



**2017**

**Memoria  
de labores**

**Supervisión**

Jonathan Menkos Zeissig - Director Ejecutivo, Icefi

**Coordinación**

Iliana Peña de Barrientos - Coordinadora de Desarrollo Institucional, Icefi

**Redacción**

Iliana Peña de Barrientos - Coordinadora de Desarrollo Institucional, Icefi

**También colaboraron**

Isabel Aguilar Umaña; equipo sénior, Icefi

**Producción editorial**

Diana De León - Coordinadora de Comunicación, Icefi

Con el apoyo de:



Este documento ha sido elaborado por el Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (Icefi). El contenido del documento es responsabilidad exclusiva de Icefi; en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la institución cooperante.

Documento en revisión.  
Guatemala, Centroamérica, junio 2018.

## Siglarío

C.A.	Centroamérica
Cicig	Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala
GEI	Gases efecto invernadero
GPI	Sistema de gestión de proyectos de investigación
Icefi	Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales
IPC	Índice de Percepción de la Corrupción
LAPI (siglas en inglés)	Programa latinoamericano contra la pobreza y la inequidad
Maccih	Misión de Apoyo contra la Corrupción y la Impunidad en Honduras
MP	Ministerio Público (Guatemala)
MPI	Mecanismo de apoyo de los pueblos indígenas (Guatemala)
NED	National Endowment for Democracy
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEA	Organización de Estados
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PE	Plan estratégico 2015-2021
PIB	Producto interno bruto
RCEFI	Revista Centroamericana de Estudios Fiscales
RE	Resultado estratégico
RO	Resultado operativo
RBU	Renta básica universal
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria (Guatemala)
Segeplán	Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia (Guatemala)
SIPINNA	Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Protección Integral a Niñas, Niños y Adolescentes (México)
TNCA	Triángulo Norte de Centroamérica
URL	Universidad Rafael Landívar de Guatemala
USAID (siglas en inglés)	Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos

## Contenidos

Nota del Director	5
1. Introducción	6
2. Centroamérica: breve vistazo al contexto del 2017	7
3. Una rápida revisión de nuestro trabajo en 2017	8
4. Nuestros socios y fuentes de financiamiento	24

## Nota del Director

En el contexto centroamericano vivido en 2017, marcado por incertidumbre que, con diferente intensidad, cuestionan la viabilidad democrática, económica y fiscal de los Estados de Centroamérica, hemos procurado promover una discusión técnica y política que permita avanzar hacia nuevos acuerdos de sociedad que cambien el rumbo actual y cimienten, por medio de la política fiscal, una mejor Centroamérica.

La política fiscal es una herramienta efectiva para concretar una agenda económica y social que abone a la igualdad por medio de la protección social y la generación de oportunidades de empleo e inversión, al tiempo en que sienta las bases para un crecimiento más sostenible, sostenido e inclusivo, elementos indispensables para fortalecer las democracias y potenciar el desarrollo. Esa política fiscal más activa frente a los problemas estructurales y vinculada al anhelo de la gran mayoría de centroamericanos, también precisa de mejores capacidades en los organismos de Estado para planificar mejor, transparentar su quehacer y rendir cuentas a los ciudadanos.

Como se observa en esta memoria de labores, nuestro Plan estratégico 2015-2021, en su tercer año de implementación, se ha enfocado en la producción y comunicación de estudios que revelan, a nivel macrofiscal, los desafíos de Centroamérica para lograr una política fiscal sostenible y suficiente. También hemos continuado la elaboración de investigaciones acompañadas de procesos de comunicación con el fin de acercar la política fiscal a actores que deben ser parte del proceso democrático por una política fiscal que priorice el interés común, entre los que se cuentan líderes comunitarios y religiosos, diputados, empleados públicos y funcionarios.

Muy preocupados por la corrupción, que limita la capacidad de acción pública y lacera la legitimidad de los sectores público y privado, hemos publicado un trabajo pormenorizado sobre sus principales caminos en el Triángulo Norte de Centroamérica con recomendaciones para enfrentarla. En 2017 participamos en diferentes espacios organizados por organismos legislativos y ejecutivos para ofrecer puntos de vista técnicos que ayudaran a una discusión mejor informada sobre elementos tales como inversiones en niñez y adolescencia, nuevos incentivos fiscales y endeudamiento público, entre otros.

En el ámbito más académico sobresalta la puesta en marcha de la primera cohorte de la Maestría en política fiscal y desarrollo —esfuerzo en asocio con la Universidad Rafael Landívar, de Guatemala— que permitirá formar cuadros técnicos con una orientación más amplia e integral sobre el rol de la política fiscal. Continuamos avanzando en un libro universitario que aportará en las universidades centroamericanas una visión teórica robusta de la política fiscal y un conocimiento práctico sobre cómo esta se ejecuta en el istmo.

A lo interno, entre otros elementos, también hemos trabajado para continuar la construcción de una institución moderna, efectiva en el logro de sus objetivos y transparente. Revisamos nuestro modelo de gestión de proyectos al que hemos añadido evaluaciones de nuestras contrapartes y nos encontramos avanzando en la construcción de una metodología que nos permita contar con un presupuesto orientado a resultados. Este año también permitió consolidar el proceso para que los trabajadores del Icfi cuenten con seguridad social, así como con un reglamento interno de trabajo y una política de capacitación que motive la innovación y la excelencia profesional. Continuamos trabajando con ahínco para cumplir con nuestra misión de generar conocimiento, desarrollar propuestas e incidir en el diálogo, las políticas públicas y la edificación de ciudadanía, con el fin de construir sociedades inclusivas, equitativas, transparentes y democráticas en Centroamérica.

# 1. Introducción

Por tercer año consecutivo, en el marco del *Plan estratégico 2015-2021* (PE), orientamos nuestra labor del 2017 a profundizar en las áreas de investigación, incidencia y comunicación, pedagogía social, así como de gestión interna, con el objetivo renovado, año tras año, de contribuir a que la política fiscal de cada uno de los países centroamericanos se constituya en un instrumento que apoye el desarrollo, promueva la equidad y fortalezca la democracia. El marco de resultados del PE precisa las prioridades, en cuanto a nuestro quehacer externo e interno.

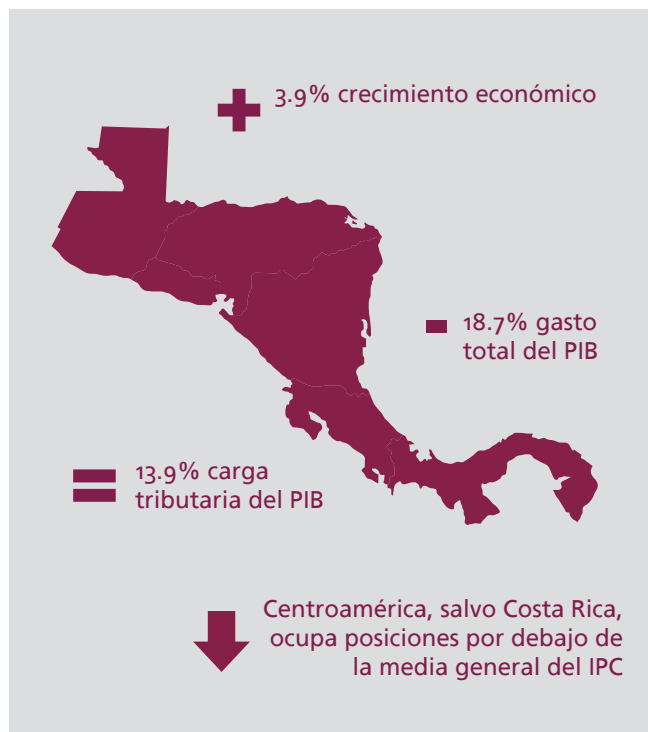
Con ese norte estratégico y reconociendo los desafíos que enfrenta el Triángulo Norte de

Centroamérica (TNCA), en el 2017 nuestros esfuerzos se concentraron, particularmente, en Guatemala, Honduras y El Salvador, países en los que —a pesar de los contextos políticos complejos— aportamos a ubicar en la agenda pública la discusión de propuestas e iniciativas de ley de interés fiscal, además de profundizar relaciones con actores legislativos clave, autoridades del Ejecutivo, representantes de cámaras empresariales, centros de pensamiento y organizaciones sociales. La presente memoria recoge nuestras principales acciones y avances del período, un año marcado por inestabilidad y fuertes incertidumbres tanto en el plano político, como en el económico y el social.

**Figura 1. Resultados Plan Estratégico del Icefi 2015-2021**



## 2. Centroamérica: breve vistazo al contexto del 2017



El entorno económico se caracterizó por un incremento promedio del producto interno bruto (PIB) por el orden del 3.9%, de manera que la región recuperó parte del dinamismo perdido en 2016. Esto obedeció en parte a un ciclo económico basado fuertemente en la dinámica de los Estados Unidos, que aumentó la demanda de productos provenientes de los países del istmo y, como consecuencia, promovió una rápida expansión productiva. La demanda en el TNCA también aumentó con el crecimiento inusual de las remesas que, en países como El Salvador y Honduras, se incrementaron sostenidamente hasta representar 20.33 y 18.87% del PIB, respectivamente.

En el ámbito fiscal, la carga tributaria regional de 2017 se mantuvo constante al registrar un 13.9% del PIB. Asimismo, la trayectoria fiscal de los países de la región se mantuvo relativamente invariable con respecto a lo observado en 2016, destacando la falta de acuerdos políticos que permitiesen aumentar los ingresos fiscales como resultado de reformas tributarias o mediante el fortalecimiento

de la capacidad de recaudación, así como la implementación de programas de austeridad. Lo anterior, impactó principalmente en los gastos de capital, estancados o disminuidos con el fin de evitar el incremento del déficit fiscal y la deuda del sector público.

En ese sentido, la incapacidad efectiva de los Estados de la región de elevar los niveles de ingresos para financiar sus gastos produjo que el ajuste fiscal en la búsqueda de sostenibilidad de la deuda en el largo plazo se siguiera realizando por medio de una continua contracción del gasto; esta estrategia podría implicar un deterioro en la calidad de vida de los ciudadanos centroamericanos y del crecimiento económico. El gasto total de los países de la región descendió ligeramente del 18.8% del PIB, en 2016, al 18.7%, en 2017, y se prevé que continúe su reducción hasta alcanzar el 18.4% en 2018.

De igual forma, nuestros análisis señalan que en prácticamente toda la región aumentó el nivel de opacidad en la administración de los recursos públicos, lo que además de afectar la moral tributaria, ha producido un incremento sistemático del cuestionamiento hacia la gestión de la administración pública.

