

GUATEMALA

APOYO A LA MODERNIZACIÓN DEL MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS

GU-L1031

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Gonzalo Afcha, Jefe de Equipo (ICF/ICS); Sergio Parrilla (ICS/CGU); Jorge Luis Von Horoch (ICF/ICS), Paloma Baena (ICF/ICS); Ignacio Corlazzoli (ICF/ICS); Roberto Camblor (ICF/FMM); Alberto Barreix (ICF/FMM), Miguel Coronado (LEG/SGO); y Marina Massini (ICF/ICS).

ÍNDICE

I.	DESCRIPCIÓN Y MONITOREO DE RESULTADOS	2
A.	Contexto General y Antecedentes.....	2
B.	Objetivos y componentes.....	6
C.	Indicadores claves de la matriz de resultados	9
II.	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS	9
A.	Financiación y condiciones contractuales.....	9
B.	Riesgos Ambientales y Sociales	10
C.	Riesgo Fiduciario	10
D.	Otros Aspectos Especiales y Riesgos	10
III.	IMPLEMENTACIÓN Y PLAN DE GESTIÓN	10
A.	Resumen de los acuerdos alcanzados para la implementación.....	10
B.	Resumen de los acuerdos alcanzados para seguimiento de los resultados	12

ANEXOS Y ENLACES ELECTRÓNICOS

Anexos Impresos	
Anexo I	Matriz de Resultados
Anexo II	Plan de Adquisiciones (tabla resumen)

Enlaces electrónicos (obligatorios)	
1	Plan Operativo Anual http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1629627
2	Esquema de Seguimiento y Evaluación http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1629624
3	Plan de Adquisiciones (completo) http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1713960
4	Formulario de Salvaguardias para la Clasificación de Proyectos http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1592536

Enlaces electrónicos (opcionales)	
5	Country Procurement Assessment Report (CPAR) http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1722489

SIGLAS Y ABREVIATURAS

DAEF	Dirección de Análisis y Evaluación Fiscal
GdG	Gobierno de Guatemala
MFP	Ministerio de Finanzas Públicas
RRHH	Recursos Humanos
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera

RESUMEN DE PROYECTO
GUATEMALA
APOYO A LA MODERNIZACIÓN DEL MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS
(GU-L1031)

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario: República de Guatemala Organismo Ejecutor: Ministerio de Finanzas Públicas			Financiamiento:	Capital Ordinario
			Plazo de amortización:	25 años
			Periodo de gracia:	42 meses
			Plazo de Desembolsos:	42 meses
Fuente	Monto (US\$)	%	Tasa de interés:	AJUSTABLE
BID (Capital Ordinario)	8.500.000	97.0	Comisión de inspección y vigilancia:	*
Local	260.000	3.0	Comisión de crédito:	*
Total	8.760.000	100	Moneda:	Dólares estadounidenses de la facilidad unimonetaria
Esquema del Proyecto				
Objetivo del proyecto: El programa estará orientado a apoyar y complementar los esfuerzos de modernización institucional del Ministerio de Finanzas Públicas, con el propósito de (i) mejorar la eficiencia de sus operaciones internas, y (ii) fortalecer su capacidad rectora de los sistemas de administración del estado y promover la transparencia en la ejecución del gasto público.				
Condiciones contractuales especiales: (a) <i>previas al primer desembolso:</i> Presentación al Banco de (i) el Plan Operativo Anual para el primer año del Programa (ver párr. 3.10); (ii) evidencia de constitución y designación del equipo de ejecución del programa (ver párr. 3.2); y (iii) evidencia de designación de los funcionarios de enlace que actuarán como coordinadores técnicos de las actividades de su respectiva línea de acción (ver párr. 3.3). (b) <i>durante la ejecución del Programa:</i> (i) presentación anual del POA; y (ii) reuniones anuales de seguimiento y evaluación del Programa.				
Excepciones a las políticas del Banco: N/A				
El proyecto es coherente con la Estrategia de País: Si [X] No []				
El proyecto califica como: SEQ [] PTI [] Sector [] Geográfica [] % de beneficiarios []				
Fecha Verificación del CESI: N/A				
Revisión Social y ambiental: 9 de abril de 2008				

* La comisión de crédito y comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de cargos financieros del Banco, de conformidad con las disposiciones aplicables de la política del Banco sobre metodología para el cálculo de cargos para préstamos del capital ordinario. En ningún caso la comisión de crédito podrá exceder del 0,75%, ni la comisión de inspección y vigilancia exceder, en un semestre determinado, lo que resulte de aplicar el 1% al monto del Financiamiento, dividido por el número de semestres comprendido en el plazo original de desembolsos.

I. DESCRIPCIÓN Y MONITOREO DE RESULTADOS

A. Contexto General y Antecedentes

- 1.1 La economía Guatemalteca ha presentado un crecimiento sostenido en los últimos cuatro años, registrando en el 2007 una tasa de crecimiento del PIB de 5,7%, la cifra más alta de años recientes. Este crecimiento se dio en un marco de estabilidad macroeconómica, fundamentalmente asociado al ámbito fiscal.
- 1.2 La gestión de las finanzas públicas se caracterizó por mantener bajos niveles de déficit fiscal (1,5% del PIB) y de la deuda pública. Los ingresos fiscales aumentaron gradualmente hasta alcanzar el 12,3% del PIB, el nivel más elevado de los últimos años. No obstante, este nivel es uno de los más bajos de la región e impone una seria limitación a la capacidad del Estado para implementar el Plan de Gobierno de la nueva administración que privilegia el desarrollo social y rural a fin de reducir la pobreza y la desigualdad.
- 1.3 Uno de los mayores desafíos que enfrenta la nueva administración consiste en mejorar los indicadores sociales (desnutrición crónica, pobreza extrema, acceso y calidad de los servicios básicos de educación y salud, entre otros) a fin de dar respuesta a las demandas de los grupos históricamente excluidos (poblaciones rurales e indígenas). En tal sentido, se torna indispensable maximizar esfuerzos para orientar los escasos recursos fiscales hacia los sectores sociales y reforzar los sistemas y mecanismos institucionales para mejorar la gestión del gasto.
- 1.4 Puesto que el Plan de Gobierno de la nueva administración prevé una mayor asignación y mejor calidad del gasto destinado a la reducción de la pobreza y la desigualdad, las autoridades económicas han definido que la política fiscal estará fundamentada en los siguientes ejes estratégicos: (i) reorientar el gasto público para privilegiar el desarrollo social y rural y la seguridad ciudadana; (ii) adoptar una reforma tributaria integral como base para financiar con suficiencia los programas prioritarios de gasto; (iii) aumentar la transparencia del gasto público, contribuyendo a la rendición de cuentas y reducir las posibilidades de ineficiencia y corrupción, y; (iv) asegurar una gestión financiera disciplinada que garantice la estabilidad macroeconómica.
- 1.5 Para emprender estos desafíos estratégicos, que enfatizan el fortalecimiento de la gestión de las finanzas públicas y promueven la transparencia y la rendición de cuentas, las autoridades económicas han decidido llevar adelante un proceso de fortalecimiento de las instituciones rectoras de los sistemas de gestión financiera y control gubernamental. Un elemento central del esfuerzo en el ámbito institucional constituye la modernización del Ministerio de Finanzas Públicas (MFP) a partir de la adopción de una nueva estructura orgánica que ha sido recientemente aprobada por el poder ejecutivo. El apoyo a la modernización del MFP es el propósito de la presente operación.

