

Certeza Jurídica – Construcción de la Hoja de Ruta de alto nivel

Entregable

Junio 2021



Para construir la hoja de ruta facilitamos sesiones con expertos locales, los apoyamos en el diseño y recopilamos prácticas observadas globales

E

Apoyar en la definición de la aspiración para Certeza Jurídica de Guatemala

¿Qué aspiración debe tener Guatemala para hacer de la Certeza Jurídica un motor de crecimiento incluyente generando empleo y mejorando el nivel de vida de los guatemaltecos?

F

Facilitar en la recopilación de iniciativas de solución

¿Qué iniciativas pueden ayudar a mejorar las brechas identificadas en el entendimiento y llevar a la realidad la aspiración definida?

G

Apoyar en el diseño de apuestas estratégicas

¿Qué apuestas estratégicas podrían integrar las iniciativas de solución identificadas?

H

Apoyar en el diseño de vehículos de implementación

¿Cómo se puede asegurar la implementación de las apuestas estratégicas y las iniciativas que las componen?

Metodología de trabajo

- Se realizaron entrevistas con expertos locales y se discutió una aspiración para Guatemala para los próximos 20 años
- Se realizó análisis de correlación para establecer relación entre la Certeza Jurídica y otras variables como la IED, el empleo directo y el IDH
- Se facilitaron sesiones de ideación con expertos locales para capturar / generar posibles iniciativas para el cierre de brechas de puntos de dolor
- Se levantó información de prácticas observadas internacionales desarrolladas por entidades nacionales e internacionales con base en las interacciones con expertos locales en los talleres de ideación
- Se facilitaron sesiones de trabajo donde expertos locales definieron grandes campos de acción con base en las iniciativas planteadas
- Se consolidó en apuestas estratégicas iniciativas generadas por expertos
- Las apuestas estratégicas e iniciativas han sido validadas en sesiones con expertos locales, promotores y otros actores relevantes
- Se facilitaron sesiones de trabajo donde expertos locales definieron posibles vehículos de implementación y responsables
- Se consolidó los hallazgos en propuestas de vehículos de implementación y hojas de ruta con posibles acciones
- Los vehículos y planes de implementación han sido validados en sesiones con expertos locales, promotores y otros actores relevantes

El equipo consultor facilitó tres talleres de ideación y entrevistó +50 expertos locales e internacionales para capturar iniciativas



Proceso de creación de normas

5
iniciativas



Gobernanza del Sistema Jurídico & Aplicación y Ejecución de Normas

9
iniciativas



Calidad normativa para incentivar inversiones

6
iniciativas



Adicionalmente desde el inicio del esfuerzo hemos realizado **+50** entrevistas con expertos locales e internacionales



Para las sesiones de ideación se utilizaron referencias de prácticas observadas de instituciones reconocidas

NO EXHAUSTIVO



Se investigaron las prácticas observadas mundiales recomendadas por instituciones referentes a nivel internacional para plantear iniciativas relevantes



Entregable de la Construcción de hoja de ruta a alto nivel para Certeza Jurídica



1. Definición de una aspiración de certeza jurídica en Guatemala

2. Recopilación de iniciativas de solución para las diferentes dimensiones de la certeza jurídica
3. Creación de una hoja de ruta a alto nivel para implementar las iniciativas de solución

Guatemala tiene retos en materia de Certeza Jurídica que al abordarse podrían impactar positivamente en el nivel de inversiones

Según el Banco Mundial estas brechas impactan en las decisiones de los inversionistas

NO EXHAUSTIVO



Oportunidades significativas



Cumplimiento de contratos

Guatemala está en la posición **176/190** países según el Doing Business



Protección de la propiedad intelectual

Guatemala está en la posición **103/141** países según el World Economic Forum



Gestión de conflictos de interés en creación de normas

Guatemala está en la posición **111/128** países según el World Justice Project



Protección de inversionistas minoritarios

Guatemala está en la posición **121/131** países según el Global Innovation Index



Factores de decisión para inversionistas¹

Temas abordados por el esfuerzo

85%

Talento y capacidades

85%

Estabilidad macro-económica

84%

Estabilidad política

84%

Ambiente legal y regulatorio

72%

Protección a inversionistas

71%

Protección de propiedad intelectual

1. Categorizado como críticamente importante o importante por ejecutivos en empresas multinacionales en 10 países emergentes: Brasil, China, India, Indonesia, Malasia, México, Nigeria, Tailandia, Turquía y Vietnam

Una hoja de ruta ambiciosa y a largo plazo en Certeza Jurídica que convierta a Guatemala en un líder global le permitiría capturar un valor en juego

Etapa a nivel sistema
(Periodo)

Sentando las bases
2021-2026



Fortaleciendo
2027-2033



Liderando
2033-2040

Descripción de la etapa

- Guatemala **revierte la percepción negativa de incertidumbre jurídica actual**
- Guatemala se convierte en un **líder regional**
- Guatemala se convierte en un **líder global**

Valor en juego IED (US\$)¹

- **1-2MM**
- **2-4MM**
- **5-10MM**

Potencial empleo directo²

- **29,000-58,000**
- **58,000-116,000**
- **145,000-290,000**

Potencial Impacto IDH³ (Puntos porcentuales)

- **Desarrollo humano medio (+ 2-5)**
- **Desarrollo humano alto (+ 5-10)**
- **Desarrollo humano avanzado (+ 10-20)**

1. Basado en el potencial de IED per cápita de pasar del 3er cuartil (Guatemala – ~US\$ 60) al 2do (México - ~US\$300) y 1er cuartil (Chile - ~US\$600) de la competitividad internacional

2. Promedio de multiplicador de industria de manufactura y de servicios (29.1) por US\$1M invertidos

3. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es una medida resumida de los logros promedio en las dimensiones clave del desarrollo humano: una vida larga y saludable, con conocimiento y un nivel de vida decente. El IDH tiene un valor máximo de 1.0. Guatemala tiene un índice de 0.66 vs. 0.77 de México y 0.85 de Chile



Para determinar el valor en juego en términos de IED y métricas sociales derivadas del IDH armamos una metodología de correlación entre competitividad y estas métricas

Metodología

Índice de Competitividad

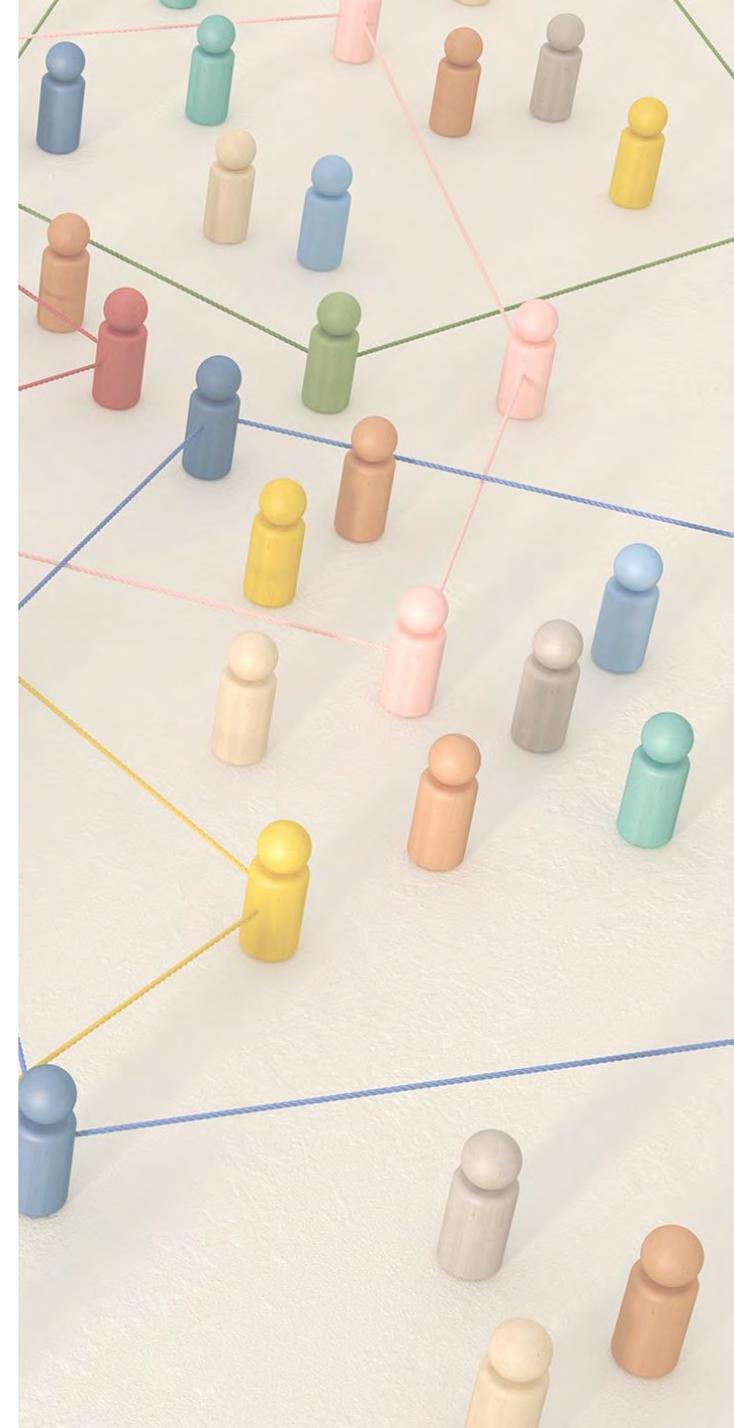
- Se recopiló el ranking del 2020 de todos países a nivel global de las siguiente 8 fuentes originales: Doing Business, The Legatum Prosperity Index, World Justice Project, World Economic Forum, Heritage Foundation, y Global Innovation Index
- Se armó un índice de competitividad al calcular para cada país el ranking mediano en base a su ranking en las fuentes listadas

IED per cápita

- Se investigó el IED¹ de cada país y su población para obtener el IED per cápita
- Se mapeó la posición de cada país en el índice de competitividad y su IED per cápita para establecer el valor en juego para Guatemala en comparación con pares regionales

Índice de Desarrollo Humano

- El ranking y puntaje de Guatemala en el Índice de Desarrollo Humano: 127/189 países y 0.66/1.00 indica un *Medium Human Development*, lo cual se traduce a: menor expectativa de vida, menos años de escolaridad, una menor calidad de vida, más desigualdad de ingresos, etc.
- Se seleccionaron métricas individuales que componen el IDH como niveles de pobreza, educación y salud para establecer el valor en juego para Guatemala en comparación con pares regionales

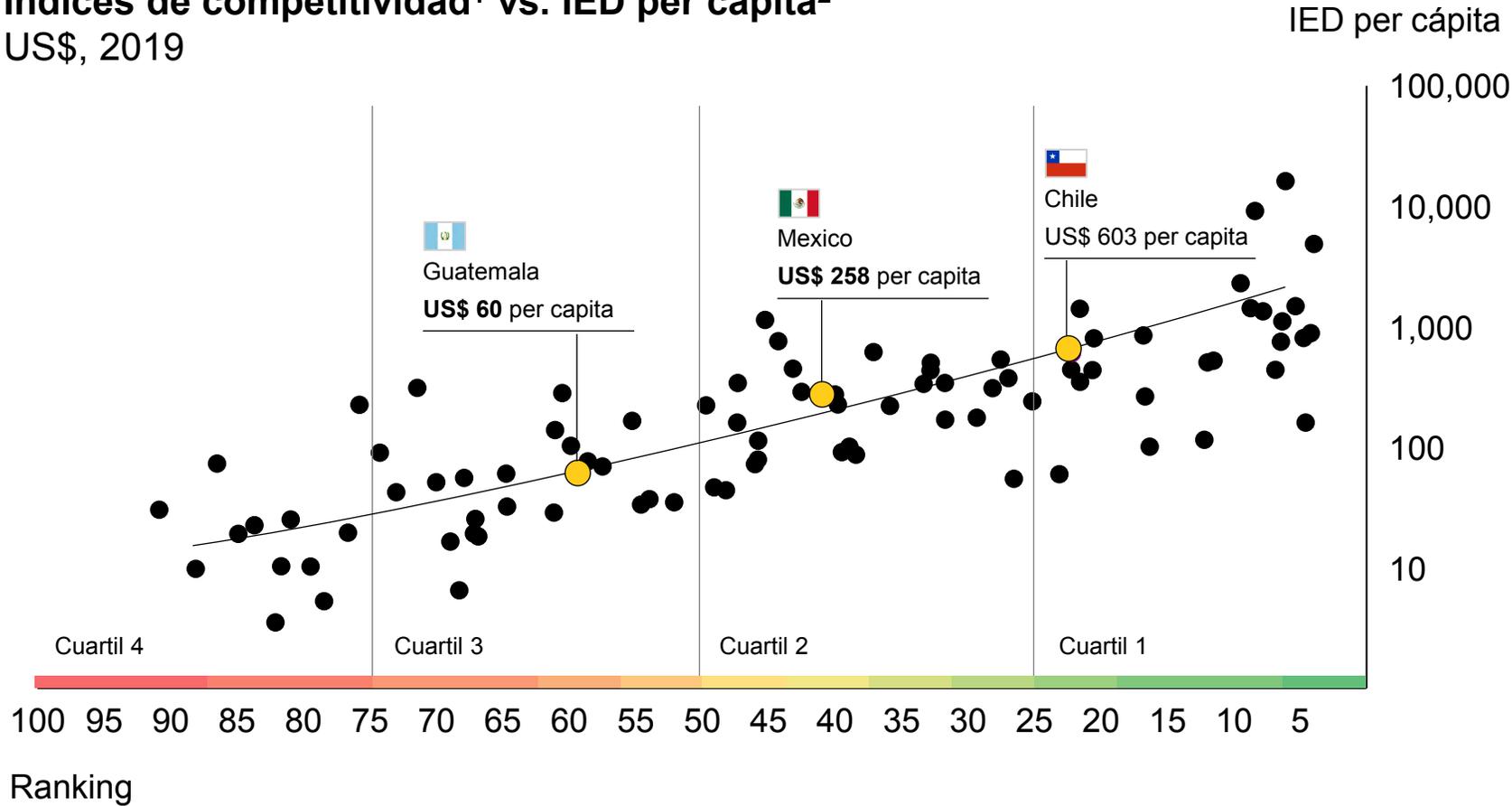


Existe una correlación entre la posición de un país en índices de competitividad y el IED per cápita que puede atraer



RECORDATORIO

Índices de competitividad¹ vs. IED per cápita² US\$, 2019



Conclusiones

- Existe una **correlación positiva** entre la cantidad de **IED per cápita** y el **ranking** en los índices de países a nivel global
- Guatemala se encuentra en el **3er cuartil**, con un **IED per cápita de US\$60**
- Pares latinoamericanos como **Chile y México** se ubican en el 1er y 2do cuartil, **atrayendo x4 – x10 más IED per cápita que Guatemala**

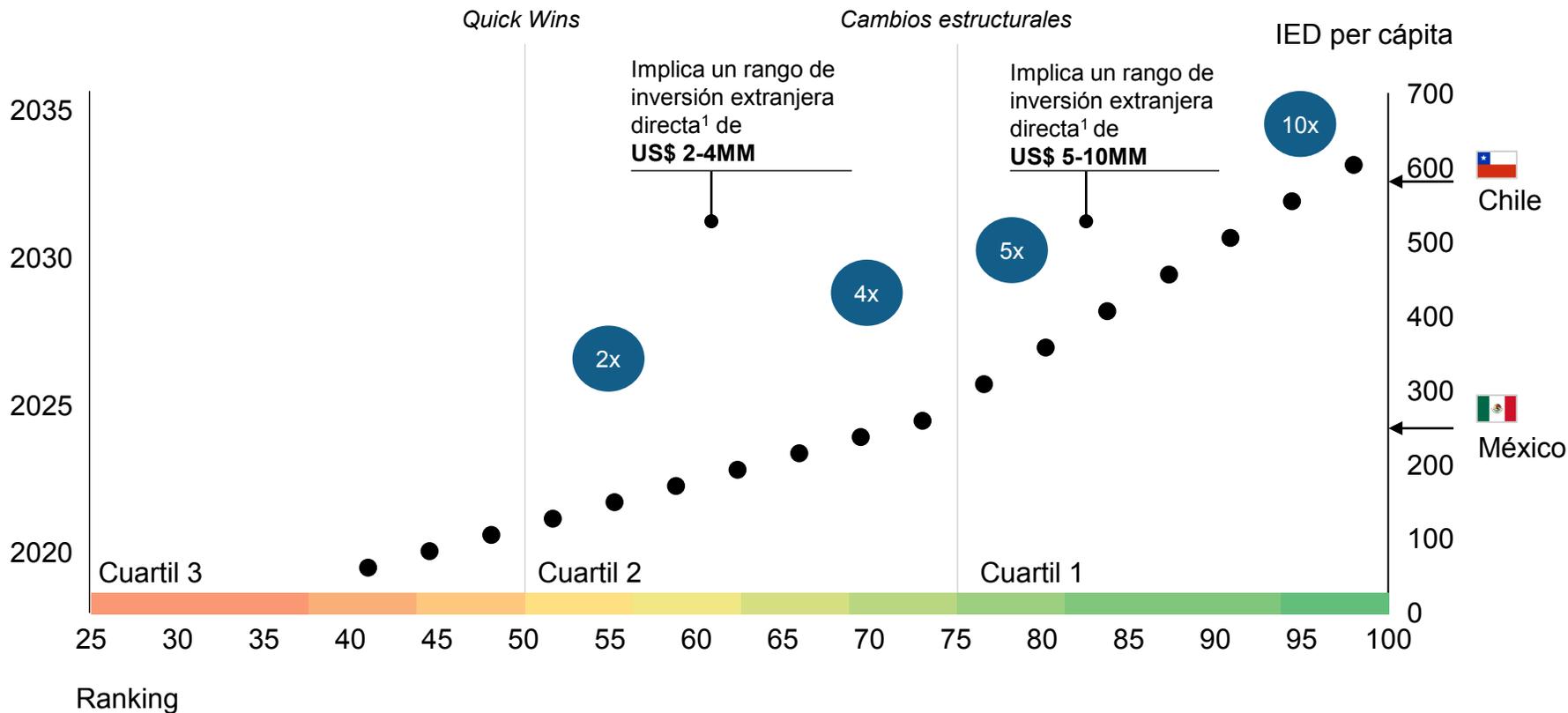
1. Recopilamos los 8 índices principales, normamos los índices de cada país a 100 e identificamos la mediana de los rankings combinados de cada país
2. Recopilamos el FDI para cada en el 2019 y lo dividimos por la población del país en 2019

Una mejora de la Certeza Jurídica en Guatemala está asociada a una IED per cápita similar a la de Chile, equivalente a hasta 10x

RECORDATORIO

● Posible factor de crecimiento de IED

Índices de competitividad vs. IED per cápita para Guatemala US\$, 2019



1. En 2019 Guatemala recibió US\$ 1.0MM de IED

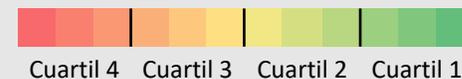
Fuente: Banco Mundial, World Economic Forum, Banco Mundial Indicators, The Legatum Prosperity Index, Global Innovation Index, Doing Business Rankings, World Justice Project, The Heritage Foundation, FDI Atlas



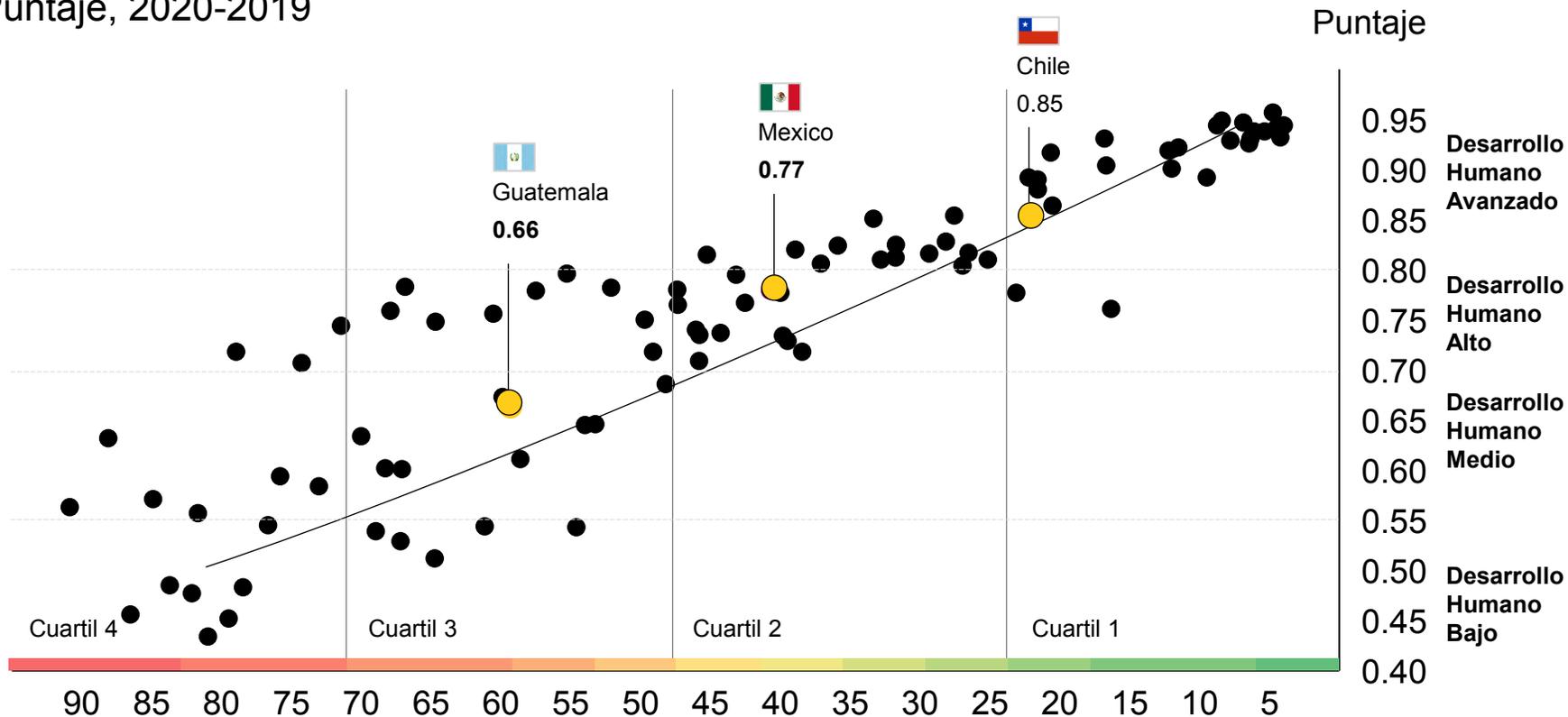
Conclusiones

- Guatemala podría mejorar en los rankings globales, con la **aspiración de ubicarse en los cuartiles superiores** dentro de un plazo de **+20 años**
- Así, Guatemala podría **aspirar a atraer niveles de IED per cápita** similares a los de referentes **latinoamericanos**
- Para lograr esta aspiración, Guatemala podría **tomar un enfoque de quick wins**, los cuales podrían **generar tracción** para una segunda **etapa de cambios estructurales**

De igual manera, existe una correlación entre la posición de un país en los índices de competitividad y su puntaje en el Índice de Desarrollo Humano



Índices de competitividad vs. Puntaje del Índice de Desarrollo Humano
Puntaje, 2020-2019



Ranking en índices globales

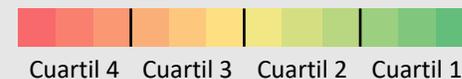
Conclusiones

- Existe una **correlación positiva** entre el **puntaje en el Índice de Desarrollo Humano** y el **ranking** en los índices de países a nivel global
- Guatemala se encuentra en el **3er cuartil**, con un **puntaje de 0.66**
- Pares latinoamericanos como **Chile y México** se ubican en el 1er y 2do cuartil, con **puntajes de 0.77 y 0.85 respectivamente**

1. Recopilamos los 8 índices principales, normamos los índices de cada país a 100 e identificamos la mediana de los rankings combinados de cada país
2. Recopilamos el FDI para cada en el 2019 y lo dividimos por la población del país en 2019

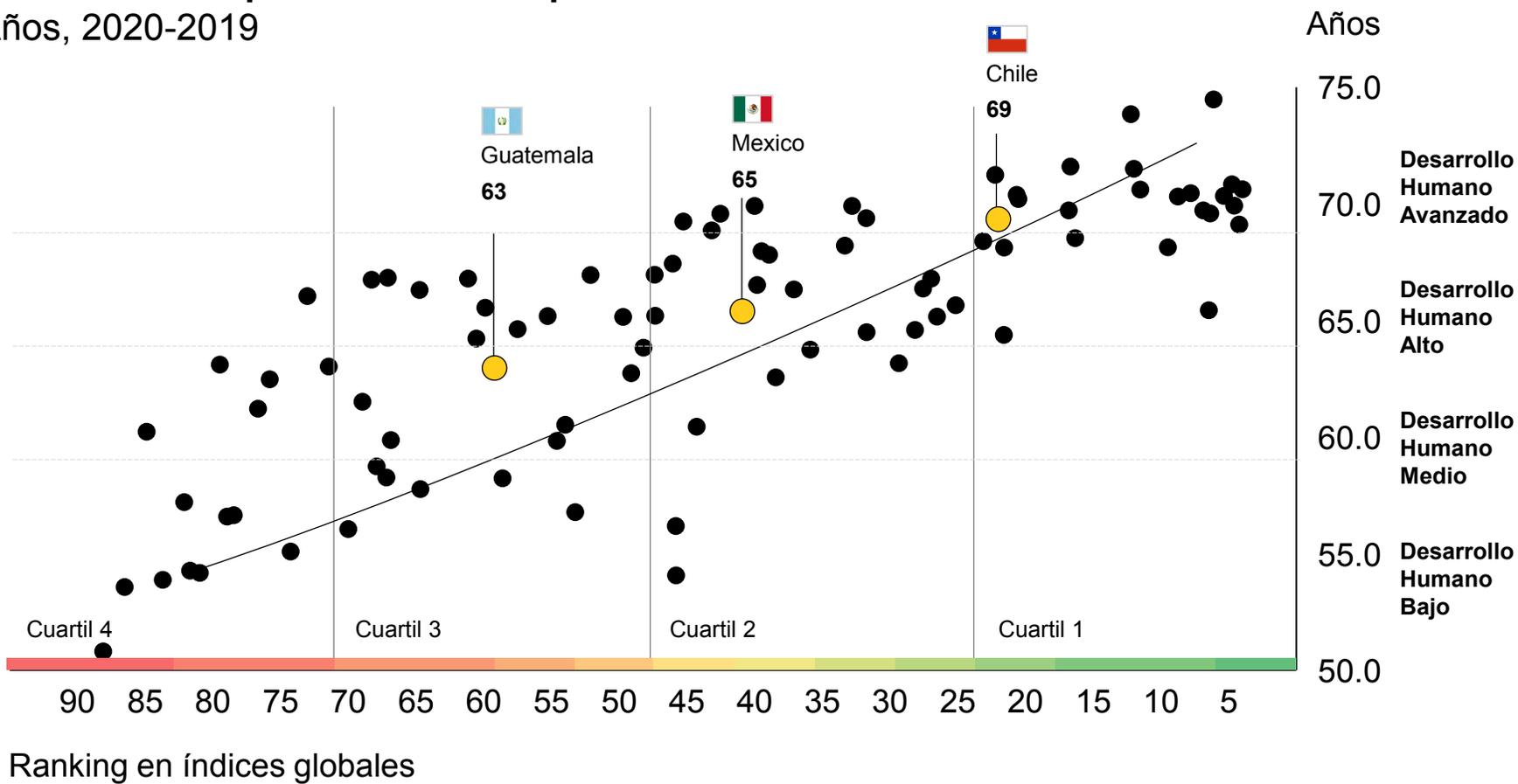
Fuente: Banco Mundial, World Economic Forum, Banco Mundial Indicators, The Legatum Prosperity Index, Global Innovation Index, Doing Business Rankings, World Justice Project, The Heritage Foundation, FDI UNCTAD

Esta correlación se permea en la comparación entre la posición de un país en los índices de competitividad y la expectativa de vida saludable....