Al margen del tamaño del gasto de los países de la región, persisten serios problemas de planificación y calidad de gasto, pero, sobre todo, de percepción de corrupción en la administración pública, lo que tiene un efecto inmediato en la moral tributaria de los centroamericanos. El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2017, publicado por Transparencia Internacional, muestra que, con la excepción de Costa Rica, el resto de países de la región se encuentran muy mal evaluados, ocupando posiciones por debajo de la media general. De esa cuenta, el IPC evidencia que las sociedades centroamericanas enfrentan en la corrupción un mal endémico. Las estrategias para combatirlo deben considerar las causas básicas y, por consiguiente, la prevención y reformas institucionales para combatirlo y atender así el clamor ciudadano (Icefi, 2018).

### 3. Una rápida revisión de nuestro trabajo en 2017

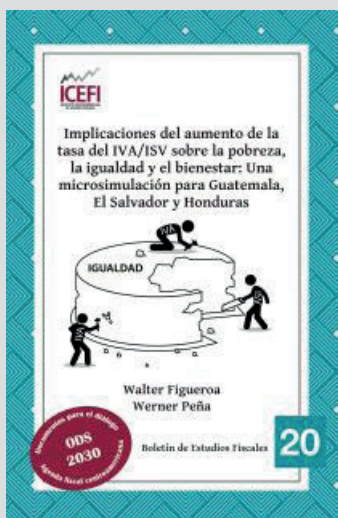


El RE1 contempla todas aquellas acciones tendentes a que, en Centroamérica, los impuestos financien de manera sostenida las metas de desarrollo equitativo e incluyente.

Nuestro primer resultado estratégico «**Los sistemas tributarios de Centroamérica avanzan hacia la suficiencia, simplicidad y progresividad de los impuestos**», orienta todas aquellas acciones tendentes a que, en Centroamérica, los impuestos financien de manera sostenida las metas de desarrollo equitativo e incluyente. Esto es, que los Estados impulsen acuerdos políticos, que permitan fortalecer los sistemas tributarios, haciendo más productivos los impuestos existentes y luchando contra los principales delitos tributarios (defraudación aduanera, contrabando y evasión). Todo ello con el objetivo de fortalecer a los Estados para que cumplan con los derechos que están llamados a garantizar según el marco jurídico nacional e internacional. Para la consecución de este resultado, durante 2017 dimos continuidad a dos esfuerzos investigativos de carácter periódico: los *Perfiles Macrofiscales de Centroamérica* y los *Boletines de Estudios Fiscales*.

Durante 2017 destaca la publicación de las ediciones octava y novena de los *Perfiles Macrofiscales de Centroamérica*, así como del *Boletín de Estudios Fiscales* (BEF) *Implicaciones del aumento de la tasa del IVA/ISV sobre la pobreza, la igualdad y el bienestar: Una microsimulación para Guatemala, El Salvador y Honduras*. Un aspecto particularmente relevante de esta publicación es que introduce un tema poco analizado en la bibliografía convencional sobre la temática, pues documenta que el IVA es regresivo en términos de género. De ahí que este producto, que se ha presentado en Guatemala, Honduras y El Salvador, se constituya en un aporte a los actuales debates en torno a sistemas tributarios más justos, equitativos y eficaces.

Por su parte, un aporte de la octava edición de *Perfiles*<sup>1</sup>, es un breve análisis sobre la situación de los países de la región en cuanto a los principales indicadores que presupone el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), tomando en cuenta que, sin excepción, dichos países se comprometieron con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. El documento recuerda que, «[...] en el marco de la adopción de los ODS y con el fin de aumentar sus probabilidades de cumplimiento, los países miembro de las Naciones Unidas deben adoptar un convenio internacional contra la evasión y elusión de impuestos que esté acompañado por la creación de un órgano intergubernamental que sea



1 Disponible en: [http://www.icefi.org/sites/default/files/perfiles\\_macrofiscales\\_de\\_centroamerica\\_no.8.pdf](http://www.icefi.org/sites/default/files/perfiles_macrofiscales_de_centroamerica_no.8.pdf).

parte de este organismo internacional, para que vele por una tributación más justa, con metas a cumplir y compromisos a ser medidos con cierta periodicidad en el tiempo» (Icefi, 2017: 11), lo cual constituye un llamado a que los diferentes actores de los países —incluyendo centros de pensamiento como el Icefi— sigan trabajando y aunando esfuerzos para lograr sistemas tributarios progresivos, que movilicen los recursos necesarios para el impulso de políticas públicas sociales y que, además, sean transparentes.

Por su parte, la novena edición de los *Perfiles Macrofiscales de Centroamérica*<sup>2</sup> vuelve a poner el acento en los riesgos que representan los altos niveles de endeudamiento de países como Costa Rica y El Salvador. Después de valorar la situación específica de cada nación del istmo, el documento concluye que la deuda de la región alcanzó, en promedio, el 42.4% del PIB, por encima del 40.9% reportado en 2016. También señala que, si bien Guatemala es el que menor nivel de endeudamiento presenta y, por lo tanto, continúa manteniendo su estabilidad macrofiscal, sigue siendo el país de la región con las cifras más bajas de carga tributaria, pues en 2017 mostró un magro 10.2% con respecto al PIB, por debajo de lo observado el año anterior (10.4%), que ya de por sí era insuficiente para contar con un Estado fuerte, capaz de abordar los urgentes problemas sociales que impiden mayor desarrollo con equidad. En términos regionales y tomando en cuenta la información disponible, estos perfiles concluyen que la carga tributaria regional de 2017 se mantuvo constante al registrar un 13.9% del PIB, similar al valor observado en 2016. Los países de la región con la mayor carga tributaria continúan siendo Honduras y Nicaragua, con 18.5 y 16.2%, respectivamente, aunque ambos han sido seriamente cuestionados por disponer de cálculos del PIB por debajo de su valor real.

De igual forma, avanzamos en la preparación de dos volúmenes más de los *BEF: Eficiencia y eficacia de las administraciones tributarias de Centroamérica y La tributación internacional en Centroamérica*. En ambos casos, las dificultades de acceso a la información (fuentes primarias), así

como la cargada agenda de trabajo del período impidieron su culminación, por lo cual se han reprogramado para 2018.



Por su parte, bajo el resultado estratégico 2, «**El gasto público se ejecuta con mayor efectividad**», contemplamos acciones orientadas a lograr que el gasto público se traduzca efectivamente en el logro de metas de desarrollo y crecimiento económico con equidad. Así, dimos continuidad al desarrollo de metodologías y estudios que contribuyen a medir la política fiscal desde diferentes perspectivas —etarias, de género, territoriales y étnicas, entre otras—, con el objetivo de evidenciar las diversas inequidades que persisten en las sociedades centroamericanas. Como parte de esta producción, destacan los análisis que anualmente publicamos sobre los proyectos de presupuestos públicos para Guatemala, El Salvador, Honduras y Costa Rica, presentados como «notas de coyuntura».<sup>3</sup> El carácter sintético y crítico de estas publicaciones, permite aportar al debate de los presupuestos, como instrumentos de programación pública que explicitan prioridades.

Por otra parte, en alianza con Unicef Guatemala, se presentó la edición número 21 de los *¡Contamos!*, titulada *El presupuesto público para 2017: Perspectivas y desafíos para concretar una mejora en la inversión pública en niñez y adolescencia*,<sup>4</sup> documento que ubica el gasto público a la luz de los reveses que ha venido padeciendo la carga tributaria en Guatemala como consecuencia, mayoritariamente, de la severa crisis institucional iniciada en 2015, tras los escándalos de corrupción que involucran a las más altas autoridades del Ejecutivo, así como a funcionarios clave de la

<sup>2</sup> Disponible en [http://www.icefi.org/sites/default/files/perfiles\\_macrofiscales\\_g\\_completos.pdf](http://www.icefi.org/sites/default/files/perfiles_macrofiscales_g_completos.pdf)

<sup>3</sup> [http://www.icefi.org/publicaciones?field\\_categoria\\_tid=493&combine=&field\\_fecha\\_publicacion\\_lue%5Bvalue%5D%5Byear%5D=2017](http://www.icefi.org/publicaciones?field_categoria_tid=493&combine=&field_fecha_publicacion_lue%5Bvalue%5D%5Byear%5D=2017)



administración tributaria. Bajo esta serie de publicaciones, avanzamos en la edición 23, que marca la incursión del Icefi en un tema sumamente relevante como es la situación de discapacidad en niños y niñas, y la edición 24, que analiza la inversión pública dirigida hacia la niñez y adolescencia en Guatemala en 2018. Ambas ediciones se concluirán en los primeros meses del 2018.

De igual forma, elaboramos el estudio *Una aproximación al presupuesto público destinado a seguridad alimentaria y nutricional a nivel departamental, a partir de las encuestas de salud materno infantil (Ensmi) 2008-2009 y 2014-2015*, así como resúmenes ejecutivos del estudio *Centroamérica: Análisis regional de la inversión en niñez 2007-2013*.<sup>5</sup> Estos últimos presentan como particularidad el haber sido elaborados con base al Observación general 19 que el Comité de Derechos del Niño (CDN) realizó, en el marco del artículo 4 de la Convención sobre los Derechos del Niño.

La alianza estratégica que cultivamos con Unicef Guatemala, desde hace ya nueve años, ha permitido establecer sendos acuerdos, aunque con alcances más modestos, con las oficinas de Unicef Honduras, Unicef Guyana y la oficina regional para América Latina y El Caribe. En el caso de Honduras, finalizamos un análisis de la calidad de la inversión en educación básica determinando las fronteras de eficiencia y avanzamos en la preparación de

un ejercicio de costeo para alcanzar la meta de educación básica de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. Mientras que para la oficina en Guyana –relación que nos permitió, por primera vez, trabajar en Suramérica– se inició el análisis de los montos de inversión y gasto público que permitan poner en marcha la Ley de Justicia Juvenil, una iniciativa para proteger a jóvenes en conflicto con la ley.

En el contexto regional, colaboramos con la oficina de Unicef para América Latina y el Caribe, con dos trabajos. El primero, indaga sobre los aportes y condiciones fiscales de las industrias extractivas en Guatemala, el Estado Plurinacional de Bolivia, Perú y Colombia, para identificar el rol que dichos aportes juegan en el financiamiento de la inversión pública destinada a la niñez y adolescencia. El segundo, en alianza con Plan Internacional, implicó el desarrollo de una Hoja de Ruta para la medición de la inversión pública de calidad en la niñez, como una iniciativa de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Protección Integral a Niñas, Niños y Adolescentes (SIPINNA), de México. En este contexto, generamos indicadores para toda América Latina y el Caribe los que, entre otros fines, serán utilizados para dar seguimiento a los seminarios de inversión en niñez organizados por Unicef.