B. Diagnóstico y desafíos para la modernización del MFP

- 1.6 En los últimos años, el Gobierno de Guatemala (GdG), con apoyo de organismos multilaterales, ha venido impulsando reformas a la gestión pública centrando sus esfuerzos en el mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos, metodologías y sistemas de información. Las acciones más recientes se han enfocado en las áreas de planificación y de gestión financiera pública, así como en los procesos de adquisiciones en procura de lograr una mayor eficiencia y transparencia en la ejecución del gasto.
- 1.7 Las reformas emprendidas han venido registrando avances sustentados principalmente en las disposiciones de la Ley Orgánica de Presupuesto, sus reglamentos y procedimientos, así como en la operatividad de los sistemas de información para la administración financiera y para las adquisiciones del Estado. Así, el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) es un ejemplo exitoso del potencial de las herramientas informáticas que mejoran la eficiencia de la administración financiera gubernamental y la transparencia. En tanto que la implantación del Sistema de Información sobre contrataciones y Adquisiciones del Estado *Guatecompras* y la adopción de la modalidad de contrato abierto para las compras públicas constituyen avances críticos por parte del GdG hacia una mayor transparencia en la gestión del gasto. A ello se debe agregar todo el esfuerzo que apoyó la modernización de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). El Ministerio de Finanzas Públicas ha jugado un rol fundamental en la conducción y promoción de estas reformas.
- 1.8 Las inversiones en el SIAF y el *Guatecompras* han venido siendo apoyadas mayoritariamente con recursos del Banco Mundial. Estas operaciones han introducido cambios específicos en la forma de operar del MFP en relación a la administración financiera pública, no obstante el resto de sus funciones no han seguido el mismo ritmo de modernización.
- 1.9 A pesar de los avances realizados en el proceso de modernización del MFP, quedan todavía mejoras pendientes, las cuales deben ser apoyadas para lograr colocar al Ministerio como una entidad moderna, eficiente, que fomente la transparencia en las finanzas públicas y con la capacidad de responder a las necesidades de un Estado moderno. Durante la preparación de la presente operación, se ha identificado las siguientes limitaciones:
 - a. **Recursos Humanos:** Si bien el MFP cuenta con un plantel de profesionales con la capacidad técnica requerida, varias dependencias claves de la institución, tales como Crédito Público, Informática, Contrataciones y Adquisiciones del Estado, Análisis y Evaluación Fiscal, entre otras no cuentan con la cantidad necesaria de profesionales para realizar todas las funciones que les han sido encomendadas de la manera mas eficiente. Del total de servidores públicos del MFP, el personal profesional solo representa el 32%, de los cuales el 51% es de carácter temporal. El Ministerio no cuenta con un sistema de información para la adecuada gestión de sus recursos humanos. No se dispone

de una base de datos de los RRHH (Sistema de registro de personal automatizado), se precisa revisar el sistema de evaluación de desempeño, adecuar el reglamento orgánico interno y los manuales de políticas, normas y procedimientos, realizar un análisis de puestos existentes, e implementar un plan de carrera integral que incluya mecanismos objetivos y transparentes para la admisión, formación y capacitación profesional, identificación de talentos internos y promoción del personal.

- b. **Órganos rectores:** Se evidencia la necesidad de corregir las asimetrías en materia de desarrollo entre las unidades del Ministerio. Ello implica potenciar la capacidad analítica y operativa de determinadas unidades normativas del Ministerio y eliminar el rezago tecnológico en áreas no cubiertas por los proyectos del SIAF. El control interno en el proceso de ejecución del gasto público aun presenta debilidades, principalmente en relación con el registro y rendición oportuna de cuentas de los mecanismos de manejo fiduciario o de administración delegada de los fondos públicos. Para mejorar el proceso de rendición oportuna de cuentas y la transparencia en el manejo de los recursos públicos se precisa fortalecer la capacidad normativa de los órganos rectores.
- c. **Sistemas de Información:** Aun persisten limitaciones del sector de informática, pieza clave del proceso de modernización institucional, las cuales requieren ser corregidas y potenciadas en el marco de un programa de modernización institucional. Se precisa adoptar un modelo de gestión y procesos en tecnología de información que potencie la capacidad rectora de la Dirección de informática a fin de subsanar debilidades importantes tales como sistemas no integrados adecuadamente, falta de estandarización, vulnerabilidad en la seguridad de los sistemas, falta u obsolescencia de equipamiento y ausencia de una estrategia efectiva para enfrentar la amenaza permanente de “fuga de cerebros”, resultante de un sistema de remuneraciones rígido.
- d. **La administración interna** del Ministerio muestra un exceso de procedimientos y una atomización de la administración de recursos que genera duplicación de funciones y desintegración en sistemas horizontales de administración. Se requiere racionalizar y simplificar procesos al tiempo de mejorar la coordinación interna. Un ejemplo de los problemas de los procesos internos es la falta de un sistema único de ingreso, seguimiento y control de los expedientes del MFP, que dificulta a las autoridades del Ministerio supervisar y controlar el procesamiento de los expedientes (solicitudes, reclamos, aclaraciones, quejas, etc.) y a la ciudadanía informarse del estado de su petición, en detrimento de la eficiencia y transparencia de la institución.
- e. Una adecuada **estrategia comunicacional** es crítica para el éxito de las reformas que el MFP esta impulsando. Se precisa diseñar y ejecutar una estrategia de comunicación que permita una adecuada comprensión por parte de los distintos actores de la sociedad de: (i) la propuesta de reforma tributaria que impulsa el gobierno, y (ii) la reorganización y modernización del MFP.

C. Estrategia y Justificación del Programa

- 1.10 A fin de reforzar la capacidad de liderazgo del MFP en las reformas de la gestión de las finanzas públicas, las autoridades están impulsando el desarrollo de un modelo de organización y gestión que sea coherente con los cambios ya realizados, y que posibilite enfrentar con éxito los desafíos estratégicos de política fiscal fijados en el programa de gobierno. Este esfuerzo, indudablemente requiere de acciones complementarias a las iniciativas asociadas a los sistemas de información financiera y de compras del estado.
- 1.11 El presente programa fue concebido para enfrentar los problemas identificados en la sección anterior y apoyar la reorganización y modernización del MFP que permita mejorar la eficiencia de la gestión interna y la efectividad y transparencia del gasto público. A partir del cambio de la estructura organizativa propuesta por las autoridades y las consultas con los directores generales sobre las acciones centrales de los planes estratégicos de sus respectivas dependencias, se han definido tanto la estructura como las actividades específicas que componen el programa de modernización del MFP. En tal sentido, se acordó que las actividades del programa estarán orientadas a: (i) fortalecer la capacidad normativa; (ii) racionalizar los procesos existentes; y (iii) fortalecer la capacidad analítica y operativa. Al mismo tiempo estas actividades deberán guiarse por el objetivo de institucionalizar la transparencia como herramienta de gestión.
- 1.12 Este programa forma parte de un conjunto coordinado de operaciones en apoyo al programa de reformas que el nuevo gobierno viene impulsando en el área fiscal. Entre estas operaciones se encuentran: el Programa Sectorial de Apoyo a las Finanzas Públicas (GU-L1020), el Programa de Fortalecimiento de la Superintendencia de Administración Tributaria SAT (GU-L1032), y la cooperación técnica de Apoyo al Sistema de Gestión por Resultados (GU-T1074).
- 1.13 **Estrategia del Banco con Guatemala.** Este programa es consistente con la Estrategia del Banco con Guatemala (GN-355-1) que incorpora como tema transversal la mejora de la institucionalidad del país, que apoye el fortalecimiento de la gobernabilidad (§ 3.3). De manera específica, la estrategia contempla, entre otras, acciones orientadas a mejorar la gestión pública (§3.34). Este Programa apoya el anterior objetivo al promover el fortalecimiento y transparencia en la gestión de las finanzas públicas. Asimismo, el programa es consistente con la Estrategia de Modernización del Estado (OP-1004) que identifica, entre las áreas prioritarias para la acción del Banco, la gestión pública, y en esta área, acciones orientadas a mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión del gasto.
- 1.14 **Justificación** La asunción de una nueva administración de gobierno con una manifiesta voluntad política de emprender reformas institucionales orientadas a mejorar la eficiencia, transparencia, control y rendición de cuentas del gasto público justifica que el Banco siga apoyando al MFP, dentro de una estrategia de continuidad y sostenibilidad de las acciones que el Banco viene apoyando en los últimos años.

B. Objetivos y componentes

- 1.15 **Objetivo del Programa:** El programa está orientado a apoyar y complementar los esfuerzos de modernización institucional del Ministerio de Finanzas Públicas, con el propósito de (i) mejorar la eficiencia de la gestión operativa y de los procesos internos de la entidad y; (ii) promover la transparencia en la gestión del gasto público a través del fortalecimiento del papel rector del MFP sobre los sistemas de administración gubernamental y el mejoramiento de la capacidad de análisis y formulación de políticas económicas y fiscales.
- 1.16 **Componente I: Mejora de la gestión interna.** Bajo este componente el programa apoyará las acciones dirigidas a elevar eficiencia de las operaciones internas del Ministerio por medio del fortalecimiento de la gestión administrativa, jurídica, de recursos humanos y de tecnología de información de la institución. Las principales intervenciones incluyen:
- a. Dirección de Servicios Administrativos: La revisión y simplificación de los procedimientos administrativos internos, incluyendo la integración y reingeniería del sistema de seguimiento y control de expedientes.
 - b. Dirección de Recursos Humanos: El apoyo para consolidar la nueva estructura orgánica mediante la adecuación del reglamento orgánico interno y los manuales de políticas, normas y procedimientos. El desarrollo del plan de carrera integral que comprenda procesos objetivos y mejorados para el reclutamiento, promoción, evaluación de desempeño, identificación de talentos internos, formación y capacitación profesional. A fin de complementar los esfuerzos de modernización en esta área, se financiará la implantación de un sistema de información para la gestión de RRHH.
 - c. Dirección de Informática: La implantación del plan estratégico de la Dirección de Informática dirigido a alcanzar una mayor integración, estandarización y seguridad de los sistemas de TI. El desarrollo de un programa de capacitación permanente para garantizar una gestión eficiente y sostenible, y la adquisición de hardware y software para responder adecuadamente a las necesidades de un sistema moderno de TI.
 - d. Dirección de Comunicación Social: El diseño e implantación de la estrategia comunicacional del Ministerio que incluya acciones orientadas a divulgar tanto a nivel externo como interno las iniciativas de modernización institucional, la agenda de reforma fiscal, y las acciones para promover la transparencia en el gasto. El plan contemplará iniciativas concretas para el efectivo aprovechamiento de los canales de comunicación con los grupos receptores del mensaje.
 - e. Asesoría Jurídica: Desarrollo de una propuesta para facilitar la delegación de autoridad a fin de simplificar y agilizar los procedimientos de trámite. Desarrollo de una base de datos para dictámenes que sirvan de herramienta de

