este proceso en el Ministerio.	Mantener una estrategia de comunicación para el fortalecimiento del proceso de evaluación de desempeño.



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Formación de Personal	Elaborar e implementar un plan de capacitación que permita optimizar los recursos y alianzas estratégicas, para el fortalecimiento y desarrollo del recurso humano.	Gestionar eventos de capacitación con los entes rectores de los sistemas utilizados en la gestión pública y otras instituciones del Estado.	Ampliar la cartera de proveedores para facilitar el proceso de contratación de servicios de capacitación.	Modernización del área de formación que cuente con la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo de sus funciones a través de proyectos de Mejora
	Gestión del Clima Laboral	Impulsar la implementación de actividades del Plan de Mejora del Clima Laboral, a través de los delegados del Clima Laboral de Cada Dependencia.	Lograr la mayor participación de las personas en los procesos de Medición del Clima Laboral, a través de los delegados de cada Dependencia.	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.	Automatizar el Proceso de Medición del Clima Laboral, que permita la optimización del tiempo y recursos.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Tecnologías de la Información	Tecnologías de la Información	Creación de un proceso de seguimiento para la aplicación de la política interna de Resolución de Incidentes de Sistemas Financieros e Internos y creación de Salidas no conformes de sistemas.	Implementar un proceso de capacitación y seguimiento a la implementación de las Políticas publicadas, Salidas no Conformes de infraestructura y Comité de Incidentes.  Implementación de una herramienta de tickets para el seguimiento de incidencias reportadas (OTOBO).	Reforzar el servidor de imágenes que se utiliza para el almacenamiento de documentos con Firma Electrónica Avanzada.	Implementación del plan de recuperación de desastres por medio la utilización de un sitio alternativo que permita garantizar la continuidad de los servicios y el respaldo de la información  Robustecer los sistemas de protección de la Infraestructura y los datos contra ataques cibernéticos externos  Fortalecer el Departamento de Servicios Administrativos Internos para contar con el personal

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
					necesario que permita cumplir con las adquisiciones requeridas por la Dirección de Tecnologías de la Información.
	Gestión de Tecnología	Adquisición de herramientas y servicios de ciberseguridad.  Evaluación de nuevas tecnologías para mejorar la productividad de la Dirección.		Planificación de la implementación de un sitio alternativo de datos.	Realizar procesos de evaluación y actualización tecnológica para reducir la obsolescencia y evitar la pérdida de continuidad.
	Gestión de la Administración de Recursos Informáticos y sistemas	Capacitación de personal.  Apoyo a los entes rectores para la mejora	Planificación de procesos de adquisiciones de equipos, infraestructura, herramientas y servicios para reforzar la ciberseguridad y optimizar	Gestión con la Dirección de Recursos Humanos y el Vicedespacho para generar condiciones	Desarrollar programas de capacitación continua para el personal, asegurando que

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		continúa de los sistemas financieros.	el rendimiento de los sistemas informáticos.  Realizar procesos de contratación de nuevo personal, así como reorganización de la estructura organizacional.	atractivas para la retención del personal.  Fortalecer al equipo administrativo para mejorar la gestión de los procesos administrativos.	estén al día con las últimas tecnologías y prácticas del sector.  Mejorar las condiciones laborales para retener talento, lo que puede incluir revisiones salariales y beneficios adicionales.
Dirección Técnica del Presupuesto	Formulación y modificaciones presupuestarias al Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado	Mejorar el Sistema Integrado de Administración Financiera.  Contar con personal con mayor capacidad en la resolución de problemas en función de atención a	Eficientizar la gestión de Expedientes.  Establecer formatos y definir procedimientos en cuanto a la elaboración de modificaciones presupuestarias.	Elaborar la documentación de soporte necesaria para mejorar el proceso de realización de modificaciones presupuestarias.	Difundir Manuales de Modificaciones Presupuestarias y de Formulación Presupuestaria.