Siempre bajo el resultado 2, publicamos el estudio *Inversión pública en pueblos indígenas*, según el

4 [http://www.icefi.org/sites/default/files/contamos\\_21\\_.pdf](http://www.icefi.org/sites/default/files/contamos_21_.pdf)

5 <http://www.icefi.org/publicaciones/resumen-centroamerica-analisis-regional-de-la-inversion-en-ninez>

presupuesto ejecutado en 2015,<sup>6</sup> el cual propone un método que permite estimar el monto de recursos públicos destinado a este sector de población. Los hallazgos de este trabajo realizado en colaboración con el Mecanismo de Apoyo a Pueblos Indígenas Oxlajuj Tz'ikin, revelan un presupuesto que abona a la discriminación más que a la igualdad. Al analizar las inversiones públicas a nivel territorial, se encontró que en aquellos municipios en los cuales más del 90% de la población es indígena, el máximo nivel de inversión diaria en una persona fue de Q4.40. En contraste, en los municipios con un 10% de población indígena, los montos invertidos en cada ciudadano para diversas finalidades llegaron incluso hasta los Q21.90 diarios.



«[...] una iniciativa innovadora para la región y que trata de ubicar en la agenda de discusión la renta básica universal (RBU) como estrategia y alternativa con la que los Estados pueden enfrentar el desafío de fortalecer la democracia, reducir la desigualdad y erradicar la pobreza.»

Con respecto al resultado 3, **«Centroamérica avanza hacia una política fiscal con enfoque de sostenibilidad y suficiencia»**, el que hemos orientado a promover la sostenibilidad y suficiencia de la política fiscal, lo cual implica que los Estados centroamericanos corrijan los distintos desajustes fiscales estructurales que enfrentan, destaca la preparación del estudio *Financiamiento climático y descentralización energética en Centroamérica*,<sup>7</sup> el cual argumenta a favor del tránsito hacia sistemas energéticos sostenibles que minimicen las emisiones de dióxido de carbono y otros gases de efecto invernadero (GEI), apostándole a servicios energéticos más sostenibles y descentralizados. Para ello, los Estados centroamericanos deberán afinar estrategias conjuntas que les permitan acceder a fondos más acordes con el grado de vulnerabilidad que el cambio climático representa para la región; promover una agenda de transparencia que garantice el uso eficiente y efectivo de estos recursos en proyectos que

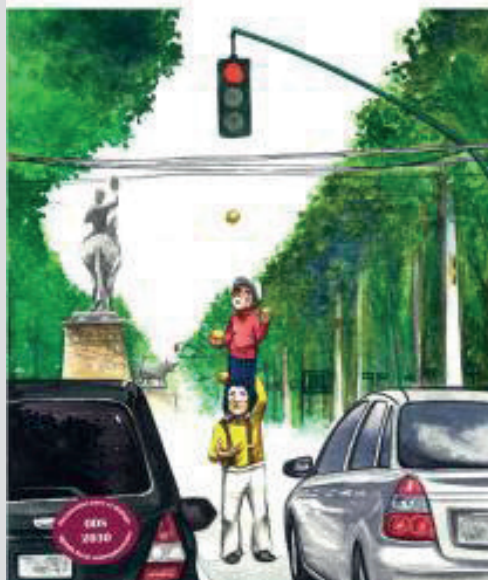


### Financiamiento climático y descentralización energética en Centroamérica

Hivos  
people unlimited

ICEFI  
INSTITUTO CENTROAMERICANO  
DE ESTUDIOS FISCALES

Renta básica universal:  
Más libertad, más igualdad,  
más empleo, más bienestar.  
Una propuesta para Guatemala  
(2019-2030)



6 [http://www.icefi.org/sites/default/files/inversion\\_en\\_pueblos\\_indigenas\\_o.pdf](http://www.icefi.org/sites/default/files/inversion_en_pueblos_indigenas_o.pdf)

7 [http://www.icefi.org/sites/default/files/financiamiento\\_climatico\\_y\\_descentralizacion\\_energetica\\_en\\_centroamerica.pdf](http://www.icefi.org/sites/default/files/financiamiento_climatico_y_descentralizacion_energetica_en_centroamerica.pdf)

permitan sustituir la matriz energética actual, haciendo que en ella tengan cada vez más cabida las energías renovables; así como, fortalecer los esfuerzos de movilización de recursos internos para la descentralización energética.

De igual forma, finalizamos el estudio *El desarrollo de una propuesta técnico fiscal para la prevención y atención del VIH en Guatemala durante el período 2017-2026*, en el que se estima cuánto debiera invertir el Estado en su atención integral, con base a un ejercicio prospectivo que va de 2017 a 2026. Asimismo, se plantean propuestas concretas para la movilización de recursos públicos que favorezcan un monto de recursos adecuado para la prevención y atención de esta epidemia.

Siguiendo con el resultado 3, preparamos el estudio *Renta básica universal: Más libertad, más igualdad, más empleo, más bienestar*,<sup>8</sup> una iniciativa innovadora para la región, que trata de ubicar en la agenda de discusión la renta básica universal (RBU) como estrategia y alternativa con la que los Estados pueden enfrentar el desafío de fortalecer la democracia, reducir la desigualdad y erradicar la pobreza extrema, al tiempo en que formaliza y aumenta la actividad económica y generan más empleos. A partir de la información disponible y tomando en cuenta la experiencia de otros países, el estudio plantea un escenario que corresponde al otorgamiento de una RBU de Q175.0 mensuales a partir de 2019. Esta suma de dinero mensual que el Estado asigna de forma incondicional a cada miembro de la sociedad por el simple hecho de ser ciudadano o residente, tiene como objetivo erradicar la pobreza extrema, aumentar el crecimiento de la economía hasta en un 50.0% y generar nuevos empleos que, para 2030, sumarían cerca de 4.7 millones (la tercera parte de la población en edad de trabajar). El estudio concreta las medidas de política fiscal que dan viabilidad a la propuesta: mejoras en la administración tributaria y algunos cambios impositivos que dan mayor equidad al sistema tributario; asimismo, aumentos en las inversiones en infraestructura económica y social. El estudio servirá de base para discutir otras formas de impulsar la economía y la competitividad

por medio de mayor bienestar social, más allá de los agotados y poco efectivos incentivos fiscales.

Asimismo, iniciamos la elaboración de la *Agenda fiscal para Centroamérica 2030*, nuestro tercer informe de política fiscal, un ambicioso esfuerzo que busca consolidar una hoja de ruta que describa los pasos para conseguir una política fiscal transparente, participativa y orientada al bienestar, el crecimiento económico y el desarrollo regional, tomando como base el esfuerzo que los Estados deberán hacer para intentar cumplir con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

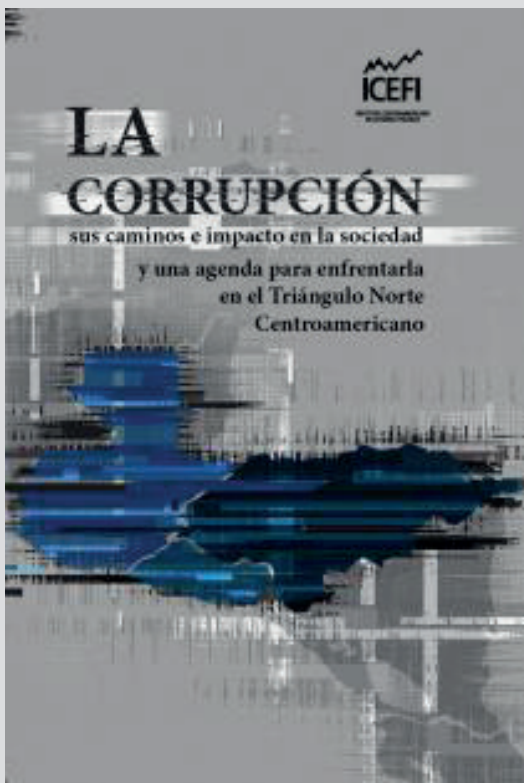


...otro de los objetivos del programa de pedagogía social es contribuir a fortalecer las capacidades de los participantes para desarrollar auditoría social, sumando así voces en pro de la transparencia y lucha anticorrupción, en favor de presupuestos públicos y acuerdos que garanticen el cumplimiento de derechos.

En el resultado 4, **«Centroamérica es una región más transparente, que cuenta con una ciudadanía más empoderada y participativa en materia fiscal»**, las prioridades del período nos permitieron aportar insumos, que con rigor técnico, contribuyen a la lucha contra la corrupción, a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en los países de la región, así como promover el empoderamiento y la participación ciudadana. A la luz de estas prioridades, sobresale la publicación del estudio *La corrupción: Sus caminos e impacto en la sociedad y una agenda para enfrentarla en el Triángulo Norte Centroamericano*,<sup>9</sup> documento que presenta un concepto de corrupción que considera el enfoque jurídico, sociológico y político para explicar el fenómeno desde una perspectiva relacional y de poder, argumentando así sobre el rol del sector privado e, incluso, de la sociedad civil

8 [http://www.icefi.org/sites/default/files/rbu\\_-\\_guatemala.pdf](http://www.icefi.org/sites/default/files/rbu_-_guatemala.pdf)

9 Disponible en [http://www.icefi.org/sites/default/files/la\\_corrupcion\\_sus\\_caminos\\_e\\_impacto\\_en\\_la\\_sociedad\\_y\\_una\\_agenda\\_para\\_enfrentarla\\_en\\_el\\_triangulo\\_norte\\_centroamericano.pdf](http://www.icefi.org/sites/default/files/la_corrupcion_sus_caminos_e_impacto_en_la_sociedad_y_una_agenda_para_enfrentarla_en_el_triangulo_norte_centroamericano.pdf)



y la ciudadanía en el mantenimiento de sistemas corruptos y clientelares que están socavando el desarrollo y la legitimidad de la institucionalidad del Estado. Centrando el análisis en El Salvador, Guatemala y Honduras, el estudio considera casos paradigmáticos de cada uno de estos países y a partir de los mismos, resalta los caminos particulares que sigue la corrupción en el TNCA.

El estudio concluye con una propuesta de agenda anticorrupción para combatir este flagelo, que demanda el concurso de las diferentes instancias del Estado. Los eventos públicos realizados de forma simultánea, contaron con la participación del titular de la Cicig y el secretario de Política Criminal del Ministerio Público (MP), en Guatemala; en El Salvador, de un representante de la Secretaría de Participación, Transparencia y Anticorrupción de la Presidencia de la República; y en Honduras, del vocero de la Misión de Apoyo contra la Corrupción y la Impunidad en Honduras (Maccih), de la Organización de los Estados Americanos (OEA).