Índices de competitividad vs. Expectativa de vida saludable

Años, 2020-2019



Conclusiones

- Existe una **correlación positiva** entre la **expectativa de años de vida saludable** del Índice de Desarrollo Humano y el ranking en los índices de países a nivel global
- Guatemala se encuentra en el **Desarrollo Humano Medio**, con una **expectativa de vida de 63 años**
- Pares latinoamericanos como Chile y México se ubican en **Desarrollo Humano Avanzado y Alto**, con una **expectativa de vida de 65 y 69 respectivamente**

1. Recopilamos los 8 índices principales, normamos los índices de cada país a 100 e identificamos la mediana de los rankings combinados de cada país
 2. Recopilamos el FDI para cada en el 2019 y lo dividimos por la población del país en 2019

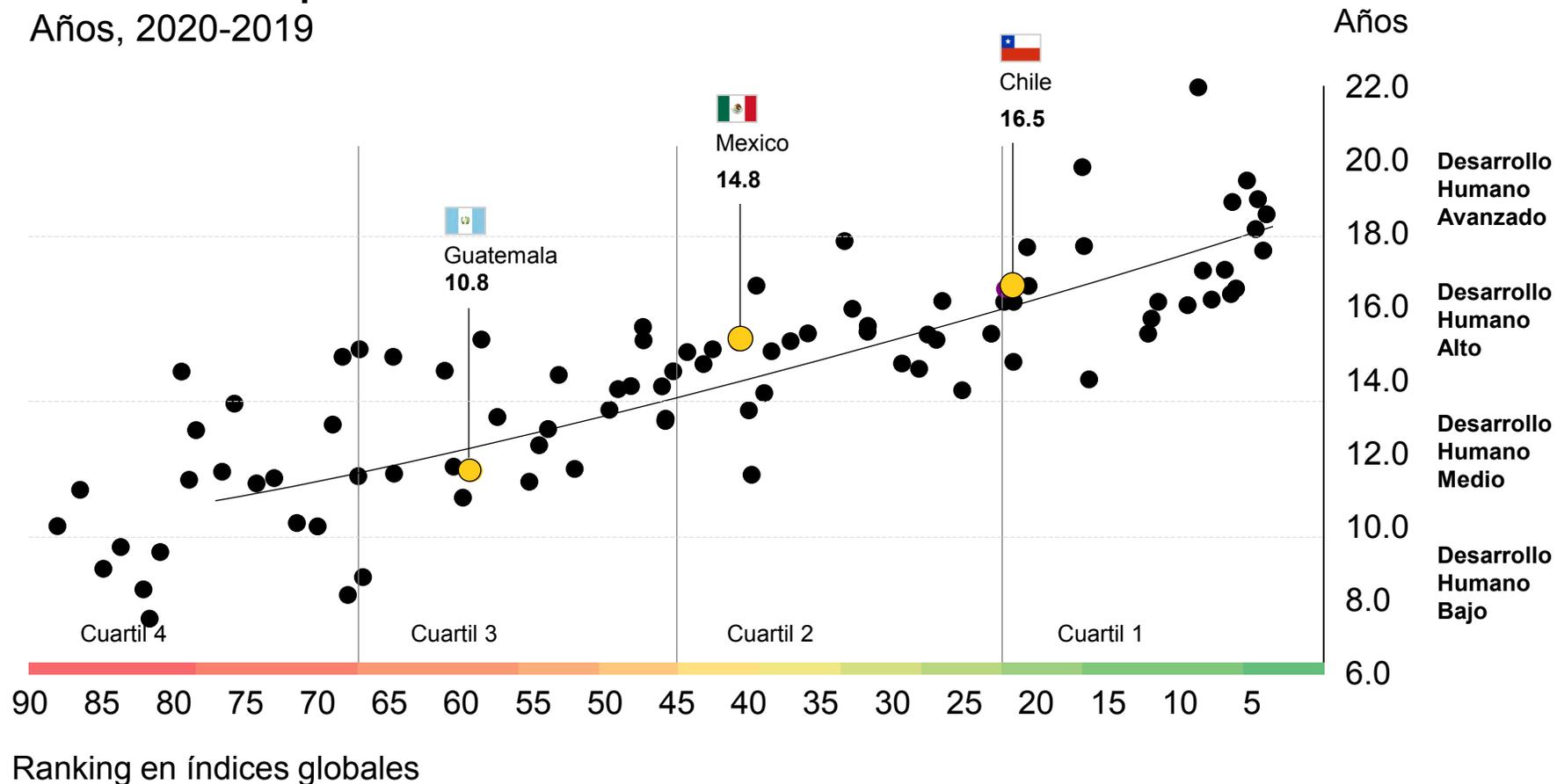
Fuente: Banco Mundial, World Economic Forum, Banco Mundial Indicators, The Legatum Prosperity Index, Global Innovation Index, Doing Business Rankings, World Justice Project, The Heritage Foundation, FDI UNCTAD

.... Y también sobre la relación entre la posición de un país en los índices de competitividad y los años de escolaridad



Índices de competitividad vs. Años de escolaridad

Años, 2020-2019



Conclusiones

- Existe una **correlación positiva** entre la cantidad de años de escolaridad recibida y el ranking en los índices de países a nivel global
- Guatemala se encuentra en el **Desarrollo Humano Medio**, con 10.8 años de escolaridad
- Pares latinoamericanos como Chile y México se ubican en **Desarrollo Humano Alto**, con años de escolaridad de 14.8 y 16.5 respectivamente

Ranking en índices globales

- Recopilamos los 8 índices principales, normamos los índices de cada país a 100 e identificamos la mediana de los rankings combinados de cada país
- Recopilamos el FDI para cada país en el 2019 y lo dividimos por la población del país en 2019

Fuente: Banco Mundial, World Economic Forum, Banco Mundial Indicators, The Legatum Prosperity Index, Global Innovation Index, Doing Business Rankings, World Justice Project, The Heritage Foundation, FDI UNCTAD

En general el IDH está correlacionado con métricas de bienestar claramente definidas y donde Guatemala tiene potencial de mejora



Objetivos para Guatemala en el Índice de Desarrollo Humano



Índice de Desarrollo Humano, Ranking y puntaje

Desarrollo económico

Desarrollo Social

Ranking, sobre 189 países



Puntaje, 0-1 peor a mejor



Gross Domestic Product per capita, miles USD



Gini Coefficient¹, 0-100 mayor a menor igualdad en ingresos



Expectativa de vida saludable, años



La cantidad de años que se podría esperar vivir si los patrones de tasas de mortalidad al momento del nacimiento se mantuvieran iguales durante toda la vida del individuo

Años de escolaridad, años



Número de años de escolaridad que se puede esperar recibir si persisten las tasas de matrícula por edad a lo largo de la vida del individuo (0 a 10 primaria, 10 -15 secundaria, 15+ universidad)

Nivel de habilidades laborales², ratio de trabajadores con alta vs. bajas habilidades



La relación de empleo total en ocupaciones de altas habilidades (P.ej., niveles de habilidades 3 y 4: gerentes, profesionales, técnicos y profesionales asociados) para empleos en ocupaciones de baja calificación (nivel de habilidad 1: labor manual)

1. Mide la desviación de la distribución de ingreso entre individuos u hogares | 1. Ratio de habilidades (skills) altas a bajas de trabajadores | La relación de empleo total en ocupaciones de altas habilidades (niveles de habilidades 3 y 4: gerentes, profesionales, técnicos y profesionales asociados) para el empleo total en ocupaciones de baja calificación (nivel de habilidad 1: ocupaciones básicas) | 3. Noruega | 4. Singapur | 5. Eslovaquia | 6. Australia

Fuente: Índice de Desarrollo Humano

Mejoras en la competitividad de Guatemala podrían traducirse en mejoras para la sociedad



Incrementar años de educación recibidos

6 Años

Al incrementar de 10 a 16 años la educación recibida



Mejorar la salud

7 Años de vida¹

Al incrementar la expectativa de vida saludable en el país de 62 años de vida a 69 años



Aumentar el pago de salario

\$75 USD

Al incrementar el salario básico² mensual que mejora el puntaje en el Gini Coefficient³ por 4 puntos



Reducir la pobreza severa

1.6M Ciudadanos

Al reducir la tasa poblacional de pobreza extrema de 11.2% a 1%



Incrementar la educación y empleabilidad

74K Jóvenes

Al incrementar la tasa de educación y empleabilidad de 27.6% a 16.4%

1. Actualmente Guatemala en expectativa de vida saludable se encuentra en 62 años en promedio
2. Diferencia en el salario básico mensual entre Chile (USD 441) y Guatemala (USD 366)
3. Mide la desviación de la distribución de ingresos entre individuos u hogares

Fuente: Índice de Desarrollo Humano

Entregable de la Construcción de hoja de ruta a alto nivel para Certeza Jurídica



1. Definición de una aspiración de certeza jurídica en Guatemala
- 2. Recopilación de iniciativas de solución para las diferentes dimensiones de la certeza jurídica**
3. Creación de una hoja de ruta a alto nivel para implementar las iniciativas de solución

Para hacer realidad estas apuestas estratégicas, a partir de sesiones de trabajo y entrevistas se capturaron 20 potenciales iniciativas

Apuestas	Objetivos (en 3-5 años)	Iniciativas	Vehículo implementación
Convertir a Guatemala en un Estado 100% Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Pasar de posición actual 105 a la 35 entre 141 países en costo de iniciar un negocio² • Pasar de posición actual 96 a la 35 entre 141 países en tiempo de iniciar un negocio² • Pasar de posición actual 124 a la 35 entre 141 países en eficiencia en fronteras² 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Digitalizar de punta a punta el 100% de los servicios/trámites clave para inversionistas (apertura de empresas, licencia de Construcción, importación/exportación, entre otros) y ciudadanos, tanto en el ejecutivo como en el Organismo Judicial 	<ul style="list-style-type: none"> • Fábrica para la digitalización del Estado
Paquete de reformas para Incentivar la competitividad y el empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Pasar de posición actual 103 a la 70 entre 141 países en protección de la propiedad intelectual² • Pasar de posición actual 81 a la 35 entre 141 países en protección de derechos de propiedad² • Pasar de posición actual 121 a la 65 entre 131 países en facilidad para proteger a inversionistas minoritarios³ • Pasar de posición 135 a la 81 entre 163 países en seguridad física en la sociedad⁴ 	<ol style="list-style-type: none"> 2 Impulsar regulación de la aplicación del Convenio 169 de la OIT 3 Fortalecer esquemas de prevención de seguridad y amplia comunicación internacional sobre mejoras en seguridad en el país 4 Impulsar una estrategia de protección de la propiedad intelectual 5 Fortalecer políticas de protección de los derechos de propiedad sobre bienes inmuebles 6 Fortalecer incentivos de formalización del empleo en Guatemala 7 Impulsar marco regulatorio del capital para incentivar inversiones (capital de riesgo, doble tributación, aseguramiento de inversiones) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión de Expertos para redactar propuestas iniciales de reforma normativa para incentivar la competitividad y el empleo
Modernizar el Organismo Judicial para convertirlo en un referente global	<ul style="list-style-type: none"> • Pasar de posición actual 120 a la 64 entre 128 países en el sistema de investigación penal efectivo¹ • Pasar de la posición de 195 a la 150 entre 128 países en tiempo para resolver disputas comerciales⁵ • Pasar de la posición de 127 a la 96 entre 128 países en la Justicia Civil no sujeta a retrasos irrazonables¹ 	<ol style="list-style-type: none"> 8 Impulsar expansión de Métodos Alternativos de Solución de Conflictos 9 Impulsar Casas de Justicia para aumentar acceso a la justicia y optimizar/canalizar procesos 10 Modernizar el modelo de gestión de los despachos y procesos judiciales penales 11 Impulsar transformación en el sistema procesal civil y comercial, incluyendo la oralidad 12 Optimizar estructura y procesos de gestión de la justicia constitucional 13 Fortalecer la capacidad administrativa/gerencial del Organismo Judicial 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión para redactar propuestas iniciales de reforma e impulsar plan de modernización de la justicia civil, penal y constitucional así como la gestión administrativa del Organismo Judicial
Gran Acuerdo Nacional por la Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Pasar de posición actual 111 a la 64 entre 128 países en Funcionarios del gobierno en la rama legislativa no utilizan la oficina pública para beneficio privado¹ • Pasar de posición actual 87 a la 32 entre 128 países en el nivel de publicidad de normas o proyectos de normas¹ 	<ol style="list-style-type: none"> 14 Robustecer reglas de elección de magistrados de altas cortes 15 Fortalecer las capacidades técnicas del Congreso 16 Impulsar estrategia de simplificación normativa y análisis de impacto en el Ejecutivo 17 Impulsar reforma y reglamentación de la Ley de Conflictos de Interés 18 Mejorar herramientas digitales del Congreso y del Ejecutivo para transparentar seguimiento a proyectos normativos 19 Fortalecer mecanismos de auditoría y control en el Estado 20 Fortalecer instancias de seguimiento legislativo desde la Sociedad Civil 	<ul style="list-style-type: none"> • Coalición del Estado, Sociedad Civil y Sector Privado para impulsar el Acuerdo Nacional

1. World Justice Project || 2. World Economic Forum || 3. Global Innovation Index || 4. Global Peace Index || 5. World Bank - Doing Business

Fuente: Talleres de ideación, entrevistas con expertos locales

La hoja de ruta se enfoca en cuatro apuestas estratégicas y estará habilitada por una instancia de gobierno y articulación



★ Las apuestas estratégicas del observatorio son producto de un ejercicio que facilitó la participación de expertos locales

La hoja de ruta se enfoca en cuatro apuestas estratégicas y estará habilitada por una instancia de gobierno y articulación

Convertir a Guatemala en un Estado 100% Digital

Impulsar una estrategia ambiciosa de digitalización de servicios del Estado (Ejecutivo y Judicial), incluyendo la creación de una Fábrica de Digitalización de talla mundial



Impulsar paquete de reformas para Incentivar la competitividad y el empleo

Impulsar paquete ambicioso de reformas para incentivar la competitividad y la inversión en el país, generando empleos productivos y bien remunerados

Observatorio de las reglas claras y justas



Lograr un Gran Acuerdo Nacional por la Transparencia

Impulsar un Gran Acuerdo Nacional a lo largo de las diferentes Ramas del Estado y con la Sociedad Civil para impulsar medidas de amplio consenso que aumenten la transparencia en Guatemala



Modernizar el Organismo Judicial para convertirlo en un referente global

Impulsar estrategias integrales desde la demanda (MASC) y de la oferta para modernizar y agilizar las distintas jurisdicciones del OJ



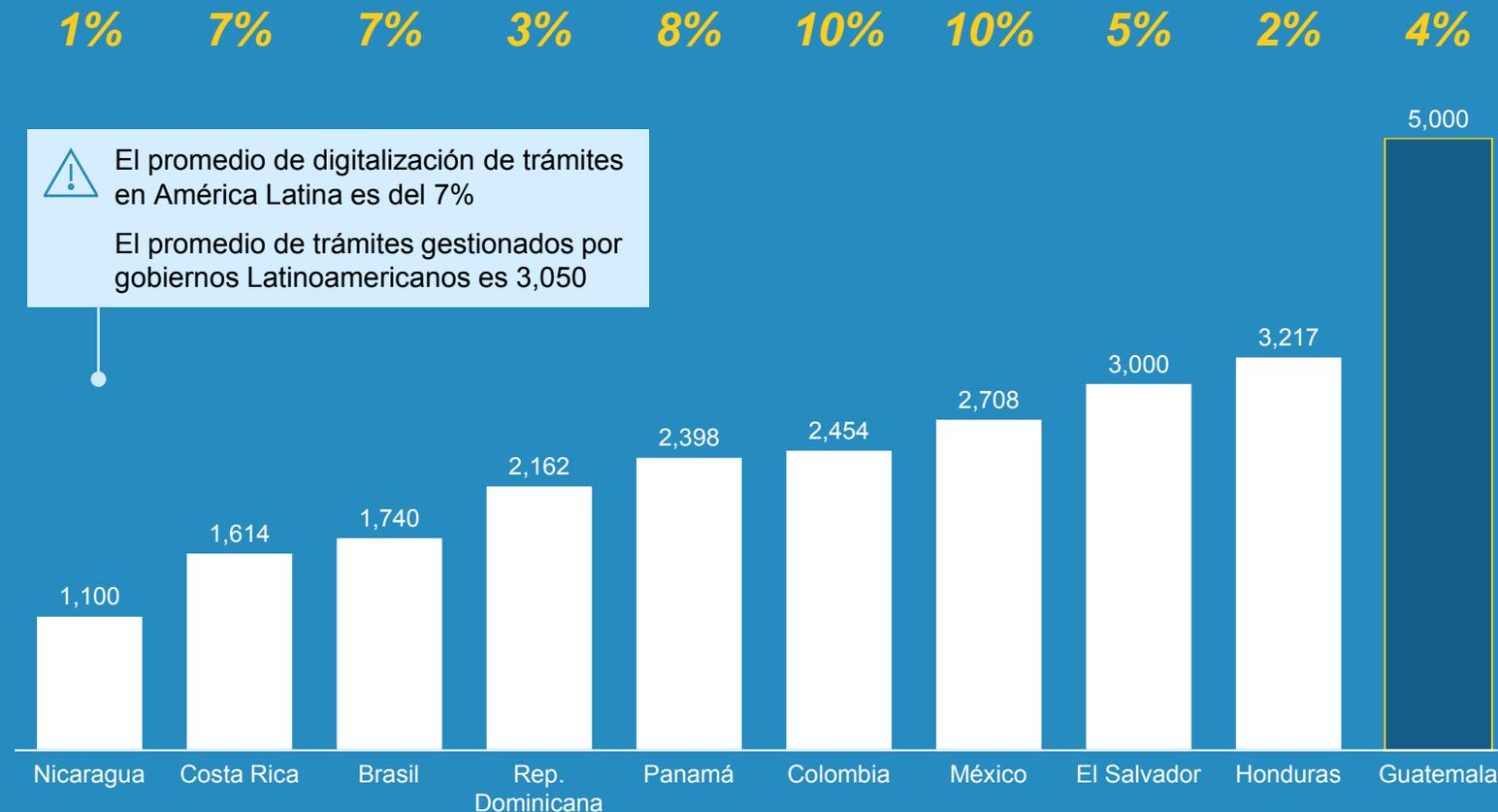
Las apuestas estratégicas del observatorio son producto de un ejercicio que facilitó la participación de expertos locales

A nivel regional, Guatemala gestiona el mayor volumen de trámites y tiene una tasa baja de digitalización



x% Porcentaje de trámites digitalizados

Número de trámites gestionados por el gobierno
Número de trámites gestionados 2017



Gobernanza Digital en Guatemala

Según el estudio del BID¹ "El fin del trámite eterno":

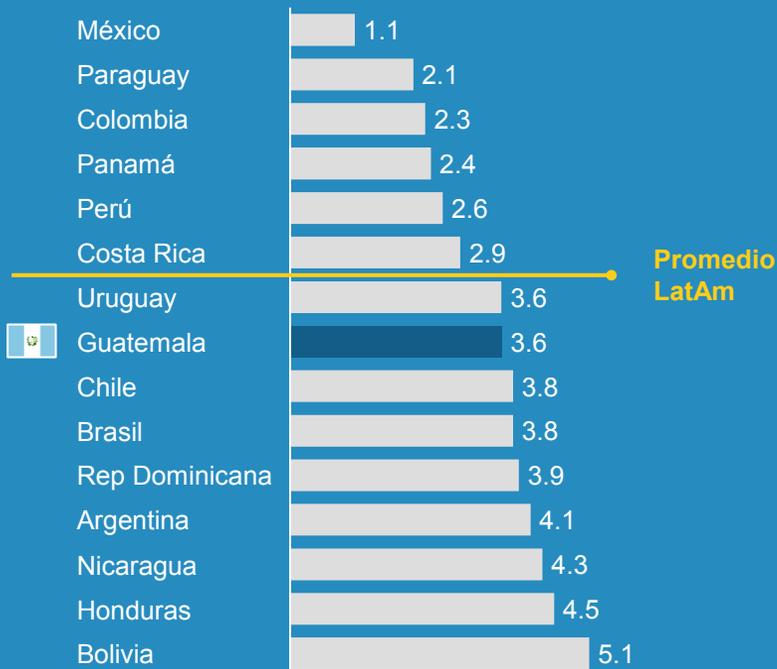
- Guatemala gestiona el mayor número de trámites en la región y el porcentaje de trámites digitalizados es menor al promedio regional
- El alto número de trámites gestionados y baja digitalización de trámites generan altos costos administrativos
- Los trámites del gobierno son diseñados y solucionados en función a las necesidades administrativas, no en la experiencia ciudadana"

1. Banco Interamericano de Desarrollo Estudio 2018

Además, Guatemala se encuentra rezagada frente a sus pares regionales en la complejidad y digitalización de los procesos



Complejidad de procedimientos regulatorios, puntuación¹



Trámites que se pueden empezar en línea, %



Gobernanza Digital en Guatemala

Según el estudio del BID² "El fin del trámite eterno":

- "Guatemala es el país con más trámites gestionados por el Organismo Ejecutivo" en Latinoamérica
- "El 36% de los trámites necesitan tres interacciones o más" con agentes del sector público
- Un trámite demora un promedio de 4 horas y 30 minutos, con un nivel de complejidad mayor al promedio latinoamericano
- Únicamente el 10% de trámites y servicios gubernamentales se pueden empezar en línea



La métrica del *World Justice Project* que mide la mora de procedimientos administrativos posiciona a Guatemala en el 4to Cuartil con un ranking de 112/128

1. De mejor a peor
 2. Banco Interamericano de Desarrollo Estudio 2018a
 3. Gobierno de Guatemala: Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico: Plan de Gobierno Digital 2021-2026
 4. La métrica mide si los procedimientos administrativos a nivel nacional y local se llevan a cabo sin demoras injustificadas

1 Guatemala podría seguir el ejemplo de referentes y convertirse en un líder regional con el 100% de los servicios estatales digitalizados



Los líderes globales han digitalizado sus servicios estatales para mejorar la experiencia de los ciudadanos e inversionistas



Estonia

Todos los servicios públicos disponibles en el portal nacional, intercambio sin tropiezos de datos gubernamentales para entrega de servicios



Alemania

Mandato legal para hacer que todos los servicios públicos estén disponibles en línea para 2022 (~575 servicios)



Dubái

Objetivo de hacer que todos los servicios públicos estén disponibles a través de app móvil y sin papel para el 2021



Guatemala podría digitalizar de punta a punta el 100% de los servicios/trámites clave de aquí al 2025 y convertirse en un líder regional



	Descripción	Inicio Estimado
Servicios a inversionistas	Procesos administrativos clave en el ciclo de vida de inversionistas como apertura de empresas, pago de impuestos, obtención de permisos	Q3/2021
Servicios a ciudadanos	Procesos administrativos clave para ciudadanos como emisión de documentos de identificación, pago de impuestos e inscripciones	Q1/2022
Servicios judiciales	Procesos judiciales clave como la notificación de fallos, invitaciones a audiencias y seguimiento de procesos	Q3/2022



Para lograr esto, se podría crear una Fábrica Digital de última generación que brinde capacidades transversales al Estado y digitalice *journeys* de punta a punta

1 Un plan de digitalización para Guatemala podría transformar la experiencia de empresas y ciudadanos en su relación con el Estado



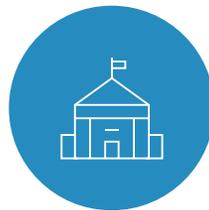
Mayor confianza en las instituciones públicas

Los ciudadanos satisfechos con su experiencia tienen 9 veces más probabilidades de confiar en las instituciones públicas en general¹



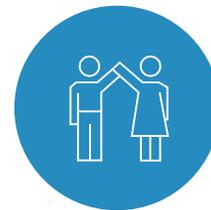
Ahorro de costos para el negocio

Las compañías ahorran costos a través de interacciones digitales con la administración pública (p. ej.: potencial de EUR 1.000 millones p.a. en Alemania)²



Mejor uso de los recursos gubernamentales

Las autoridades públicas pueden reasignar los ahorros de tiempo a tareas de mayor valor (p.ej.: ~60% de potencial de eficiencia a través de la automatización de servicios en Alemania)²



Mayor satisfacción de los empleados en instituciones públicas

El apoyo tecnológico para tareas repetitivas hace que los trabajos del sector público sean más interesantes; al mismo tiempo, la satisfacción del cliente refuerza la satisfacción del empleado³

Impacto¹



47%

Reducción de tiempo para ciudadanos en trámites gubernamentales

54%

Reducción de tiempo para inversionistas en trámites gubernamentales

59%

Reducción en costos operativos para el gobierno

8x

Incremento en confianza hacia el gobierno

1. Public Sector Journey Benchmark Survey 2018

2. Public Services, Government 4.0 – the public sector in the digital age, March 2018

3. German Journal of Human Resource Management: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/239700221102500108>

① Aún más, la pandemia ha acelerado la urgencia de empezar a digitalizar los procesos del gobierno, incluyendo Guatemala

COVID-19 ha hecho que la digitalización de los servicios públicos sea aún más urgente



Resiliencia

Los servicios digitales son accesibles 24/7, incluso cuando las oficinas gubernamentales deben cerrar



Escalabilidad

La demanda de muchos servicios se ha disparado (p.ej.: beneficios sociales, préstamos y subvenciones)



Recuperación económica

Los servicios digitales reducen los costos de las compañías al interactuar con la administración pública en <50%

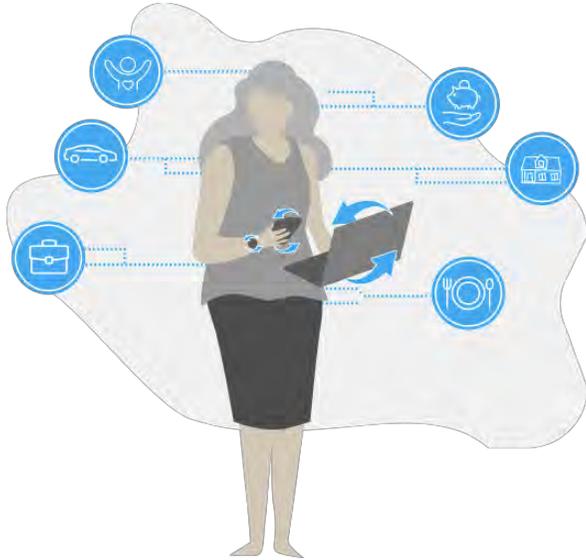


Presión presupuestaria

La automatización puede aumentar la productividad en el manejo de casos en un 60% y liberar recursos para nuevas prioridades



1 Los usuarios esperan una experiencia móvil consistente



El sector privado ha elevado las expectativas en la conveniencia de los servicios digitales

- **Jornadas de usuarios consistentes** con navegación intuitiva, integración de servicios relacionados y transacciones completamente digitales
- **Optimización para móvil** – La gente espera que los servicios funcionen en cualquier dispositivo; la mayoría quiere utilizar su smartphone¹

1. En 2020, ~ 50% del total del tráfico web fue tráfico móvil; ~ 50% de la población mundial compra algo a través de un dispositivo móvil todos los meses

... pero los servicios públicos digitales normalmente no cumplen esas expectativas



Los gobiernos se vuelven cada vez más digitales, pero la experiencia del usuario se está quedando atrás

- **Panorama fragmentado de servicios públicos digitales** – con ofertas inconexas de diferentes entidades gubernamentales, apariencia y sensación inconsistentes, sin inicio de sesión único, etc.
- **Optimizado para dispositivos de escritorio**, a menudo en combinación con elementos analógicos, p.ej.: imprimir y firmar un formulario

1 Para que Guatemala sea un Estado 100% digital pueden impulsarse tres elementos, incluyendo la creación de una Fábrica digital

A



B



C



A Digitalización basada en jornadas

Digitalización de procesos y servicios centrada en la experiencia de ciudadanos e inversionistas usando la metodología *Design Thinking*

B Portal digital central para el usuario

Creación de un punto de acceso central para todos los servicios de Gobierno, que además permita implementar los principios “solo una vez” y omnicanalidad

C Implementación a través de una Fábrica Digital

Instalación de una Fábrica digital centralizada, que aplicando las prácticas observadas en organización, procesos y capacidades Ágiles permita digitalizar todas las jornadas y trámites del país de una forma escalable

1A Una experiencia centrada en los usuarios a través de *Design Thinking* ha sido un enfoque fundamental para la digitalización de otros países

Digitalización basada en trámites

Parte de las capacidades de la institución a cargo y los trámites como un requisito gubernamental

- ✓ Genera procesos más eficientes
- ✓ Incrementa la accesibilidad a trámites para el usuario
- ✗ Arrastra al proceso digital los puntos de dolor del proceso análogo y las causas raíz de los problemas
- ✗ El usuario vive experiencias aisladas al interactuar con cada trámite y no existe una clara relación entre las instituciones

Digitalización basada en jornadas

Parte de las necesidades del usuario final (ciudadano, empresa), y busca el balance con los requisitos gubernamentales y la tecnología disponible

- ✓ Experiencia consistente e intuitiva de punta a punta para todos los servicios, con una reducción de pasos y puntos de contacto
- ✓ Posiciona al Gobierno de Guatemala como un aliado en las necesidades del inversionista y genera más oportunidades de interacción antes, durante y después de realizar trámites
- ✓ Incrementa la satisfacción del inversionista y la conclusión de trámites
- ✓ Las necesidades tienden a permanecer vigentes por largos periodos, por lo que la visión de las soluciones es más estable y proactiva

1A Estonia y Singapur, líderes en digitalización de servicios gubernamentales, han adoptado este mismo método de digitalización

Ejemplos de digitalización de *journeys* de punta a punta

Estonia: Proceso de Apertura de Empresas



Singapur: Proceso de aplicación de licencias / permisos de servicios de comida



1A Para Guatemala se hizo un esfuerzo equivalente de agrupar los trámites e identificar jornadas para inversionistas

Mapeo de catálogo de trámites de Gobierno relacionados al inversionista

Mapeamos +450 trámites



Mapeo de jornada del inversionista dentro del ciclo de vida de un negocio

1. Se identificaron 5 macro-etapas en el ciclo de vida de un negocio
2. Se mapearon 15 *journeys* en total ligados a estas macro-etapas
3. Se pre-mapearon los potenciales trámites gubernamentales que pertenecen a cada *journey*



Identificación de factores clave que pueden influir al arquetipo del inversionista

- Se identificaron 3 características del inversionista que pueden modificar el flujo de su *journey*:
1. Nacionalidad
 2. Tamaño de la empresa
 3. Sector industrial

Ejemplo jornada y arquetipo de inversionista seleccionados



Journey:

Quiero registrar mi empresa en Guatemala



Arquetipo:

Soy un inversionista extranjero, lidero una empresa tecnológica de gran tamaño que ofrece servicios de desarrollo de aplicaciones y software personalizados

1A Se clasificaron para Guatemala las jornadas por macro-etapa en el ciclo de vida del negocio (1/2)

Macro-etapa

Journeys

Quiero invertir en Guatemala



Quiero iniciar mi empresa en Guatemala

- Proceso de registro de una empresa
- Proceso de registro fiscal



Quiero participar en una licitación de Guatemala

- Proceso de registro, gestión, pagos, y otros



Cumplo con los requisitos comerciales para comenzar a operar



Quiero proteger la Propiedad intelectual y activos de mi empresa

- Proceso de registro y **gestión de propiedad** intelectual, marcas, etc.



Quiero obtener un permiso o licencia especial proceso de inscripción, apertura, renovación, de licencias sanitarias, ambientales, etc.