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		necesidades de las entidades.			
	Elaboración del proyecto de presupuesto	Dirigir y coordinar la formulación presupuestaria bajo la modalidad de presupuesto abierto con enfoque de Gestión por Resultados.	Implementar la metodología que permita la vinculación del presupuesto multianual con la ejecución anual.	Fortalecer las capacidades de las entidades del Estado para la formulación multianual del presupuesto con enfoque de Gestión por Resultados.	Desarrollar talleres con las entidades y sus unidades ejecutoras que permita articular la planificación multianual con la ejecución anual.  Establecimiento de reportes específicos para elaboración de separatas.
	Sistema integrado de administración financiera (SIAF)	Analizar, diseñar, desarrollar e implementar módulos que fortalezcan el Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF-.	Implementar mejora continua para fortalecer el desarrollo del Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF-.	Fortalecer el proceso de capacitación para el uso del Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF-.  Difundir mediante capacitaciones previas a	Desarrollar un plan de capacitaciones dirigido a las entidades y sus Unidades Ejecutoras que permitan mejorar sus conocimientos en el

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
				iniciar procesos la información necesaria a los operarios de los sistemas informáticos.	uso de las actualizaciones al Sistema Integrado de Administración Financiera -SIAF-.
	Seguimiento a la ejecución del gasto público	Implementar instrumentos de seguimiento para mejorar la calidad de información del gasto público.	Generar información a detalle que permita mejorar el seguimiento y evaluación de la calidad del gasto público.	Promover la utilización de los instrumentos de seguimiento del gasto público con las entidades de Gobierno.	Fortalecer y contribuir con la generación del seguimiento y evaluación de la calidad del gasto público.
Dirección de Fideicomisos	Registro y Control de las Operaciones Financieras de los Fideicomisos	Fortalecer el marco normativo de la figura del fideicomiso en la Ley Anual del Presupuesto, promover que las unidades ejecutoras cumplan con la normativa establecida en las leyes y observar los plazos legales para la	Conservar la calidad en el proceso de digitalización de estados financieros enviados por parte de los fiduciarios y unidades ejecutoras, así como, formalizar el Plan de Respuesta para Contingencias.	Capacitar en materia de fideicomisos y actualizar la información en la página web del Ministerio de Finanzas Públicas.	Recibir electrónicamente los estados financieros y publicarlos en la página web del Ministerio de Finanzas Públicas.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		publicación de información en los Portales de Fideicomisos en la página del Ministerio de Finanzas Públicas.			
	Normativa para fideicomisos	Coordinar y acompañar de forma interinstitucional a las unidades ejecutoras y entidades responsables.	Proponer de forma anual la actualización del capítulo de Fideicomisos en la Ley Anual del Presupuesto.	Promover que las unidades ejecutoras cumplan con la normativa establecida en las leyes.	Fortalecer el portal de fideicomisos para comunicar la responsabilidad acotada de la Dirección de Fideicomisos y las obligaciones contractuales del Ministerio de Finanzas Públicas.
	Gestión contractual de fideicomisos	Mantener relación constante con las unidades ejecutoras, bancos fiduciarios y Contraloría General de Cuentas, Escribanía de	Dar Seguimiento cuatrimestral a la extinción y liquidación de Fideicomisos vencidos bajo la responsabilidad de otras	Capacitar a representantes de unidades ejecutoras, fiduciarios y entidades responsables, sobre disposiciones de la Ley	Brindar asistencia técnica a representantes de unidades ejecutoras y bancos fiduciarios en materia de

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		Cámara y de Gobierno, Procuraduría General de la Nación y Secretaría General de la Presidencia.	entidades de la administración central.	Anual de Presupuesto, Ley Orgánica del Presupuesto y normativa vigente relacionada al tema de fideicomisos.	fideicomisos públicos.
	Registro de la información de fideicomisos	Optimizar el proceso de seguimiento de la información de los fideicomisos públicos.	Mejorar tecnológicamente el registro y control de las operaciones financieras de los fideicomisos, renovar licencias de software y gestionar un espacio adicional para el archivo físico de la Dirección de Fideicomisos.	Gestionar un espacio físico para el archivo histórico y cambio de mobiliario modular de la Dirección de Fideicomisos.	Actualizar progresivamente el Hardware y Software de la Dirección de Fideicomisos.
Registro General de Adquisiciones del Estado	Inscripción y /o precalificación de personas individuales y jurídicas	Fortalecer la interconexión y comunicación para la obtención y cruce de información con otras entidades y registros para la verificación en	Actualización de la normativa vigente y de los procesos aplicables, para la optimización de las operaciones registrales.	Realizar jornadas de gestión del conocimiento a los usuarios y partes interesadas del RGAE.	Mantener y mejorar las opciones de pago de servicios del RGAE a los proveedores, a través del sistema bancario nacional.