En materia de incidencia ante el Organismo Ejecutivo de Guatemala, mantuvimos el seguimiento al plan de acción nacional de gobierno abierto y se elaboró el *Primer informe independiente sobre el cumplimiento de los siete compromisos de transparencia fiscal del Tercer plan de acción nacional de gobierno abierto, Guatemala 2016-2018*. El análisis nos permitió concluir que, de las treinta y cuatro metas que integran los siete compromisos en materia de transparencia fiscal, al 31 de mayo de 2017 solo seis habían sido cumplidas; una presentaba avance significativo; la implementación de once se encontraba en curso; cinco mostraban déficit; diez no evidenciaban progreso alguno, y una estaba pendiente de iniciarse. Estos datos respaldan la idea de que Guatemala aún tiene camino que recorrer para lograr mayor transparencia fiscal, asegurando el acceso a la información pública, la participación y colaboración de la ciudadanía, así como la rendición de cuentas sobre la gestión pública.



En el marco del simposio «Acciones para el desarrollo sostenible de Honduras, más allá de las propuestas electorales», presentamos los análisis sobre los planes de gobierno de los candidatos presidenciales en Honduras, elaborados por el Icefi, promoviendo así el debate con representantes de la sociedad civil. Debido a la

baja disponibilidad de información, solo analizamos la propuesta de la Alianza de Oposición contra la Dictadura, conformada por el Partido Libertad y Refundación (LIBRE), el Partido Innovación y Unidad Socialdemócrata (PINU-SD) y la del Partido Liberal de Honduras (PLH). El diagnóstico evidenció que las propuestas carecían de solidez técnica y ninguna señalaba medidas concretas, costos fiscales o financiamiento para alcanzar las promesas presentadas.

Una de las estrategias que ha resultado clave para nuestro trabajo, en tanto que nos permite reaccionar oportunamente frente a coyunturas críticas de los países de la región, particularmente en el Triángulo Norte, es la elaboración de las denominadas «Notas de coyuntura». Durante el período, elaboramos doce, que reflejan el posicionamiento y el análisis del Instituto frente a temas críticos y relevantes de la política fiscal (justicia tributaria, inversión pública, transparencia y lucha contra la corrupción, estabilidad del gasto público, privilegios fiscales, entre otras).

**Tabla 1. Notas de coyuntura 2017**

No.	Mes	Tema	Vínculo
1.	Febrero	Posición del Icefi sobre la aprobación de la iniciativa de ley 5182, Ley de Facilitación Tributaria para la Formalización del Sector Agropecuario de la República de Guatemala	<a href="https://goo.gl/pDWnyy">https://goo.gl/pDWnyy</a>
2.	Febrero	Análisis y recomendaciones técnicas del Icefi para la iniciativa de ley 5246, Ley de Simplificación, Actualización e Incorporación Tributaria	<a href="https://goo.gl/RZ836A">https://goo.gl/RZ836A</a>
3.	Febrero	Análisis y recomendaciones técnicas del Icefi para la iniciativa de ley 5013, Ley del Sistema Nacional de Archivos	<a href="https://goo.gl/Ppehsi">https://goo.gl/Ppehsi</a>
4.	Marzo	Análisis del efecto tributario de la potencial aprobación de la Iniciativa de ley 5234 del Congreso de la República	<a href="https://goo.gl/3RYNqt">https://goo.gl/3RYNqt</a>
5.	Junio	Incentivos Fiscales en Guatemala: ¿cómo transitar de privilegios a políticas efectivas de inversión y empleo?	<a href="https://goo.gl/SaMjpT">https://goo.gl/SaMjpT</a>
6.	Junio	El Salvador: Evaluación de tres años de gobierno del Presidente Salvador Sánchez Cerén	<a href="https://goo.gl/o1nseM">https://goo.gl/o1nseM</a>
7.	Julio	Diagnóstico breve y propuesta metodológica mesa de trabajo de reforma al sistema de adquisiciones	<a href="https://goo.gl/E7Aipn">https://goo.gl/E7Aipn</a>
8.	Noviembre	Elementos de análisis y propuesta del Icefi para fortalecer el Proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2018	<a href="https://goo.gl/TCZnr1">https://goo.gl/TCZnr1</a>
9.	Noviembre	Addendum a nota de coyuntura Elementos de análisis y propuesta del Icefi para fortalecer el Proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, Ejercicio Fiscal 2018	<a href="https://goo.gl/ArL14D">https://goo.gl/ArL14D</a>
10.	Noviembre	El proyecto de presupuesto 2018 de El Salvador: Un futuro poco alentador	<a href="https://goo.gl/QH74Kr">https://goo.gl/QH74Kr</a>
11.	Noviembre	El presupuesto de Costa Rica en 2018: Entre la falta de acuerdos políticos y la escasez de recursos públicos	<a href="https://goo.gl/UQ7x4c">https://goo.gl/UQ7x4c</a>
12.	Noviembre	Algunas experiencias y prácticas de Suecia y la Unión Europea de interés para una reforma estructural del sistema de adquirentes	<a href="https://goo.gl/E3zcNx">https://goo.gl/E3zcNx</a>



Bajo el resultado 4 también impulsamos el programa de pedagogía social, que busca informar y sensibilizar a líderes y actores vinculados a las organizaciones de sociedad civil sobre temas críticos de la fiscalidad. Otro dividendo de este esfuerzo es que contribuye a fortalecer las capacidades de los participantes para desarrollar auditoría social, sumando así voces en pro de la transparencia y lucha anticorrupción, en favor de presupuestos públicos y acuerdos que garanticen el cumplimiento de derechos.

En 2017 se organizaron ocho espacios formativos bajo la modalidad de diplomados (4) y talleres (4), implementados en 25 sesiones. Los primeros tienen la particularidad de que el grupo de participantes se mantiene constante en las distintas sesiones de trabajo; además, el tiempo asignado a cada sesión suele tener una mayor duración, lo que permite profundizar los contenidos teóricos y prácticos del programa.

Gracias al auspicio de la Embajada de Suecia en Guatemala, Christian Aid, Counterpart,

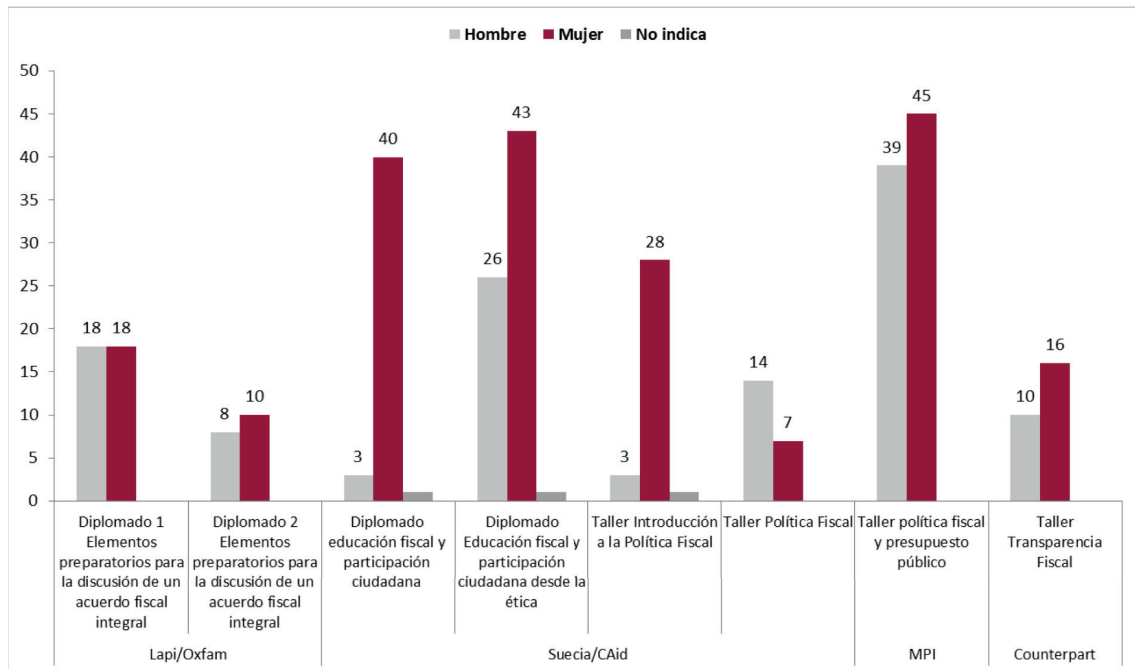
el Mecanismo de Apoyo a Pueblos Indígenas *Oxlajuj Tz'ikin* y LAPI/Oxfam, la realización de los talleres y diplomados nos permitió alcanzar a 331 participantes, que presentan como características comunes habilidades de liderazgo e involucramiento en movimientos sociales, organizaciones de jóvenes y mujeres, organizaciones comunitarias, así como religiosas. Conviene destacar que, como parte de una mayor presencia en El Salvador, dos de los diplomados los desarrollamos con organizaciones salvadoreñas, con la intención de que se empoderen en la temática fiscal y se conviertan en actores activos para lograr los cambios que el país demanda.

Otro elemento notable es la mayor participación de mujeres en este tipo de espacios, como resultado de las acciones emprendidas para incentivar su participación. Esto implica aplicar criterios más precisos de preselección de los beneficiarios de las capacitaciones. La siguiente gráfica sintetiza el tipo y número de actividades realizadas, así como la desagregación por sexo.

Una de las actividades que reportó un mayor número de participantes fue la que organizamos en el marco de la alianza entre el Icefi y el Mecanismo de Apoyo a los Pueblos Indígenas *Oxlajuj Tz'ikin*. Esta consistió en cuatro talleres realizados de enero a marzo de 2017, con un total de 84 personas vinculadas a organizaciones socias del referido mecanismo. Aunque no fue posible obtener la evaluación de todos los participantes en los procesos formativos del 2017, las valoraciones de líderes y lideresas comunitarias —que equivalen al 25% del total de participantes— constituyen una muestra válida que nos aporta realimentación valiosa para considerar mejoras en futuros ciclos de formación.