referencia para el desempeño de las funciones encomendadas a los abogados de la dirección.

1.17 **Componente II: Promoción de la transparencia en la ejecución del gasto público de la Administración Central.** Bajo este componente se apoyará al MFP en su papel de promotor de la eficiencia y transparencia en el uso de recursos públicos mediante el fortalecimiento de sus funciones rectoras, de su capacidad de análisis de políticas y su rol de facilitador (al resto de las entidades de gobierno) de los medios y prácticas para mejorar la rendición de cuentas. Las intervenciones a ser financiadas en este componente incluyen:

- a. Dirección de Transparencia Fiscal: El apoyo técnico especializado para los primeros años de operación de la dirección, así como para el desarrollo de los instrumentos que promuevan prácticas mas transparentes en la gestión del gasto público. Estos instrumentos incluirán: (i) el desarrollo de herramientas informáticas para la difusión; (ii) la preparación de estudios de base para sustentar las propuestas de mejoras en las prácticas y estándares de transparencia, así como los correspondientes cambios normativos; (iii) el asesoramiento técnico para las evaluaciones de gasto; (iv) el desarrollo de Tool-kits y metodologías de gestión del riesgo; (v) la identificación de mejores prácticas; (vi) acompañamiento técnico, estudios y series de publicaciones, y mesas de dialogo.
- b. En materia de Fideicomisos del Estado y atendiendo a la nueva estructura del MFP, el Programa contempla la asesoría y apoyo técnico, así como el desarrollo de herramientas e instrumentos electrónicos para realizar las actividades siguientes: (A) organización, procedimientos, manuales operativos, competencias y perfiles; (B) racionalización y especialización de procedimientos operativos; (C) acompañamiento técnico y capacitación de personal; (D) desarrollo e instalación de un sistema electrónico de seguimiento y evaluación de fideicomisos; y, (E) dotación de equipamiento tecnológico (software y hardware).
- c. Dirección de Análisis y Evaluación Fiscal (DAEF): Fortalecimiento de la capacidad analítica potenciando su rol de asesoría estratégica en materia económica y fiscal mediante: (i) la consolidación y desarrollo de instrumentos de análisis para la programación financiera de corto plazo, el análisis de sostenibilidad fiscal de la deuda pública y la estimación de ingresos fiscales; (ii) la estandarización de informes y el desarrollo de estudios e investigaciones de temas prioritarios en la agenda del Ministerio que sirvan de insumos para apoyar la toma de decisiones de política en materia fiscal y económica; (iii) el diseño e implantación de un método de trabajo interno que permita a la DAEF liderar estudios y análisis de propuestas y evaluaciones de políticas económicas.
- d. Dirección de Crédito Público: Fortalecimiento del marco normativo para la gestión de la deuda, incluyendo la formulación de un Proyecto de Ley Marco

de Endeudamiento Público. La racionalización y automatización de los procedimientos operativos para mejorar la gestión interna de la Dirección, y el fortalecimiento de las funciones estratégicas del *middle office*. El desarrollo e implementación de un programa de capacitación que comprenda un módulo de inducción asociado a las destrezas básicas en el manejo de deuda y un módulo de análisis de deuda que incluya capacitación en la aplicación de instrumentos de análisis de riesgo y en análisis de sostenibilidad fiscal de la deuda. La modernización del sistema de registro y archivo de deuda y custodia de valores. Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo del mercado secundario. El potenciamiento de los mecanismos para facilitar el reporte y registro de información de la deuda pública municipal, y de los mecanismos para la provisión de información a la ciudadanía sobre deuda pública. Dotar a la Dirección de equipamiento tecnológico (software y hardware) para potenciar la capacidad analítica y de gestión de la Dirección.

- e. Dirección de Bienes del Estado: Fortalecimiento del marco normativo para el registro, control, administración y uso de los bienes inmuebles del Estado mediante la emisión de normas complementarias. Estructurar el sistema de información gráfica de los bienes del Estado y normar su funcionamiento. Incorporar al registro de bienes inmuebles del Estado 5000 inmuebles. Capacitación del personal y dotación de equipamiento para su adecuación a los requerimientos en materia de TI.
- f. Dirección Normativa de Contrataciones y Adquisiciones del Estado: El programa promoverá la eficiencia y transparencia en las compras y contrataciones del Estado en forma sostenible, mediante el fortalecimiento y la modernización de las funciones rectores de esta Dirección del MFP y de los instrumentos operativos y organizacionales de las instituciones del sector público involucradas en las adquisiciones públicas. Específicamente, se financiará las siguientes actividades: (i) el *fortalecimiento del órgano rector*, a fin de dotarlo de la capacidad institucional necesaria para encarar los procesos de modernización en materia de adquisiciones; (ii) *el desarrollo normativo, y reglamentario* del Sistema, incluyendo el desarrollo de normas secundarias a fin de uniformizar criterios e interpretaciones de las normas de compras y adquisiciones; (iii) *el desarrollo e implementación de un sistema de capacitación permanente* de compras y adquisiciones que permita contar una masa crítica de funcionarios calificados para ejercer las funciones de adquisiciones; (iv) *apoyar la gestión de cambio de las unidades de compras y contrataciones*, fortaleciendo la organización y los procesos internos de contrataciones y adquisiciones en cinco ministerios de línea claves, seleccionados de acuerdo a su importancia en el gasto público; (v) el desarrollo e implantación de una estrategia para la ampliación de la cobertura de bienes y servicios contratados bajo la modalidad de contratos abiertos, a fin de generar mayores economías de escala, mejores precios y menores costos de transacción.

- g. Órganos rectores de la Administración Financiera: (i) apoyar el mejoramiento, implantación y generalización de los mecanismos de rendición de cuentas sobre Anticipos para ejecutar gastos delegados, Fondos Rotativos y Fideicomisos; (ii) apoyar a los órganos rectores de la Administración Financiera en la elaboración y aplicación de normas que fomenten la transparencia fiscal en la ejecución del gasto.

C. Indicadores claves de la matriz de resultados

- 1.18 **Resultados Esperados.** Con la ejecución del Programa se espera transformar el MFP en una institución moderna y eficaz que fomente la transparencia en las Finanzas Públicas. Se espera que la mayor eficiencia en la gestión interna del Ministerio se refleje en los siguientes resultados: (i) procesos simplificados y estandarizados, y mayor transparencia en la gestión administrativa; (ii) una mayor eficiencia y coordinación en la gestión de recursos humanos; (iii) un plantel profesional fortalecido en sus áreas de competencia a través de una mayor capacitación; y (iv) una mayor integración, estandarización y seguridad de los sistemas de TI. Por su parte se espera que las acciones del MFP para fomentar la mayor transparencia en la ejecución del gasto público se permitan lograr: (i) la adopción de prácticas más transparentes en la ejecución del gasto por parte de las entidades de la administración central de gobierno; (ii) una conducción más eficiente de las funciones rectoras a cargo del Ministerio; y (iii) la información de las finanzas públicas complementada, oportuna, de fácil acceso y comprensión.

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS

A. Financiación y condiciones contractuales

- 2.1 El costo total de la operación es de US\$8.760.000. El financiamiento del Banco es de US\$8.500.000 con cargo a los recursos de la facilidad unimonetaria del Capital Ordinario.