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		las operaciones registrales.			
	Sistema Informático	Fortalecer el plan de trabajo de Administración de Sistema para mejoras del Sistema RGAE.	Utilización de fondos privados para el fortalecimiento del funcionamiento y modernización del RGAE.	Implementar un protocolo de seguridad de la información.	Utilización de herramientas informáticas para la mejora de procesos de análisis.
	Normativa del Registro General de Adquisiciones del Estado	Implementación de normativa vigente en el Sistema RGAE.	Actualización de la normativa vigente y los procesos aplicables, para optimización de las operaciones registrales.	Realizar análisis para fortalecer el marco normativo de adquisiciones.	Gestionar mejoras a la normativa y Reglamento Orgánico Interno para la optimización de las operaciones Registrales.
Secretaría General	Gestión de Solicitudes, Consultas y Expedientes	Modernizar el mobiliario de la sala de espera del Centro de Atención al Usuario y el sistema de llamo de	Desarrollar un plan de capacitación interna para el personal del Centro de Atención al Usuario, Unidad de Información Pública y Departamento de Análisis y Resoluciones, aunado al	Mejora en tiempos de búsqueda para registros generados a través del sistema de expedientes web del MINFIN.	Adaptar al plan de trabajo rotativo del Centro de Atención al Usuario, para atender de forma ininterrumpida las Ventanillas del CAU,

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		turno, para brindar una mejor atención al usuario	Diagnostico de Necesidades de Capacitación y Planes de Desarrollo Individual 2025; así como generar un proceso de ordenamiento de los puestos existentes para contar con una estructura funcional		Centro de Contacto y módulo de información, principalmente en horarios de mayor afluencia, así como en horarios de almuerzo y periodos de tiempo previamente identificados.
	Gestión de procesos de información pública	Implementar una campaña de socialización y sensibilización de la Ley de Acceso a la Información Pública a usuarios y red de apoyo.	Diagramación de los procesos modulares de la Unidad de Acceso a la Información Pública, revisión y socialización de los procesos modulares y su impacto en el alcance de los objetivos estratégicos	Implementar procesos de información pública y atención al usuario que permitan la efectividad en la atención de requerimientos de los usuarios.	Auditorias semestrales de procesos internos.
	Asesoría Administrativa y	Implementación de los procesos de mejora continua para la	Coordinar la unificación de criterios de admisión,	Diseñar e implementar la evaluación de la satisfacción al usuario, y promocionar dentro de	Monitoreo de gestión y entrega en las dependencias,

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Gestión de Expedientes	gestión de expedientes.	registro y diligenciamiento de expedientes.	los portales institucionales de las actualizaciones de información o trámites en línea.	generando alertivos por atrasos.
Tesorería Nacional	Gestión de Caja	Realizar análisis, casos de uso para desarrollos informáticos y capacitación de la CUT para Entidades Descentralizadas; automatizar el proceso de pagos al exterior utilizando la interfaz SICOIN-LBTR.	<p>Dar seguimiento a desarrollos informáticos e implementación pagos al exterior mediante la interfaz SICOIN-LBTR.</p> <p>Capacitar a Entidades en pagos al exterior mediante la interfaz SICOIN-LBTR.</p> <p>Análisis, casos de uso para desarrollos informáticos y capacitación de la CUT para Entidades Descentralizadas.</p> <p>Coordinar con DTP, DCP y DAPF los pronósticos de ingresos y egresos.</p>	Actualizar procedimientos que permitan la continuidad del negocio y gestionar ante la Dirección de Tecnologías de la Información la implementación de un sitio alterno.	Actualizar procedimientos que permitan la continuidad del negocio que incluya las transferencias mediante oficio.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Administración de cuentas	Implementar mejoras en los procedimientos y sistema para el registro de cuentas en línea.	Implementar mejoras en los procedimientos y sistema para el registro de cuentas en línea.  Diagnóstico de la clasificación de cuentas actual y definiciones técnicas, que permitan actualizar procedimientos y guías de usuario.	Implementar mejoras en los procedimientos y sistema para el registro de cuentas en línea y promover su utilización.	Promover el uso del registro de cuentas en línea.  Diagnóstico de la clasificación de cuentas actual y definiciones técnicas, que permitan actualizar procedimientos y guías de usuario.
	Fondos Rotativos Institucionales	Implementar del Fondo Rotativo con TCI en Ministerios y Otras Entidades del Organismo Ejecutivo que conforman la fase VI.  Capacitar a las Entidades demostrando los	Ampliar la cobertura de la TCI de forma gradual para mejorar la eficiencia del uso de los recursos ociosos.  Implementación de un reporte en Sicoín para generar los ingresos por coparticipación.	Capacitar y brindar acompañamiento en la implementación de la TCI para demostrar la facilidad del módulo y evitar el uso de cheque.	Elaborar guías de usuario y videos tutoriales de los procedimientos de la Tarjeta de Compras Institucional.  Implementación de un reporte en Sicoín para generar los