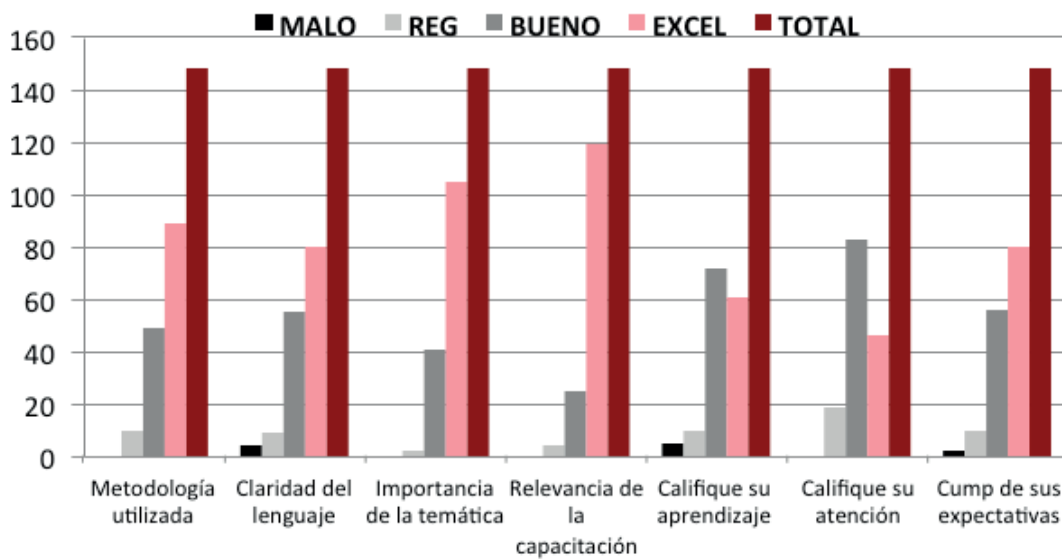
Tal como se ha señalado, en 2017 elaboramos el documento *Inversión pública en pueblos indígenas*, según el presupuesto ejecutado en 2015, en el marco de la alianza entre el Icefi y el Mecanismo de Pueblos Indígenas *Oxlajuj Tz'ikin*, que visibiliza el comportamiento de la inversión pública cuando se enfoca según la identidad étnica de los beneficiarios. Como parte de los esfuerzos de pedagogía social, publicamos la versión simplificada *¿Cuánto invierte el Estado en los pueblos indígenas?* Asimismo, se hizo una reimpresión de las *Cápsulas Fiscales*.

**Gráfica1. Participantes de los procesos formativos, según modalidad**



Fuente: Icefi, con base en listados de participantes

**Gráfica 2. Evaluación de los aspectos sustantivos, talleres MPI/Icefi**



Fuente: Icefi/MPI, con base en evaluaciones de los talleres



Presentaciones simultáneas en los países del Triángulo Norte del libro *La corrupción: Sus caminos e impacto en la sociedad y una agenda para enfrentarla en el Triángulo Norte Centroamericano*.

Dos son las estrategias transversales que nos permiten avanzar en la consecución del cuarto resultado en particular, aunque en general apuntalan el avance en todos los resultados del Instituto: a) **la estrategia de incidencia en tomadores de decisión de carácter público y privado;** b) **la estrategia de comunicación,** ambas estrechamente relacionadas y complementarias entre sí. En el período, consolidamos vínculos de trabajo y cooperación técnica con el Congreso de la República de Guatemala, incidiendo en el análisis de varias iniciativas de ley. De hecho, nuestros

aportes técnicos, contribuyeron a detener iniciativas que pretendían promover privilegios injustificados, por ejemplo, para el sector agropecuario. En este sentido, pese a la insistencia de algunos legisladores y a pesar de la presión de los potenciales beneficiarios, las acciones del Icefi coadyuvaron a que los legisladores no consiguieran los votos necesarios para la aprobación de la iniciativa 5246 durante este período. En El Salvador, se formularon sugerencias para dos proyectos de ley, además de incrementar nuestra participación y presencia en los distintos medios del referido país. Mientras que en Honduras se lograron canales de comunicación con varias organizaciones de sociedad civil, pese a la crisis política y al contexto adverso generado por las acciones gubernamentales.

Así, en el Triángulo Norte, permaneció la presencia del Icefi en el acompañamiento a los legisladores que integran las comisiones legislativas; el desarrollo de acciones estratégicas y de incidencia para difundir las posturas del Instituto en estos casos; así como una participación activa y liderazgo en las reuniones de trabajo celebradas para acordar el contenido final de las iniciativas de ley, que permitieran obtener dictámenes favorables.

Por su parte, avanzamos con la estrategia de comunicación, que complementa y potencializa los esfuerzos de incidencia. En lo que corresponde a eventos que atraen la atención pública en temas relevantes de la política fiscal, de un total de veinticuatro actividades organizadas en la región centroamericana, destacamos como novedades la realización de nuestro VI encuentro internacional en San Salvador, llevado a cabo por primera vez fuera de Guatemala; así como la realización de forma simultánea en los países del Triángulo Norte de la presentación del libro *La corrupción: Sus caminos e impacto en la sociedad y una agenda para enfrentarla en el Triángulo Norte Centroamericano*, publicación que también fue presentada en Estocolmo y Washington.

Con respecto a la cobertura y relación con medios, después de Guatemala, El Salvador es el país con mayor cobertura, en donde se han ganado espacios importantes. Cabe destacar que las temáticas centroamericanas tuvieron una fuerte acogida entre los medios de comunicación. De esa cuenta, en 2017 se reporta un total de 1,622 notas, equivalentes a un publicity de Q17, 764,130.0.

# 111,444

## Personas alcanzadas

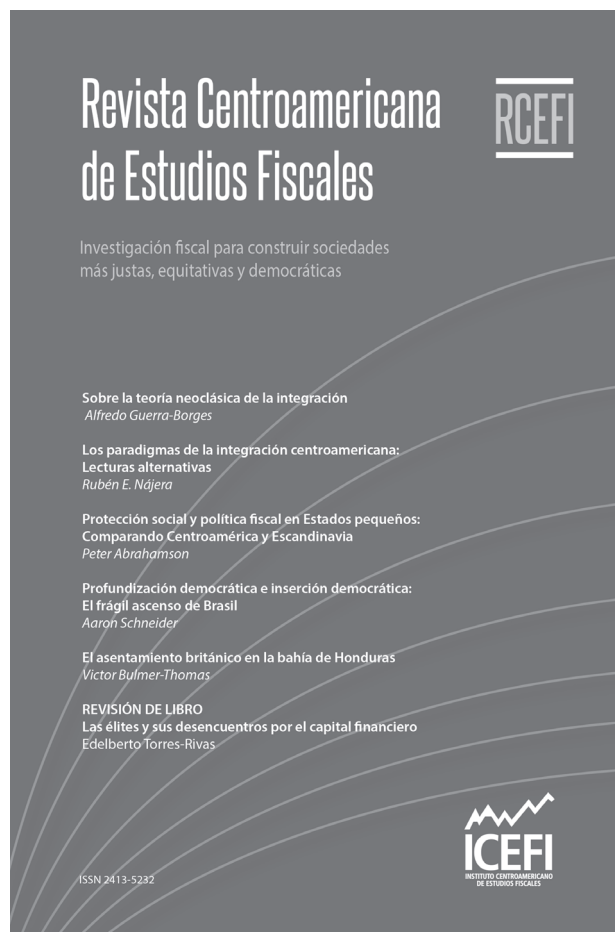
con la infografía sobre inversión pública en educación en Centroamérica, publicación con mayor alcance en la historia del Instituto.

Las redes sociales han ido cobrando importancia para difundir nuestras campañas públicas y contenidos, contribuyendo a una amplia divulgación de material gráfico y audiovisual. Así, la infografía con mayor alcance en la historia del Instituto fue la de inversión pública en educación en Centroamérica con 111,444 personas alcanzadas y 1,032 veces compartida, y el hashtag con mayor alcance fue #MurodeTrump con 76,904 personas alcanzadas y 720 veces compartida.

Para el logro del resultado operativo 5, que **buscar integralidad a las acciones que realizamos en escenarios académicos y de incidencia fiscal**, destaca la publicación del volumen 2 de la Revista Centroamericana de Estudios Fiscales (RCEFI). Esta nueva edición de la Revista Centroamericana de Estudios Fiscales (RCEFI), esta vez con los siguientes artículos de reconocidos académicos tanto centroamericanos como de otros países fuera de la región:

- «Sobre la teoría neoclásica de la integración», de Alfredo Guerra-Borges (in memoriam)
- «Los paradigmas de la integración centroamericana: Lecturas alternativas», de Rubén Nájera
- «Protección social y política fiscal en Estados pequeños: Comparando Centroamérica y Escandinavia», por Peter Abrahamson
- «Profundización democrática e inserción democrática: El frágil ascenso de Brasil», por Víctor Bulmer-Thomas

Adicionalmente, Edelberto Torres-Rivas presenta «Las élites y su desencuentro por el capital financiero», en el cual analiza el libro Política fiscal: Expresión del poder de las élites centroamericanas. Vale señalar que los comentarios de Torres-Rivas a este documento publicado por el Icefi en 2016 son positivos, no solo por facilitar comparaciones y formular análisis macro sobre la relación entre economía y política, desde una perspectiva



histórica, sino también por presentar un método en el que lo fiscal se une decididamente con los intereses sociales.

El establecimiento de espacios de diálogo académico es una de nuestras apuestas, no solamente para exponer la producción intelectual del Instituto, sino que también para escuchar voces diversas que, desde el diagnóstico y la propuesta, contribuyan a una política fiscal para la democracia y el desarrollo. Así, el 31 de agosto y 1 de septiembre de 2017, se celebró en San Salvador, El Salvador —y por primera vez fuera de Guatemala— de política fiscal que, en esta ocasión, se concentró en la discusión de tres pilares fundamentales para la democracia y el desarrollo: crecimiento económico sostenible, construcción de la igualdad y la efectividad del Estado, los cuales deben cimentarse en una agenda fiscal que permita plantear alternativas a la sociedad centroamericana, que aspira a vivir con mayor bienestar y certidumbre.



El 31 de agosto y 1 de septiembre se realizó el VI encuentro internacional de Icefi fuera de Guatemala, en esta ocasión en San Salvador.

El encuentro contó con la participación de expertos procedentes de Centro, Sur y Norte América, quienes presentaron los más recientes análisis y debates sobre la política fiscal de la región, ante un auditorio de participantes, proveniente de diversos sectores, entre líderes políticos, organizaciones de la sociedad civil, sindicatos, iniciativa privada, academia y la comunidad internacional. Un dato que llamó la atención durante el desarrollo del encuentro, fue la asistencia promedio por día observada en San Salvador (200 cada día), la cual duplicó la de las ediciones anteriores realizadas en Guatemala. Las valoraciones de los participantes fueron muy positivas.<sup>10</sup>

Asimismo, reportamos avances en la preparación de los capítulos del libro de texto universitario Teoría y práctica de la política fiscal en Centroamérica, que permitirá apoyar la labor docente en materia fiscal. Para comprobar su coherencia y funcionalidad, algunos capítulos han sido utilizados como material base en cursos universitarios coordinados por miembros de nuestro equipo.

La alianza establecida con la Universidad Rafael Landívar (URL), nos permitió materializar el inicio de la maestría especializada en formar profesionales con sólidos conocimientos en política fiscal para el desarrollo. La primera cohorte se puso en marcha con 16 participantes vinculados

a instancias gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, academia y profesionales independientes, quienes han seguido el programa formativo dividido en dos años. Así, el 2017 fue dedicado a profundizar en las herramientas de política fiscal, en tanto que el 2018 estará orientado a aportar elementos teóricos y prácticos para la formulación y gestión de políticas públicas

Bajo este resultado, también realizamos dos talleres de Política Fiscal Aplicada, en marzo y noviembre, respectivamente. El primero contó con una participación de 18 personas, vinculadas al Congreso de la República, la Segeplán y la SAT, así como estudiantes universitarios. En tanto que el segundo, tuvo una participación de 22 personas, pertenecientes a entidades como el Ministerio de Finanzas Públicas, la Superintendencia de Bancos, personal del Congreso de la República, investigadores y docentes de la Universidad de San Carlos y Universidad Mariano Gálvez, así como de la Universidad Rafael Landívar.