Quiero exportar mis productos

- Proceso de registro para exportación, obtención de permisos, y otros



Quiero importar productos

- Proceso de registro, obtención de permisos, y otros



Tengo los recursos humanos y materiales necesarios para operar



Quiero contratar la mejor fuerza laboral para mi empresa

- Proceso de contratación, obtención de permisos, gestión y despido



Quiero que mi empresa tenga los espacios físicos ideales

1. **Compra de bienes** inmuebles, proceso de registro y gestión de la compraventa
2. Permisos de **construcción** proceso de registro, gestión, renovación, entre otros
3. Proceso para recibir **servicios básicos** en instalaciones de electricidad, agua, etc.



Quiero apoyo financiero para iniciar o expandir mi empresa

- Proceso de obtención de crédito y financiamiento

1A Se clasificaron para Guatemala las jornadas por macro-etapa en el ciclo de vida del negocio (2/2)

Macro-etapa

Journeys

Administro mi empresa



Quiero administrar los impuestos de mi empresa

- Proceso de gestión, pago y devolución



Quiero renovar o modificar un proceso anterior



Edge cases: Resuelvo situaciones inesperadas de mi empresa



Quiero proteger mi empresa ante un déficit económico

- Proceso de resolver insolvencia comercial



Quiero resolver un problema con uno de mis servicios

- Proceso de declaración de denuncias o reclamos

Meta 2021:

360 expedientes diligenciados



Quiero cerrar mi empresa

- Proceso de liquidación o transferencia de un negocio

1A Con base en encuestas a inversionistas Prioridad de siguientes jornadas desde perspectiva del inversionista

Se realizó una encuesta para obtener una priorización de jornadas preliminar basada en la opinión de los inversionistas

Características de la muestra

Participaron

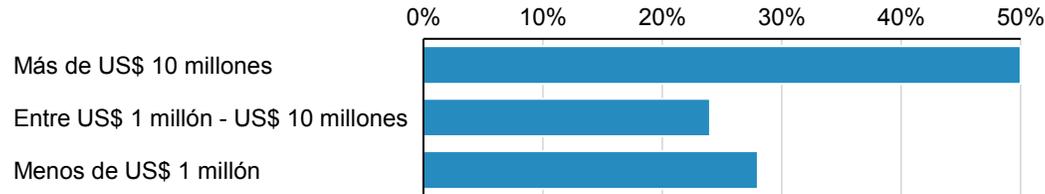


31 inversionistas

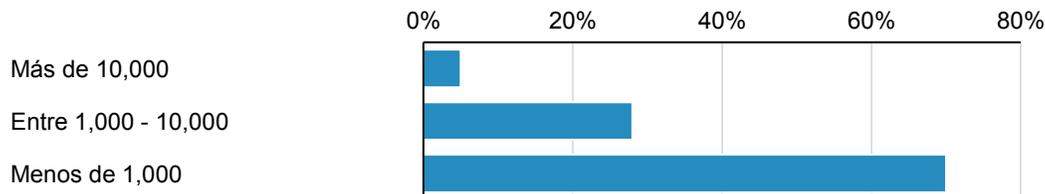
Sectores industriales

- Inmobiliaria y Construcción
- Agroindustrial
- Alimentos
- Turismo
- Importaciones
- Digital / TI
- Textil
- Exportaciones
- Manufactura
- Servicios

Ingresos anuales de sus empresas



de empleados en sus empresas



Priorización según tamaño de brecha al comparar la relevancia para el inversionista y el promedio de su satisfacción con el proceso actual

Acceder a apoyo financiero para iniciar o expandir mi empresa (proceso de obtención y pago de crédito y financiamiento)

Obtener licencias o permisos especiales de acuerdo al sector industrial de mi empresa (proceso de inscripción, renovación y uso de licencias p.ej. licencias sanitarias)

Contratar la fuerza laboral que necesita mi empresa (proceso de registro, inscripción a Seguro Social, gestión y despido de colaboradores)

Obtener permisos de Construcción (proceso de obtención y gestión de permisos de construcción)

Proteger la Propiedad intelectual y Activos de mi empresa (proceso de registro y gestión de propiedad intelectual, marcas, etc.)

Exportar productos (proceso de registro, obtención de permisos, aduana, etc.)

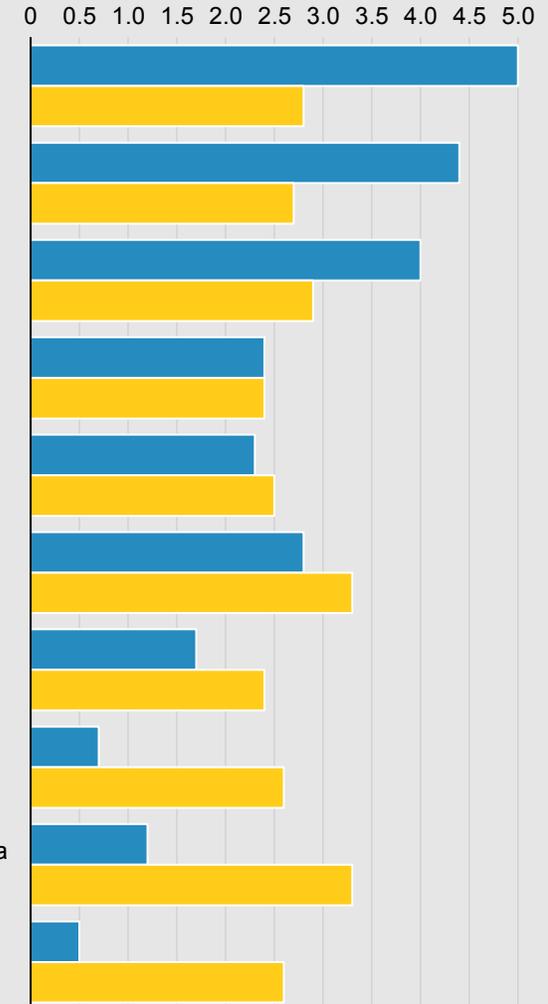
Importar productos (proceso de registro, obtención de permisos, recepción de productos en aduana, etc.)

Adquirir bienes inmuebles para la empresa (proceso de registro y obtención de compraventa del bien inmueble)

Acceder a servicios básicos en las instalaciones de la empresa (proceso para recibir servicios de electricidad, agua, etc.)

Participar en una licitación en Guatemala (proceso de registro, gestión, pagos, etc.)

■ Valor para el inversionista
■ Satisfacción con proceso actual



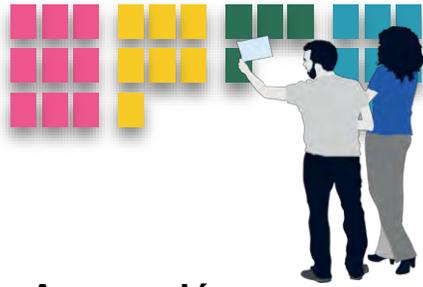
Información recolectada con base en encuestas con inversionistas

1A Para cada jornada se sugiere seguir una metodología de *design thinking* con unos pasos estandarizados



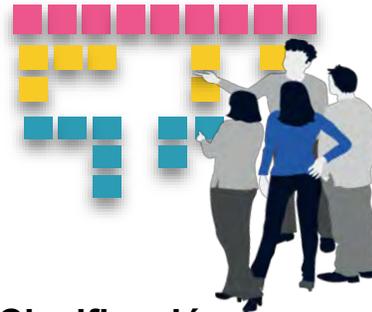
Mapeo

Identificar todos los servicios y trámites gubernamentales



Agrupación

Crear una visión integral de la jornada del usuario de punta a punta para direccionar la estrategia digital



Clasificación

Identificar los journeys existentes para inversionistas, y priorizar uno de estos y mapear sus potenciales actores



Descubrimiento

Entrevistar a 10+ actores sobre su experiencia: inversionista, abogados extranjeros, y funcionarios públicos



Journey actual

Mapear el proceso actual, las interacciones entre actores y los desafíos existentes



Se ejecutó la siguiente metodología para un journey; esta metodología se podría replicar sistemáticamente para reimaginar journeys de ciudadanos e inversionistas



Ideación de la Visión a Futuro

Realizar un taller de ideación con los actores del journey para generar ideas y soluciones a desafíos actuales sino y transformar la visión de la experiencia a una de primer nivel



Prototipo de solución

Ilustrar las funcionalidades con diferentes niveles de fidelidad para validarlas y crear alineación sobre la visión a futuro y las siguientes acciones



Probar y refinar

Presentar la solución a los diferentes involucrados y actores del journey para seguir refinando el prototipo



Elijo Guatemala como sede para mi empresa

- Entender estrategia política de Guatemala, consideraciones legales y otros factores que pueden impactar su empresa y sector industrial
- Acceder a expertos en el ámbito empresarial de Guatemala que ofrezcan asesoría personalizada a su empresa en una variedad de servicios
- Información concreta, unificada, con un lenguaje sencillo y accesible



Luisa

Inversionista extranjera

Luisa es co-fundadora de Tecompany, una empresa basada en España que ofrece servicios de desarrollo de software.

Tras el éxito en Europa, su equipo está implementando un plan de expansión para servir al mercado de Norteamérica; y Luisa piensa que Guatemala sería la sede ideal, pues se ha posicionado como el Hub tecnológico por excelencia en Centroamérica.



Habilitadores

Acciones internas necesarias para cubrir las necesidades del inversionista

Fuente: Talleres de ideación, entrevistas con expertos locales



CONCEPTO

Mi Negocio.gt - Sitio informativo para inversionistas

Información para toma de decisiones en un sólo lugar

- Encontrar información organizada por sector industrial
- Sentir confianza gracias al respaldo de organizaciones privadas (p. ej., Agexport, Cámara de Comercio de GT, etc.)
- Ver estadísticas en tiempo real del Mercado en GT (p. ej., población, segmentación, crecimiento por sector)
- Descargar información en formatos para realizar presentaciones
- Por cada sector, encontrar información como: estrategia política, acceso a capital humano, infraestructura, programas e instituciones especializadas, consideraciones legales, oportunidades, características del mercado en GT, noticias y eventos relacionados

Recursos multimedia, tutoriales y guías de soporte

- Acceder a recursos multimedia para aprender sobre el ecosistema de inversiones en GT (p. e.j, videos, guías interactivas, tutoriales, podcasts, blogs, etc.)
- Descargar plantillas de documentos necesarios en el proceso
- Recibir asistencia automatizada para preguntas frecuentes a través de un Chatbot

Conexión con Consejeros Comerciales

- Agendar videollamada / cita en oficina local con un Consejero Comercial especializado en su sector

Comunidad de inversionistas

- Participar en foros modulados por Consejeros Comerciales, para discutir oportunidades o nuevos temas de inversión

- Definir creadores de contenido para cada sector industrial
- Determinar gobernanza para la publicación y actualización de la información
- Definir ente rector a cargo de la tecnología del portal
- Crear una imagen unificada para el sitio/portal del inversionista
- Crear bases de datos y capacidades en Minería de datos
- Organizar y capacitar Consejeros Comerciales por especialidades (p.ej. sector industrial, ciudad, región, idioma)

- Visibilidad del proceso completo para establecer su empresa de acuerdo a sus necesidades específicas
- Entender requisitos, siguientes pasos y el impacto que cada decisión tiene en el proceso en general

Reúno los requisitos y registro mi empresa

- Realizar el proceso desde el extranjero para reducir costos y tiempos
- Identificarse de forma legal para acceder a servicios privados y públicos de Guatemala (p. ej., poder ser representante legal de mi empresa, abrir cuentas bancarias)



CONCEPTO

Así se hace - Plan personalizado

Cuestionario para conocer al inversionista

- Responder preguntas sobre características clave de ella como inversionista y de su empresa para ajustar el plan a sus necesidades (p. ej., Nacionalidad, sector industrial, tipo de formación, capital inicial, etc.)

Tracker del proceso personalizado

- Visualizar los pasos necesarios para lograr el registro (incluyendo pasos donde no hay interacción con Gobierno)
- Ver en cada paso los requisitos, tiempo y costo estimado
- Iniciar los pasos desde el tracker, y cuando aplique, buscar a un proveedor que realice / asesore en el paso
- Ver en tiempo real su progreso en el plan (pasos realizados, pasos por realizar, pasos dependientes, estatus de pasos en curso)

Recomendaciones y notificaciones a la medida

- Recibir recordatorios para realizar pasos, y notificaciones para comunicar progreso en el proceso
- Recibir recomendaciones de contenido y acciones de acuerdo a patrones de otros inversionistas similares, o según el paso del proceso en el que se encuentre (p. ej., ciudad ideal para el sector, acelerar el proceso contratando a un representante legal)

Sistema orgánico de retroalimentación

- Proveer retroalimentación al concluir cada paso para contribuir a la mejora continua de los servicios involucrados en el plan

- Identificar características clave del inversionista que pueden modificar el journey
- Tomar como punto de partida "asisehace.gt" para los pasos relacionados a Gobierno
- Integrar sistemas que permitan la trazabilidad del progreso en el proceso y comunicación instantánea
- Adquirir capacidades en Machine learning para aprender del compartamiento y retroalimentación de los usuarios y generar recomendaciones personalizadas

CONCEPTO

Residencia virtual para inversionistas

Solicitud en línea

- Al iniciar el proceso, crear una cuenta para acceder al Portal privado de Mi Negocio.gt
- Llenar formulario y realizar pago en línea
- Autorizar una revisión de antecedentes global previa a la aprobación de su Residencia Virtual
- Registrar un contacto local para garantizar que todos los comunicados sean recibidos a tiempo

Recolección en embajada o sede cercana

- Usar embajadas, consulados y otros centros autorizados alrededor del mundo para recibir su Residencia Virtual
- Registrar sus huellas dactilares y fotografía en el momento de la entrega
- Recibir una versión digital y física de su Residencia Virtual

Legalidad para realizar trámites de inversionistas de forma digital

- Recibir su RTU como inversionista individual y su Carpeta Digital
- Activar su firma digital
- Usar su Residencia Virtual para identificarse legalmente como residente ante instituciones privadas y gubernamentales al realizar trámites (bancos, proveedores privados, registro patronal, etc.)
- Generar antecedentes de su actividad como inversionista en el país, y tener la posibilidad de transicionar a una Residencia física con un proceso más ágil

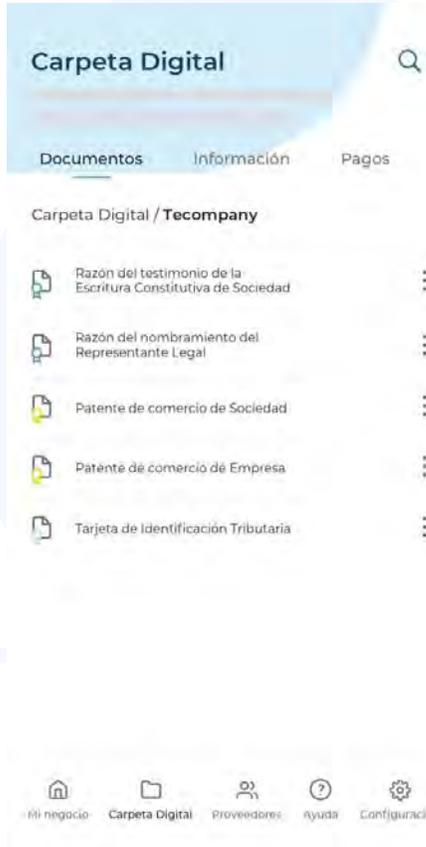
* Una Residencia Virtual no sustituye la Residencia tradicional, por lo que el inversionista no tiene autorización para residir en Guatemala físicamente



- Crear convenios internacionales para establecer una red completa de Centros Autorizados para la emisión de Residencias Virtuales autorizados
- Crear mecanismos de respaldo para autenticar la identidad del solicitante de forma remota (agencias globales de revisión de antecedentes, convenios con gobiernos internacionales, etc.)
- Coordinar instituciones para realizar registros y emisión de documentos de forma simultánea (SAT, RENAP, Migración)
- Hacer acuerdos con entidades privadas para acreditar validez de la Residencia Virtual (p. ej., bancos)

- Reducir tiempo invertido y errores al proporcionar la misma información repetitivamente a las diferentes instituciones

- Encontrar proveedores de Guatemala para realizar/asesorar los diferentes pasos del proceso
- Contratar proveedores de confianza, con una recomendación de respaldo, que entiendan los aspectos relacionados a su industria y su nacionalidad que puedan influir en el proceso (recomendaciones del gobierno pueden causar desconfianza) y que coincidan con los servicios y costos más adecuados a sus necesidades



CONCEPTO

Carpeta Digital

Almacenamiento centralizado de información

- Administrar datos, documentos y métodos de pago personales y de empresas en un sólo lugar
- Proteger el acceso a su información usando autenticación con biométricos u otros métodos digitales

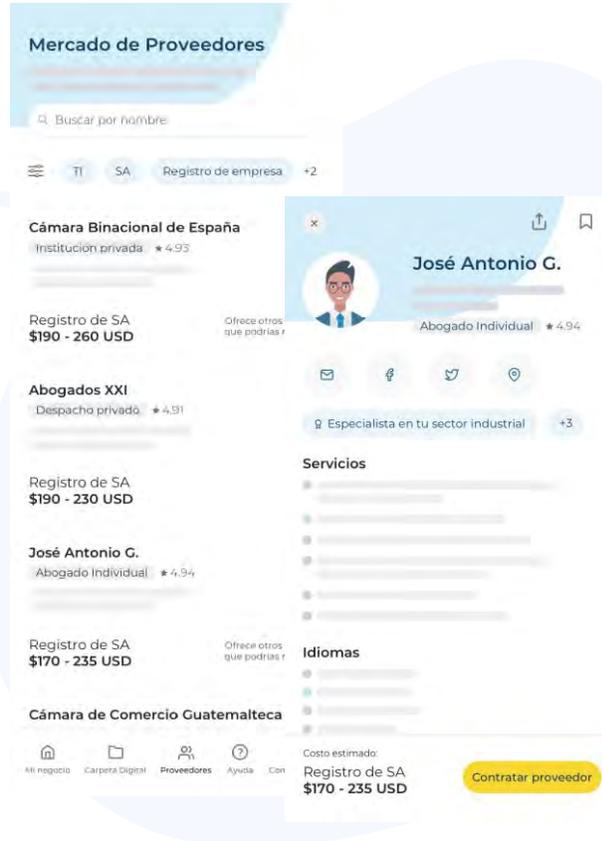
Organización personalizada

- Asignar permisos para dar acceso a otras personas a carpetas o documentos específicos (p. ej., a abogados, socios, empleados, etc)
- Crear nuevas carpetas o campos de información, y cargar documentos a la Carpeta Digital

Conexión con servicios públicos y privados

- Identificar y llenar de forma automática formularios con la información almacenada
- Recibir de forma automática los documentos oficiales emitidos por entidades públicas
- Utilizar su Carpeta Digital en plataformas digitales privadas

- Definir ente responsable a cargo del sistema de almacenamiento y su estructura para intercambio de datos
- Definir aspectos técnicos para vincular información a personas o empresas específicas
- Alinear la funcionalidad para cumplir con regulaciones de protección de información personal locales e internacionales



CONCEPTO

Mercado de proveedores

Listado de proveedores

- Filtrar la lista para identificar proveedores especializados o con experiencia específica (p. ej., tipo de servicio, tipo de formación de empresa, sector industrial, nacionalidad del inversionista, idioma, nombre, mercado)
- Encontrar diferentes tipos de proveedores: Organizaciones públicas, organizaciones privadas, proveedores individuales (p. ej., Despachos de abogados, Cámaras de Comercio, Contador individual, Agexport, consultora)
- Encontrar proveedores para diferentes etapas del proceso: legal (registro de empresas, marca y propiedad intelectual, obtención de licencias, exportaciones, representantes legales, migración), contaduría, recursos humanos, inmobiliaria, asesoría política, análisis de mercado, traducciones

Perfil detallado de proveedor

- Acceder a detalles sobre los servicios, experiencia y medios de contacto del proveedor (p. ej., tipos de servicios, costos estimados, experiencia en mercados específicos, etc.)
- Identificar todos los servicios ofrecidos por un proveedor que coinciden con aquellos que necesitará en pasos futuros de su jornada
- Comparar, guardar y compartir perfiles de proveedores

Sistema orgánico de evaluaciones

- Evaluar el servicio ofrecido por un proveedor contratado para garantizar la calidad de los servicios y generar confianza entre los mismos inversionistas

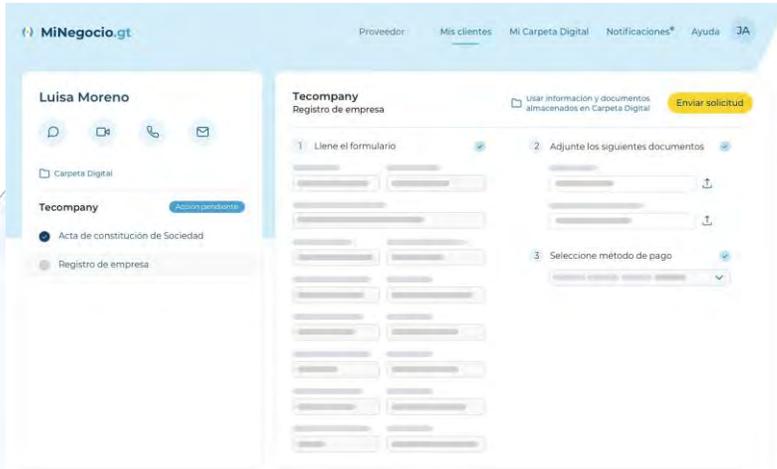
Integración con Así se hace

- Buscar proveedores que presten servicios para cada paso del proceso
- Contratar al proveedor desde la plataforma
- Incorporar a un proveedor, con quién ya tiene un contrato, para darle acceso a su información en el Portal

- Definir mecanismos para garantizar la confiabilidad, capacidad y prestigio del proveedor (p. ej. convenios con Colegios de profesionistas, Relaciones Exteriores)
- Definir mecanismos para proteger la confiabilidad del sistema de evaluaciones
- Establecer medidas para promocionar a los proveedores con una postura neutral de acuerdo a códigos de ética, y permitir a cualquier proveedor potularse para aparecer en el listado
- Capacitar proveedores en especialidades (p. ej., región del mercado, nacionalidad del inversionista, sector industrial, tipos de servicios, tipo de formación, etc.)

- Mantener una comunicación constante y un proceso fluido con sus proveedores

- Realizar los trámites lo más rápido posible y con el menor costo
- Tener certeza de su elegibilidad en el trámite antes de realizar el pago



CONCEPTO

Mi Negocio.gt para proveedores

Procesos sincronizados

- Al crear su cuenta, ver a sus clientes, sus empresas y contactarlos de forma segura
- Ver los trámites pendientes, o en progreso, de cada cliente y darles seguimiento
- Realizar todos los trámites relacionados a inversionistas directamente desde el portal
- Acceder a la Carpeta Digital de sus clientes (según los permisos otorgados) para cargar sus documentos y para llenar formularios automáticamente

Recursos de soporte

- Acceder a recursos para aprender sobre los procesos en la plataforma y funcionalidad de ayuda
- Recibir actualizaciones sobre leyes y noticias que pueden impactar los servicios que ofrece
- Recibir recomendaciones de noticias y recursos personalizadas, según la especialidad del proveedor

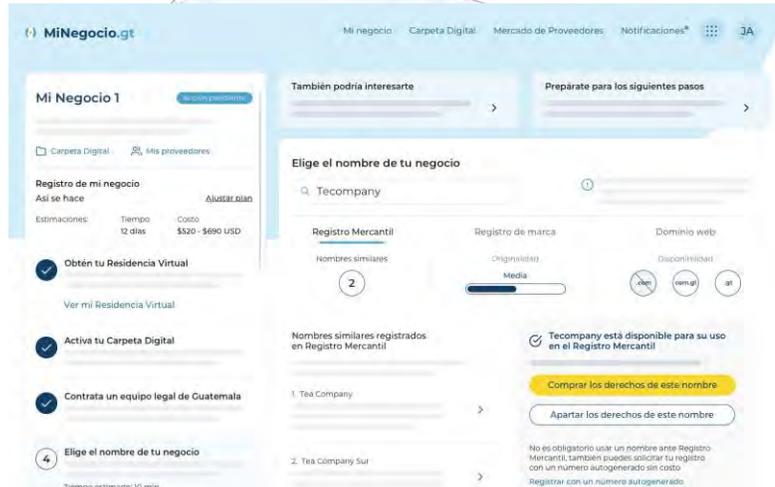
- Migrar y dar acceso a proveedores al portal
- Definir dinámica para proveedores que ofrecen servicios que no se relacionan con un trámite/servicio público

CONCEPTO

Ventanilla única

Procesos automatizados, unificados y anticipatorios

- Realizar trámites rápidamente a través de procesos automatizados y con la opción de "auto-servicio" (cuando aplique)
- Seleccionar "combos" de trámites para solicitarlos al mismo tiempo con un solo formulario (p. ej., registro mercantil + registro ante SAT + registro de marca)
- Realizar un pago único en línea para cubrir el costo de todos los trámites involucrados
- Conocer su elegibilidad para un trámite antes de realizar un pago (p. ej. disponibilidad del nombre para la SA)



Selección de nombre para la empresa

- Identificar de forma instantánea la disponibilidad de un nombre en 3 tipos de uso que podría necesitar para su empresa: Registro Mercantil, marca, dominios web
- Encontrar nombres similares como referencia
- Una vez confirmada la disponibilidad del nombre, pagar para apartar el nombre por un período definido o comprar los derechos
- Elegir la opción de registrar su SA con un número autogenerado en lugar de un nombre (para ahorrar costos)
- Emisión digital automática de comprobante de derechos sobre el nombre

Apertura de cuenta bancaria empresarial

- Usar su Residencia Virtual para identificarse y abrir cuentas empresariales con bancos de GT en línea

Firma de acta constitutiva

- Atender videoaudiencias para definir acuerdos del acta constitutiva
- Usar su firma digital para firmar el acta constitutiva y cualquier documento legal (al igual que sus socios y abogado)

Registro de la empresa

- Solicitar el registro de la empresa ante Registro Mercantil, el SAT y el IGSS con un solo formulario
- Usar formas de pago digitales o en línea para cubrir el costo de todos los trámites involucrados

- Centralizar o conectar los sistemas de almacenamiento de datos
- Automatizar procesos y reducir pasos y puntos de contacto
- Crear y vincular la Carpeta Digital de la empresa con la del representante legal
- Distribuir la información contenida en la solicitud a todas las dependencias involucradas para emitir su veredicto / documentos resultantes

Recibo el registro oficial de mi empresa

- Acceder a un servicio consistente en el que no tenga que “re-aprender” cada que interactúa con diferentes instituciones o trámites
- Reducir la necesidad de realizar procesos con documentos impresos

Siguientes pasos

- Claridad sobre los siguientes pasos para comenzar a operar su empresa y para abrir otras empresas o sucursales
- Administrar sus empresas / sucursales de una manera ágil

CONCEPTO

Mi Negocio.gt - Portal único para inversionistas

Conexión a los siguientes pasos

- Acceder con su cuenta a través del Portal a todas las jornadas relacionados a su empresa (p.ej., proteger marca y propiedad intelectual, adquirir de un inmueble para la empresa, contratar y registrar empleados)

Administración de mis empresas en un Portal

- Abrir sucursales de una misma empresa vinculándolas con sus empresas existentes
- Abrir y administrar todas sus empresas desde el Portal
- Tener una vista panorámica de sus empresas y el estatus de sus procesos relacionados



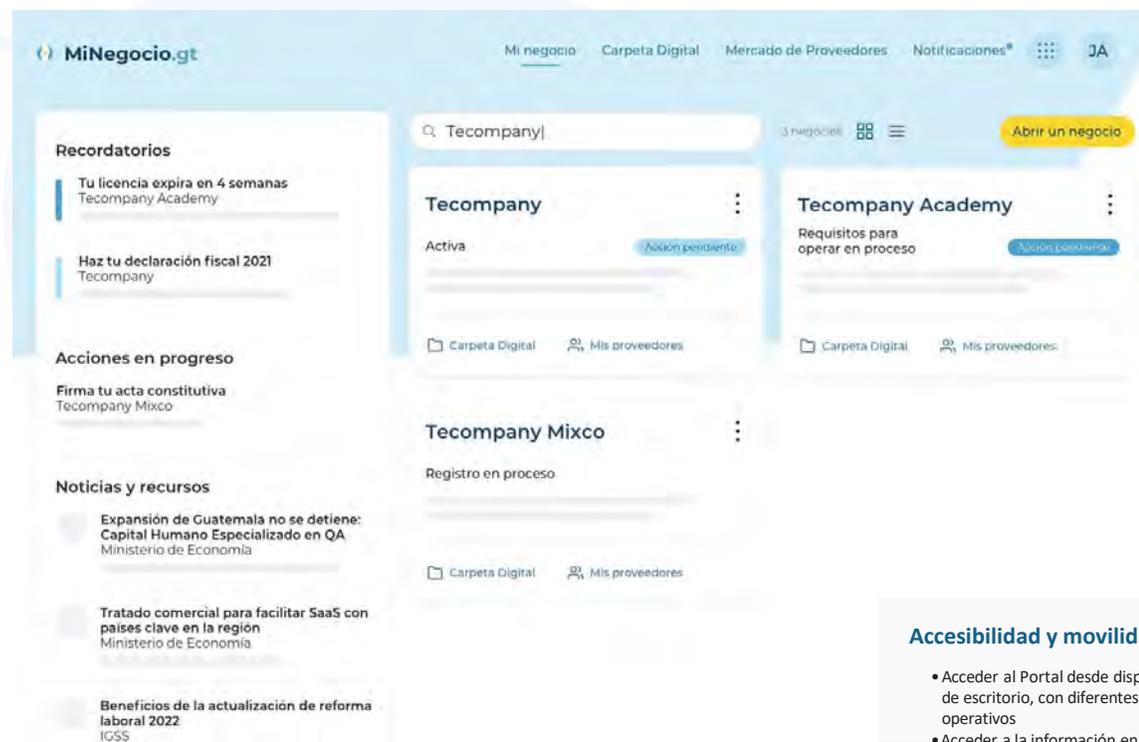
CONCEPTO

Documentos digitales

Experiencia Omni-canal

- Recibir documentos oficiales de forma automática en su Carpeta Digital
- Usar documentos digitales para identificarse en interacciones físicas (p. ej., presentar su Patente digital a un auditor para que la escanee, presentar su ID digital en una oficina pública para ser escaneada y dar acceso a archivos de su Carpeta Digital)