Cuadro II-1 –Cuadro de Costos Consolidado (en US\$)

COMPONENTE	BID	Local	Total	%
Componente 1 - Mejora de la Gestión Interna	3.268.000	0	3.268.000	37.3
Componente 2 - Promoción Transparencia en Ejecución Gasto Público. Adm. Central	4.911.000		4.911.000	56.1
Unidad de Coordinación (Equipo de Ejecución)	126.000	248.000	374.000	4.3
Evaluación y Auditoría	115.000		115.000	1.3
Gastos Financieros (comisión de crédito)	0	12.000	12.000	.01
Imprevistos	80.000	0	80.000	0.9
TOTAL	8.500.000	260.000	8.760.000	100.0

B. Riesgos Ambientales y Sociales

- 2.2 No existen riesgos ambientales o sociales asociados con el Programa. La operación está orientada a financiar un programa de fortalecimiento institucional que incluirá la provisión de recursos de capacitación, asistencia técnica y la adquisición de equipos de cómputo y software. De acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias, la operación fue clasificada como categoría “C”.

C. Riesgo Fiduciario

- 2.3 Se considera que la operación tiene un **riesgo medio**, calificación que surge de la experiencia del Banco con el ejecutor en relación a la implementación de programas de cooperación técnica de apoyo institucional, así como del análisis del equipo del proyecto sobre las capacidades técnicas del ejecutor. Como resultado de lo anterior, se concluyó que la estructura prevista es la adecuada para ejecutar el Programa.

D. Otros Aspectos Especiales y Riesgos

- 2.4 No se han identificado riesgos de capacidad institucional del ejecutor que afecten la ejecución del programa.

III. IMPLEMENTACIÓN Y PLAN DE GESTIÓN

A. Resumen de los acuerdos alcanzados para la implementación

- 3.1 **Esquema de ejecución.** El Prestatario será la República de Guatemala. El Organismo Ejecutor del Programa será el Ministerio de Finanzas Públicas a través de su Viceministerio de Administración Interna y Desarrollo de Sistemas.
- 3.2 Para efectos de la ejecución del Programa, el Viceministerio de Administración Interna y Desarrollo de Sistemas se fortalecerá con la contratación a tiempo completo de: (i) un Coordinador Técnico; (ii) un Especialista en Adquisiciones; (iii) un Especialista Financiero; y (iv) un asistente administrativo para conformar un Equipo de Ejecución (EE). El coordinador técnico será financiado con recursos de préstamo, en tanto que el resto del equipo será financiado con recursos de contraparte (personal contratado o funcionarios de planta asignados a tiempo completo). **La constitución del Equipo de Ejecución del Programa será condición previa al primer desembolso.**
- 3.3 Para coordinar la ejecución de las actividades del Programa, el Viceministerio de Administración Interna y Desarrollo de Sistemas, convocará periódicamente a las dependencias del MFP relacionadas directamente con la ejecución del Programa. Cada una de las dependencias beneficiarias¹ nombrará un funcionario de enlace

¹ Las dependencias a cargo de las actividades del primer componente son: la Dirección de Servicios Administrativos, la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Informática; la Dirección de

quien colaborará específicamente con el Coordinador Técnico para la supervisión técnica de las actividades de su respectiva línea de acción, así como para la selección de los servicios de consultoría y revisión de los informes finales. **La designación de los funcionarios de enlace que actuarán como coordinadores técnicos de las actividades de su respectiva línea de acción será condición previa al primer desembolso.**

- 3.4 La coordinación operativa y administrativa estará a cargo del Coordinador Técnico, quien responderá directamente al Viceministro de Administración Interna y Desarrollo de Sistemas y, quien, con el EE, será responsable de: (i) apoyar a las dependencias beneficiarias en la elaboración de los Planes Operativos Anuales (POA), así como en la ejecución de las actividades previstas en los POA; (ii) coordinar la elaboración de los informes de avance; (iii) gestionar y obtener los recursos de contrapartida y tramitar las solicitudes de desembolsos del financiamiento conforme a los procedimientos del Banco (incluyendo la constitución del fondo rotatorio de ser necesario y sus sucesivas reposiciones); (iv) mantener el archivo de la documentación de soporte de las documentación respaldatoria; (v) elaborar los estados financieros del Programa para su posterior auditoría, así como conducir la selección y contratación de la firma de auditores que realizará la misma; (vi) identificar, con asistencia del funcionario de enlace que corresponda, las ternas de consultores y/o realización de los procesos de convocatoria a concursos de firmas de servicios profesionales que serán contratados por el Programa; (vii) presentar al Banco para su no-objeción de las ternas y/o las propuestas de lista corta de las firmas consultoras, incluyendo los términos de referencia, cronogramas de realización de las actividades y el costo previsto para cada caso; (viii) conducir la adquisición de los bienes y contratación de los servicios previstos para la ejecución del Programa; (ix) autorizar los pagos relacionados con los servicios de consultoría y/o bienes que sean adquiridos para el Programa; (x) registro de consultores del Programa; (xi) coordinar con el Banco la ejecución de los componentes y actividades del Programa, dando oportuna respuesta a los requerimientos del Banco que sean pertinentes; y (xi) otras actividades requeridas para el eficiente desarrollo de la operación.

- 3.5 **Desembolsos y ejecución.** El plazo para el último desembolso de la operación será de 42 meses. El cronograma de desembolsos se muestra en la siguiente tabla.

FUENTE	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
BID	2,973,000	4,004,000	1,523,000	8,500,000
LOCAL				
TOTAL	35.0%	47.1%	17.9%	100.0%

- 3.6 Para efectuar los desembolsos del programa, se establecerá un fondo rotatorio con un monto de hasta un 5% del financiamiento del Banco. El ejecutor presentará

Comunicación Social y la Asesoría Jurídica. Por su parte, la ejecución de las actividades del segundo componente estarán a cargo de la Dirección de Crédito Público, la Dirección de Análisis y Evaluación Fiscal, la Dirección de Bienes del Estado, la Dirección Normativa de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, la Dirección de Transparencia Fiscal y los órganos rectores de los sistemas de Presupuesto, Tesorería Nacional y Contabilidad del Estado.

informes semestrales de la situación del fondo rotatorio dentro de un período de 60 días después del cierre de cada semestre.

- 3.7 **Adquisiciones:** El Programa no contempla excepciones a las políticas del Banco ni el financiamiento de obras. La adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría del Programa se realizarán de conformidad con las Políticas del Banco, documentos GN-2349-7 y GN-2350-7.
- 3.8 El equipo de proyecto realizó un análisis de la capacidad del organismo ejecutor para administrar las adquisiciones. Sobre la base de este análisis y del documento Country Procurement Assessment Report (CPAR), se estableció que los procesos de adquisiciones serán revisados por el Banco de forma ex-ante y según lo establecido en el Plan de Adquisiciones correspondiente.
- 3.9 El Anexo II incluye el Plan de Adquisiciones del Programa, el mismo que será actualizado a tiempo de preparar los correspondientes informes semestrales de progreso
- 3.10 **Planes Operativos Anuales (POA).** El programa se ejecutará con base a Programas Operativos Anuales (POA), definidos por componentes, actividades y tareas. Durante la preparación del programa se elaboró una versión preliminar del POA para el primer año. **La oficialización del POA del primer año por parte del MFP será condición previa al primer desembolso.**
- 3.11 **Auditoría:** La auditoría externa del programa será efectuada por una firma de auditores independiente aceptable al Banco. La auditoría será realizada conforme a los términos de referencia previamente aprobados por el Banco. La firma será seleccionada y contratada de acuerdo al proceso estándar de licitaciones para firmas de auditoría definido por el Banco (Documento AF-200). Los costos de la auditoría están incluidos en el costo del programa y serán financiados con los recursos del préstamo.

B. Resumen de los acuerdos alcanzados para seguimiento de los resultados

- 3.12 **Seguimiento y evaluación.** Para el seguimiento y evaluación del Programa se tomarán en cuenta las metas y los indicadores de avance que han sido definidos en conjunto con el Organismo Ejecutor, las cuales están precisadas en la Matriz de Resultados del Programa (Anexo I). Se prevé realizar una evaluación intermedia y otra final, las cuales serán realizadas cuando se alcance el 45% y el 90% de los desembolsos respectivamente. El objetivo de estas evaluaciones será establecer el grado de avance y cumplimiento de los indicadores, resultados y metas previstas, así como formular recomendaciones, proponer acciones correctivas y establecer buenas prácticas y lecciones aprendidas. Las evaluaciones considerarán: (i) el cumplimiento de las metas que se establecieron para el Programa y los POAs; (ii) los avances en la implementación de las actividades definidas en la matriz de resultados; (iii) las recomendaciones que sean necesarias incluyendo ajustes de los montos de recursos asignados a cada componente de la operación, a fin de asegurar el mejor cumplimiento de los objetivos del Programa.