Siguiendo con el resultado 5, dimos continuidad al programa de pasantes, lo cual permitió contar con dos pasantes de pregrado, con formación en relaciones internacionales y economía y quienes apoyaron las áreas de Análisis macrofiscal y Política fiscal, ambiente natural y desarrollo. Nuestro objetivo con este programa es contribuir a formar y

<sup>10</sup> Para mayor detalle, véase los resultados de la evaluación de los participantes en <http://www.icefi.org/graficas/>

atraer estudiantes e investigadores, cuyo interés sea la región centroamericana y que puedan aportar a la innovación metodológica y excelencia a la que aspira el Instituto.

Con respecto a los avances del resultado operativo 6, su progreso ha implicado el fortalecimiento continuo de los diferentes sistemas y mecanismos de gestión, que permitan innovar y atender con oportunidad, los aspectos analíticos y teóricos, así como los prácticos y operativos del quehacer institucional. Así, durante el período avanzamos con iniciativas vinculadas con el fortalecimiento tecnológico, administración y desarrollo del talento humano, movilización de fondos y diversificación de fuentes de financiamiento.

Por segundo año consecutivo, nuestro Sistema de gestión de proyectos de investigación (GPI) -plataforma automatizada, diseñada en el Icfefi- nos ha permitido dar un seguimiento ágil y con mayor nivel de eficacia a los distintos proyectos de investigación, generando los informes correspondientes.

A partir de su implementación en 2016, el GPI ha contribuido a contar con información oportuna para el seguimiento de las iniciativas y proyectos asumidos por el Icfefi. Esto nos ha permitido valorar porcentajes más exactos de avance, lo cual facilita la rendición de cuentas con nuestros donantes, pero también contribuye a planificar de una manera más adecuada los esfuerzos que se debe realizar para concluir las metas comprometidas. El sistema también nos ha facilitado la identificación de cuellos de botella y la propuesta de medidas correctivas para atender las desviaciones importantes de los planes de acción para cada iniciativa.

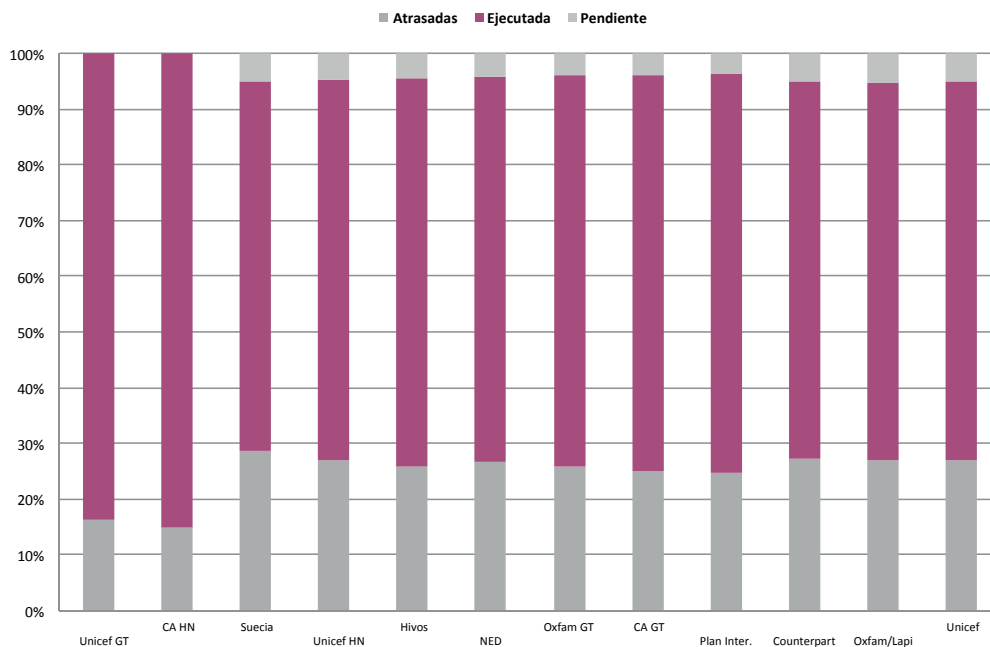
ID	Título	Estado	Progreso
000041	Plan Informativo	Investar en infraestructura y asistencia en Guatemala 2015-2018	
000042	Uniof 21	Apoyo desde la política fiscal para la construcción del bienestar de la niñez y adolescencia en Guatemala	
000043	Mecanismo de Apoyo a los Pueblos Indígenas	Política fiscal para la implementación de una Guatemala interconectada. Apoyo para el diálogo, la colaboración y la participación	
000044	Cooperación	Fortalecimiento de la capacidad institucional de los OSC para promover y participar propiamente en un Plan para los Justos	
000045	Cooperación	Impacto en política fiscal más allá para respaldar un América Central Sostenible: la participación ciudadana	
000046	Embajada de Suiza	Política fiscal para la recuperación y el desarrollo (PE 2015-2021)	
000047	Nacional Endowment for Democracy (NED)	Preservación de la transparencia fiscal en Guatemala a través de la computación como forma de fortalecimiento democrático en Guatemala	
000048	Uniof Tercer	Consultoría para investigar condiciones fiscales para las empresas extractivas en cuatro países de la región y la inversión en	
000049	Uniof Honduras	Generando evidencia en materia presupuestaria para una mejor inversión en la niñez y adolescencia hondureña	
000050	Uniof	Fortalecimiento técnico en Guatemala	
000051	Uniof	Proyecto técnico de tipo fiscal para la preparación y emisión del IVA en Guatemala por el periodo 2017 al 2020	
000052	Uniof	Fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil en materia fiscal	
000053	Uniof 21	Análisis de información estadística de los casos de la morosidad tributaria en la niñez de 0 a 59 meses en Guatemala	
000054	Nacional Endowment for Democracy (NED)	Apoyo a la gobernanza democrática del Tercer Mundo Centroamericano a través del fortalecimiento de la transparencia y otros	
000055	Uniof Guatemala	Consultoría, orientación y actualización de análisis sobre políticas fiscales, presupuesto y justicia fiscal	
000056	Uniof Guatemala	Consultoría, orientación y actualización de análisis sobre políticas fiscales, presupuesto y justicia fiscal	
000057	Uniof Guatemala	Consultoría, orientación y actualización de análisis sobre políticas fiscales, presupuesto y justicia fiscal	
000058	Uniof Guatemala	Consultoría, orientación y actualización de análisis sobre políticas fiscales, presupuesto y justicia fiscal	
000059	Uniof Guatemala	Consultoría, orientación y actualización de análisis sobre políticas fiscales, presupuesto y justicia fiscal	
000060	Uniof Guatemala	Consultoría, orientación y actualización de análisis sobre políticas fiscales, presupuesto y justicia fiscal	

Un aspecto a destacar es que el GPI nos permite captar y sistematizar información sobre la duración y recursos (humanos y financieros, particularmente) que demandan las actividades en el quehacer institucional, lo que tiene el potencial de fortalecer la formulación de los instrumentos de programación (planes y presupuestos), con implicaciones obvias para la sostenibilidad (en particular la financiera), así como para la eficiencia y eficacia operativa.

El seguimiento de la planificación operativa para 2017 reporta un avance general del 70%, tomando en cuenta la ejecución de las metas y actividades previstas en los ámbitos de investigación, incidencia, comunicación y gestión de iniciativas, desempeño que explicamos, en alguna medida, por las dificultades de acceso a la información de fuentes primarias; la intensa agenda de acción política e incidencia para atender la coyuntura que, como sabemos, no es posible planificar con antelación. Todo ello nos alerta la necesidad de considerar en los distintos planes holguras adecuadas para enfrentar la compleja tarea que conlleva mantener el equilibrio y dar seguimiento a las estrategias clave del Instituto (investigación, incidencia, comunicación y gestión).

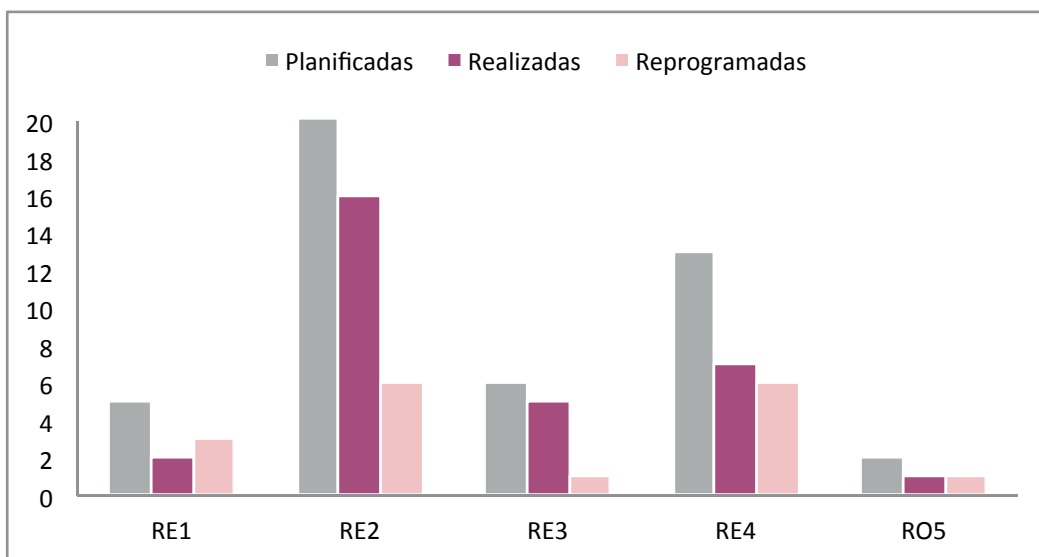
Ahora bien, si el análisis se concentra en la ejecución de la agenda de investigación, constatamos que de los cuarenta y ocho productos planificados (estudios, diagnósticos y materiales mediados), finalizamos veintinueve, a los que se suman ocho notas en respuesta a los vaivenes de la coyuntura, es decir, un total de treinta y siete insumos técnicos. Los no finalizados, en los casos pertinentes, se han reprogramado para 2018. Por otra parte, si la revisión toma en cuenta el resultado estratégico que más se impacta, encontramos que el mayor número de productos, y por tanto de documentos finalizados, está concentrado en el resultado estratégico 2 («El gasto público se ejecuta con mayor efectividad»). Tomando en cuenta la definición y alcances de dicho resultado, hemos constatado que es el que concita mayor interés entre los actuales y potenciales cooperantes del Instituto, seguido por el resultado estratégico 4 («Centroamérica es una región más transparente, que cuenta con una ciudadanía más empoderada y participativa en materia fiscal»).