- Crear capacidades tecnológicas en canales físicos para conectarse con los canales digitales
- Implementar tecnologías la seguridad y validez de los documentos digitales

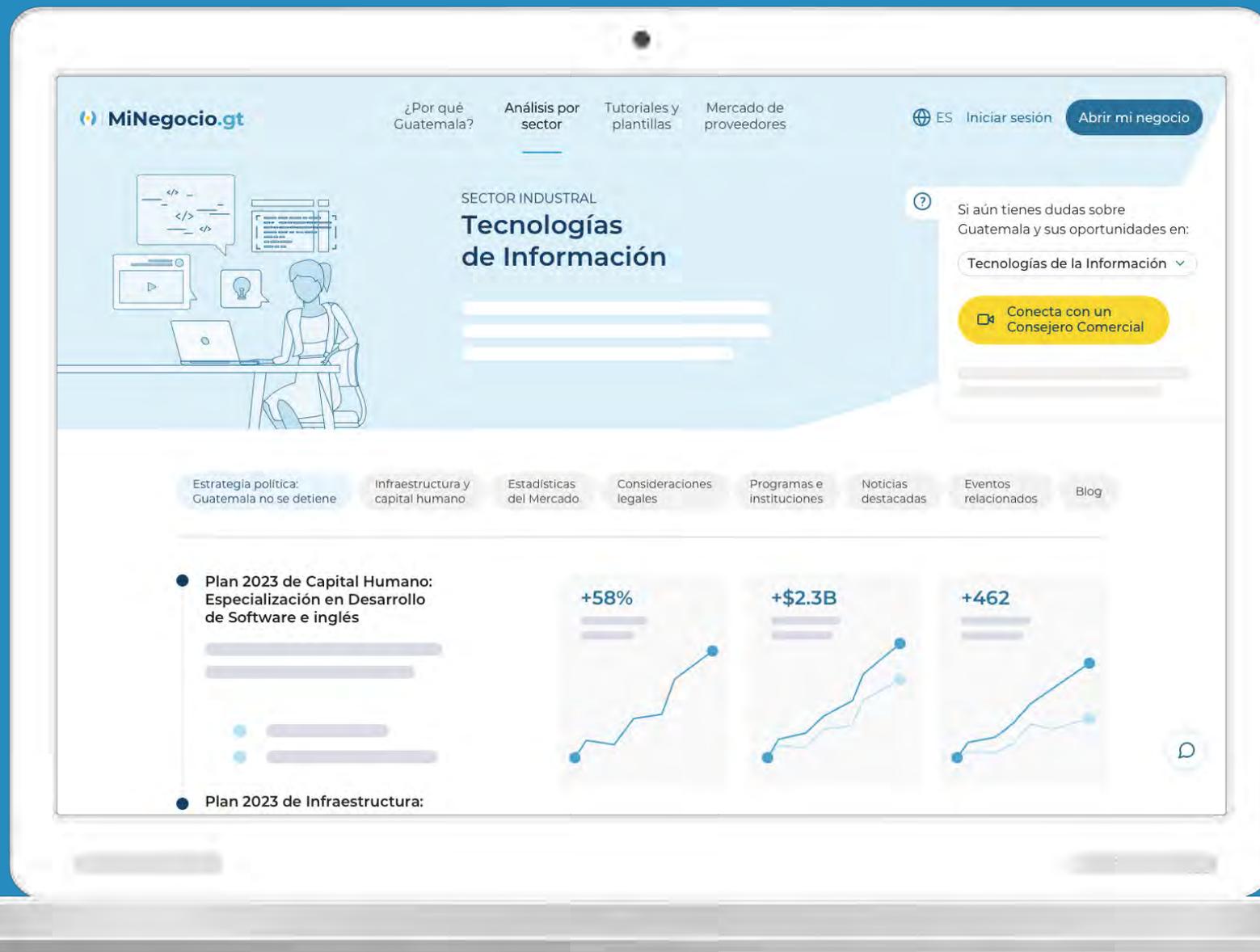


Accesibilidad y movilidad

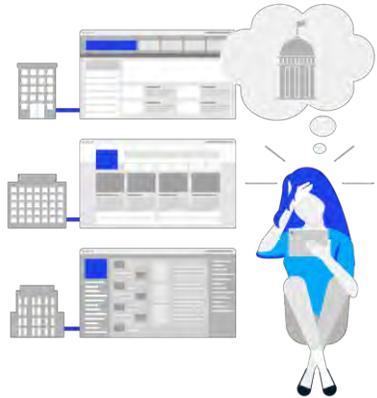
- Acceder al Portal desde dispositivos móviles y de escritorio, con diferentes sistemas operativos
- Acceder a la información en diferentes idiomas y lenguas

1B

Guatemala podría tener un portal único que parta de lo ya existente y que se ajuste a prácticas observadas globales



1B Que permita pasar del enfoque tradicional ...

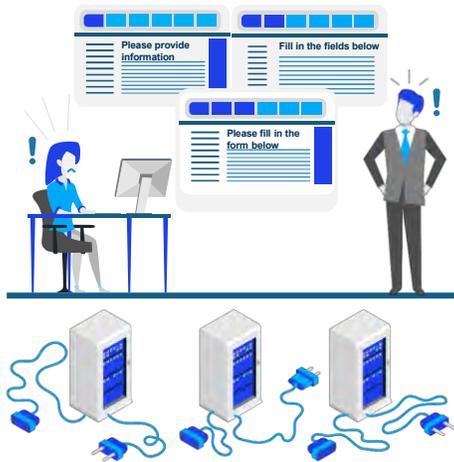


Situación común

Acceso fragmentado a servicios públicos digitales (muchos portales, no vinculados)

Desafío

Los usuarios están confundidos y no migran al canal digital



Situación común

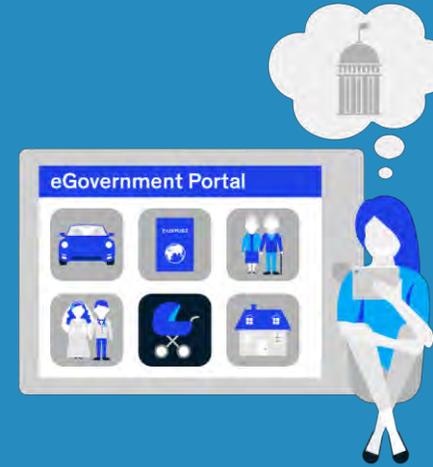
Los datos son difíciles de usar (dispersos entre registros no conectados). Se solicitan al ciudadano varias veces

Desafío

"Frontend" y "backend" son difíciles de integrar (registros, procesamiento de casos)

Fuente: Talleres de ideación, entrevistas con expertos locales

... a una experiencia de primer nivel



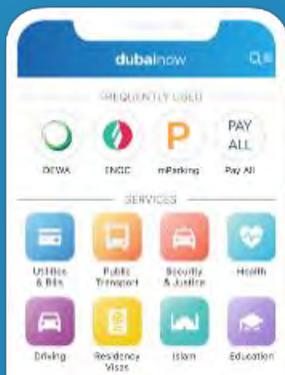
Acceso intuitivo y experiencia consistente para todos los servicios



Los usuarios proporcionan datos "solo una vez"; luego se extraen de los registros vinculados

1B Dubái está construyendo una aplicación móvil para acceder a todos los servicios públicos

Estudio de caso: ventanilla única



App DubaiNow

- App unificada de servicios inteligentes del gobierno de Dubai
- Actualmente ofrece acceso a más de 70 servicios gubernamentales
- Proporcionará todos los servicios gubernamentales en 2021

Ventanilla única para todos los servicios electrónicos del gobierno

Características clave del App DubaiNow



ID Digital

Mismo método de autenticación para todos los servicios



Pago

Seguimiento central de todas las facturas y pagos de servicios



Casillero

Casillero digital personal para datos y documentos



Alertas

Los servicios pueden enviar alertas (p.ej., solicitud procesada, pago recibido)



Navegación de eventos de vida

Basado en eventos de la vida e incluye servicios privados relevantes



Tablero de Control

Seguimiento del uso de servicios electrónicos del gobierno y relacionados

1C Guatemala podría implementar una fábrica digital basada en metodologías ágiles, que digitalice el 100% de los servicios del Estado



¿Qué es una fábrica digital?

- Los equipos interdisciplinarios reúnen a todas las autoridades públicas relevantes (expertos en regulación, prestación de servicios, etc.), así como talento digital (diseñadores, desarrolladores, *coaches Agile*)
- La participación continua del usuario (diseño inicial, Feedback de prototipos) asegura que los funcionarios públicos entiendan y prioricen las necesidades del usuario
- Métodos Agile adaptados al sector público (p.ej.: gran participación de colaboración remota) ayudan a superar una cultura de trabajo conservadora
- Mentalidad MVP – los resultados incluyen una visión objetivo ambiciosa y un plan para los cambios legales y tecnológicos requeridos, pero también hay un primer lanzamiento de producto inmediato



Muchos gobiernos líderes configuran "laboratorios" o "fábricas" agile para construir jornadas de servicio integradas



Impacto demostrado

Excelente UX

- P.ej.: 13x de aumento en la adopción del usuario de la jornada de "beneficios digitales para niños" 3 meses después del lanzamiento (país de Europa Occidental)

Rápido time-to-market

- P.ej.: 1 mes desde el inicio del diseño hasta el lanzamiento del MVP para el viaje de "iniciar un centro médico" (país del Medio Oriente)

Mejores procesos internos

- P.ej.: 85% más de satisfacción del empleado y USD 40 mn ahorros de costos anuales específicos para la jornada "conducir un auto" (país del Medio Oriente)

1C El equipo de la fábrica puede tener diferentes roles

Equipo de implementación

Gestión tecnológica y escalabilidad

Integración y gestión de stakeholders

Expertos institucionales (*legales y operacionales*)

Expertos especializados en las instituciones afectadas que analizan los trámites y su reestructuración

Dueño de producto / jornada

Gerente de proyecto de equipo de desarrollo encargado de definir la visión de la jornada y priorizar el desarrollo para cada sprint

Líder de Tecnología (Arquitecto)

Definir la arquitectura, las herramientas, tecnologías analíticas y de seguridad

Líder de Fábrica Digital

Gestión y visión de Fábrica Digital y los stakeholders, así como el seguimiento de las métricas

Administrador de Portal - escalabilidad

Experto especializado en la organización y estandarización de módulos para el Portal

Otros roles

Marketing y Finanzas

Usuarios

Ciudadanos y empresas para co-diseñar soluciones y realizar pruebas de usuarios

Ingenieros en datos y Blockchain

Permitir la ingestión, transformación y almacenamiento de datos limpios y enriquecidos

Desarrolladores, científicos de datos y testers

Programar, implementar y probar soluciones en software y hardware para back-end, front-end y diseño de algoritmos para aprendizaje automático y diseño de casos de uso analíticos

Scrum master

Orientar al equipo de desarrollo en la metodología Ágil y seguimiento a la comunicación constante de las células

Diseñadores (Líder / UX / UI)

Incorporar una visión orientada al usuario y diseñar la experiencia y visualización de las jornadas digitales

La ocupación del equipo y la posible adición de más u otros *stakeholders* varía dependiendo del servicio público analizado



Crear una visión general de las tareas y roles de los *stakeholders* y construir un equipo de trabajo para avanzar en el Lab de Digitalización juntos - decidiendo con los clientes cuáles representantes formarán parte del equipo de trabajo y cuál debería ser su inversión de tiempo

Equipo interno
(con capacitación)

Equipo externo
(reclutar)

Existen algunas prácticas observadas para la **1C** arquitectura de plataformas

■ Elementos clave de la plataforma

Capas de arquitectura

Elementos

Portal	Website			App			API de negocios (interfaz externa)			
Servicios gubernamentales	Registro de vehículos			Cambio de residencia			Inicio de una compañía			
Integration	Gestión de API e integración de middleware									
Componentes básicos	Plataforma de desarrollo	ID digital	Cuentas de usuario	Buscar y encontrar	Pagos	...				
Sistemas back-end	Registros gubernamentales			Apps de negocios centrales			Sistemas de back-office			...
Infraestructura	Hardware y entorno									



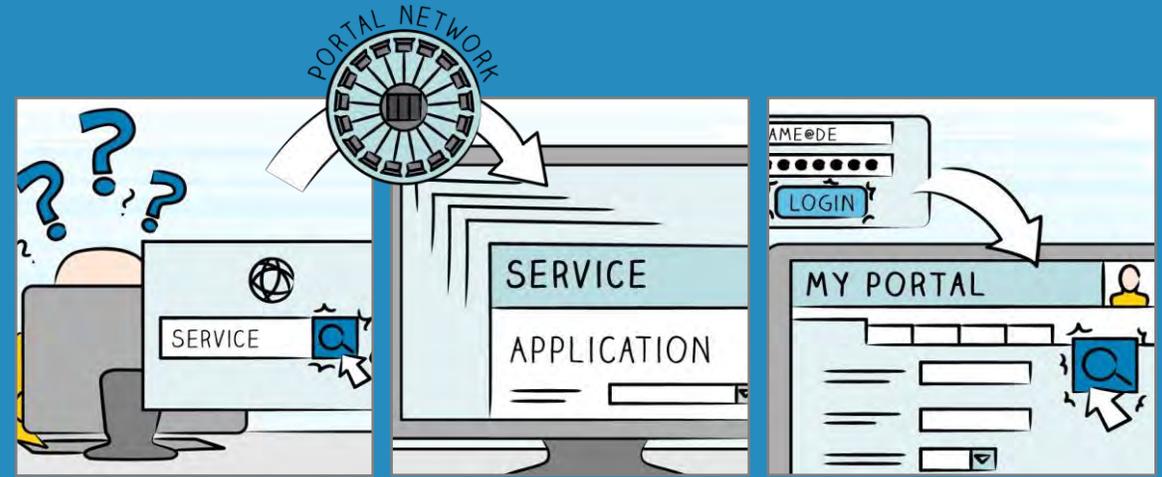
Preguntas clave

- ¿Cómo proporcionar acceso - punto de acceso central vs. múltiples portales?
- ¿Cómo facilitar el intercambio y reutilización de servicios digitales entre entidades de gobierno?
- ¿Cómo realizar el principio de "una sola vez" a la luz de las diversas fuentes de datos?
- ¿Cómo definir y proporcionar componentes básicos reutilizables?
- ¿Cómo facilitar la integración entre servicios digitales y aplicaciones de negocios?
- ¿Cómo garantizar una apariencia consistente en todos los servicios?

1C El Ministerio del Interior de Alemania impulsó la Ley de Acceso en Línea

Alemania tiene **575 servicios gubernamentales**. Se rediseñaron los servicios con un enfoque centrado en el ciudadano y se fijó la meta de que en el **2022 todos los servicios gubernamentales sean sencillos y en línea**. Al mismo tiempo se construyeron las estructuras correctas, los procesos y capacidades para desarrollar continuamente estos y nuevos servicios que permitirán a Alemania moverse hacia ser un gobierno centrado en los ciudadanos y **la digitalización del gobierno a escala**

Fuente: Expertos internacionales



El usuario busca servicio público ...

... lo encuentra en la red del portal...

... inicia sesión con su cuenta de usuario, ...



... recupera datos de cuentas de usuario ...

... paga y firma electrónicamente, ...

... y recibe decisión administrativa en bandeja de entrada digital.

1c Los laboratorios *Agile* son utilizados para digitalizar los servicios administrativos más importantes de Alemania

En los laboratorios *Agile*, los equipos multifuncionales colaboran en un modo de trabajo *Agile* para desarrollar, probar e implementar soluciones digitales



~575 servicios gubernamentales, divididos en 14 campos temáticos



30 laboratorios ágiles para la digitalización de los servicios más importantes



Desarrollo de soluciones digitales y amigables para el usuario a través de la colaboración en equipos interdisciplinarios



1c) A través de un análisis de status quo, se examina el servicio actual desde una perspectiva de usuario y administrativa

Stakeholders involucrados



1c Al digitalizar los servicios en un laboratorio *Agile*, los usuarios participan continuamente en el proceso

Proceso de desarrollo típico de un prototipo digital



Prototipos en papel

Se preparan pantallas de papel, describiendo la navegación del usuario y la distribución del sitio

Pruebas del usuario



Borradores digitales

Los borradores digitales ("wireframes") son desarrollados en base a prototipos en papel y feedback de usuarios

Pruebas del usuario

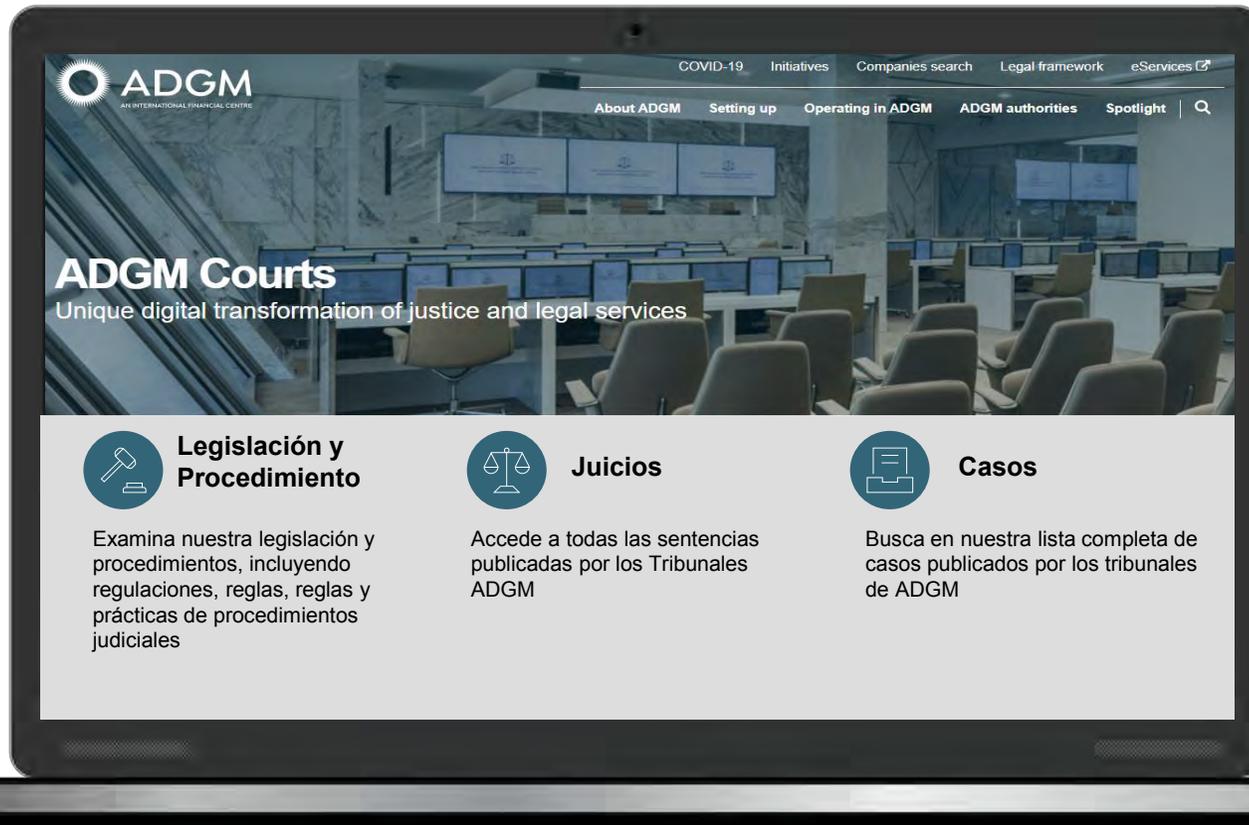
Prototipo digital

El prototipo digital es desarrollado para proporcionar una simulación realista del diseño/navegación del usuario para el servicio digital terminado y para permitir la prueba final del usuario



Pruebas del usuario

1C Los servicios digitales innovadores de ADGM en Abu Dhabi son un ejemplo de que esta lógica puede ser aplicada también en el Organismo Judicial



El servicio de ADGM ofrece una plataforma adherida a las normas y regulaciones internacionales y digitalizada que ayuda a transparentar y hacer más eficiente el sistema judicial

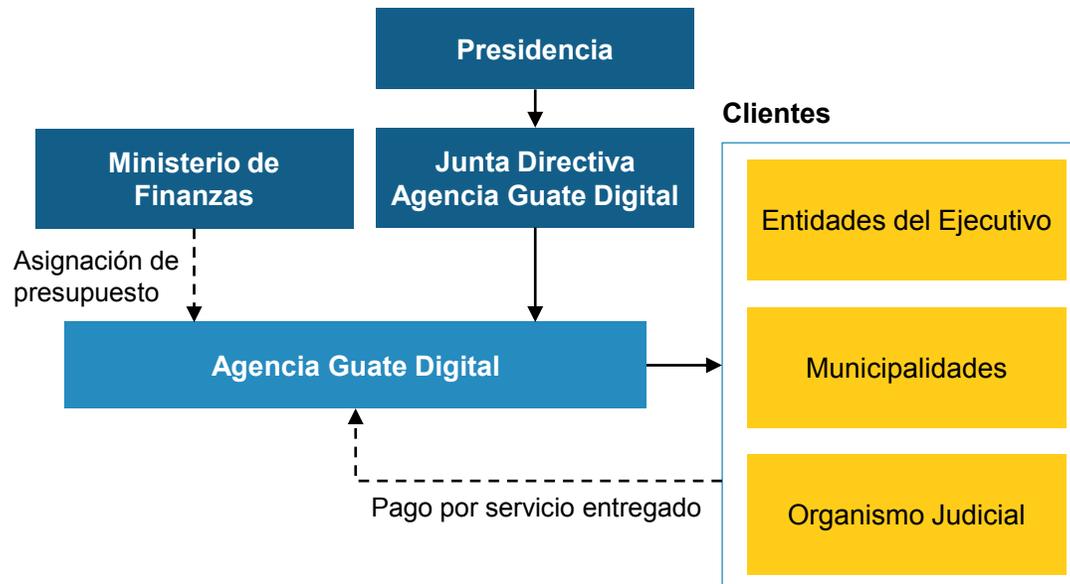
1C En el caso de Guatemala, la fábrica digital puede operar como una nueva entidad pública o como un operador externo

Los posibles métodos de funcionamiento de la fábrica digital

ILUSTRATIVO

Entidad pública – Agencia Guate Digital

La comisión se podría convertir en una agencia que provea los servicios de digitalización al Estado y por virtud de la ley de contratación pública puede cobrar por los servicios

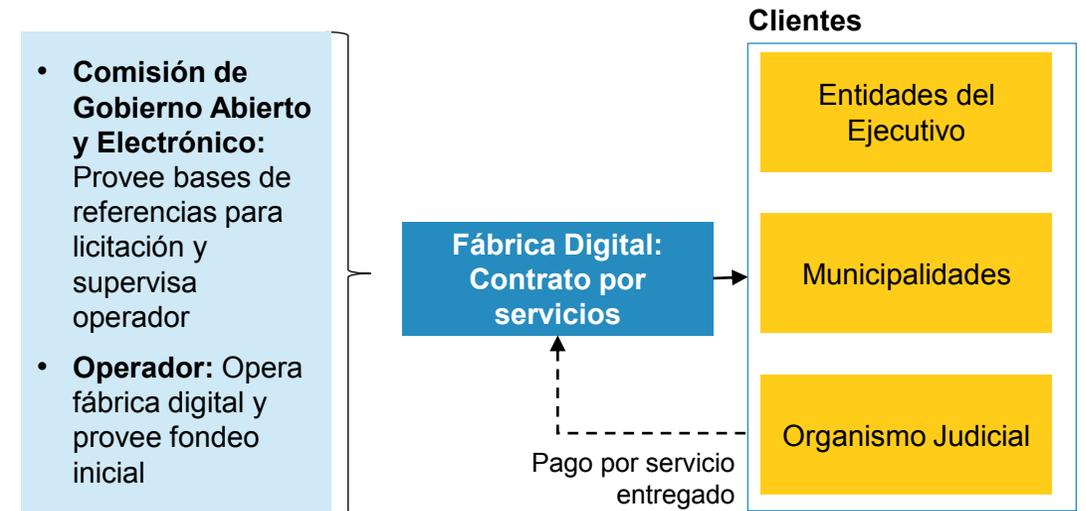


- ✓ **Ventajas**
 - Creación de agencia puede señalar importancia de la digitalización para el Estado
- ✗ **Desventajas**
 - Creación de capacidades y ejecución puede estar atado a procesos administrativos complejos

Fuente: Talleres de ideación, entrevistas con expertos locales

Licitación de contrato por servicios

La comisión podría subcontratar los servicios de digitalización a través de una licitación de contrato por servicios con base en términos de referencia ajustados a las necesidades de digitalización



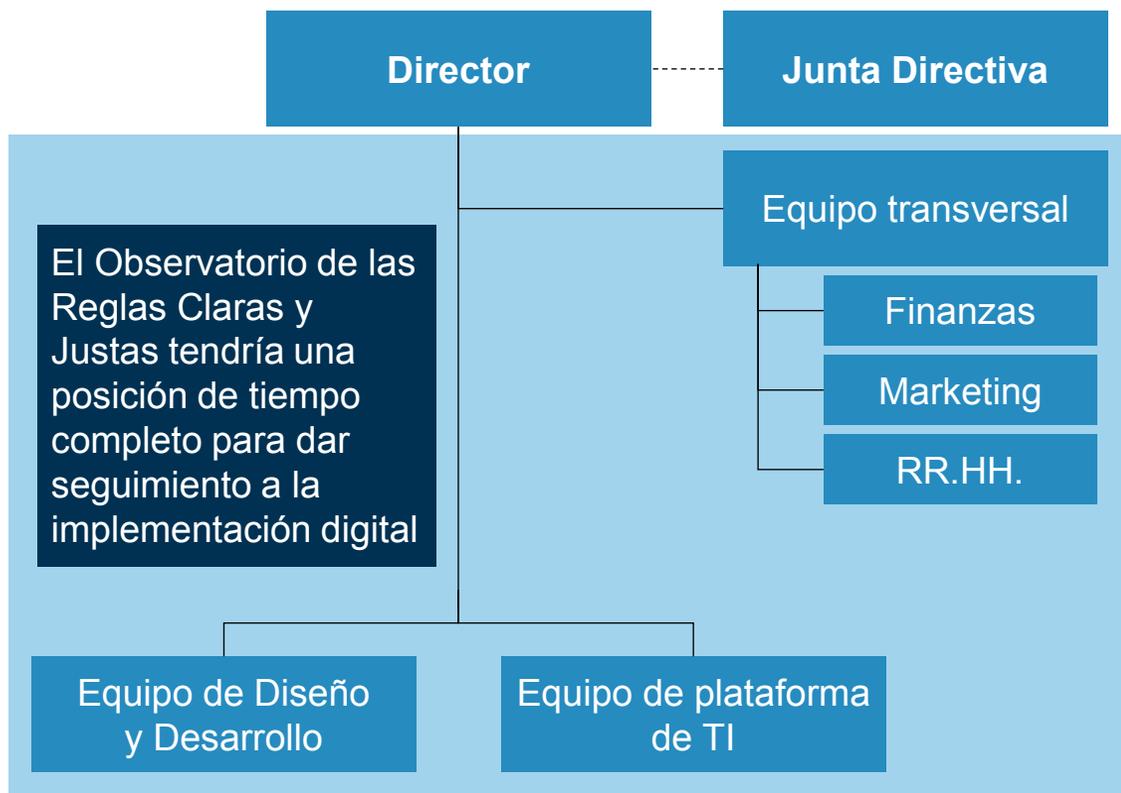
- ✓ **Ventajas**
 - Agilidad y velocidad en la gestión análoga a la del sector privado
- ✗ **Desventajas**
 - Alineamiento de sectores clave para su implementación puede ser difícil
 - Riesgo de percepción negativa

1C El funcionamiento operativo de la Agencia Guate Digital podría responder cuatro preguntas

PRELIMINAR

Detalle a continuación

¿Cuál es el modelo operativo?



1. Costo anual estimado por FTE ~\$45,000 - 55,000 y 25 FTEs. Estimado con base en equipos ágiles de diseño y digitalización en la región de Centroamérica y el Caribe. Este presupuesto no incluye alquileres, gastos operativos o inversión en hardware

Fuente: Talleres de ideación, entrevistas con expertos locales

Preguntas

¿Cómo se compone el gobierno?



Definición estratégica

- Junta directiva compuesta por 3 ministros del Gabinete, 1 representante del OJ, 1 representante de los municipios, 1 representante de la Sociedad Civil y 1 representante del Sector Privado

¿Quiénes son los clientes?



- Todas las entidades del Órgano Ejecutivo
- Municipalidades
- Organismo Judicial

¿Cuál es el modelo de sostenibilidad?