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		beneficios del uso de la TCI.  Implementación de un reporte en Sicoín para generar los ingresos por coparticipación.			ingresos por coparticipación.
Taller Nacional de Grabados en Acero	Producción de Especies Fiscales	Producir especies valorizadas y no valorizadas, timbres, sellos postales, documentos de seguridad y formularios varios adquiriendo maquinaria y equipo de acuerdo con estándares internacionales.  Asegurar el relevo generacional del personal, renovar	Asegurar que las instituciones públicas conozcan que con base en la normativa vigente se puede efectuar negociaciones directas con el Taller, que facilitan su contratación para elaborar productos y prestar los servicios en el marco de sus competencias, que satisfacen adecuadamente sus necesidades específicas.  Continuar con las mejoras estratégicas en producción	Continuar generando, ejecutando y evaluando anualmente planes de mantenimiento y adquisición de maquinaria, instalaciones y vehículos, así como asegurar la dotación de personal para cada proyecto de elaboración de productos o servicios nuevos.	Incluir entre las acciones de mercadeo el desarrollo de nuevos nichos y planificar con la debida oportunidad (anual y multianualmente) las adquisiciones de insumos, maquinaria y equipo. En cuanto a los insumos, continuar fomentando que los clientes puedan

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		<p>maquinaria, mejorar los procesos y divulgar la facilidad de negociación entre entidades públicas.</p> <p>Responder con las propuestas óptimas los requerimientos de proyectos para la elaboración de diferentes productos para el ente recaudador, como placas para la circulación de vehículos.</p>	y mercadeo para satisfacer la demanda creciente.		proporcionarlos de ser necesario.
	Impresión de Material Gráfico	Modernizar el proceso de impresión de material gráfico mediante la identificación de las necesidades técnicas,	Completar, actualizar y perfeccionar los manuales de procesos, procedimientos y operación que incluyan técnicas	Acelerar el proceso de renovación y adquisición de maquinaria y equipos nuevos para incrementar y diversificar la	Incluir entre las acciones de mercadeo el desarrollo de nuevos nichos y planificar con la

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		<p>la capacidad instalada del TNGA y el plan de inversión para la modernización de la maquinaria y equipo de acuerdo con estándares internacionales.</p> <p>Responder con las propuestas óptimas los requerimientos de proyectos para la elaboración de diferentes productos para nuevos clientes, como textos educativos, grabados y estampados para diferentes dependencias.</p>	<p>especializadas en artes gráficas.</p> <p>Continuar con las mejoras estratégicas en producción y mercadeo para satisfacer la demanda creciente.</p>	<p>producción en el mediano plazo (2025-2026).</p> <p>Asegurar la dotación de personal para la elaboración de nuevos productos y la operación de nueva maquinaria.</p> <p>Investigar nuevos productos para ofrecer al mercado con innovación tecnológica.</p>	<p>debida oportunidad (anual y multianualmente) las adquisiciones de insumos, maquinaria y equipo. En cuanto a los insumos, continuar fomentando que los clientes puedan proporcionarlos de ser necesario.</p>

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
Dirección de Transparencia Fiscal	Gestión de Estándares y Buenas Prácticas Internacionales en Materia de Transparencia Fiscal	Fortalecer el proceso de autoevaluación de estándares e iniciativas de transparencia fiscal, tales como, la Encuesta de Presupuesto Abierto y el Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto, en los compromisos propios del Ministerio de Finanzas Públicas.	Diseño e implementación de un plan de capacitación para el personal de las dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas, relacionadas con la autoevaluación de estándares e iniciativas de transparencia fiscal.	Reuniones de coordinación bilateral entre las dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas y los organismos evaluadores para análisis e interpretación de los lineamientos y criterios de las metodologías de evaluación.	Promover la implementación de las acciones recomendadas en los informes de autoevaluación en coordinación con las dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas involucradas.
	Gestión de Inquietudes, Denuncias, Verificaciones e Investigaciones	Diseñar e implementar un plan de comunicación interna, para dar a conocer las recomendaciones de los informes de auditoría, para diseñar e implementar mejoras al Sistema de Gestión Antisoborno, con el fin último de definir e	Implementar una estrategia de sensibilización y concientización dirigida al personal del MINFIN, sobre la importancia y beneficios de la certificación de la norma ISO 37001:2016 Sistema de Gestión Antisoborno.	Difundir las normativas vigentes sobre protección y confidencialidad de las denuncias, y su posibilidad de efectuarlas de forma anónima, garantizando que no debe existir temor a represalias.	Desarrollar un plan de sensibilización, que minimice la resistencia al cambio de los actores involucrados en la utilización de las herramientas de apoyo del SGAS.



Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		incorporar nuevos procesos a certificar.			
	Gestión de Función de Cumplimiento	Diseñar e implementar acciones que permitan atender las no conformidades identificadas del Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS).	Implementar una estrategia de comunicación interna, a través de la cual se permita visualizar las mejoras obtenidas mediante la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS).	Informar y concientizar a los tomadores de decisiones sobre la importancia y beneficios del funcionamiento del Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) que permitan asegurar su apoyo.	Desarrollar mecanismos ágiles para el registro de quejas y denuncias que permita dar a conocer los resultados de las investigaciones y atención de las mismas.
	Elaborar y proponer la Estrategia de Transparencia Fiscal	Análisis de los informes de evaluación sobre estándares y buenas prácticas de transparencia fiscal, dando oportunidad de participación a organizaciones de sociedad civil para la actualización de la Estrategia de	Creación de espacios de participación y diálogo con organizaciones de sociedad civil para la definición y construcción de indicadores en materia de transparencia fiscal.	Elaborar informes de riesgo sobre las consecuencias de la pérdida de credibilidad de la opinión pública y su negativa de participar en los procesos de revisión de la Estrategia de Transparencia Fiscal.	Análisis y evaluación de consecuencias sobre emisión de normativas que debiliten las acciones contenidas en la Estrategia de Transparencia Fiscal.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
		Transparencia Fiscal (ETF).			
	Normativa en Materia de Transparencia Fiscal	Revisión periódica del marco legal vigente para realizar alertivos sobre iniciativas de ley u otras normativas que pudieran afectar el adecuado funcionamiento de los procesos en materia de transparencia fiscal.	Gestionar asistencias técnicas y convenios de cooperación interinstitucional para análisis y evaluación del marco legal vigente para asegurar su continuidad.	Sensibilizar sobre los beneficios de la aplicación efectiva de la normativa legal vigente para propiciar su fortalecimiento.	Desarrollar una estrategia de comunicación y promoción de la cultura de transparencia fiscal, con base en las facultades legales vigentes y ámbitos de aplicación.
	Portales de Transparencia Fiscal	Elaborar un plan de fortalecimiento y actualización de los portales de transparencia fiscal.	Gestión de asistencia técnica y financiera para diseñar e implementar reformas y actualización de los portales de transparencia fiscal.	Elaborar un plan de sensibilización sobre la importancia de generar y divulgar información oportuna y confiable.	Asistencias técnicas y financieras que incluyan en su alcance a otras entidades públicas para sensibilización sobre generación oportuna de datos.

Dependencia	Principales procesos (ROI)	Acciones estratégicas para maximizar las Fortalezas y Oportunidades	Acciones estratégicas que maximizan las Oportunidades y minimizan las Debilidades	Acciones estratégicas que utilicen Fortalezas para evitar Amenazas	Acciones estratégicas que reduzcan Debilidades para evitar Amenazas
	Programa Permanente de Capacitación.	Elaborar un programa de capacitación que incluya el uso de modernas metodologías y tecnologías de la información para lograr eficacia en su implementación.	Desarrollar convocatorias públicas y campañas de sensibilización sobre la importancia y beneficios de un programa de cultura fiscal.	Desarrollo del programa de capacitación a diversas audiencias que incluya a tomadores de decisión para asegurar su eficacia.	Promover y divulgar los cursos y contenidos del programa de capacitación sobre transparencia fiscal y resaltar su importancia y beneficios de su aplicación.
	Fomento de la Participación Ciudadana	Desarrollo conjunto entre el MINFIN y diversas organizaciones de sociedad civil, en la definición y aplicación de acciones de fomento de la transparencia fiscal	Convenios de cooperación técnica y financiera con acciones colaborativas entre gobierno y organizaciones de sociedad civil, para la definición y ejecución de acciones conjuntas.	Fomentar la participación activa e inclusiva de organizaciones de sociedad civil en la definición y aplicación de la política fiscal.	Desarrollo conjunto entre el MINFIN y organizaciones de sociedad civil sobre el análisis de viabilidad legal, técnica, financiera o de cualquier otra índole, sobre propuestas que hayan sido efectuadas.

**Nomenclatura:**

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