- 3.13 **Reuniones de seguimiento.** Por parte del Banco, la supervisión de la ejecución del Programa estará a cargo de la Representación en Guatemala y de la División de Capacidad Institucional del Estado. Durante el primer trimestre de cada año se realizará una reunión de seguimiento conjunta entre el Organismo Ejecutor y el Banco, donde se discutirá: (i) el avance de las actividades identificadas en el POA; (ii) el nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos en la Matriz de Resultados; y (iii) el POA para el año siguiente. Asimismo, cuando se considere conveniente cualquiera de las partes podrá solicitar reuniones adicionales de seguimiento que favorezcan la ejecución del programa.

PROGRAMA DE APOYO A LA MODERNIZACIÓN DEL MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS

GU-L1031

ANEXO I - Matriz de Resultados

Finalidad del Programa	Contribuir a mejorar la gestión y calidad en el uso de los recursos públicos por medio de una modernización institucional orientada a dotar de mayor eficiencia y transparencia a los mecanismos de ejecución del gasto, en un marco de sostenibilidad fiscal que prioriza el gasto social.	
Indicadores de Resultados (Fin)	Línea de Base	Resultados esperados
Metas para indicadores de los ODM, relacionadas con educación, equidad de género, mortalidad infantil y salud maternal cumplidas en el año 2015. Tasa de inversión pública equivalente al 4% del PIB (2015)	Indicadores ODM presentados en Anexo II Estrategia de País con Guatemala. BID, 2008 Tasa de Inversión Pública equivalente al 2.6% del PIB (2007)	Aumentar la participación del gasto social y de inversión en el presupuesto y mejorar su efectividad.
Calificación de Riesgo País (2015) - BBB	Calificación de Riesgo País (2007) – BB+	Mantener índices de sostenibilidad Fiscal de la deuda

Propósito del Programa	Apoyar a las autoridades en sus iniciativas para transformar el Ministerio de Finanzas en una institución moderna y eficaz que fomente la transparencia en las Finanzas Públicas.	
Indicadores de Resultados (Propósito)	Línea de Base	Resultados esperados
Componente 1	Mejora de la Gestión Interna del MFP	
100% de los expedientes gestionados ante el MFP se procesan a través del Sistema Único de seguimiento y control de expedientes, estando disponibles a consulta en el sitio Web del Ministerio.	No existe un sistema único para el seguimiento y control de trámites, que siga procedimientos estandarizados y pueda ser sujeto de consulta por parte de los interesados	Procesos simplificados y estandarizados, y mayor transparencia en la gestión administrativa

<p>Sistema de gestión de recursos humanos fortalecido que se evidencia por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información con una base de datos automatizada que contiene el 100% del personal del ministerio con expedientes de personal digitalizado • Mecanismo de evaluación de desempeño mejorado y aplicado al 100% del plantel técnico y profesional una vez al año • Manual de Funciones adecuado a la Nueva Estructura Orgánica del Ministerio. • Manuales actualizados de políticas y procedimientos sobre administración de personal en aplicación. 	<p>El MFP no cuenta con una base de datos de sus recursos humanos. No se dispone de un sistema de expedientes de personal digitalizado que garantice el resguardo y la seguridad de la información.</p> <p>El MFP aplica desde el 2007 un “Sistema de Evaluación del Desempeño”, que requiere ser modernizado y su aplicación extendida.</p> <p>Se requiere actualizar el Manual de Funciones para adecuarlo a la nueva estructura del Ministerio.</p> <p>Se necesita actualizar y sistematizar las políticas, normas y procedimientos en materia de administración de personal, en cumplimiento de las leyes generales y de las normas internas</p>	<p>Mayor eficiencia y coordinación en la gestión de recursos humanos</p>
<p>Al menos 60% del plantel técnico y profesional reciben capacitación en sus áreas de competencia.</p>	<p>El MFP cuenta con un programa general de capacitación pero carece de un programa continuo de capacitación especializada que responda a las demandas de formación profesional.</p>	<p>Plantel profesional fortalecido en sus áreas de competencia a través de una mayor capacitación.</p>
<p>El 100% de los sistemas de información del MFP se rigen por normas y estándares técnicos y de seguridad emitidos por la Dirección de Informática del Ministerio.</p>	<p>Competencia rectora de la dirección en materia tecnológica en estado incipiente</p>	<p>Mayor integración, estandarización y seguridad de los sistemas de TI.</p>

Componente 2	Promover la transparencia en la ejecución del gasto público de la Administración Central	
<p>100% de los fideicomisos de programas y proyectos que se ejecutan vía convenios con terceros, ejecutan y reportan información física y financiera de conformidad a las disposiciones mejoradas del Ministerio de Finanzas Públicas (MFP). Se publica esta información en la página <i>web</i> de transparencia fiscal</p> <p>Al menos 5 instituciones de la administración central fortalecidos en sus procesos internos de contratación y adquisiciones. Se evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsables de las unidades de compras de estas dependencias capacitados y certificados. • Reducción del tiempo de trámite en los procesos de compras en al menos 20%.¹ • Reducción de precios de los bienes y servicios contratados en al menos 15%. 	<p>El insuficiente control y transparencia de la ejecución delegada del gasto vía transferencias a ONG's y otros organismos, ha llevado a emitir recientemente nuevas disposiciones que obligan a rendir informes de avance físico y financiero, la ampliación de requisitos de información de los receptores de transferencias y el condicionamiento de que las transferencias tienen calidad de anticipo contable sujeto a liquidación posterior.</p> <p>La capacidad de la mayoría de las unidades de adquisición se encuentra limitada por la falta de una planificación de las compras vinculada a los procesos presupuestarios y la aplicación parcial de la norma y su reglamento, en tanto que la limitada disponibilidad de capacitación obstaculizan la formación del personal encargado de las funciones de adquisiciones</p>	<p>Prácticas más transparentes en la ejecución del gasto por parte de las entidades de la administración central de gobierno.</p>

¹ La información de línea de base será levantada por las consultorias que efectuarán los diagnósticos para hacer los cambios en la gestión interna de compras de los 5 ministerios de línea, a partir de la cual se podrá medir al final del proyecto cuánto se ha ahorrado en cuestión de precios (mediante un mejor aprovechamiento de las economías de escala, proveedores y costos de transacción), y cuánto tiempo se han podido reducir los procedimientos internos en los ministerios de línea.

El MFP emite al menos 5 disposiciones rectoras ² adicionales para mejorar la transparencia en la administración de los recursos públicos, cuyo cumplimiento es verificado en los informes de contraloría	Las autoridades han identificado la necesidad de fortalecer la normativa secundaria referidas a compras y contrataciones, manejo y control de inmuebles, gestión del endeudamiento, ejecución presupuestaria de gasto recurrente y de bienes de capital, administración de cuentas bancarias, inventarios de consumibles y bienes muebles	Conducción más eficiente de las funciones rectoras a cargo del Ministerio.
Portales de transparencia fiscal y página Web del MFP incluyen, además de información sobre a ejecución presupuestaria y compras del Estado, el compendio actualizado de normas secundarias emitidas por los órganos rectores, los informes trimestrales de seguimiento a la situación de las finanzas públicas e informes semestrales de seguimiento a las acciones para mejorar la transparencia del gasto	Los portales no cuentan con un compendio actualizado de normas secundarias. No existen informes sistematizados y regulares sobre el seguimiento de las acciones para mejorar la transparencia del gasto	Información de las finanzas publicas complementada, oportuna, de fácil acceso y comprensión.

² Disposiciones referidas, entre otras, a manejo de inmuebles, ejecución presupuestaria de gasto recurrente y de bienes de capital, administración de cuentas bancarias, inventarios de consumibles y bienes muebles.