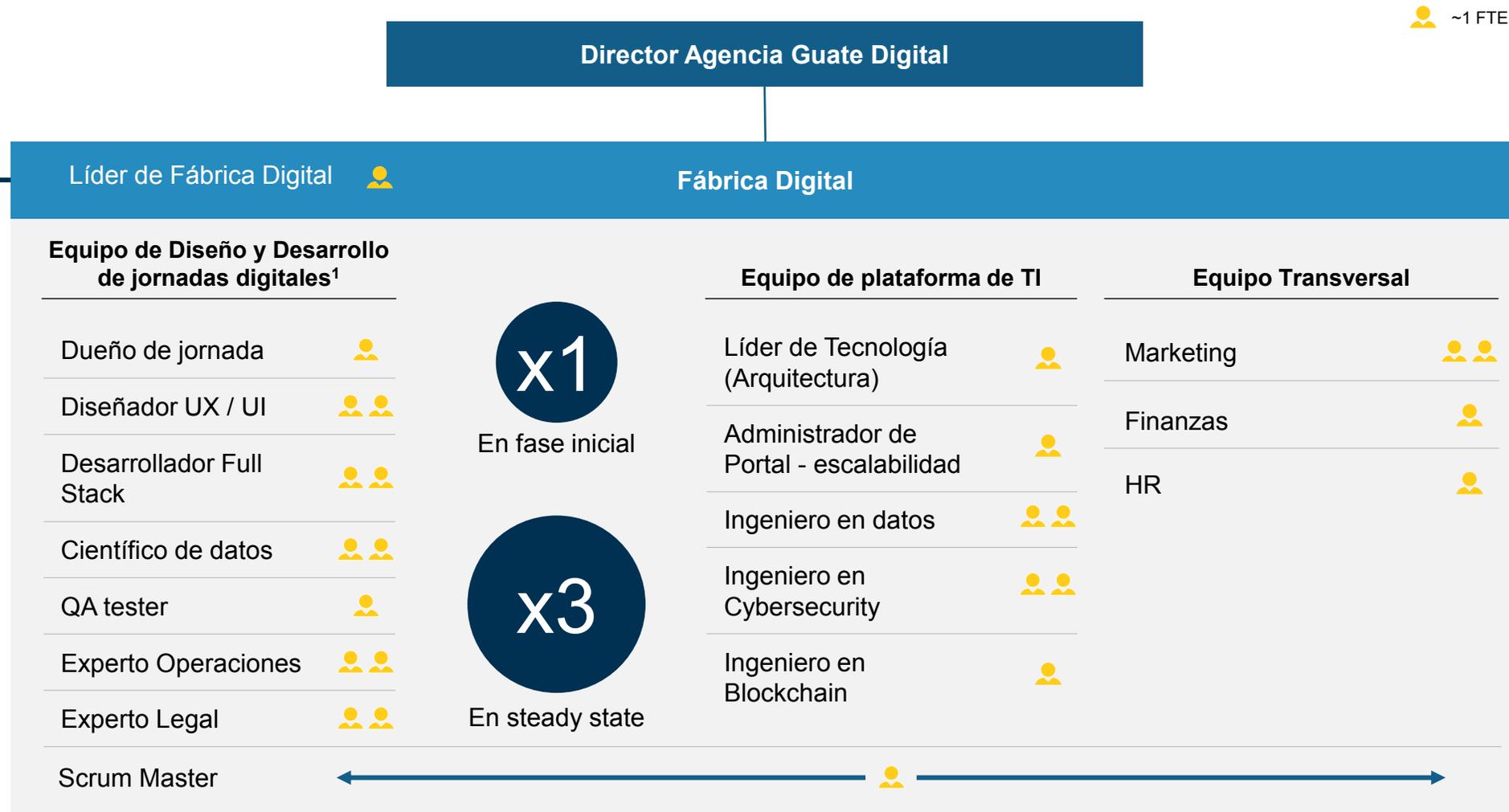


- A través del presupuesto del Estado
 - Entidades públicas reciben servicio de la fábrica digital y pagan por cada servicio / jornada digitalizada por virtud de la ley de contrataciones públicas
- Presupuesto¹ anual inicial estimado para personal ~Q 9-11M (~USD 1.2 -1.4M) y para herramientas de diseño de ~Q 0.8-1.4M (~USD 0.1 - 0.2M)

1C Para un arranque inicial, la fábrica digital podría contar con un equipo inicial de ~25 FTEs

Objetivos de la Fábrica Digital:

- Formular una visión estratégica clara de digitalización para Guatemala y fijar olas de digitalización de jornadas para inversionistas y ciudadanos así como la creación de capacidades técnicas para hacerlo
- Digitalizar 3 jornadas de inversionistas en el primer año de implementación de la Fábrica digital
- En la fase inicial la fábrica digital se compondría de un (1) equipo de diseño y desarrollo
- Una vez la demanda de digitalización de jornadas haya escalado se escalaría a tres (3) equipos de diseño y desarrollo



1. Tamaño depende de la posibilidad de re-utilizar componentes

La hoja de ruta se enfoca en cuatro apuestas estratégicas y estará habilitada por una instancia de gobierno y articulación

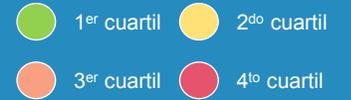


★ Las apuestas estratégicas del observatorio son producto de un ejercicio que facilitó la participación de expertos locales

Guatemala tiene grandes retos en la calidad normativa para incentivar inversiones

NO EXHAUSTIVO

xx Detalle a continuación



Operaciones Generales

Apertura



Tiempo para iniciar un negocio

Ranking de Guatemala de **96/141** países según el World Economic Forum



Operación



Nivel de competitividad en servicios profesionales

Ranking de Guatemala de **41/141** países según el World Economic Forum



Cierre



Marco regulatorio de insolvencia

Ranking de Guatemala de **129/141** países según el World Economic Forum



Propiedad de los derechos

Físicos



Protección de derechos de propiedad

Ranking de Guatemala de **81/141** países según el World Economic Forum



Intelectual



Protección de la propiedad intelectual

Ranking de Guatemala de **103/141** países según el World Economic Forum



Regulación de adecuada de capital

Capital de Riesgo



Disponibilidad de capital para proyectos riesgosos

Ranking de Guatemala de **71/141** países según el World Economic Forum



Financiación de PyMEs



Financiación de PyMEs

Ranking de Guatemala de **49/141** países según el World Economic Forum



Pago de Impuestos



Pagos de Doble Tributación

Ranking de Guatemala de **104/190** países según el World Bank Doing Business



Flexibilidad laboral

Formalización



Ratio de participación laboral en trabajos formales

Ranking de Guatemala de **147/184** países según el Heritage Foundation



Capacitación



Facilidad para encontrar empleados calificados

Ranking de Guatemala de **73/141** países según el World Economic Forum



Seguridad física



Seguridad física en la sociedad

Ranking de Guatemala de **135/163** países según el Índice de Paz Global



... En un paquete de reformas para la competitividad

NO-EXHAUSTIVO

Elementos clave abordados en los paquetes de reforma para incentivar la inversión y el empleo en Guatemala

Fortalecer mecanismos que aumenten la eficiencia general en los negocios

- Impulsar regulación de la aplicación del Convenio 169 de la OIT
- Fortalecer esquemas de prevención de seguridad y de comunicación sobre mejoras en seguridad

Fortalecer los derechos de propiedad en Guatemala

- Impulsar una estrategia de protección de la propiedad intelectual
- Fortalecer políticas de protección de los derechos de propiedad sobre bienes inmuebles



Impulsar una regulación laboral que aumente el empleo formal

- Fortalecer incentivos de formalización del empleo en Guatemala (salarios mínimos diferenciados, mejora de información estadística, reglamentación Convenio 175 de la OIT sobre tiempo parcial, fortalecer capacidades IGSS para impulsar formalización)

Impulsar la regulación adecuada de capital

- Impulsar marco regulatorio del capital para incentivar inversiones (facilitar vehículos jurídicos para capital de riesgo, estrategia de financiamiento de PyMEs, estrategia holística de convenios de doble tributación, cláusulas de estabilidad de inversiones y aumentar capacidad de zonas francas)



Guatemala podría impulsar un paquete ambicioso de reformas que responda a dolores clave del ciclo de vida de la empresa (1/2)

 Detalle a continuación

Iniciativas

Insumos para discusión

Operaciones generales

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 Impulsar regulación de la aplicación del Convenio 169 de la OIT | <ul style="list-style-type: none">• Impulsar trámite de regulación de forma amplia y consensuada con la sociedad civil• Crear plan de pedagogía sobre regulación del Convenio 169 |
| 3 Fortalecer esquemas de prevención de seguridad y de comunicación sobre mejoras en seguridad | <ul style="list-style-type: none">• Diseñar estrategias focalizadas/territoriales de prevención del crimen• Fortalecer esquemas de colaboración entre entidades clave (PNC, Ejército, OJ, MP, Sociedad Civil)• Fortalecer Consejos de Desarrollo (del nivel comunitario al nivel nacional) para crear y ejecutar políticas de prevención para el crimen |

Derechos de propiedad

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 Impulsar una estrategia de protección de la propiedad intelectual | <ul style="list-style-type: none">• Optimizar procesos de solicitud de cambios a registro de patentes y de marcas incluyendo reglamentación de tiempos máximos de respuesta• Impulsar un plan estratégico nacional para fortalecer la protección y el uso de propiedad intelectual siguiendo las recomendaciones de la OMPI• Fortalecer capacidad del CONACON (Consejo Nacional contra el Contrabando) |
| 5 Fortalecer políticas de protección de los derechos de propiedad sobre bienes inmuebles | <ul style="list-style-type: none">• Modernizar oficina de Catastro y fortalecer sistema de catastro• Optimizar/mejorar protocolos de "Orden de Servicio" para desalojos• Impulsar iniciativa de ley que facilite procesos de rectificación de linderos de propiedades |

← **La digitalización de servicios clave está relacionada con cada una de las siguiente dimensiones** →

Guatemala podría impulsar un paquete ambicioso de reformas que responda a dolores clave del ciclo de vida de la empresa (2/2)

 Detalle a continuación

Iniciativas

Insumos para discusión

Empleo formal

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>6 Fortalecer incentivos de formalización del empleo en Guatemala</p> | <ul style="list-style-type: none">• Plantear diferenciación de salarios mínimos por actividad y ubicación geográfica• Mejorar levantamiento de estadísticas regionales para optimizar la información• Impulsar reglamentación del Convenio 175 de la OIT del trabajo a tiempo parcial• Fortalecer las capacidades del IGSS para impulsar estrategias de formalización (simplificar sistema de registro, impulsar campañas de formalización, reglamentar reconocimiento de trabajo eventual y trabajos flexibles) |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Regulación de capital

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>7 Impulsar marco regulatorio del capital para incentivar inversiones</p> | <ul style="list-style-type: none">• Impulsar regulación que habilite vehículos de inversión que faciliten levantamiento de capital de riesgo (P.ej., sin necesidad de IPO)• Impulsar estrategia holística que asegure acceso a financiamiento a PyMEs• Impulsar estrategia holística de convenios de doble tributación siguiendo prácticas observadas de negociación de tratados fiscales• Impulsar cláusulas que impulsen / protejan condiciones de estabilidad en la inversión• Fortalecer el marco regulatorio y ampliar capacidad / impacto de zonas francas |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

← **La digitalización de servicios clave está relacionada con cada una de las siguiente dimensiones** →

Guatemala podría impulsar un paquete ambicioso de reformas que responda a dolores clave del ciclo de vida de la empresa

Iniciativas	Insumos para discusión
Operaciones generales	
2 Impulsar regulación de la aplicación del Convenio 169 de la OIT	<ul style="list-style-type: none">• Impulsar trámite de regulación de forma amplia y consensuada con la sociedad civil• Crear plan de pedagogía sobre regulación del Convenio 169
3 Fortalecer esquemas de prevención de seguridad y de comunicación sobre mejoras en seguridad	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar estrategias focalizadas/territoriales de prevención del crimen• Fortalecer esquemas de colaboración entre entidades clave (PNC, Ejército, OJ, MP, Sociedad Civil)• Fortalecer Consejos de Desarrollo (del nivel comunitario al nivel nacional) para crear y ejecutar políticas de prevención para el crimen
Derechos de propiedad	
4 Impulsar una estrategia de protección de la propiedad intelectual	<ul style="list-style-type: none">• Optimizar procesos de solicitud de cambios a registro de patentes y de marcas incluyendo reglamentación de tiempos máximos de respuesta• Impulsar un plan estratégico nacional para fortalecer la protección y el uso de propiedad intelectual siguiendo las recomendaciones de la OMPI• Fortalecer capacidad del CONACON (Consejo Nacional contra el Contrabando)
5 Fortalecer políticas de protección de los derechos de propiedad sobre bienes inmuebles	<ul style="list-style-type: none">• Modernizar oficina de Catastro y fortalecer sistema de catastro• Optimizar/mejorar protocolos de "Orden de Servicio" para desalojos• Impulsar iniciativa de ley que facilite procesos de rectificación de linderos de propiedades
Empleo formal	
6 Fortalecer incentivos de formalización del empleo en Guatemala	<ul style="list-style-type: none">• Plantear diferenciación de salarios mínimos por actividad y ubicación geográfica• Mejorar levantamiento de estadísticas regionales para optimizar la información• Impulsar reglamentación del Convenio 175 de la OIT del trabajo a tiempo parcial• Fortalecer las capacidades del IGSS para impulsar estrategias de formalización (P. Ej. simplificar sistema de registro, impulsar campañas de formalización)
Regulación de capital	
7 Impulsar marco regulatorio del capital para incentivar inversiones	<ul style="list-style-type: none">• Impulsar regulación que habilite vehículos de inversión que faciliten levantamiento de capital de riesgo (P.ej., sin necesidad de IPO)• Impulsar estrategia holística que asegure acceso a financiamiento a PyMEs• Impulsar estrategia holística de convenios de doble tributación siguiendo prácticas observadas de negociación de tratados fiscales• Impulsar cláusulas que impulsen / protejan condiciones de estabilidad en la inversión• Fortalecer el marco regulatorio y ampliar capacidad / impacto de zonas francas

← La digitalización de servicios clave está relacionada con cada una de las siguiente dimensiones →

② La falta de un marco legal vinculante y detallado de la aplicación del Convenio 169 de la OIT para consultas previas ha generado incertidumbre

Basado en entrevistas con expertos locales



Situación

Guatemala da **estatus constitucional**¹ a tratados de derechos humanos como la **Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas**

- 1997 – El **Convenio 169** de la OIT **entra en vigencia** en Guatemala
- 2007 – La Corte Constitucional advierte que el **Código Municipal** y la **Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural** son:
 - Poco precisos en procedimientos de consulta
 - No determinan cuando una consulta es vinculante
 - Carecen de información de cómo debe desarrollarse los procedimientos
- 2011- La Corte Constitucional realiza un borrador de la regulación, cual fue apelada sin instancias precedentes
- 2021- El país **carece un marco legal** para la **implementación del derecho a la consulta previa** a pueblos indígenas

Problemática

Autoridades claves como la Corte de Constitucionalidad o el Ministerio de Energía y Minas han suspendido proyectos clave por el alegando incumplimiento del Convenio 169 de la OIT luego de ser aprobados por el Estado

- 2016- Suspensión de la **operación minera de La Puya**, en San José del Golfo y en San Pedro Ayampuc
- 2017- Suspensión temporal de los **proyectos hidroeléctricos Oxec I y Oxec II**
- 2017 –Suspensión de la licencia de la **Minera San Rafael** por la resolución de la Corte Suprema de Justicia
- 2019 – Suspensión de la licencia de explotación minera al **Proyecto Minero Fénix en Izabal**

La **falta de un marco regulatorio claro y vinculante** sobre el Convenio 169 **genera incertidumbre sobre su aplicación**

1. Según el Artículo 46 de la Constitución de la República de Guatemala

2 Según Konrad Adenauer Stiftung, existen 6 pasos clave que guían el proceso de consulta previa

Pasos a seguir



1 Análisis interno

Es importante **considerar los impactos potenciales** desde el inicio de un proceso de toma de decisiones por lo cual es necesario consultar - para determinar si hay algún impacto en las comunidades indígenas afectadas

2 Organizar e iniciar consulta

A. **Identificar los decisión-makers**, sus representantes y asegurar que estén entrenados en consultas a priori

B. **Elaborar un protocolo de consulta** conjunta con los grupos indígenas que describa cómo se llevará a cabo la consulta puede ser útil para futuras consultas²

C. **Proporcionar información** sobre la decisión tomada

3 Identificación de impacto

A. **Proporcionar recursos** que apoyen estudios adicionales para elevar el entendimiento del impacto en los derechos

B. Asegurar que haya suficiente tiempo en el proceso para que los **grupos indígenas puedan realizar deliberaciones comunitarias internas**

C. **Mantener un diálogo multipartidista** apropiado con los representantes indígenas, el Estado y el proponente

D. **Usar una metodología de diálogo apropiada** que promueva una participación positiva

4 Consentimiento

A. **Evitar**: protección de hábitat, cambio de ubicación, reducción de huella, modificación de componentes de proyecto, reducción de tiempos de trabajo para evitar impactos en especies

B. **Mitigar**: Restauración de Hábitat, incluir comunidades en monitoreo ambiental y en restauración y recuperación de sitios, utilizar técnicas para minimizar disturbios

C. **Compensar**: Distribución de beneficios y/o recursos, transferencias de tierras, Capacitación de Habilidades, Contratos de Empleo, Citas de Junta Directiva

5 Decisión

El estado es el **responsable por la toma de decisiones** al ser el representante democrático de la población

Las decisiones y los acuerdos deben ser **comunicados con claridad, y todo acuerdo es vinculante**

6 Monitoreo

A. **Supervisar los acuerdos** para garantizar una aplicación oportuna y adecuada

B. **Crear una cláusula de resolución** de controversias incorporada en los acuerdos para acceder a un mecanismo de queja a para las comunidades indígenas

C. Terceros podrían **monitorear y asegurar neutralidad** a través de la resolución de disputas

Conclusiones

Un proceso de regulación de la aplicación de la consulta previa que siga estas prácticas observadas internacionales podría:

- **Ayudar a habilitar proyectos**
- **Proteger los derechos de las comunidades**
- **Promover la transparencia, legitimidad y diálogo**

1. Konrad Adenauer Stiftung

2. Un protocolo puede incluir diseño de procesos, ubicaciones y fechas apropiadas para reuniones, identifica participantes, sus roles, e información compartida

Fuente: KAS – Best Practices Guide to Prior Consultation in the Americas

2 Konrad Adenauer Stiftung también recomienda seguir 4 principios que ayudan a guiar el proceso de consulta previa



Buena fe



- La participación debe ser sin coerción ni fuerza
- La consulta a priori debe llevarse a cabo con bastante anticipación a las decisiones tomadas
- Se debe proporcionar información apropiada antes de cualquier diálogo

Cordialidad



- Establecer cronogramas apropiados del proceso
- Utilizar el lenguaje apropiado
- La representación indígena es reconocida por las comunidades indígenas

Significativo



- Adaptarse a las circunstancias individuales de cada proceso
- Tener el tiempo adecuado para considerar impactos potenciales
- Las preocupaciones deben ser tomadas en serio y abordadas
- Se deben proporcionar recursos apropiados

Proceso de rendición de cuentas



- La participación es responsabilidad de todos
- Los representantes son responsables por sus propios electores
- Los acuerdos son vinculantes, y su implementación debe ser monitoreada

Conclusiones

Un proceso de regulación de la aplicación de la consulta previa que siga estos cuatro principios podría:

- **Proveer flexibilidad y fluidez** en el proceso de la consulta
- Enfocar la consulta en lo que es **razonable e importante** para los participantes involucrados
- **Considerar el impacto potencial** sobre los derechos indígenas

1. Konrad Adenauer Stiftung

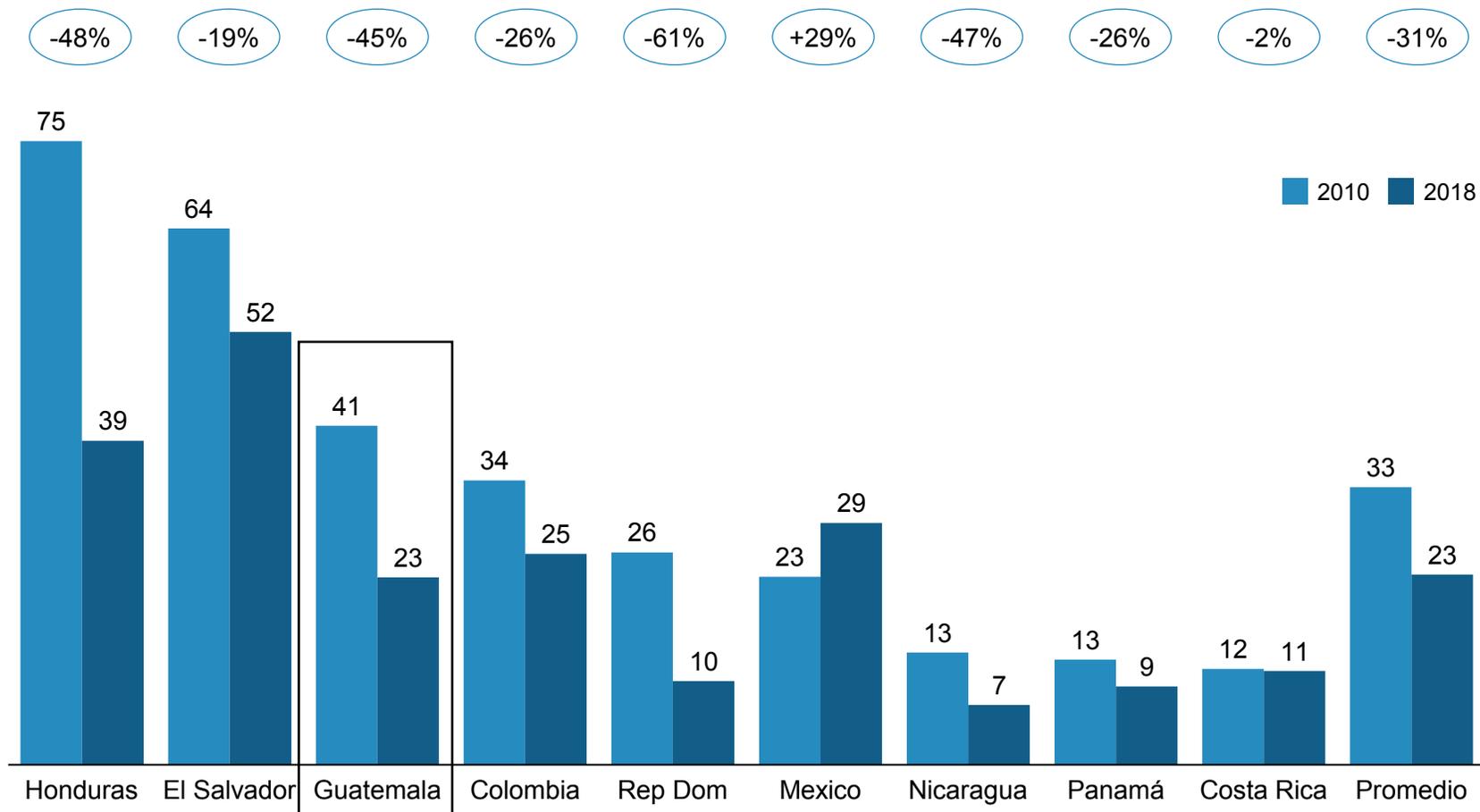
2. Un protocolo puede incluir diseño de procesos, ubicaciones y fechas apropiadas para reuniones, identifica participantes, sus roles, e información compartida

3 Según datos de las Naciones Unidas, Guatemala redujo sus tasas de homicidios por encima del promedio regional

Tasa de homicidios

Homicidios por cada 100 mil hab.

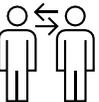
○ Cambio en tasa de homicidios 2010-2018



Guatemala ha logrado reducir sus tasas de homicidio

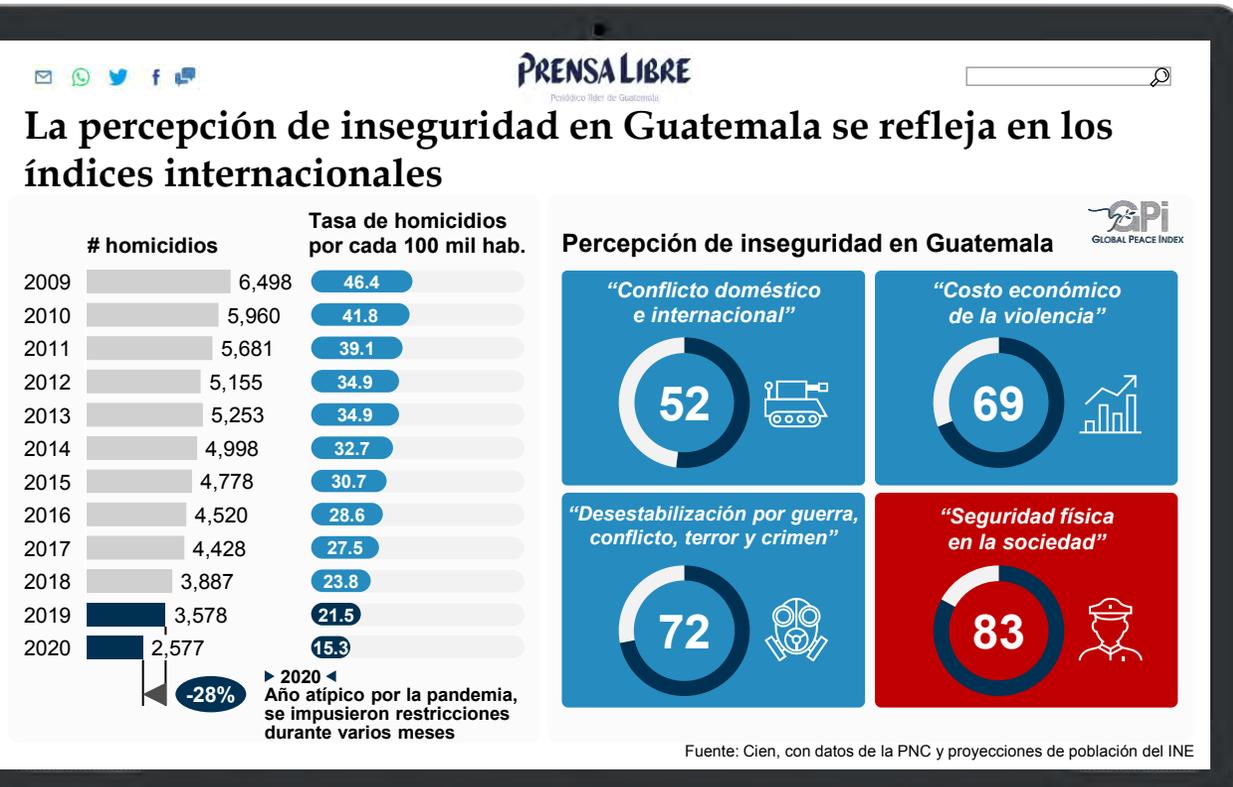
- Guatemala está entre los países de la región con mayor reducción de tasas de homicidio (Solo Honduras y Rep. Dom. lograron mayores reducciones)
- Entre 2010 y 2016 Guatemala crea diferentes iniciativas para incrementar la seguridad

3 Para continuar sus esfuerzos, Guatemala podría considerar cuatro conceptos que la UNODC¹ presenta para prevenir el crimen

Conceptos de prevención	Descripción
Prevención a través de desarrollo social 	Promover el bienestar de las personas y promover un comportamiento prosocial mediante medidas sociales, económicas, sanitarias y educativas, con especial énfasis en los niños y los jóvenes, y centrarse en los riesgos y los factores de protección asociados con la delincuencia y la victimización
Prevención basada localmente 	Cambiar las condiciones en los barrios que influyen en la ofensa, la victimización y la inseguridad que resulta del crimen al construir sobre las iniciativas, experticia y compromiso de los miembros de la comunidad
Prevención situacional 	Prevenir la comisión de delitos reduciendo las oportunidades, aumentando los riesgos de ser aprehendidos y minimizando los beneficios, incluso mediante el diseño ambiental, y proporcionando asistencia e información a las víctimas potenciales y reales
Programas de reintegración 	Prevenir la reincidencia prestando asistencia en la reintegración social de los delincuentes y otros mecanismos preventivos

1. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

3 Aunque el país ha reducido de manera exitosa las cifras de homicidios...

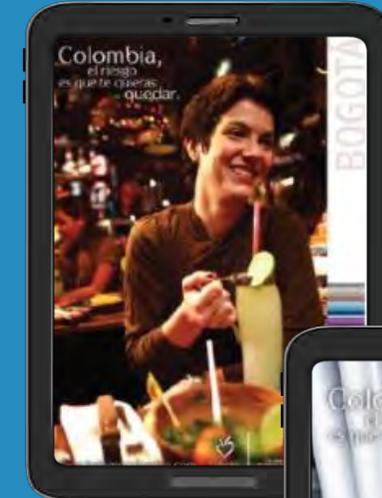


Sigue existiendo una percepción negativa sobre los niveles de inseguridad en Guatemala

Fuente: Búsqueda de prensa

...es importante que Guatemala comparta estos logros al mundo de manera impactante

Ejemplo de mejores prácticas de Colombia



“Un mensaje que active comercialmente un país, que le da un sentido más vendedor a nuestra pasión y que rompe con inteligencia el paradigma colombiano. En resumen: Convertir el riesgo en una oportunidad”

La dimensión de la protección a la propiedad privada está enfocada en dos tipos de propiedad: la tangible y la intelectual