**Gráfica 3. Avances en la planificación de 2017, por proyecto**



Fuente: Icefi, con base en listados de participantes

**Gráfica 4. Avances en agenda de investigación 2017, según resultado**



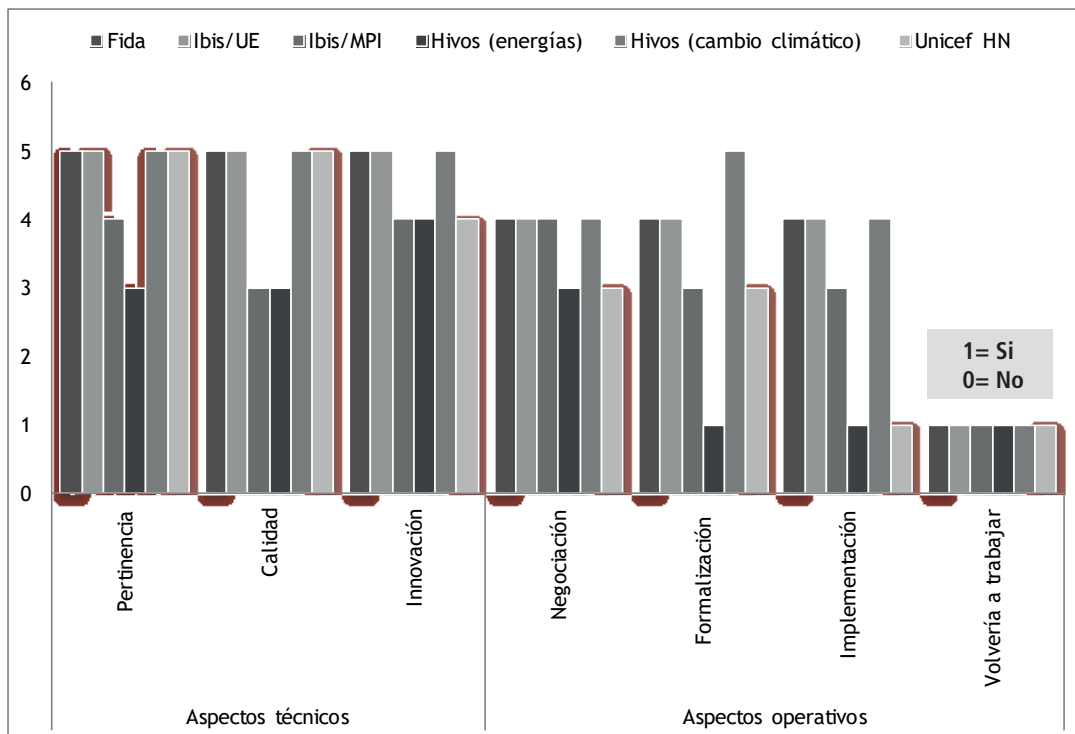
Fuente: Elaboración propia, con base en información del GPI

Como resultado de los ajustes para asegurar la calidad de la producción del Icefi, así como de la gestión de las iniciativas que asumimos, en 2017 implementamos la evaluación de algunas de nuestras investigaciones y la evaluación al cierre de proyectos. En el primer caso, con la revisión externa de referentes académicos y especialistas en los temas que se abordan, buscamos reforzar un alto estándar de calidad en nuestros estudios y que se constituyan en una fuente confiable para incidir en el análisis de la política fiscal en Centroamérica. De esa cuenta, en el período, siguiendo un proceso de escogencia aleatorio, se evaluaron las publicaciones *La corrupción: Sus caminos e impacto en la sociedad y una agenda para enfrentarla en el Triángulo Norte Centroamericano*, y *Renta básica universal: Más libertad, más igualdad, más empleo, más bienestar*. Las sendas valoraciones de las publicaciones fueron positivas, destacando los respectivos evaluadores la relevancia y pertinencia de ambos aportes.

Con respecto a la evaluación de iniciativas, la misma está orientada a obtener la valoración de las contrapartes del Icefi en los aspectos sustantivos y operativos, una vez se concluye la implementación de los proyectos.

En el ámbito técnico se califican la consecución de objetivos, calidad e innovación de los productos entregados; mientras que en el ámbito operativo, se valora el tiempo y capacidad de respuesta en las etapas de negociación, atención de los aspectos contractuales y, muy particularmente, la ejecución oportuna, según lo estipulado en los distintos acuerdos. En el período, gracias a la disposición de algunas de nuestras contrapartes técnicas, fue posible evaluar seis de los diez proyectos finalizados. En términos generales, los resultados son positivos, pues la nota promedio para los aspectos de pertinencia, calidad e innovación se ubican entre 4.3 y 4.5 puntos (la nota máxima es 5); en tanto que la atención oportuna de los requerimientos, los aspectos contractuales y la implementación se ubican entre 2.8 y 3.7 puntos. Los resultados sugieren que los desafíos del Icefi se concentran en los aspectos operativos, particularmente en aquellos que remiten a la observancia del cronograma de implementación.

**Gráfica 5. Resultados de las evaluaciones de proyectos cerrados en 2017**



Fuente: Elaboración propia, con base en evaluaciones de los cooperantes

Finalmente, con base en la información generada por el sistema, conviene mencionar que hemos dado pasos para redefinir procesos operativos que permitan optimizar recursos y maximizar resultados; sin embargo, es necesario reconocer la innovación y consolidación de la gestión en función de resultados como un proceso continuo. Ello nos seguirá demandando ajustes constantes de las herramientas y mecanismos de gestión, así como la consolidación de prácticas y aspectos culturales por parte de nuestro equipo.

Con respecto al componente de recursos humanos, en años anteriores iniciamos un proceso de cambio en la modalidad de contratación de nuestro equipo. En ese marco, en 2017 se concretaron los aspectos legales y se realizaron los procesos internos ante las instancias públicas —tales como el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS— para ser congruentes con dicho cambio. Asimismo, elaboramos nuestro Reglamento interno de trabajo y avanzamos en la formulación de políticas y lineamientos de recursos humanos. Estos últimos buscan impulsar un conjunto de procesos y estrategias para atraer, gestionar, desarrollar y retener a los colaboradores.

Otro cambio relevante en la gestión del talento humano, refiere a los procesos de promoción interna observados, lo cual permitió promover a cuatro economistas investigadores. Dos de ellos fueron asignados a coordinaciones de área (Gestión Pública para el Desarrollo y Política Fiscal, Ambiente Natural), en tanto que los otros dos fueron nombrados como economistas sénior responsables de Honduras y El Salvador, quienes, en el marco de las prioridades institucionales, serán los responsables de dar seguimiento continuo a la coyuntura, así como de impulsar la agenda de investigación, acción política y movilización de fondos en dichos países.

Con respecto a la movilización de recursos, en el período elaboramos dieciséis propuestas para la captación de recursos financieros, sea mediante la modalidad de contrato (por servicios de consultoría), o mediante la figura de convenios de cooperación. De ellas, nueve fueron aprobadas y siete fueron denegadas, es decir, una efectividad del 56%. En términos de montos, los presupuestos de las propuestas aprobadas ascienden a un total de USD689,185.

Cabe mencionar que siete de las propuestas se dirigen al TNCA, en tanto que las otras dos, acordadas con Unicef Regional/Plan Internacional y Unicef Guyana, respectivamente, nos han dado la oportunidad de trascender las fronteras centroamericanas a través de la elaboración de productos de conocimiento que tendrán impacto en América Latina y Guyana. En ambos casos, se trata de aportes orientados a la inversión y gasto público que promueven, protegen y garantizan los derechos de la niñez y la adolescencia.

Es importante resaltar que con Oxfam, por segundo año consecutivo, suscribimos un acuerdo de colaboración, lo cual nos permitió incrementar la presencia en El Salvador mediante actividades de pedagogía fiscal dirigidas a la sociedad civil. Esta alianza también ha favorecido la incursión del Instituto en el tema de renta básica universal, que se plantea como una estrategia y alternativa para enfrentar los crecientes niveles de pobreza que enfrenta Guatemala. Por otra parte, el acuerdo firmado con Unicef Guyana contribuye a posicionarnos en el ámbito internacional como un ente altamente especializado en la medición y promoción de la inversión pública dirigida a la niñez y la adolescencia.

## 4. Nuestros socios y fuentes de financiamiento

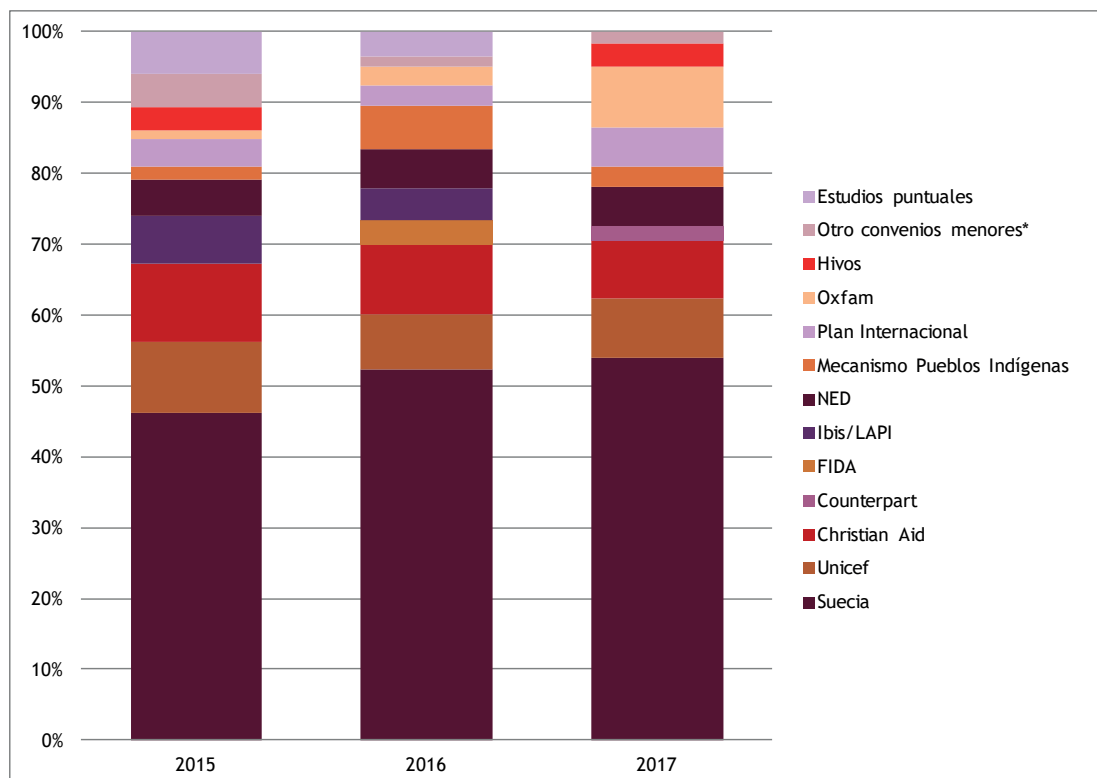
En 2017, nuestro presupuesto de egresos se ubicó inicialmente en USD1,608,047. Debido a algunos ajustes observados durante el período (incrementos y reducciones), previo acuerdo con algunos de nuestros cooperantes, el mismo tuvo un ligero incremento, cerrando el período con USD1,643,738.