Indicadores de Resultados (Productos)	Componente 1: Mejora de la Gestión Interna del MFP			
Indicadores de Productos por Actividad	Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3
<u>1.1 Dirección Administrativa</u>				
1.- Procedimientos administrativos armonizados y Simplificados		Rediseño de procedimientos aprobados.	Nuevos procedimientos administrativos implantados	Procedimientos implantados evaluados y ajustados
2.- Sistema Único de Seguimiento y Control de Expedientes Operando		Sistema diseñado	Sistema Implantado y operando	
<u>1.2.- Dirección de Recursos Humanos</u>				
1.- Nuevo Manual de Funciones en aplicación y evaluado.		Nuevo Manual de Funciones en aplicación.	Nuevo Manual de Funciones evaluado.	
2.- Manuales de Políticas y Procedimientos de Personal Actualizados y en Operación.		Propuesta de Manuales actualizados elevados para su aprobación.	Manuales actualizados en aplicación y procedimientos automatizados.	
3.- Sistema de Información para la gestión de RRHH moderno y en operación.		Firma consultora responsable del desarrollo contratada.	Sistema de Información desarrollado y en operación	
4.- Sistema de Evaluación de desempeño complementado con instrumento para evaluar competencias.			Instrumento para evaluar competencias automatizado	Instrumento en aplicación.
5.- Plan de capacitación especializada implementado.	Personal Técnico: Permanentes 421 Temporales 183 Pers. Profesional Permanentes 227 Temporales 241	Curricula del plan de capacitación general actualizado. Programa de capacitación técnica y profesional diseñado	Plan de capacitación especializado en ejecución. Al menos 150 técnicos y profesionales capacitados bajo el programa	Plan de capacitación especializado en ejecución. Al menos 60% del plantel técnico y profesional capacitados bajo el programa
6.- Centro de documentación y Biblioteca modernizado.		Software para la administración de documentos en Biblioteca implantado		

Indicadores de Resultados (Productos)	Componente 1: Mejora de la Gestión Interna del MFP			
Indicadores de Productos por Actividad	Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3
<u>1.3.- Dirección de Informática</u>				
1.- Nuevo Software para el sistema de clases pasivas en operación.		Nuevo aplicativo para el sistema de clases pasivas en operación.		
2.- Prácticas mejoradas para: (i) la administración de proyectos informáticos; (ii) diseño y desarrollo de sistemas, y (iii) gestión y procesos en TI.		Nuevo modelo de gestión y procesos en TI adoptado oficialmente.	Manuales revisados y mejorados para la administración de proyectos informáticos y el diseño y desarrollo de sistemas.	
3.- Programa de capacitación continua para profesionales de la dirección implementado.	Programa de capacitación que refleja necesidad de fortalecer capacidades del personal, prevé 40 cursos- especializados.	El personal técnico de la dirección participó en al menos 25% de los cursos especializados previstos en el programa de capacitación	El personal técnico de la dirección participó en al menos 50% de los cursos especializados previstos en el programa de capacitación	El personal técnico de la dirección participó en al menos 75% de los cursos especializados previstos en el programa de capacitación
4.- Seguridad informática mejorada.		Hardware y software para mejorar seguridad informática instalados.		
<u>1.4.- Dirección de Comunicación Social</u>				
1.- Estrategia comunicacional del MFP implantada e Imagen institucional fortalecida		Imagen institucional diagnosticada. Plan comunicacional aprobado e inicio de implantación	Plan comunicacional ejecutado de acuerdo a cronograma. Reforma fiscal e institucional comunicada.	Plan comunicacional ejecutado de acuerdo a cronograma
<u>1.5.- Asesoría Jurídica</u>				
1.- Propuesta para delegación de autoridad aprobada y en aplicación.		Propuesta de norma de delegación de autoridad elevada a consideración del Ministro.	Norma en aplicación.	
2.- Base de Datos para Dictámenes en operación.		Base de datos implantada		

Indicadores de Resultados (Productos)		Componente 2: Promover la transparencia en la ejecución del gasto público de la Administración Central		
Indicadores de Productos por Actividad	Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3
<u>2.1.- Dirección de Crédito Público</u>				
1.- Marco legal para la gestión de deuda fortalecido		Normativa secundaria complementada. Proyecto de Ley de Endeudamiento formulado.		
2.- Gestión operativa simplificada y automatizada		Diagnostico y Propuesta funcional completada.	Procesos racionalizados y automatizados conforme a propuesta funcional	
3.- Funciones estratégicas del Middle Office fortalecidas			Segunda fase de desarrollo de instrumentos de análisis de riesgo y de sostenibilidad completada (armonización con la DAEF).	
4.- Programa de capacitación modular implementado		Programa de Capacitación modular diseñado	Módulos de capacitación general y especializados en aplicación.	
5.- Herramientas para reporte deuda municipal mejoradas	Reportes no estandarizados, necesidades de capacitación sobre estándares y definiciones aplicables.	Nuevos formatos para reporte de deuda aprobados	Nuevos formatos en aplicación. Capacitación impartida a funcionarios municipales.	
6.- Sistema de archivo y custodia de valores moderno.	Sistema manual de archivo		Propuesta para sistema de archivo digitalizado aprobada.	Sistema de archivo digitalizado implantado.
<u>2.2 .- Dirección de Bienes del Estado</u>				
1.- Marco normativo para el uso y control de bienes inmuebles del Estado fortalecido.		Normativa secundaria complementada		

Indicadores de Resultados (Productos)		Componente 2: Promover la transparencia en la ejecución del gasto público de la Administración Central		
Indicadores de Productos por Actividad	Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3
2.- Registro oficial de inmuebles del Estado ampliado (5000 unidades adicionales).		.- Registro oficial de inmuebles del Estado ampliado en 1000 unidades adicionales.	.- Registro oficial de inmuebles del Estado ampliado 2000 unidades adicionales)	.- Registro oficial de inmuebles del Estado ampliado 2000 unidades adicionales.
3.- Sistema de Información Gráfico en operación.		Sistema de información gráfico implantado		
<u>2.3.- Dirección Normativa de Compras y Contrataciones</u>				
1.- Unidad Normativa del MFP fortalecida en sus funciones normativas y rectoras		25% del personal de la DNCAE capacitado.	50% del personal de la DNCAE capacitado. Manuales de procedimientos y funciones desarrollados.	100% del personal de la DNCAE capacitado.
2.- Marco normativo y reglamentario del sistema de compras y contrataciones fortalecido		Normativa secundaria complementada	Proyecto de Ley de Compras y Contrataciones formulado.	
3.- Sistema de capacitación permanente en compras y contrataciones desarrollado y en operación.		Sistema de capacitación permanente diseñado y aprobado por la DNCAE. (planes, cursos y currícula elaborados)	Primer ciclo anual de capacitación ejecutado.	Segundo ciclo anual de capacitación ejecutado
4.- Unidades de compras y contrataciones de 5 entidades publicas fortalecidas.		Diagnósticos y planes de fortalecimiento de las 5 entidades completados y acordados con sus autoridades.	Avances en la implantación de los programas de fortalecimiento de acuerdo a cronograma. (procedimientos internos reorganizados y operando).	Programas de fortalecimiento concluidos. (sistemas de control de calidad de las compras implantado)
5.- Estrategia para ampliar y consolidar modalidad de contrato abierto desarrollada e implementada.		Experiencia Guatemalteca evaluada y comparada con mejores practicas.	Estrategia para ampliación de cobertura implantada.	

Indicadores de Resultados (Productos)		Componente 2: Promover la transparencia en la ejecución del gasto público de la Administración Central		
Indicadores de Productos por Actividad	Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3
		Metodología para ampliación de cobertura definida y aprobada		
<u>2.4.- Dirección de Transparencia Fiscal</u>				
1.- Instrumentos para promover transparencia del gasto desarrollados.		Al menos 2 propuestas de estándares y normas para facilitar la rendición de cuentas elevadas a consideración de los órganos rectores.	Al menos 2 propuestas metodológicas formuladas para la evaluación del gasto para programas sociales seleccionados.	Propuestas metodológicas de evaluación aplicados en casos piloto.
2.- Estudios y evaluaciones sobre transparencia fiscal producidos y difundidos.		Al menos 2 estudios producidos y difundidos	Al menos 2 estudios producidos y difundidos	Al menos 2 estudios producidos y difundidos
3.- Actividades de difusión y concientización sobre temas de transparencia desarrollados.		Al menos 2 eventos de difusión realizados	Al menos 2 eventos de difusión realizados	Al menos 2 eventos de difusión realizados
<u>2.5.- Otros Órganos Rectores de la Administración Financiera Pública.</u>				
1.- Capacidad Normativa de los órganos rectores fortalecida		Normas básicas y secundarias de todos los sistemas regidos por el Ministerio compilados en un digesto único	Análisis de la coherencia integral del conjunto de normas en función de la transparencia completado.	Ajustes normativos para mejorar la transparencia del gasto concluidos. Mecanismo de divulgación y consulta integral de la normativa establecido.
2.- Mecanismos de rendición de cuentas sobre anticipos mejorados.		Manuales para la ejecución presupuestaria incluyen mecanismos mejorados de rendición de cuentas sobre anticipos.		
<u>2.6.- Dirección de Análisis y Evaluación Fiscal</u>				