4 Propiedad intelectual



5 Propiedad física



Descripción

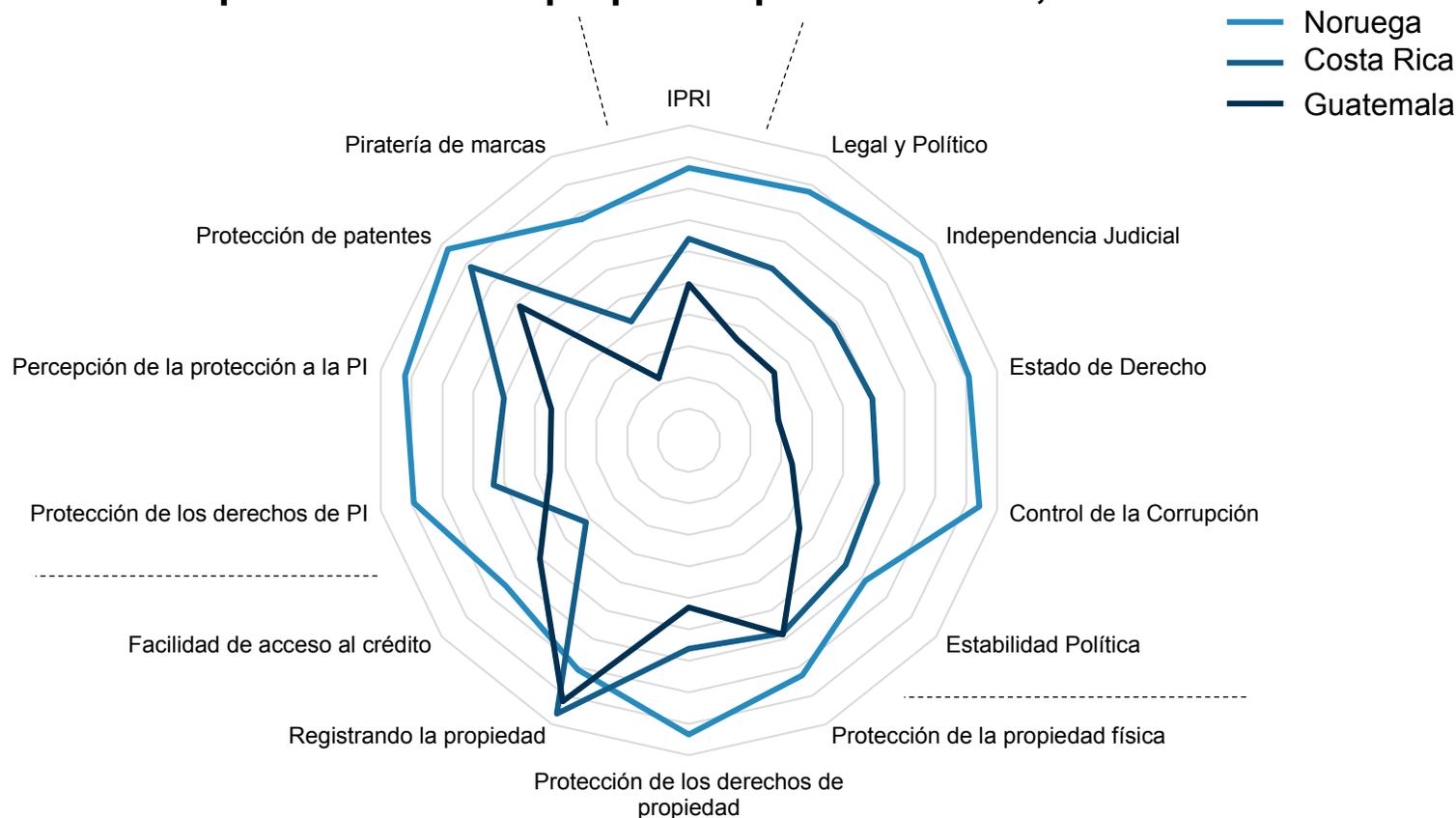
Propiedad intelectual se refiere a las creaciones de la mente. Estas creaciones pueden adoptar diversas formas, como expresiones artísticas, signos, símbolos y nombres utilizados en el comercio, diseños e invenciones¹

Propiedad que se refiere a objetos físicos principalmente inmuebles/tierras

4 Guatemala tiene rezagos en la lucha para la protección
5 de derechos de propiedad tanto intelectual como física



Comparación de protección de la propiedad por dimensión, 2020



Consideraciones

- En comparación con el *best-in-class*, Finlandia, y el líder regional, Costa Rica, Guatemala tiene brechas significativas en las siguientes dimensiones:
- Protección a los derechos de propiedad¹
- Piratería de marcas²
- La capacidad del país de ejecutar sus normas para la protección de los derechos de propiedad (*Legal and Political Subindex*)

1. En su país, ¿en qué medida están protegidos los derechos de propiedad, incluidos los activos financieros? [1 = en absoluto; 7 = en gran medida] - Extrado del Reporte de Competitividad del Foro Económico Mundial

2. Estima el volumen y el valor del software sin licencia instalado en computadoras personales, y también revela actitudes y comportamientos relacionados con licencias de software, propiedad intelectual y tecnologías emergentes del BSA Global Software Survey, 2018

Fuente: International Property Rights Index, 2020

4 En el *benchmark* internacional Guatemala tiene brechas significativas en la protección de la PI



Consideraciones

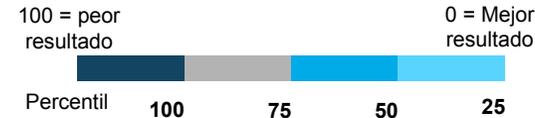
Según el Reporte del Representante Comercial de EE.UU. de 2020³:

- “La aplicación de las leyes de protección de los derechos de propiedad en Guatemala es baja con relación a la magnitud del problema”
- “La falsificación de marcas es alta afectando la capacidad de uso de las marcas por los negocios legítimos”



Guatemala presenta brechas significativas en la protección de la PI y en el registro de patentes

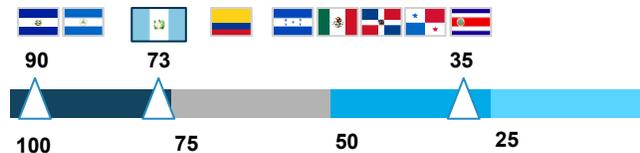
△ Ranking de país



Dimensión¹

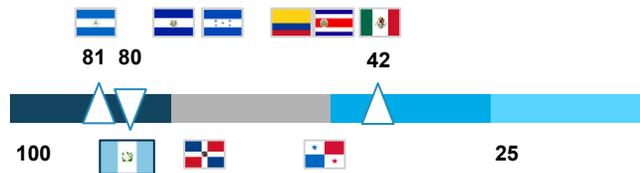
Resultados del Benchmarking (100=peor resultado)²

Protección de la propiedad intelectual (Encuesta)



Respuesta a la pregunta de la encuesta "En su país, ¿hasta qué punto está protegida la propiedad intelectual?" [1 = en absoluto; 7 = en gran medida]

Patentes por millón de personas



Número de solicitudes de patentes por millón de habitantes

Marcas comerciales por millón de personas



Número de aplicaciones de marca comercial por millón de habitantes

1. Informe del Foro Económico Mundial 2019, Pg 266-269
 2. Ranking indexado de 0 a 100, con 100= peor resultado, mostrando el lugar de Guatemala junto con el mejor y peor resultado regional
 3. USTR 2020 Annual Special 301 Report on Intellectual Property Protection

4 La OMPI propone una serie de prácticas observadas para desarrollar una estrategia nacional de PI



Fases del proceso de elaboración y ejecución de una estrategia nacional de PI

Fase	Descripción
Iniciación: ¿está preparado el país?	Reconocer la función esencial que desempeña la PI en el estímulo y la promoción de la competitividad, la creatividad y la innovación.
Concepción: preparación y planificación	Establecer con claridad qué institución u organismo nacional es responsable de poner en funcionamiento el proceso
Planificación y gestión del proceso de compilación de datos	Comprender los vínculos reales y potenciales entre el sistema de PI de un país y los principales sectores económicos, sociales y tecnológicos y las industrias creativas
Redacción de la estrategia	Formular un borrador de la estrategia nacional de PI sobre la base del análisis de los datos y la información compilados y de las perspectivas obtenidas mediante la consulta con las distintas partes interesadas
Validación, finalización y adopción de la estrategia	Validar, junto con todas las partes interesadas pertinentes, las recomendaciones para la estrategia nacional de PI propuesta. Esta labor está coordinada y facilitada por el equipo nacional del proyecto
Ejecución de la estrategia	Ejecutar requiere tres elementos: apoyo político de altas instancias, comunicación de la estrategia y del plan de ejecución, dirección y orientación de la ejecución y elaboración de plan de acción
Supervisión y evaluación (revisión de la estrategia)	Determinar los avances de la ejecución y los elementos de la estrategia a los que debe prestarse atención si no progresan como estaba previsto



Consideraciones

- Las prácticas observadas de la OMPI para establecer una estrategia nacional de PI son fácilmente transferibles a diferentes regiones y contextos nacionales
- Esta metodología ha sido utilizada en diferentes países de la región supervisada por la OMPI

4 Países latinoamericanos han avanzado en la implementación de estrategias nacionales de propiedad intelectual

Ejemplos de caso de la OMPI de la elaboración de estrategias nacionales de PI



Costa Rica



República Dominicana



Paraguay

Visión

Reforzar el uso estratégico de la utilización de PI, sensibilizar al público de la importancia de la PI y aumentar la productividad del país

Incentivar y promover la utilización de la PI en todas las actividades productivas nacionales

Ser un país que genera valor y promueve la consolidación del sistema de PI como un componente de las actividades nacionales y mejorar la percepción del respeto a la PI

Objetivo

Aumentar I+D del 0.53% del PIB en 2012 al 1% en 2015. Para esto se requiere:

- Crear y promover mecanismos para inventar los derechos de PI del sector privado
- Consolidar el Portal Nacional de la Innovación como punta de consulta nacional
- Crear estímulos para fomentar el desarrollo e inversión en los sectores estratégicos

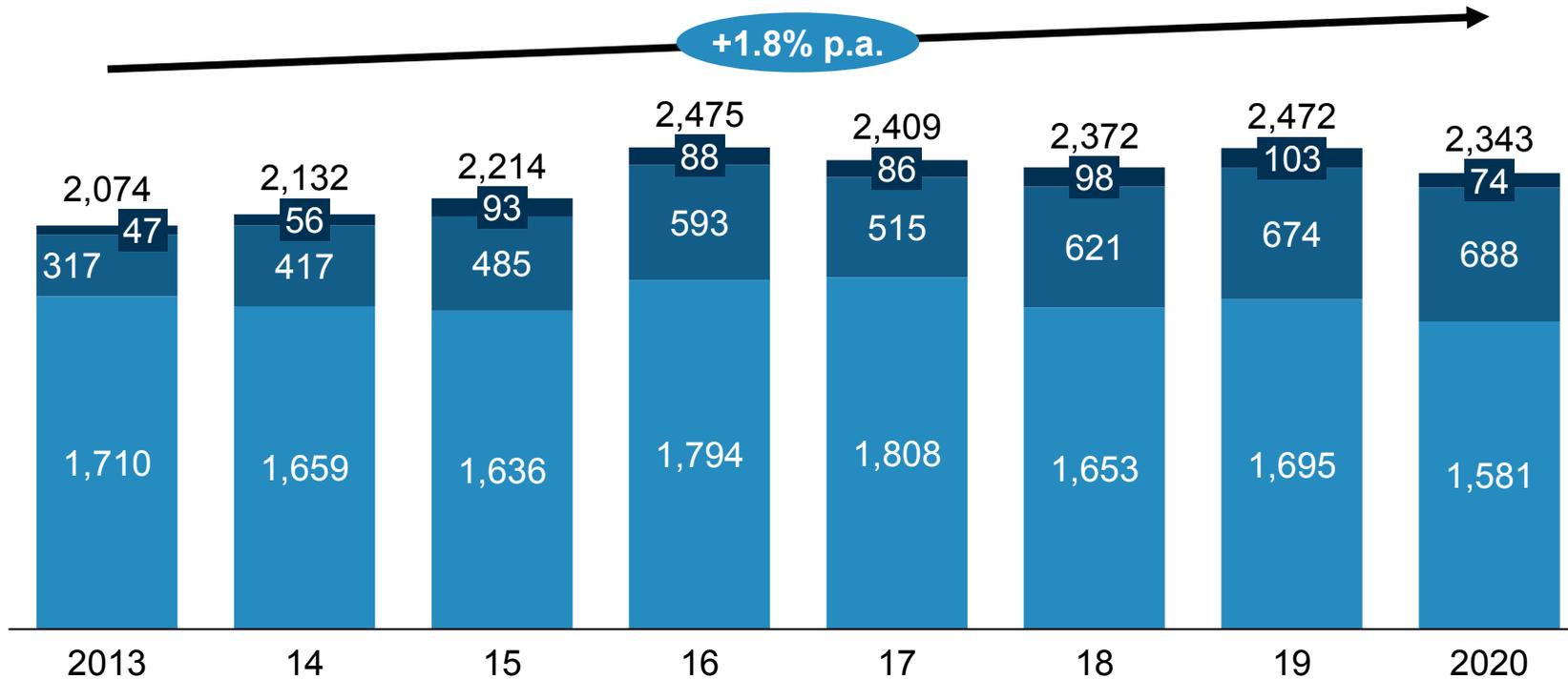
- Contribuir al logro de los objetivos establecidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo, Plan estratégico CTI y Plan Nacional de Competitividad
- Fortalecer el sistema de PI para su uso eficaz por parte de los sectores productivos nacionales
- Apoyar al sector industrial y productivo, a las microempresas, las pymes y las grandes empresas mediante la creación, innovación y producción de activos intangibles

- Reforzar el sistema nacional de PI
- Aumentar los conocimientos de la sociedad sobre la PI como instrumento de desarrollo
- Utilizar PI como herramienta de competitividad
- Mejorar acceso a conocimientos y transferencia de tecnología
- Optimizar grado de cumplimiento de las leyes de PI

5 En derechos de propiedad física, la tasa de usurpaciones denunciadas ha ido en ligero aumento desde 2013

Usurpaciones denunciadas en el Ministerio Público
#, 2013-2020

■ Usurpación a áreas protegidas
■ Usurpación Agravada
■ Usurpación



Consideración

- Las denuncias sobre delitos de usurpación de la propiedad no han bajado
- La proporción de denuncias de usurpación agravada ha ido en aumento, por encima de la tasa global de crecimiento

5 En Brasil la incertidumbre sobre los derechos de propiedad de tierras tiene consecuencias negativas

Climate Policy Initiative: Consecuencias y obstáculos en Brasil



Las cinco consecuencias más urgentes para las áreas rurales

Conflictos y violencia

- Conflictos por tierra son la consecuencia más profunda de derechos de propiedad inciertos que generó en promedio ~750 conflictos por año entre 1994 y 2014

Ausencia de mercados de arrendatarios

- Las tasas de arrendamiento de la tierra en Brasil es de 3.3% en contraste al 33% en Europa o el 38% en EE.UU

Aumento de la deforestación

- Un desmejoramiento del 10% en tasas de seguridad¹ induce un aumento de la deforestación en 7%

Decisiones de uso de suelo no convencionales

- Una disminución en la certeza de tenencia de tierras disminuye la productividad de la producción agrícola

Inequidad productiva para granjas pequeñas

- El 66% de las fincas menos productivas en Brasil generan el 3% de la producción

Tres obstáculos a la mejora de los derechos de propiedad

Complejidad institucional

- En Brasil múltiples instituciones comparten la responsabilidad de gobernar los derechos de propiedad. Este sistema carece de canales de comunicación y coordinación y no tiene bases de datos integradas

Limitantes al registro de la propiedad

- El registro de la propiedad en Brasil opera a nivel nacional. Debido a sus limitantes el registro es poco confiable. Esto es especialmente el caso para áreas rurales

Ausencia de bases de datos públicas y privadas integradas y confiables

- En general, una de las grandes dificultades en Brasil es la falta de bases integradas sobre la tenencia de tierra



Consideraciones

- Países que ofrecen derechos de propiedad seguros se benefician de transacciones organizadas y pacíficas. Esto permite el uso más eficiente y productivo de la tierra con impactos económicos y sociales positivos

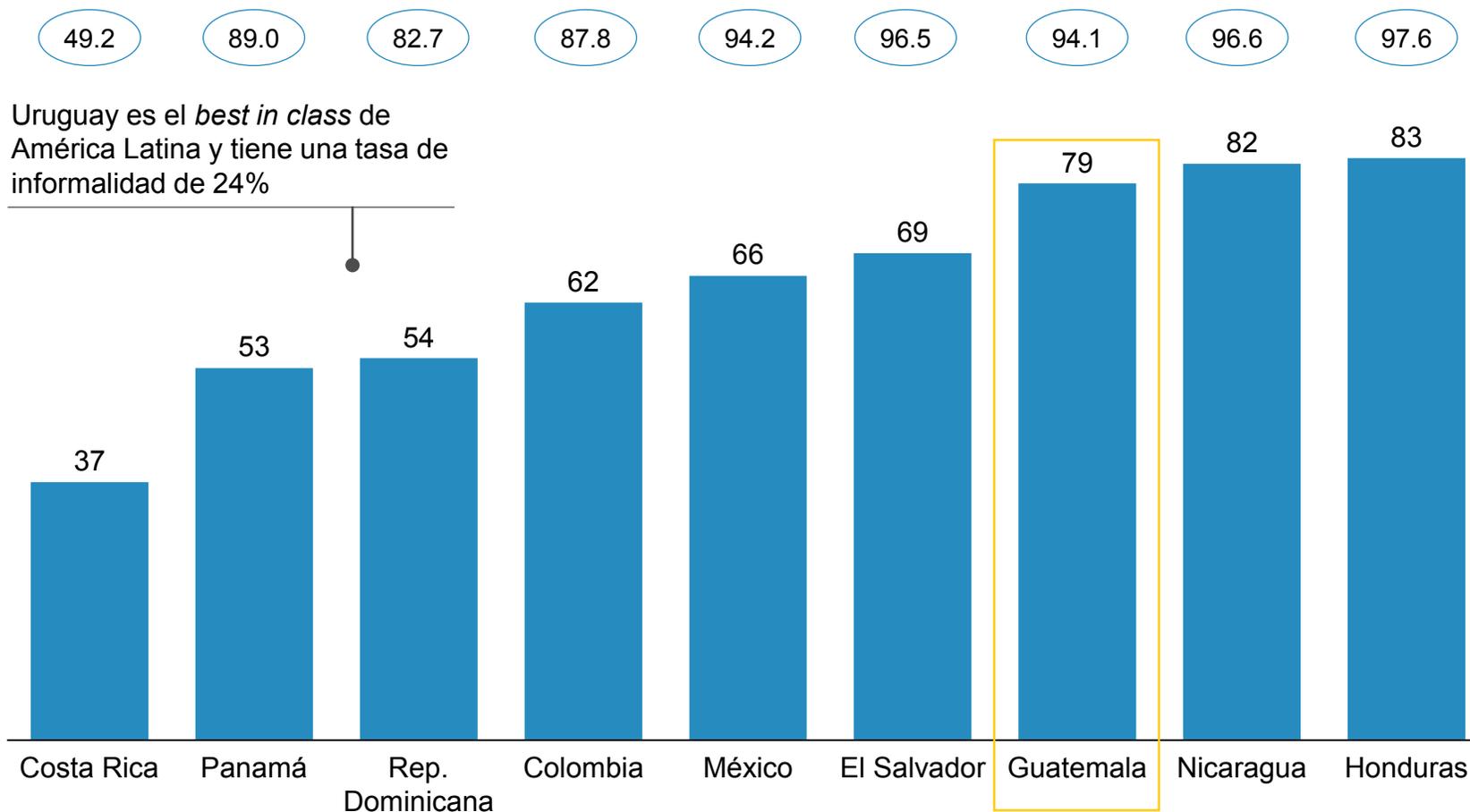
1. Medido como un índice de varios crímenes como el número de homicidios relacionado y el número de expropiaciones

6 Según la OIT, Guatemala tiene una de las tasas de informalidad laboral más altas de la región



Participación de empleo informal por país¹ %, 2019

○ % de informalidad en el sector agrícola



Uruguay es el *best in class* de América Latina y tiene una tasa de informalidad de 24%

¿Qué explica los altos índices de informalidad?

- Falta de acceso a servicios públicos de salud desincentiva adhesión al Seguro Social
- Falta de regulación y políticas que faciliten la transición a la economía formal

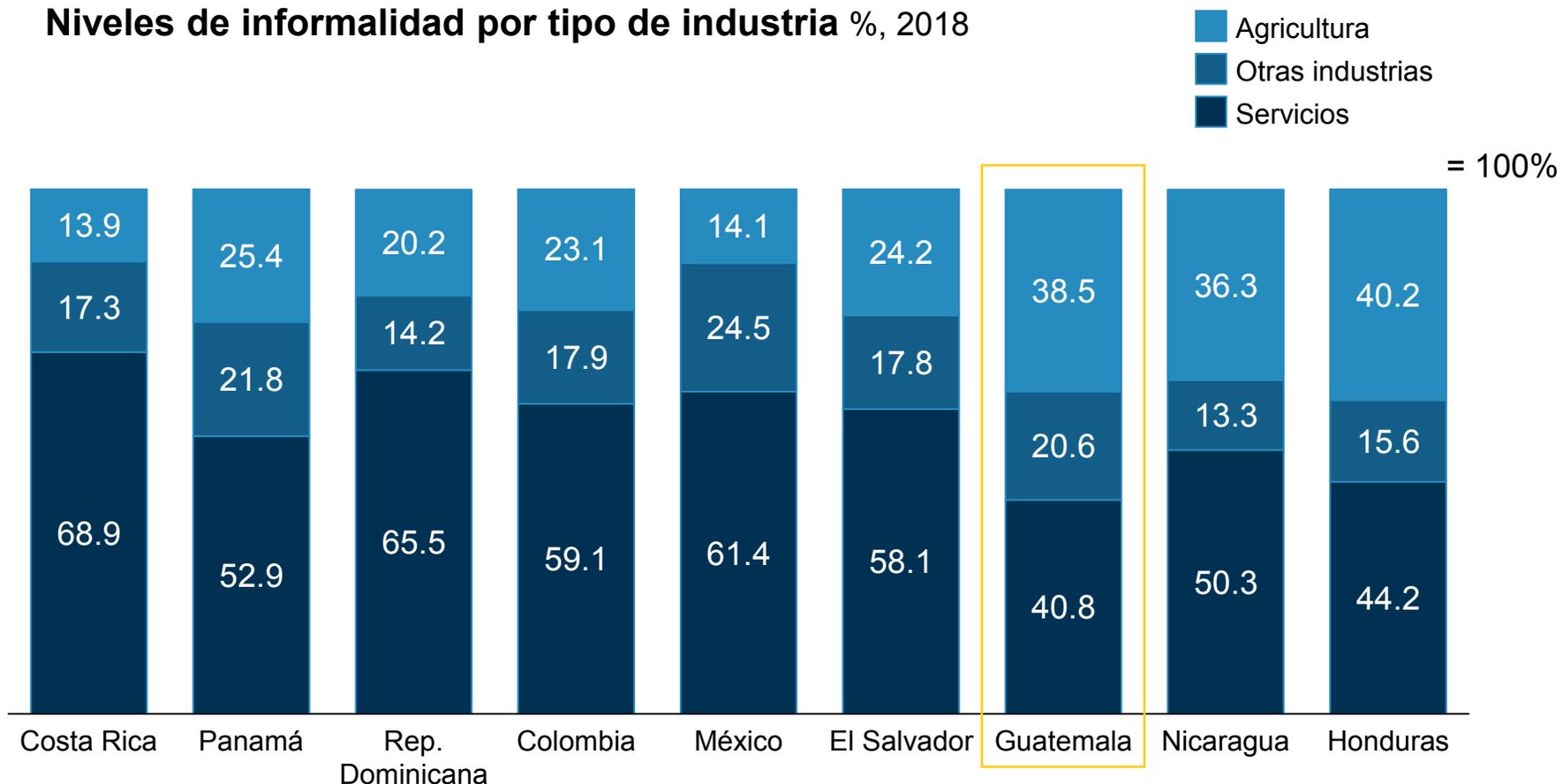
¿Cuáles son los atributos del empleo formal según la OIT?

- Parte de una empresa formalmente constituida con más de 6 empleados
- Sujeto a la legislación laboral nacional
- Sujeto a pagar impuesto sobre la renta
- Sujeto a cobertura del seguro social
- Sujeto a beneficios laborales

6 El país tiene una de las mayores tasas de informalidad en el sector agroindustrial en comparación con sus pares regionales



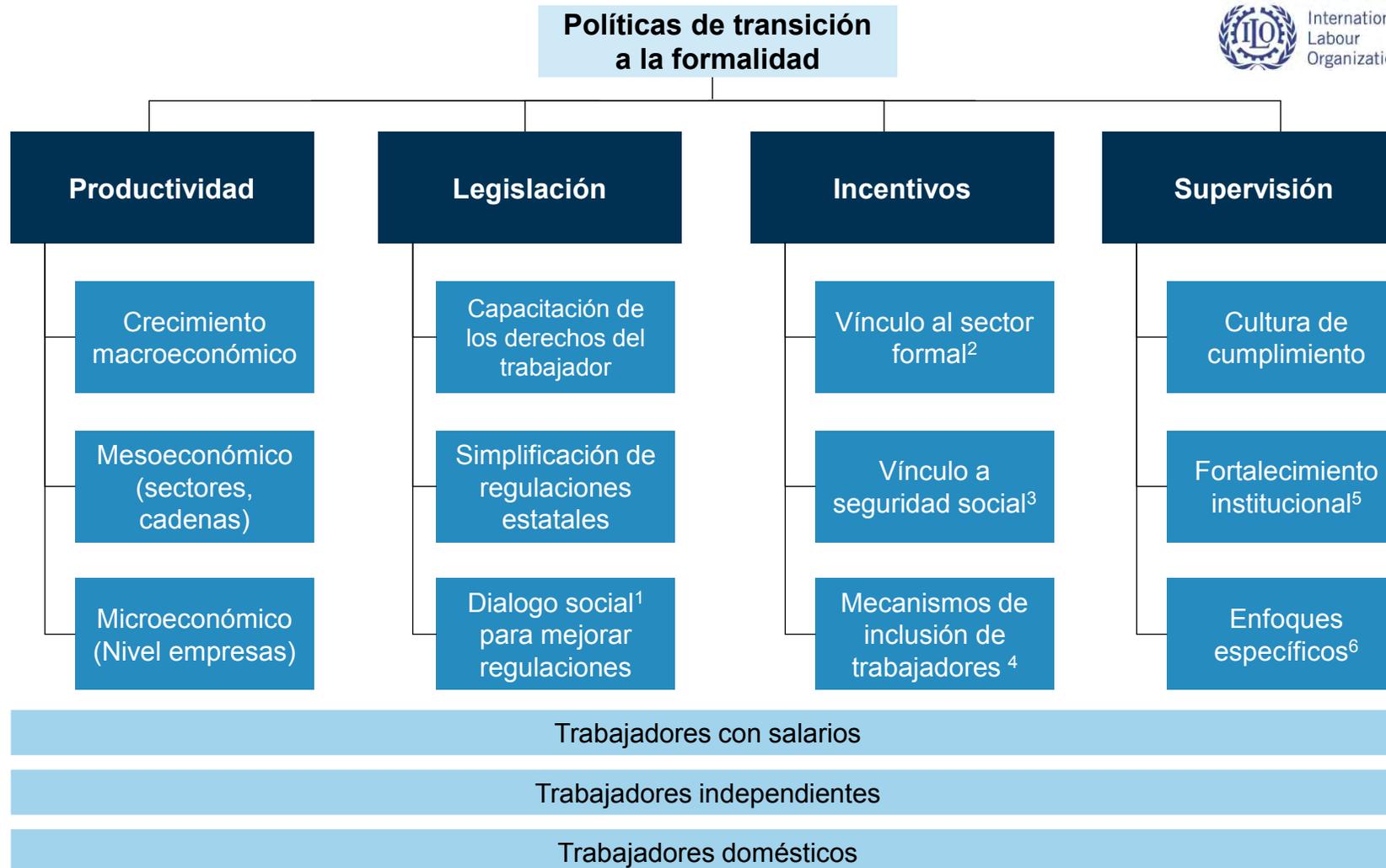
Niveles de informalidad por tipo de industria %, 2018



Conclusiones

- En comparación con sus pares regionales, **Guatemala** tiene una de las mayores tasas de informalidad en el sector agroindustrial
- Por otro lado, Guatemala la participación del sector servicios en el total de la informalidad de Guatemala es menor que en otros países

6 La OIT tiene un marco conceptual integrado de políticas públicas que busca apoyar a la transición a la formalidad



Conclusiones

- La OIT propone un **enfoque integral** para impulsar la formalidad laboral, la que incluye cuatro ejes de trabajo a lo largo de 3 tipos de trabajadores

1. Mejoras o modificaciones | 2. Registración de empresa, pago de impuestos | 3. Énfasis en colectivos con poca cobertura y con métodos no convencionales | 4. Leyes de formalización, acuerdos específicos | 5. Rendición de cuenta, gestión, automatización | 6. Disemina acciones de formalización de trabajadores mediante iniciativas de colección de deuda, impuestos, erradicación de trabajo infantil, mejoras en los salarios de trabajadores del Estado, entre otros

6 Existen referencias de programas de transición hacia la formalidad laboral en Latinoamérica

Políticas de transición	Descripción	País	Ejemplos
Productividad	Iniciativas que incrementan la productividad del trabajador desde un contexto macroeconómico, mesoeconómico, y microeconómico del país		El Servicio Nacional de Formación Industrial es un modelo de educación profesional con operaciones móviles y fijas que preparan a trabajadores para 28 áreas industriales . Se ofrecen cursos de aprendizaje profesional desde títulos de bachillerato, hasta títulos universitarios y de posgrado. El SENAI recibe más de 2.5 millones de solicitudes para ~3,000 cursos.
Legislación	Iniciativas que buscan: incrementar el conocimiento de los derechos y las responsabilidades de los trabajadores, adaptar y simplificar las regulaciones y procesos estatales, y crear canales de diálogo para mejorar regulaciones laborales		La Unión Personal Auxiliar de Casas Particulares cuenta con la aplicación para teléfonos móviles “Migración y Trabajo” , que brinda información sencilla y accesible sobre derechos , así los contactos de redes y recursos de apoyo disponibles localmente. Además, vela constantemente por la mejora de las condiciones de trabajo , de las prestaciones sociales y cursos de capacitación para trabajadoras y trabajadores
Incentivos	Entiende la formalización no solo desde la lógica de los costos, pero también de la perspectiva de beneficios e incentivos para los empleadores y empleados		La Ley de la Jornada Parcial Alternativa del Ministerio de Trabajo y Previsión Social permite a estudiantes en instituciones de educación superior formalizar su trabajo parcial para no perder sus beneficios sociales . La ley establece una jornada como aquellas no superiores a dos tercios de la jornada ordinaria
Supervisión	Capacidad de los gobiernos de supervisar y velar por la ejecución de regulaciones para incrementar el empleo formal en los países		La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) promueve, supervisa y fiscaliza el cumplimiento del ordenamiento jurídico sociolaboral y el de seguridad y salud en el trabajo, así como brindar asesoría técnica, realizar investigaciones y proponer la emisión de normas laborales. SUNAFIL ha incrementado el número de trabajadores supervisados de un millón en el 2000 hasta 2.1 millones en el 2007