Por su parte, el financiamiento para la implementación ascendió a USD1,498,388.95, monto que incluye el saldo reprogramado del año anterior (USD60,188). El análisis comparado de 2015 a 2017 evidencia que nuestros ingresos se nutren de una base de cooperantes recurrentes, cuyos aportes nos permiten avanzar hacia los resultados propuestos; entre ellos, destacan *Christian Aid*, *National Endowment for Democracy (NED)*, *Plan Internacional* y, muy particularmente, la Embajada de Suecia, que, dada la naturaleza del acuerdo (fortalecimiento institucional), aporta a todos nuestros resultados. Nota aparte merece la

alianza con Unicef, pues la experiencia inicialmente concentrada en Guatemala se ha ampliado a Honduras, Guyana y la oficina regional de Unicef para América Latina y El Caribe, incrementándose así las asignaciones de este cooperante en el período. Por otra parte, por segundo año consecutivo contamos con el apoyo de Oxfam, cooperante que colabora con el fortalecimiento de nuestra presencia regional, y de los programas de pedagogía social e incidencia.

Otra de las novedades del período es la subvención de Counterpart, orientada a fortalecer las acciones en pro de la transparencia fiscal en Guatemala y que, en 2018, sumará recursos a nuestro componente de desarrollo institucional.

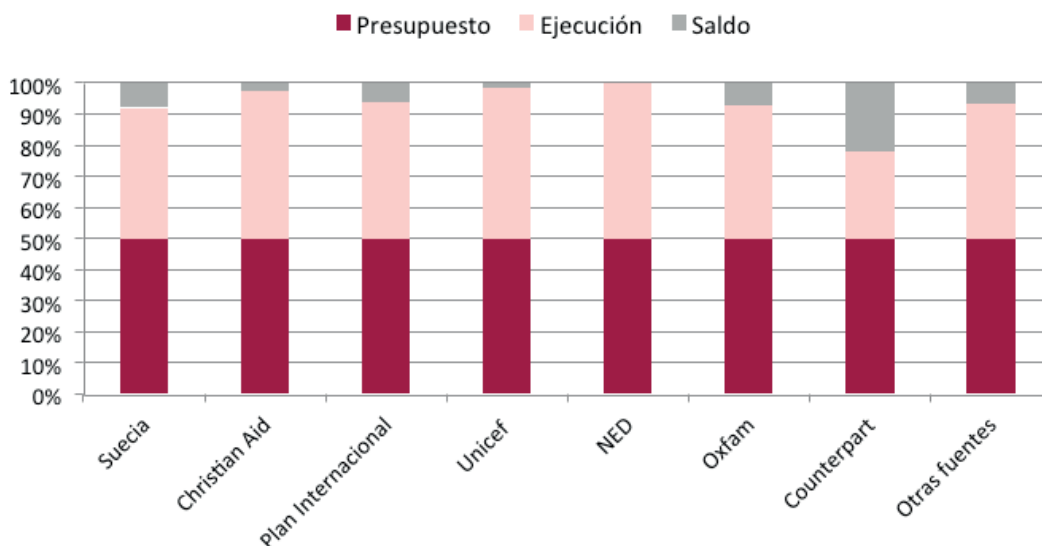
**Gráfica 6. Financiamiento 2017, según fuente**



Fuente: Icefi, con base en estados financieros auditados

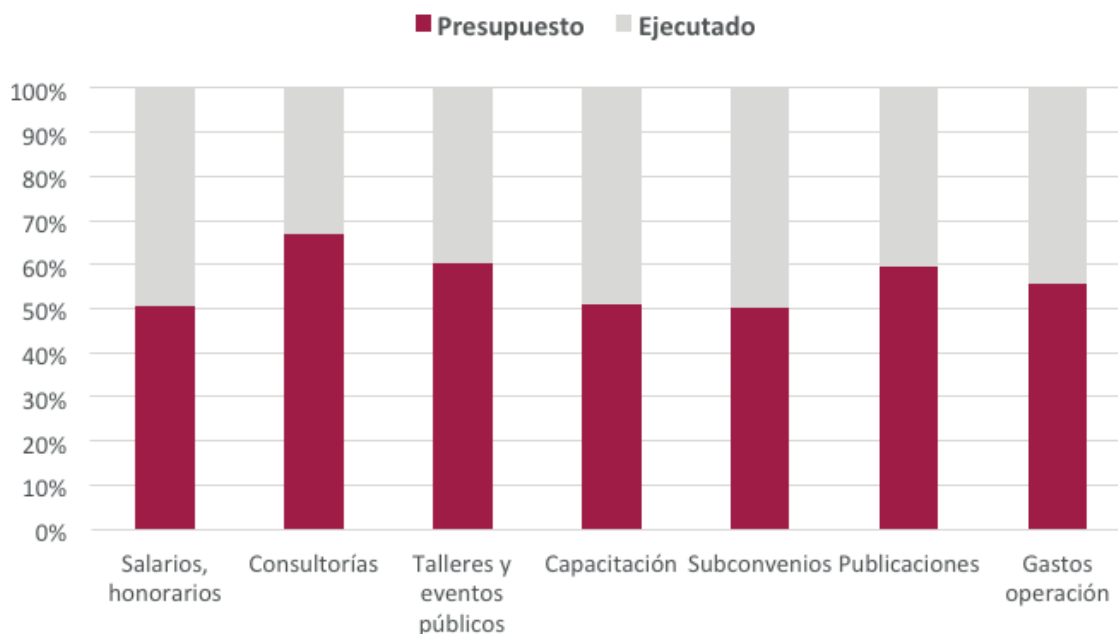
Por su parte, la ejecución acumulada del período ascendió a USD1,427,555, es decir, el 87% del presupuesto general con el que finalizó el año. En la gráfica No. 7, presentamos la ejecución según fuente de financiamiento.

**Gráfica 7. Ejecución, según fuente de financiamiento**



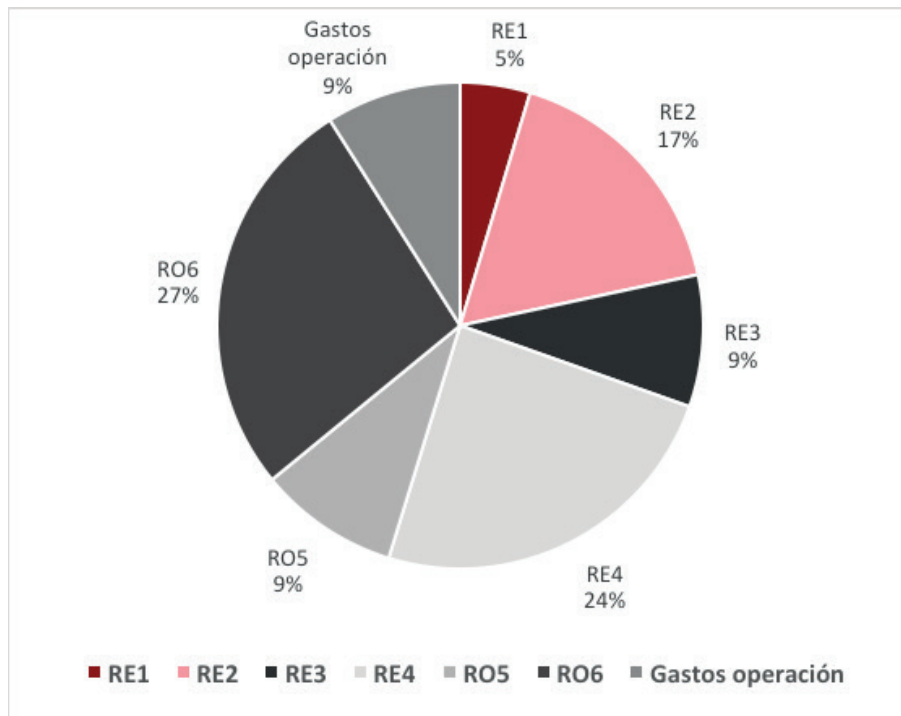
Fuente: Icefi, con base en estados financieros auditados

**Gráfica 8. Ejecución, según rubro principal**



Fuente: Icefi, con base en estados financieros auditados

### Gráfica 9. Ejecución, según resultados



Fuente: Icefi, con base en estados financieros auditados

En lo referente a la clasificación inicial del gasto según resultados estratégicos y de funcionamiento, proceso que seguimos afinando con base a la metodología de gestión basada en resultados, se evidencia que el resultado que nos demandó más recursos para cumplir con los hitos previstos fue el R4, «Centroamérica es una región más transparente, que cuenta con una ciudadanía más empoderada y participativa en materia fiscal», con un 24% del total de gasto del 2017; seguido por el R2, «El gasto público se ejecuta con mayor efectividad», con un 17%. Esto hace sentido, si tomamos en cuenta los productos de investigación, eventos públicos, actividades de pedagogía social y, muy particularmente, de incidencia que vinculan con dichos resultados. En cuanto al resultado de fortalecimiento institucional (R6), con un 27% del total ejecutado, refleja las asignaciones que realizamos para contar con una evaluación institucional independiente, practicada por el consorcio internacional Mancala Consultores-SAXgr (siglas de *Strategy Advisors for Government Reform*), así como por los esfuerzos

constantes de movilización de recursos y ajustes tecnológicos.

Finalmente, como parte de nuestra rendición de cuentas hacia las instancias de gobernanza y donantes, conviene indicar que año tras año encargamos auditorías externas del conjunto de proyectos y convenios que ejecutamos. Estas ratifican la racionalidad de nuestros estados financieros, la consistencia y transparencia de normas y controles internos, así como la observancia de lo estipulado en los compromisos con nuestros socios. Por otra parte, al gestionar adecuadamente los recursos que nos confían, aseguramos que el financiamiento, siempre escaso ante la magnitud de los desafíos y nuestras aspiraciones, se destina a la consecución de los propósitos y resultados que nos hemos propuesto.

En este contexto la auditoría externa del ejercicio fiscal de 2017 estuvo a cargo de la firma Grant Thornton Pineda y Asociados. El dictamen de esta firma no reporta hallazgos relevantes, pero sí recomendaciones orientadas a fortalecer nuestros controles internos, en particular, vinculadas con aspectos del archivo de la documentación.