Indicadores de Resultados (Productos)		Componente 2: Promover la transparencia en la ejecución del gasto público de la Administración Central		
Indicadores de Productos por Actividad	Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3
1.- Instrumentos de análisis para funciones permanentes mejorados y desarrollados		Instrumentos de análisis para la programación financiera y estimación de ingresos completados y en aplicación.	Instrumentos de análisis para la sostenibilidad fiscal de la deuda desarrollados y armonizados con la DCP.	
2.- Informes periódicos estandarizados y calidad mejorada.		Informe trimestral de finanzas públicas estandarizados.		
3.- Capacidad para administrar estudios y consultorías fortalecida.		Propuesta de metodología de trabajo discutida y aprobada.	Al menos 2 estudios o consultorias son ejecutados y regidos por esta metodología de trabajo.	Metodología de trabajo se aplica al 100% de los estudios y consultorias de la DAEF.
4.- Estudios de Base de temas de la agenda económica realizados.		Al menos 2 estudios de base realizados	Al menos 2 estudios de base realizados	Al menos 2 estudios de base realizados

Programa de Apoyo a la Modernización del Ministerio de Finanzas Públicas (GU-L1031)**Período comprendido para este Plan de Adquisiciones: 18 meses**

No. Ref.	Categoría y descripción del contrato de adquisiciones	Costo estimado de la Adquisición	Método de Adquisición*	Revisión (ex-ante o ex-post)	Fuente de Financiamiento y porcentaje		Precalificación (Si/No)	Fechas estimadas		Status (pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)	Comentarios	Componente
					BID %	Local / Otro %		Publicación de Anuncio Específico de Adquisición	Terminación del Contrato			
1	SERVICIOS DIFERENTES A CONSULTORIA											
	Eventos de difusión, Seminarios, Talleres, Conferencias y Mesas de dialogo. (i) gastos generales de organización; (ii) instructores/moderadores.											
	A.- Temas Dirección Administrativa.	2,000	CP	Ex - ante	100	0	NO			Pendiente		
	B.- Programa de Capacitación Administrado por la Direccion de RRHH.	20,000	CP	Ex - ante	100	0	NO			Pendiente		
	C.- Eventos de Difusión la Dirección de Comunicación Social.	40,000	CP	Ex - ante	100	0	NO			Pendiente		
	D.- Talleres de capacitación internos de la Dirección de Crédito Público.	35,000	CP	Ex - ante	100	0	NO			Pendiente		
	E.- Talleres a Municipios en temas de reporte de Deuda Municipal.	20,000	CP	Ex - ante	100	0	NO			Pendiente		
	F.- Mesas de Dialogo y Talleres en Transparencia Fiscal.	42,000	CP	Ex - ante	100	0	NO			Pendiente		

	E.- Eventos de capacitación para Organos Rectores de la Administración Financiera.	15,000	CP	Ex - ante	100	0	NO			Pendiente		
	Encuesta (sondeo de opinion).	50,000	CP	Ex - ante	100	0	NO			Pendiente		
	Servicios de diseño gráfico e impresiones de materiales promocionales. Servicios de imprenta y publicaciones.	60,000	CP	Ex - ante	100	0	NO			Pendiente		
2	SERVICIOS DE CONSULTORIA											
	CONSULTORÍAS INDIVIDUALES 2009 - 1er Semestre 2010											
	Dirección Administrativa											
	Diagnostico y preparacion de TdR para rediseño de procedimientos e implementación.	24,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Segundo trimestre 2009	Pendiente		
	Dirección de Recursos Humanos											
	Estudio sobre Análisis de Puestos (congruencia funciones - escala salarial).	36,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Tercer trimestre 2009	Pendiente		
	Identificacion de necesidades de reclutamiento/reasignacion ante nueva estructura.	36,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		
	Adopción de metodologia para la identificacion de talentos internos.	24,000	CCII	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Tercer trimestre 2009	Pendiente		
	Diagnostico y elaboracion de TdR para actualizar políticas, normas y procedimientos.	6,000	CCII	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Tercer trimestre 2009	Pendiente		
	Actualizacion de los Manuales de políticas y procedimientos.	15,000	CCII	Ex - ante	100	0	NO	Cuarto trimestre 2009	Primer trimestre 2010	Pendiente		

	Automatización de los procedimientos.	9,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2010	Segundo Trimestre 2010	Pendiente		
	Elaboración de TdR para el diseño y desarrollo del sistema de información para gestión de RRHH.	15,000	CCII	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		
	Mejora y actualización del currículum del programa de capacitación general.	18,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Segundo trimestre 2009	Pendiente		
	Diseño del Plan de Capacitación para el nivel Técnico.	21,000	CCII	Ex - ante	100	0	NO	Cuarto trimestre 2009	Primer trimestre 2010	Pendiente		
	Diseño del Plan de Capacitación para el nivel Profesional.	21,000	CCII	Ex - ante	100	0	NO	Cuarto trimestre 2009	Primer trimestre 2010	Pendiente		
	Fortalecimiento del plan de carrera: diagnóstico, propuesta e implantación.	30,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Cuarto trimestre 2009	Tercer trimestre 2010	Pendiente		
	Dirección de Informática											
	Administración de proyectos informáticos (adopción de mejores prácticas).	15,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Primer trimestre 2010	Pendiente		
	Mantenimiento y Desarrollo de Sistemas (adopción de mejores prácticas).	20,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Primer trimestre 2010	Pendiente		
	Modelos de gestión y procesos en TI (adopción de mejores prácticas)	20,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Primer trimestre 2010	Pendiente		
	Modelos de gestión y procesos en TI (adopción de mejores prácticas) Consul. Internacional Fase 1.	30,000	CCII	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Tercer trimestre 2009	Pendiente		
	Modelos de gestión y procesos en TI (adopción de mejores prácticas) Consul. Internacional Fase 2.	30,000	CCII	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2010	Tercer trimestre 2010	Pendiente		

	Apoyo técnico para diseño modernización página web. del MFP.	24,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Tercer trimestre 2009	Pendiente		
	Elaboración del Plan de acción para garantizar relevancia y actualidad de la pagina we del MFP.	18,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Tercer trimestre 2009	Pendiente		
Dirección de Comunicación Social												
	Asesoría especializada en materia de comunicación de la agenda fiscal y la reforma del MFP.	40,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		
Asesoría Jurídica												
	Propuesta de delegación de autoridad para agilizar y simplificar procedimientos y tramites.	18,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Tercer trimestre 2009	Pendiente		
	Diseño de la Base de Datos para dictámenes.	15,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		
	Compilación, sistematización y automatización de dictámenes.	15,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2010	Segundo trimestre 2010	Pendiente		
Dirección de Crédito Público												
	Complementación Normativa Secundaria y Proyecto de Ley de Endeudamiento.	20,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Cuarto trimestre 2009	Segundo trimestre 2010	Pendiente		
	Complementación Normativa Secundaria y Proyecto de Ley de Endeudamiento.	40,000	CCII	Ex - ante	100	0	NO	Cuarto trimestre 2009	Segundo trimestre 2010	Pendiente		
	Actualiacion del Manual de Funciones de la DGCP.	30,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Tercer trimestre 2009	Pendiente		
	Racionalización y automatización de procedimientos Operativos: Especilista Funcional.	30,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		

	Racionalización y automatización de procedimientos Operativos: Especialista Informático.	40,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Cuarto trimestre 2009	Primer trimestre 2010	Pendiente		
	Diseño del Módulo de capacitación en destrezas básicas del manejo de deuda.	10,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Tercer trimestre 2009	Pendiente		
	Propuesta para mejorar herramienta de reporte de deuda municipal.	20,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2010	Segundo trimestre 2010	Pendiente		
Dirección de Bienes del Estado												
	Formulación de normas complementarias para control y uso de inmuebles.	21,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2010	Segundo trimestre 2010	Pendiente		
	Apoyo técnico para incorporación de Inmuebles al Registro (5 consultores individuales).	75,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		
	Apoyo a la implementación del Sistema de información gráfico: automatización y manejo de datos.	30,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Cuarto trimestre 2009	Tercer trimestre 2009	Pendiente		
Dirección Normativa de Compras y Contrataciones												
	Consultor nacional para el desarrollo normativo y reglamentario del sistema Compras.	30,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Tercer trimestre 2009	Pendiente		
	Consultor Internacional para el desarrollo normativo y reglamentario del sistema.	60,000	CCII	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Tercer trimestre 2009	Pendiente		
Dirección de Transparencia Fiscal												
	Potenciamiento del Portal de Transparencia.	30,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		
	Propuestas de estándares y normas para facilitar la rendición de cuentas.	24,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		