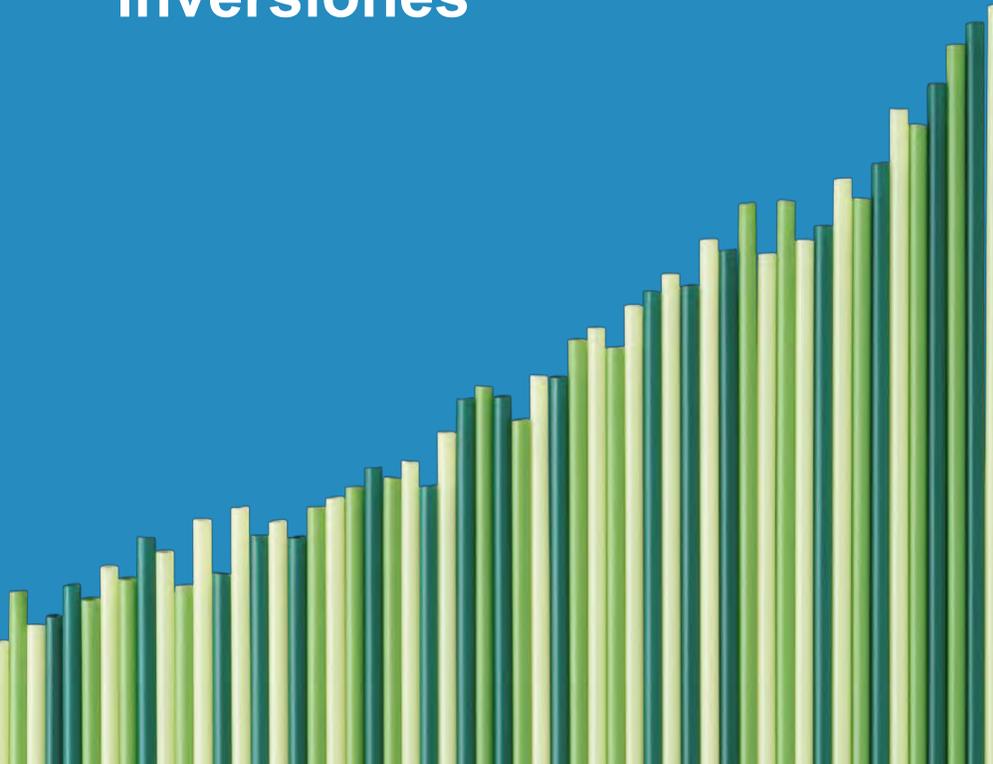
1. Sistema Integrado de Pago de Impuestos y Contribuciones de las Microempresas y Pequeñas Empresas

Fuente: Organización Internacional del Trabajo: Políticas de Formalización en América Latina

Regulación de capital

7

Impulsar marco regulatorio del capital para incentivar inversiones



Impulsar regulación que habilite vehículos de inversión que faciliten levantamiento de capital de riesgo (P.ej., sin necesidad de IPO)



- Impulsar estrategia holística que asegure acceso a financiamiento a PyMEs



Impulsar estrategia holística de convenios de doble tributación siguiendo mejores prácticas de negociación de tratados fiscales



Fortalecer el marco regulatorio y ampliar capacidad / impacto de zonas francas



Fortalecer el marco regulatorio y ampliar capacidad / impacto de zonas francas

7A De acuerdo al marco del BID, Guatemala no cuenta con un ambiente favorable de negocios y/o regulatorio para fortalecer el ecosistema de VC

BID: The Multilateral Investment Fund Lessons- Building a Local Venture Capital Industry in Latin America and the Caribbean



Actualmente no tienen un ambiente favorable de negocios y/o regulatorio

Guatemala, Panamá, Bolivia, Paraguay, Ecuador, República Dominicana, El Salvador, Nicaragua,

- Etapas tempranas de concientización de gobierno corporativo
- Escasez de Gerentes de fondos VC capaces
- Ambiente de negocios a veces desafiante
- Sin leyes locales para inversión de VC, solo fondos offshore
- DFIs y fondos regionales PE extranjeros son los principales inversionistas en VC/PE
- Los fondos de pensiones no están invirtiendo en VC
- Dificultad para generar un flujo de negocios adecuado debido al tamaño de los mercados
- Las opciones de salida son limitadas
- El gobierno no provee apoyo a la industria de VC
- Los derechos de protección de accionistas minoritarios son ambiguos
- Existe bajos niveles de emprendimiento
- Existen pocas incubadoras
- La calidad de los mecanismos contables es ambigua
- VC e inversión de semillas no son bien conocidas



Avanzar hacia un ambiente favorable para el negocio y/o regulatorio

México, Uruguay, Argentina, Costa Rica

- El emprendimiento está prosperando
- *Angel investors* iniciando
- Las incubadoras están comercializando
- Emprendedores empezando a entender VC
- Gobierno corporativo y estándares contables que reciben atención
- Pocos administradores de fondos VC locales capaces
- Fondos con historial en PE únicamente
- Algunas acciones del gobierno no son amigables con los inversionistas
- Las leyes VC deben ser mejoradas o implementadas
- Tratamiento impositivo de inversiones VC necesita mejora
- Las opciones de salida son limitadas
- Sin gobierno organizado para apoyar VC
- Los derechos de protección de accionistas minoritarios son ambiguos
- Los fondos de pensiones no invierten o no tienen permitido invertir en VC



Ecosistemas VC más desarrollados

Brasil, Chile, Colombia, Perú

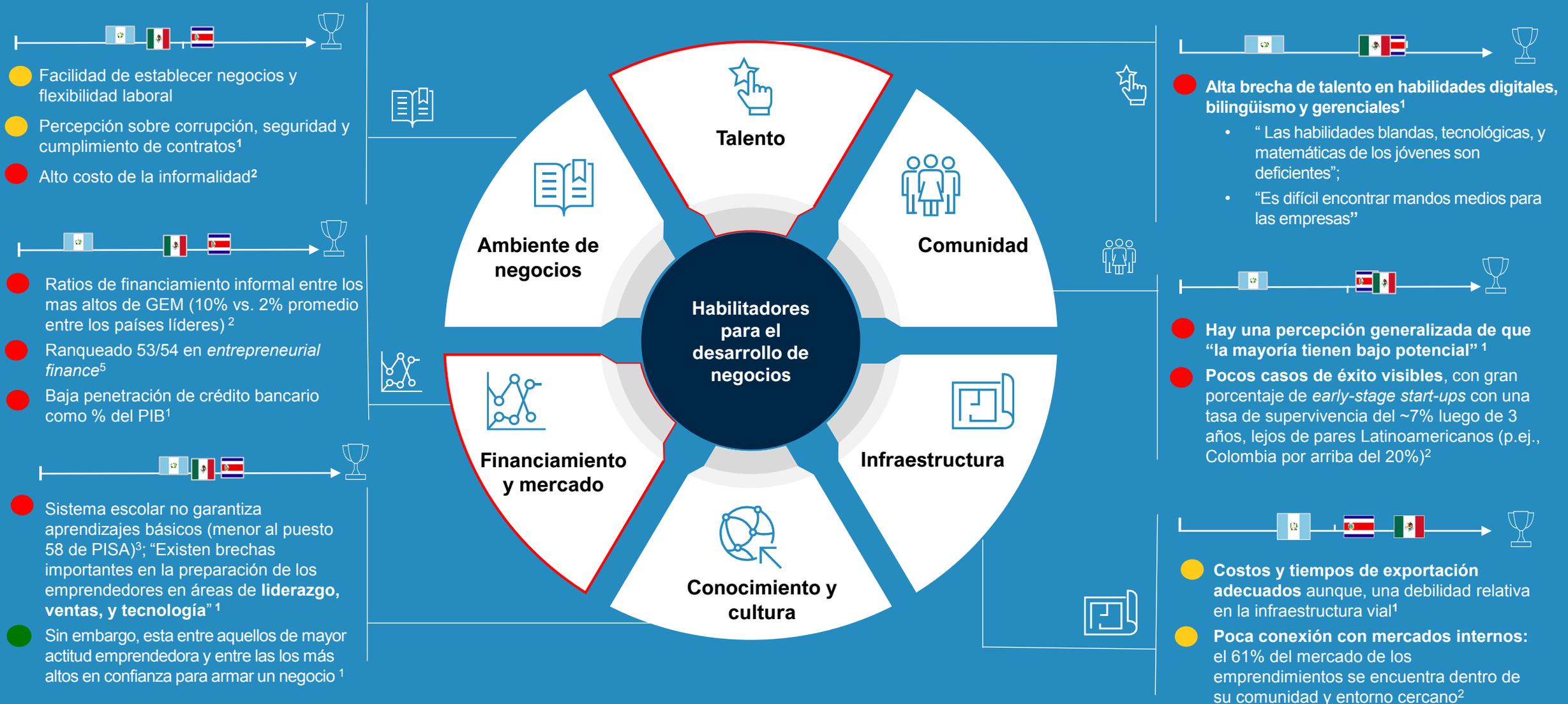
- Ecosistemas VC más prometedores
- Marcos legales, impositivos y regulatorios aceptables implementados
- Gerentes de Fondos con historial
- Mercados de capital locales y salidas estratégicas posibles
- Numerosa cultura de PyMEs y emprendimiento
- Aún queda espacio para mejoras



El Capital Privado está más desarrollado en Brasil, pero las primeras etapas de la inversión de capital de riesgo y *angel investors* deben desarrollarse más

7A Guatemala enfrenta brechas clave críticas en dos dimensiones clave del ecosistema

Detallado a continuación
 ● Fortaleza
 ● Brecha no crítica
 ● Punto de dolor

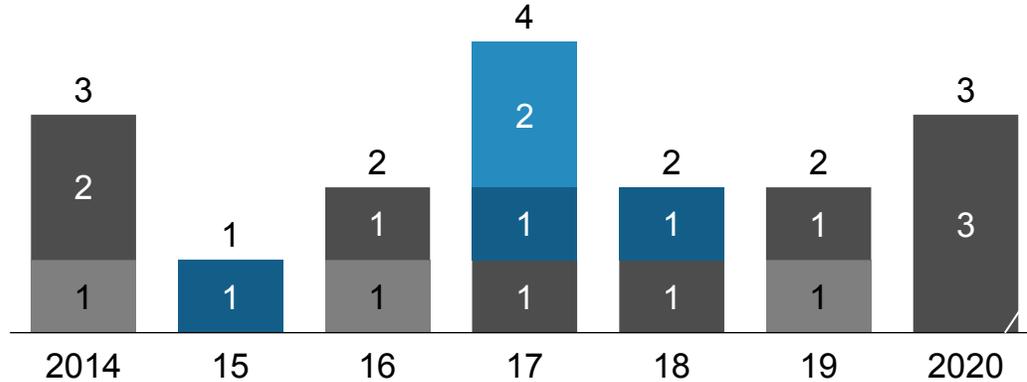


1. Fuente: entrevistas con expertos, Banco Mundial | 2. Estudio del Informe Nacional del Emprendimiento Juvenil en Guatemala, INCAE 2016 | 3. OECD, Pisa for Development 2015 | 4. Banco Mundial, gasto gubernamental por estudiante, terciario (% del PIB per cápita) (2015) | 5. Global Entrepreneurship Monitor (2019-2020)

7A En Guatemala el financiamiento es escaso a través de las diferentes etapas de inversión

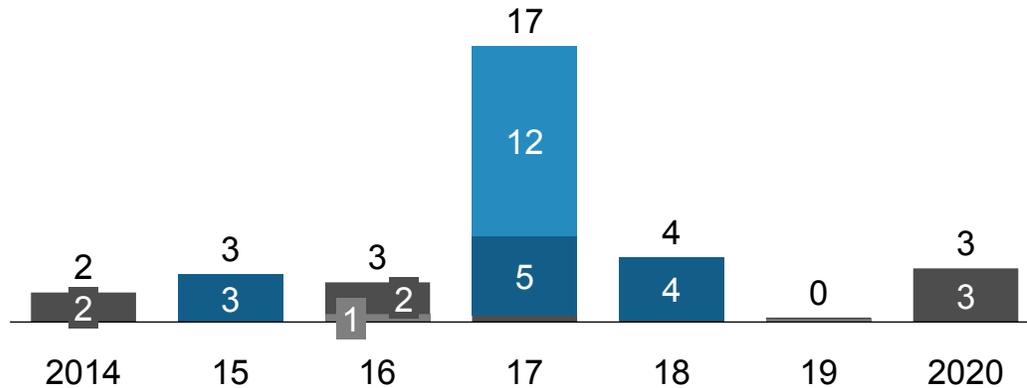
Series B Series A Seed Pre-seed

Número de transacciones de VC en Guatemala¹, 2020



70

Monto invertido en VC en Colombia, M USD, 2020




Benchmark

133

El ecosistema de financiamiento de Venture Capital (VC) en Guatemala es aún muy incipiente:

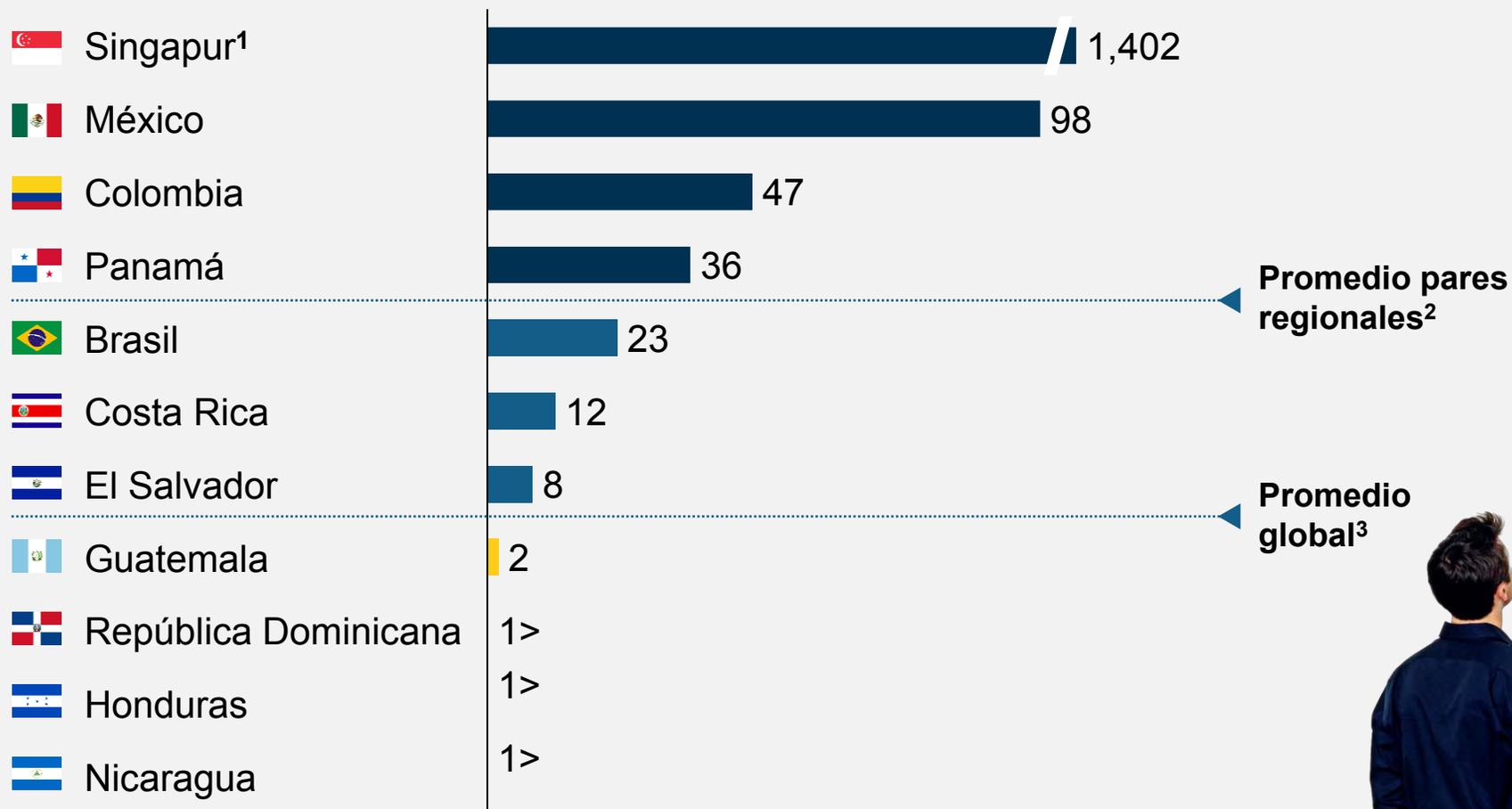
- La financiación se concentra principalmente en etapas pre-seed y semilla
- No hay financiación en Series C y de más adelante
- Comparado con Colombia, el número de transacciones y monto invertido es significativamente menor

Nota 1: Transacciones con valor reportado

Fuente: Crunchbase, análisis del equipo

7A Incluso al controlar por la población, Guatemala se encuentra rezagada frente a ecosistemas globales y pares regionales en capital invertido en VC

Capital invertido en el ecosistema de VC del 2018-2020, US\$ / Habitante



1. Best-in-class internacional
2. 56.80
3. 6.74

Fuente: Crunchbase: inversión por país, Statista Promedio Global

Conclusiones

- Según la información de CrunchBase, Guatemala se ubica por **debajo del monto de inversión a nivel global y regional** en la industria de Venture Capital
- **Singapur tiene x701 más monto de inversión** en el ecosistema de VC que Guatemala
- **México tiene x49 más monto de inversión** en el ecosistema de VC que Guatemala



7A Para la creación de fondos de VC en Guatemala existen dos modalidades de vehículos con riesgos significativos



Sociedad de inversiones local

Vehículo de inversión establecida en el país respectivo de sus inversiones

Descripción

Riesgo

- Para su creación se requiere una oferta pública y el mercado de capitales de Guatemala no es lo suficientemente robusto/maduro



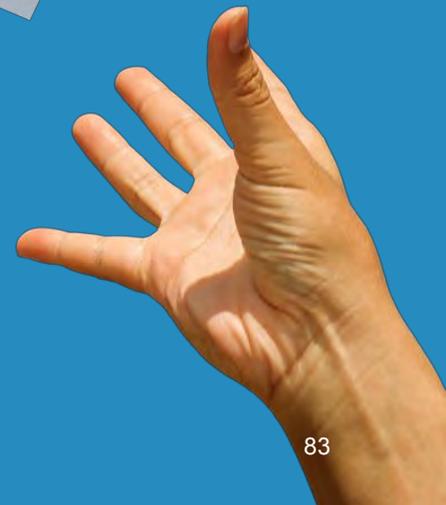
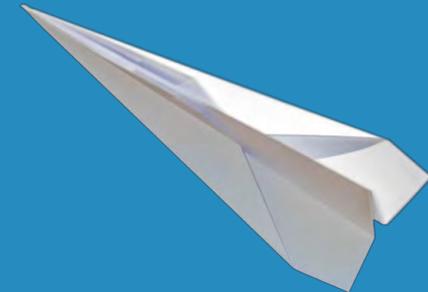
Vehículos de inversión offshore

Vehículo de inversión establecida en el un país diferente al de sus inversiones

- Riesgo tributario debido a falta de claridad/interpretación sobre convenios de doble tributación



Es importante impulsar y facilitar estructuras que faciliten la inversión de riesgo en Guatemala



7A Aceleradoras de negocios e incubadoras como Start-Up Chile posicionan al país como un centro de innovación digital en Latinoamérica



Programa de preaceleración

- Desde un prototipo en etapa temprana a un MVP validado.
- Programa de 4 meses
- 2 generaciones al año. Hasta 50 startups por generación
- Financiamiento libre de participación accionaria de aproximadamente \$14K USD
- Posibilidad de ganar una extensión de aproximadamente \$6K USD

Programa de aceleración

- De un producto funcional hasta alcanzar product-market fit.
- Programa de 4 meses.
- 2 generaciones por año. Hasta 30 startups por generación.
- Financiamiento libre de participación de aproximadamente \$35K USD
- Posibilidad de ganar una extensión de \$ aproximadamente \$35K USD

Programa de escalamiento

- Startups en etapa de expansión
- Programa de 12 meses
- 2 generaciones por año. Entre 10 y 15 empresas por generación
- Financiamiento libre de participación de aproximadamente \$100K USD



Start-Up Chile es la aceleradora líder de Latinoamérica, y se ubica entre las Top 10 a nivel global

1. La Corporación de Fomento de la Producción es una agencia del Gobierno de Chile que fomenta la producción nacional y crecimiento económico regional

7A Para fortalecer el ecosistema de VC, el BID recomienda desarrollar las 5 áreas clave



Jugadores

- Fondos de pensiones que invierten en VC
- Gobierno que apoya el crecimiento de la industria VC
- Empresario que entiende la inversión VC
- Gerentes de Fondos



Salidas

- Mercado de capital local lo suficientemente fuerte como para permitir salidas a través de IPO's
- Empresas locales atractivas para compradores estratégicos internacionales



PyME's Locales

- PyMEs de calidad para asegurar un flujo de negocios robusto
- Gobierno corporativo robusto
- Contabilidad local y adherencia a estándares contables internacionales satisfactorios



Entrepreneurship

- Angel networks empezar
- Empresarios construyendo compañías activamente
- Incubación operando con un enfoque comercial



Ambiente legal y regulatorio

- Ambiente de negocios estable y bien regulado
- Aplicación correcta de leyes
- Tratamiento fiscal aceptable de inversiones VC
- Derechos protegidos de inversionistas minoritarios

Conclusiones

- El BID apuesta a países latinoamericanos y su potencial por crecer la industria de VC, con el apoyo de guías, incentivos y marcos apropiados
- Sin embargo, el BID identifica dos razones por las no se logra estimular un ecosistema potente de VC en Latinoamérica:
 - **Falta de continuidad:** buenos programas que empiezan con una administración suelen ser canceladas por la siguiente administración
 - **Captura:** capacidad de conectar a las personas que participan en un proyecto para elevar el potencial del mismo

7A Una apuesta de corto plazo podría ser crear una aceleradora local que aborde financiamiento y una oferta de acompañamiento y escalamiento



Capital de Riesgo (VC)

Foco en otorgar Capital de Riesgo, conectando con inversionistas extranjeros y a través de inversionistas locales en tickets:

- **Semilla** (menor a 2 MM USD)
- **Serie A** (2-10 MM USD)



Aceleradora con foco en:

- Modelos de negocio probados con el desafío de escalar
- Compañías nacidas en Guatemala o extranjeras que buscan instalarse en el país
- Nativos digitales o relacionados con las verticales prioritarias



Acompañamiento y escalamiento

Ser **socios de crecimiento** a través de:

- Mentorías con empresarios locales
- Conexión con emprendedores extranjeros con mayor madurez

Conectar con otros emprendedores locales para compartir aprendizajes e ideas

~5 transacciones por año

~25 MM USD

7B Las PyMES en Guatemala requieren de mayor apoyo financiero y soporte para desarrollo de capacidades



Las PyMES aportan el **40% del PIB**



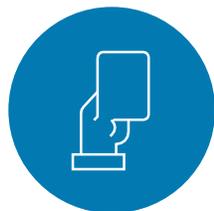
80% del empleo es generado por PyMES



Solo el **12% de las PyMES** tiene acceso a financiamiento



El crédito proveído solo cubre el **15-25% de la inversión total**



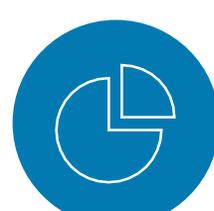
La pequeña empresa y el Microcrédito **representan el 10% de la cartera bancaria total**



El **73%** de la cartera bancaria se concentra en el departamento de Guatemala



El programa de **MiPYME otorga US\$ 30K de financiamiento por proyecto** conforme a su avance



El programa MiPYME apoya a **proyectos con US\$ 5K** para suplir una necesidad inmediata

Temas priorizados

- No existe un **modelo de riesgo apropiado** para aprobar crédito y financiamiento a las PyMES a escala
- Existe una carencia de **entidades que apoyen a la generación de capacidades** para empoderar al emprendedor en la toma de decisiones de su negocio
- No se **proveen portales u otras herramientas de apoyo** para la generación de capacidades del empresario

7B El Banco Mundial detalla 3 arquetipos de financiamiento que proveen métodos que mejoran el acceso a financiamiento para PyMEs (1/3)



Arquetipos

Métodos / Funciones

Ejemplos

Credit Reporting Systems



- Ayuda a cerrar la brecha de información entre prestatarios y prestamistas
- Permite a los acreedores aprender más sobre las características de los prestatarios¹
- Ayuda a cotizar préstamos utilizando una evaluación de riesgo más integral de sus clientes

- **Tailandia:** La Oficina Nacional de Crédito ofrece a los bancos e instituciones financieras un puntaje de la PyME a través de la herramienta FICO SME Score. La herramienta evalúa el riesgo crediticio de la PyME a través de cinco "reason codes" que son enviados al prestamista (donde entre más alto el puntaje de la PyME, menor es el riesgo crediticio)
- **Chile:** Equifax Chile lanzó el Puntaje de Inclusión de Predictores, un puntaje de riesgo derivado de datos de uso móvil encriptados. Este mecanismo calibra un puntaje de crédito que las instituciones financieras usan para evaluar las solicitudes de servicios financieros de la microempresa y los propietarios de pequeñas empresas

Collateral Registries

- Bases de datos que transparentan la titulación de activos de propiedad
- Este mecanismo tiene un impacto económico significativo en la financiación bancaria al aumentar el acceso al crédito

Australia: Bajo la supervisión de la Autoridad Australiana de Seguridad Financiera, el Registro de Valores de Propiedad Personal registra las garantías reales sobre bienes personales, la transferencia fiduciaria de títulos, los arrendamientos financieros, la cesión de créditos, la retención de la titularidad y las reclamaciones judiciales

Secured Lending



Factoring

- Un mecanismo donde las PYMES respaldan su crédito con un activo--sus cuentas por cobrar--para atender una situación de flujo de caja
- Factoring puede ofrecer una solución financiera rápida que apoya al crecimiento del negocio

México: Nacional Financiera es un banco de desarrollo que presta servicios de factoring inverso a las PyMEs a través de su programa cadenas productivas. Vincula a los proveedores pequeños y riesgosos con empresas grandes, solventes (y a menudo de propiedad extranjera) que les compran. Las firmas pequeñas pueden entonces utilizar las cuentas por cobrar de sus clientes más grandes para asegurar préstamos

1. Su comportamiento pasado, su historial de repago y su exposición actual a la deuda, etc.

7B El Banco Mundial detalla 3 arquetipos de financiamiento que proveen métodos que mejoran el acceso a financiamiento para PyMEs (2/3)



Arquetipos

Métodos / Funciones

Ejemplos

Secured Lending



Leasing Financiero

- Un acuerdo tripartito donde el arrendador compra el activo al proveedor a petición del arrendatario
- Este arrienda el activo al arrendatario por un período de tiempo, a cambio de pagos de arrendamiento

Canadá: Este vehículo es una fuente importante de financiación externa para las PYMEs. En el 2014, el leasing financiero fue la tercera fuente más utilizada (7.9% de PyMEs). Los activos arrendados por PyMEs son principalmente vehículos (34.6%), maquinaria y equipos (28.1%) y espacio de negocio u oficina (23.6%)

Insolvency Practices



Out-of-Court Workouts (OCW)

- Reestructuración de deuda que cambia la composición y/o estructura de la deuda en dificultades financieras
- Garantiza una rápida recuperación a través de compromisos alcanzados con acreedores

Letonia: Los principales bancos identifican a los OCW como fundamentales para abordar tensiones en la deuda en el sector empresarial. Para difundir el conjunto de directrices basados en el INSOL, el gobierno organizó talleres y capacitación para aumentar el conocimiento de las directrices entre los stakeholders (bancos, profesionales de la insolvencia) y promover su uso

Procedimientos de pre-insolvencia

- Busca reestructurar las firmas antes de que se vuelvan formalmente insolventes
- Marcos de pre-insolvencia eficientes crean mayores niveles de emprendimiento y generan impacto positivo al igual que estabilidad financiera

Líbano: El Código de Comercio del Líbano prevé un proceso simple de conciliación (*concordat préventif*) entre el deudor y los acreedores, donde un deudor puede concertar "un plan de arreglo para evitar la quiebra". El Artículo 459 dispone que el deudor puede reorganizar sus deudas, que inicia un procedimiento de pre-insolvencia donde se convoca a los a acreedores y se propone un procedimiento previo a la insolvencia

1. Su comportamiento pasado, su historial de repago y su exposición actual a la deuda, etc.

7B El Banco Mundial detalla 3 arquetipos de financiamiento que proveen métodos que mejoran el acceso a financiamiento para PyMEs (3/3)