	Propuestas de estándares y normas para promover evaluaciones de calidad de gasto.	20,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		
	Desarrollo de Tool-kits y metodologías de gestión de riesgo de corrupción.	25,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		
	Asesoramiento técnico a instituciones del estado.	25,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		
	Estudios especializados en materia de transparencia (2).	50,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Tercer trimestre 2009	Pendiente		
	Elaboracion y difusion de informes de seguimiento (2 por año).	40,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		
	Asesoría especializada en materia de transparencia.	30,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		
Otros Organos Rectores de la Administración Financiera												
	Compilación de normas básicas y secundarias de los sistemas.	40,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		
	Ajustes normativos para mejorar transparencia en la ejecución del gasto.	20,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2010	Tercer trimestre 2010	Pendiente		
	Desarrollo de Mecanismo permanente de divulgación y consulta integral de la normativa.	30,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Cuarto trimestre 2009	Segundo trimestre 2010	Pendiente		
Dirección de Análisis y Evaluación Fiscal (DAEF)												
	Programación Financiera.	30,000	CCII	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		
	Análisis de Sostenibilidad Fiscal de la Deuda.	30,000	CCII	Ex - ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		

	Estimación de Ingresos Fiscales.	24,000	CCII	Ex - ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		
	Estandarización y mejora de informes periódicos:Informe Trimestral de Finanzas Públicas.	30,000	CCII	Ex - ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		
	Desarrollo Nueva Metodología de Trabajo e Investigaciones. Administración de estudios.	45,000	CCII	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Primer trimestre 2010	Pendiente		
	Estudios de Base que anticipan agenda económica (2).	50,000	CCIN	Ex - ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		
FIRMAS CONSULTORAS 2009- 1er Semestre 2010												
	Dirección Administrativa											
	Armonización y simplificación de procedimientos administrativos: Rediseño e implementación.	180,000	SBCC	Ex - ante	100	0	NO	Cuarto trimestre 2009	Tercer trimestre 2010	Pendiente		1
	Sistema Unico de Seguimiento y Control de Expedientes: Desarrollo e implantación del sistema.	200,000	SBCC	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Segundo trimestre 2010	Pendiente		1
	Dirección de Recursos Humanos											
	Seguimiento y evaluación a la implementación del nuevo Manual de Funciones.	40,000	SBCC	Ex-ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		1
	Sistema de Información para la Gestión de Recursos Humanos: Desarrollo e Implantación.	300,000	SBCC	Ex-ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2010	Cuarto trimestre 2010	Pendiente		1
	Creación de instrumento de evaluación de desempeño por competencias.	40000	SBCC	Ex-ante	100	0	NO	Primer trimestre 2010	Segundo trimestre 2010	Pendiente		1
	Pendiente											
	Reingeniería de Software en el Sistema de Clases Pasivas.	70,000	SBCC	Ex-ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Cuarto trimestre 2009	Pendiente		1

Dirección de Crédito Público												
	Desarrollo de instrumentos de análisis de riesgo; diseño de módulo de capacitación respectivo.	60,000	SBCC	Ex-ante	100	0	NO	Cuarto trimestre 2009	Segundo trimestre 2010	Pendiente		2
	Desarrollo de instrumentos de análisis de sostenibilidad de deuda; diseño de módulo de capacitación respectivo.	60,000	SBCC	Ex-ante	100	0	NO	Cuarto trimestre 2009	Segundo trimestre 2010	Pendiente		2
Dirección Normativa de Compras y Contrataciones												
	Empresa consultora para apoyar el fortalecimiento del Órgano Rector en: organización, procedimientos, manuales operativos, competencias y perfiles, capacitación del personal de la unidad Normativa, desarrollo de indicadores y un sistema de seguimiento y control.	224,000	SBCC	Ex-ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Cuarto trimestre 2010	Pendiente		2
	Firma consultora para apoyar la planificación y coordinación de la difusión y comunicación de la reforma en adquisiciones.	120,000	SBCC	Ex-ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Cuarto trimestre 2010	Pendiente		2
	Firma consultora para el desarrollo de un sistema de capacitación permanente de compras y contrataciones; (i) desarrollo de curricula y cursos, (ii) capacitación de funcionarios público en compras y contrataciones, y certificación .	550,000	SBCC	Ex-ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Cuarto trimestre 2011	Pendiente		2

	Firma para apoyar la gestión de cambio de las unidades de compras y contrataciones (apoyo a 5 instituciones). Asistir en la implantación de la reorganización, fortalecer la capacidad gerencial y de planificación, capacitación de los recursos humanos en el lugar de trabajo, implantación de un sistema de control de calidad de las compras y contrataciones.	631,000	SBCC	Ex-ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Cuarto trimestre 2011	Pendiente		2
	Firma consultora para apoyar ampliación y consolidación de modalidad de contrato abierto, incluyendo: (i) estudio de mercado, desarrollo de la estrategia y herramientas (contrato, etc.); (ii) implementación de la estrategia.	440,000	SBCC	Ex-ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Segundo trimestre 2011	Pendiente		2
3	COMPRA DE BIENES 2009- 1er Semestre 2010											
	Compra de Hardware y Software para apoyar el fortalecimiento de las siguientes intervenciones:											
	A.- Dirección Administrativa: implementación del sistema único de seguimiento y control de expedientes.	50,000	CP	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2010	Primer trimestre 2010	Pendiente		
	B.- Dirección Informática: calidad y seguridad informática.	100,000	LPN	Ex - ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Segundo trimestre 2009	Pendiente		
	C.- Dirección de Crédito Público: equipo y software para el middle office.	30,000	CP	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2010	Primer trimestre 2010	Pendiente		
	E.- Dirección Bienes del Estado: sistema de información gráfico e incorporación de inmuebles al registro.	25,000	CP	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Tercer trimestre 2009	Pendiente		

	F.- Dirección de Transparencia Fiscal: base de datos y aplicaciones especiales para proveer información.	30,000	CP	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Primer trimestre 2009	Pendiente		
	G.- Dirección de Analisis y Evaluación Fiscal: aplicativos para programacion financiera y analisis de sostenibilidad.	35,000	CP	Ex - ante	100	0	NO	Primer trimestre 2009	Primer trimestre 2009	Pendiente		
	Compra de libros y material documental.	24,000	CP	Ex - ante	100	0	NO	Tercer trimestre 2009	Tercer trimestre 2009	Pendiente		
	Compra de Vehiculo.	30,000	LPN	Ex - ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Segundo trimestre 2009	Pendiente		
	Compra mobiliario.	10,000	CP	Ex - ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Segundo trimestre 2009	Pendiente		
	Equipo audiovisual (comunicación social).	40,000	CP	Ex - ante	100	0	NO	Segundo trimestre 2009	Segundo trimestre 2009	Pendiente		
4	OTROS 2009- 1er Semestre 2010											
	Becas a funcionarios para estudios superiores.(Pago de matriculas de estudio)	50,000	De conformidad a disposicion interna del MFP	Ex - ante	100	0	NO			Pendiente		
	Pasantías en instituciones publicas del exterior.	10,000		Ex - ante	100	0	NO			Pendiente		
	Inscripciones a cursos especializados en el area de informática. Certificacion del personal técnico.	200,000	Pago de cuotas de inscripción- certifiaciones	Ex - ante	100	0	NO			Pendiente		

Bienes y Obras: **LPI:** Licitación Pública Internacional; **LIL:** Licitación Internacional Limitada; **LPN:** Licitación Pública Nacional; **CP:** Comparación de Precios; **CD:** Contratación Directa; **AD:** Administración Directa; **CAE:** Contrataciones a través de Agencias Especializadas; **AC:** Agencias de Contrataciones; **AI:** Agencias de Inspección; **CPIF:** Contrataciones en Préstamos a Intermediarios Financieros; **CPO/COT/CPOT:** Construcción-propiedad-operación/ Construcción-operación- transferencia/ Construcción-propiedad-operación-transferencia (del inglés BOO/BOT/BOOT); **CBD:** Contratación Basada en Desempeño; **CPGB:** Contrataciones con Prestamos Garantizados por el Banco; **PSC:** Participación de la Comunidad en las Contrataciones. **Firmas Consultoras:** **SBCC:** Selección Basada en la Calidad y el Costo; **SBC:** Selección Basada en la Calidad; **SBPF:** Selección Basada en Presupuesto Fijo; **SBMC:** Selección Basada en el Menor Costo; **SCC:** Selección Basada en las Calificaciones de los Consultores; **SD:** Selección Directa. **Consultores Individuales:** **CCIN:** Selección basada en la Comparación de Calificaciones Consultor Individual Nacional; **CCII:** Selección basada en la Comparación de Calificaciones Consultor Individual Internacional