THE WORLD BANK

Arquetipos

Métodos / Funciones

Ejemplos

Insolvency Practices



Specialized insolvency proceedings

- Establecer procedimientos de insolvencia especializados que **puedan reducir el riesgo de desaparición de un negocio al flexibilizar los procedimientos de reestructuración o liquidación de la deuda judicial**
- Según el Banco Mundial, **los gobiernos podrían centrarse en características específicas** para implementar **procedimientos de insolvencia específicos** para PYMES:
 - Requisitos de accesibilidad
 - Normas flexibles de apertura
 - Métodos racionalizados de participación de acreedores
 - Mecanismos de vía rápida (retrasos más cortos)
 - Costos reducidos en cada fase procesal

Francia: Las normativas que **rigen en el procedimiento de liquidación simplificado para PyMEs sin activos inmobiliarios** son las siguientes:

- En una liquidación simplificada, **el liquidador no necesita la aprobación del juez para vender los bienes del deudor** y debe realizar la venta en un plazo de tres meses a partir de la fecha de inicio
- **Solo se revisan casos específicos** en el proceso los reclamos de clasificación de prioridad potencial y los reclamos salariales
- El procedimiento debe **completarse en el plazo de un año** a partir de la decisión de incoación
- El marco jurídico francés sólo **prevé procedimientos judiciales simplificados aplicables a las liquidaciones**

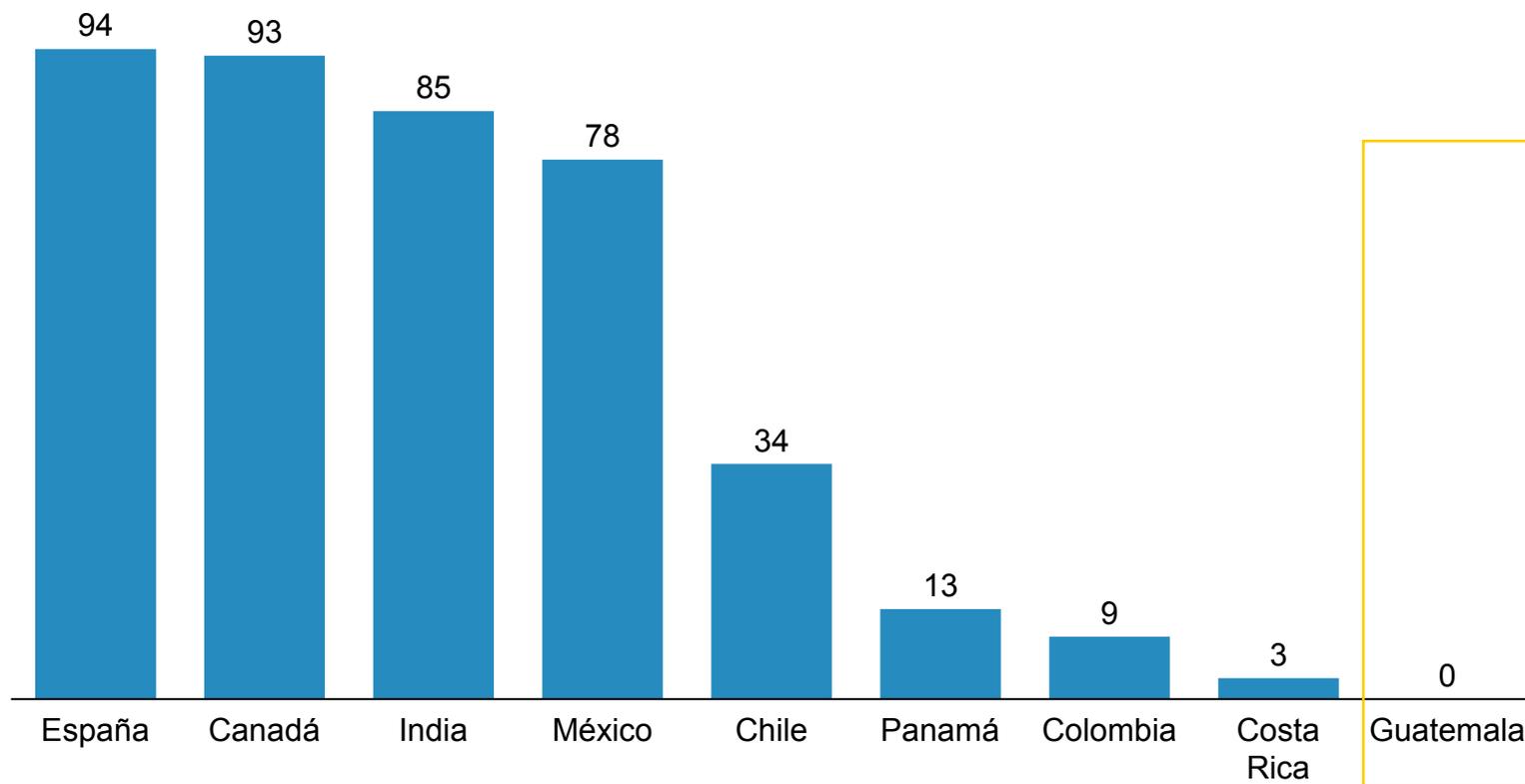


1. Su comportamiento pasado, su historial de repago y su exposición actual a la deuda, etc.

7C Actualmente, Guatemala no tiene convenios fiscales firmados con países a nivel internacional o regional



Convenios fiscales firmados entre países al 2019,
Número de convenios vigentes



Beneficios de los Convenios fiscales

- Los convenios fiscales son acuerdos oficiales entre dos países sobre la administración de impuestos cuando el impuesto doméstico es aplicable de manera simultánea¹
- Según el reporte de *Why Negotiate Tax Treaties de Naciones Unidas* existe una serie de beneficios generados al firmar convenios fiscales, tales como:
 - Atraer inversión directa extranjera
 - Crear una ventaja competitiva para sus residentes reduciendo o eliminando los impuestos
 - Proporcionar simplicidad en la fiscalidad sobre la inversión en otro
 - Proporcionar certeza y/o simplicidad respecto a la tributación de la inversión entrante o transferencias
 - Facilitar la transferencia de habilidades y tecnología por parte de residentes extranjeros

1. Por ejemplo, un individuo con residencia en un país diferente al que opera su compañía tiene la obligación de pagar impuestos en ambos países

7C Las Naciones Unidas propone unas recomendaciones para negociar tratados bilaterales

Métodos para la eliminación de la doble tributación



Métodos



Método de Exención



Descripción

Un país exonera ciertos ingresos derivados de sus residentes en otro país



Ejemplos



Alemania ha firmado un tratado con el Reino Unido donde, si un alemán trabaja en el Reino Unido no requiere pagar impuestos en Alemania



Método de Crédito

Un país otorga un crédito a sus residentes por el impuesto cobrado por el Estado a sus residentes



En el caso del pago de impuestos sobre regalías, los dos países-- Australia y EEUU—ambos cobrarán los impuestos al ciudadano australiano viviendo en EEUU, pero Australia proveerá un crédito por el impuesto pagado

¿Qué factores se podrían considerar en el marco político de Tratados Bilaterales de Doble Tributación?

Las Naciones Unidas en su *Manual para la Negociación de Tratados Bilaterales de Doble Tributación* recomienda considerar 5 factores en su marco de políticas para la negociación de tratados:

- **Normas de tratados internacionales** detalladas en el Modelo de las Naciones Unidas y el Modelo de la OCDE
- **Compromisos relacionados con tratados fiscales** que se han contraído en organizaciones internacionales y regionales
- **Aspectos clave de la economía de un país**, incluyendo sus principales fuentes de ingresos y áreas de inversión extranjera actual o potencial
- **Legislación tributaria nacional del país** y tratados tributarios diarios que interactúan con las leyes tributarias internas
- **Capacidad de la administración tributaria** del país para cumplir con las obligaciones del tratado

7D Algunos países de la OECD han adoptado cláusulas que proveen estabilidad a los proyectos de inversión

Modelos de cláusulas de estabilización



Espectro de Cláusulas de Estabilización

Cláusulas de congelamiento

- No requiere que el inversionista cumpla con cambios a las leyes o con nuevas leyes en la duración del contrato firmado

Cláusulas de equilibrio económico

- Requiere que el proyecto de inversión cumpla con los cambios a las leyes o con nuevas leyes
- Requiere que el Estado compense al proyecto por cualquier costo adicional incurrido para cumplir con cambios de leyes o con nuevas leyes

Cláusulas híbridas

- Requiere que el estado proteja el proyecto de inversión de *ciertos* cambios en la ley y dar exenciones de algunas leyes nuevas según lo estipulado en el contrato



El efecto de las cláusulas de estabilización en la acción de un *host country* es mayor cuando hay más enfoque en la forma en que se estabiliza un contrato, a diferencia de la mera presencia de cláusulas de estabilización en el contrato

¿Qué son las cláusulas de estabilización?

Según la OECD, las cláusulas ayudan a proteger las inversiones extranjeras de una serie de riesgos como legislación arbitraria o discriminatoria, y pueden ser esenciales para mantener la viabilidad financiera de un proyecto de inversión, en particular aquellos localizados en mercados emergentes

¿Cuáles son beneficios de implementar cláusulas de estabilización?

Los estudios de la OECD indican que las cláusulas de estabilización podrían ser positivas y tener pleno efecto para los países al:

- Proteger los derechos de los inversionistas
- Supervisar el bienestar y los derechos del ciudadano civil
- Proveer protección ambiental
- Establecer herramientas que ayuden a prevenir la evasión de responsabilidades

El estudio de la IFC con la ONU ofrece algunas recomendaciones para la creación de cláusulas de estabilización para proteger derechos de terceros

1

Desarrollar pautas de prácticas observadas para contratos

- **Diseñar una guía de contratos con cláusulas pre-establecidas** que ayuden a limitar la negociación ad-hoc de temas ambientales y de la sociedad civil
- **Crear un *charter* de principios** como punto de referencia básico para evitar conflictos entre las cláusulas de estabilización y los derechos de la sociedad civil

2

Establecer estándares apropiados y confiables en contratos de inversión

- **Requerir altos estándares en los contratos de proyectos de ley** para limitar la afectación potencial de los derechos humanos en la duración del proyecto de inversión
- **Aplicar estándares sociales y ambientales internacionales al inicio de un proyecto** ofrece certeza y disminuye la necesidad de aplicar nuevas regulaciones a la inversión en el tiempo

3

Estudiar los proyectos de inversión e impacto sobre derechos humanos

Para conocer mejor los impactos de las cláusulas de inversión se sugiere:

- Documentar la práctica de exenciones o compensaciones por el cumplimiento de nuevas leyes en zonas francas
- Investigar si las cláusulas de estabilización pueden ser desafiadas por los ciudadanos
- Documentar el proceso y acceso a compensación para personas impactadas negativamente por proyectos de inversión

4

Mejorar la transparencia de contratos de los proyectos

La transparencia y la supervisión pública pueden ayudar al Estado a cumplir con su deber de protección:

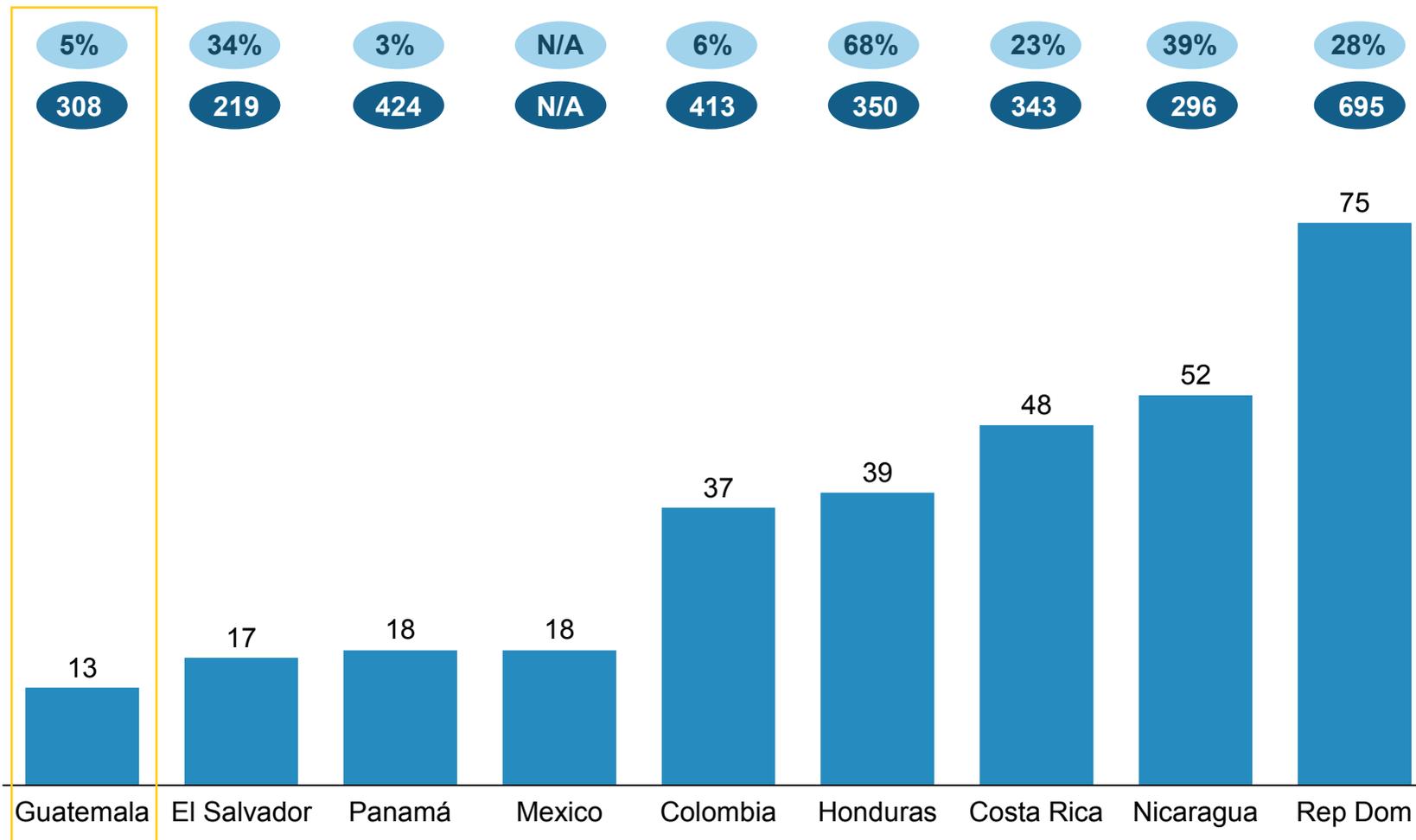
- Estandarizar ciertas cláusulas de estabilización por el gobierno anfitrión
- Publicar el impacto o cambio en la ley y proporcionar una forma de fácil acceso en el dominio público



El estudio provee varias ideas sobre cómo mejorar la práctica de estabilización para que las **cláusulas de estabilización no afecten el deber del estado de proteger al ciudadano a través de leyes ambientales, sanitarios, etc.**

7D Guatemala tiene el menor número de Zonas Francas y baja participación en exportaciones vis-a-vis pares regionales

Número de zonas francas activas en Centroamérica, 2018



● Porcentaje del valor de exportaciones de Zonas Francas sobre el valor total de exportaciones

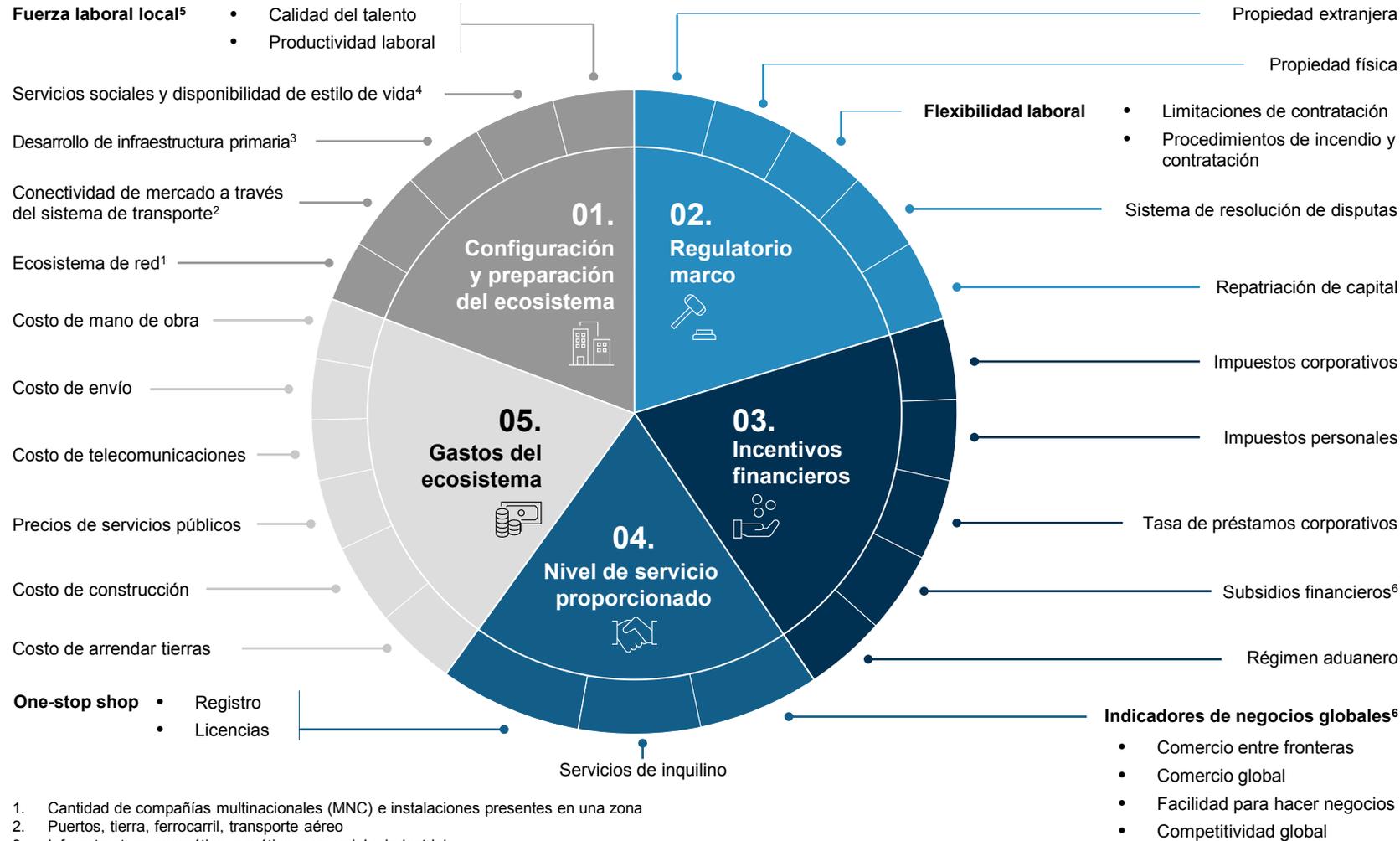
● Número de compañías operando en zonas francas

¿Qué beneficios traen las zonas francas?

La Asociación de Zonas Francas detallan los beneficios que las mismas traen al Estado, compañías y a la sociedad civil al:

- Incrementar la inversión en el país al atraer a inversionistas extranjeros
- Generar empleo directo e indirecto
- Incrementar exportaciones
- Introducir tecnologías y conocimiento de otros países
- Crear una puerta de acceso a la comunidad internacional

7E La OCDE sugiere que los países desarrollen propuestas de valor holísticas para hacer las zonas francas atractivas



1. Cantidad de compañías multinacionales (MNC) e instalaciones presentes en una zona
 2. Puertos, tierra, ferrocarril, transporte aéreo
 3. Infraestructura energética, acuática, comercial e industrial
 4. Hospitales, escuelas, ITC
 5. Mano de obra local
 6. Incluyendo ayudas a la instalación y formación, subvenciones a la tierra y a los servicios públicos
 7. Municipal, servicios públicos y administrativos

¿Cuáles son los obstáculos comunes del desarrollo y la gestión de Zonas Francas?

Según la OECD, existen una serie de obstáculos a abordar en el desarrollo y la gestión de Zonas Francas:

- Inadecuadas ubicaciones de las zonas que generan grandes gastos de capital
- Políticas no competitivas (dependencia de exenciones impositivas, requisitos de desempeño rígidos, políticas y prácticas laborales deficientes)
- Malas prácticas de desarrollo de zonas p.ej.: instalaciones mal diseñadas, prácticas inadecuadas de mantenimiento
- Promoción y marketing insuficiente para atraer a inversionistas y compañías
- Procedimientos y controles engorrosos
- Estructuras administrativas inadecuadas o demasiados organismos involucrados en la administración de zonas
- Coordinación débil entre desarrolladores privados y gobiernos en la provisión de infraestructura

7E La OECD recomienda enfocarse en seis elementos para diseñar o modificar programas de zonas francas existentes



01

Tipo de Zona

Descripción

- I. Determinar qué tipo de zona se va a promover; y analizar los costos vs. beneficios de cada uno para el desarrollo adecuado de las Zonas Francas:
 - A. Zonas de exportación vs. Zonas multi-sectoriales
 - B. Operación de zonas públicas vs. privadas

Ejemplos

- Establecer una zona franca público-privada como el *Knowledge Oasis Muscat de Oman*, donde impulsan el desarrollo de tecnología e información
- Diseñar una zona franca con operación y gestión privada como Kuwait con el National Real Estate Co.

02

Marco de Política Pública

- I. Agilizar los marcos políticos en las distintas zonas, los cuales deben ser diseñados para alentar a las zonas a competir sobre la base de instalaciones y servicios en lugar de competir por incentivos fiscales

- Desarrollar estándares y criterios claros, simples y ágiles en: criterios de diseño de la zona, estándares ambientales, estándares de construcción de facilidades, estándares sanitarios, etc.
- Proveer beneficios indirectos a zonas exportadoras como el acceso a zonas libres de impuestos

03

Marco Regulatorio

- I. Simplificar y agilizar la aprobación de inversiones, permisos de trabajo de extranjeros, otorgación de licencias de importación y exportación
- II. Establecer procesos ágiles de inspección aduanera y acceso automático a cambio de divisas

- Desarrollar un modelo de ventanilla única las zonas para aprobar licencias y permisos para los inversionistas en zonas francas
- Digitalizar los trámites para inversionistas de manera que agilice y simplifique el proceso

04

Marco de Incentivos

- I. Establecer un paquete de incentivos atractivos (para todos tipos de zonas); que sea evaluado y monitoreado periódicamente para asegurar que los objetivos definidos sean cumplidos

- Implementar como en Marruecos una excepción de pago de impuestos por 5 años que luego se traduce en una reducción de la tasa de manera indefinida
- Adoptar como en Jordania una excepción del pago de impuestos sobre la renta personal por 12 años

05

Marco Institucional

- I. Establecer prácticas autónomas y efectivas para supervisar las operaciones, financiación, asignación de presupuesto, etc.
- II. Mantener la participación de las autoridades del Estado para que cumplan con funciones regulatorias claves

- Diseñar como Jordania un ente con responsabilidad regulatoria completa – *Aqaba Special Economic Zone Authority*
- Crear como Egipto una autoridad separada que vela por la aplicación correcta de las leyes

06

Desarrollo y gestión de espacios físicos

- I. Seleccionar una ubicación geográfica que optimice gastos de infraestructura off-site¹
- II. Operar bajo una lógica de recuperación de costos (limitando los subsidios y cobrando tarifas por servicios a *market price*)

- Implementar un proceso de planeación de uso de tierras y esfuerzos de zonificación
- Aprobar regulaciones que aseguren que las zonas francas estén ubicadas en lugares convenientes (cerca de centros de población y centros de transportación)

1. Algunas zonas ya están ubicadas cerca de puertos, carreteras y están conectadas a electricidad, agua y otros servicios públicos, minimizando así los costos que se incurren por las autoridades públicas

Las reformas para incentivar la competitividad y el empleo en Guatemala pueden ser planteadas en dos olas sucesivas

Componentes de olas de reformas para incentivar la competitividad y el empleo



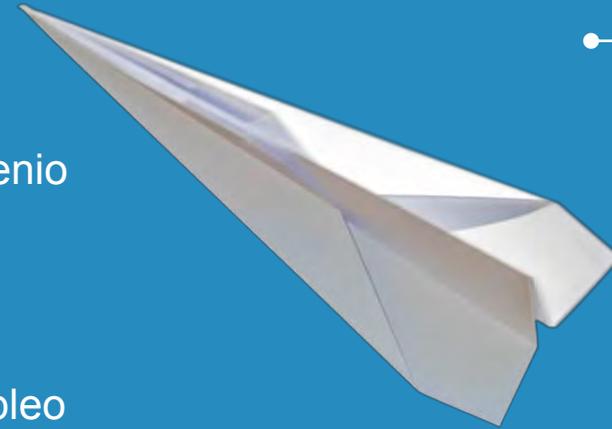
Ola 1

- Impulsar regulación de la aplicación del Convenio 169 de la OIT
- Impulsar una estrategia de protección de la propiedad intelectual
- Fortalecer incentivos de formalización del empleo en Guatemala
- Impulsar marco regulatorio del capital para incentivar inversiones



Ola 2

- Fortalecer esquemas de prevención de seguridad y de comunicación sobre mejoras en seguridad
- Fortalecer políticas de protección de los derechos de propiedad sobre bienes inmuebles



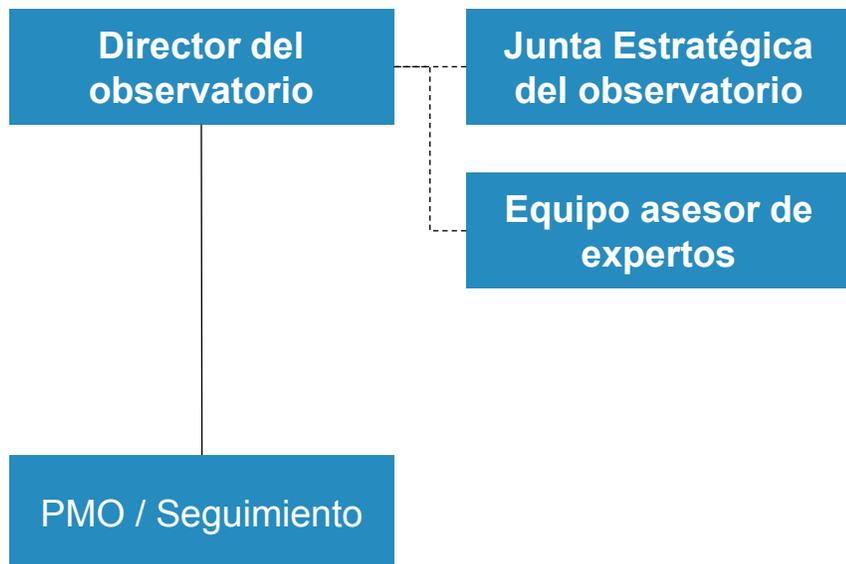
La composición de cada ola puede variar según la comisión de expertos y el liderazgo del frente determine con base en criterios técnicos



El funcionamiento operativo para impulsar la competitividad podría estar ligado al Observatorio

PRELIMINAR

¿Cuál es el modelo operativo?



Preguntas

¿Cómo se compone el gobierno?



Definición estratégica

- Junta Estratégica del Observatorio de Reglas Claras y Justas
- Equipo asesor de expertos en materia de competitividad y generación de empleo

¿Cuál es el modelo de sostenibilidad?



- A través de contribuciones voluntarias de participantes y donaciones
- Presupuesto: Ver Observatorio de las Reglas Claras y Justas

La hoja de ruta se enfoca en cuatro apuestas estratégicas y estará habilitada por una instancia de gobierno y articulación

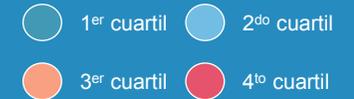


★ Las apuestas estratégicas del observatorio son producto de un ejercicio que facilitó la participación de expertos locales

Guatemala tiene grandes retos en materia de la justicia penal y civil

Estas brechas inciden significativamente en las decisiones de los inversionistas

NO EXHAUSTIVO



Oportunidades significativas



Los mecanismos alternativos de resolución son accesibles

Guatemala está en la posición **85/128** países según el World Justice Project



La justicia civil no está sujeta a retrasos irrazonables

Guatemala está en la posición **127/128** países según el World Justice Project



Eficiencia del marco legal en la resolución de disputas

Guatemala está en la posición **123/141** países según el World Economic Forum



El sistema de adjudicación penal es oportuno y eficaz

Guatemala está en la posición **125/128** países según el World Justice Project



El sistema judicial es efectivo

Guatemala está en la posición **133/185** países según el Heritage Foundation

1. Categorizado como críticamente importante o importante por ejecutivos en empresas multi-nacionales en 10 países emergentes: Brazil, China, India, Indonesia, Malaysia, Mexico, Nigeria, Thailand, Turkey and Vietnam

Guatemala podría impulsar un plan ambicioso e integral de Modernización de la Justicia siguiendo prácticas observadas a nivel global



Reducción de demanda

8 Impulsar Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos:

- Impulsar el uso de mecanismos alternativos de Solución de Conflictos y medidas alternativas a los procesos judiciales (incluyendo mediación, conciliación y arbitraje, así como otras medidas de desjudicialización para reducir la congestión del sistema y prevenir conflictos a tiempo
- Fortalecer presencia y uso de Centros de Mediación¹ en los Juzgados de Paz y expandir su uso en instancias superiores (p.ej., Salas penales)
- Impulsar uso de mecanismos arbitraje a través de publicidad e incentivos del OJ

9 Impulsar Casas de Justicia para aumentar acceso a la justicia y optimizar/canalizar procesos

- Mecanismo de articulación de oferta de justicia formal e informal integrado, con sistema de triage:
 - Oferta no formal: Ministerio Público, Policía, Atención Psicológica
 - Oferta formal/judicial: Puerta de entrada al sistema judicial



Optimización de oferta

10 Penal

Modernizar el modelo de gestión de los despachos y procesos judiciales penales

- Impulsar la digitalización punta a punta de la jurisdicción penal
- Estandarizar manejo de gestión jurisdiccional como manejo de audiencias y citas
- Crear procedimientos comunes y estándares para tipos de delito

11 Civil

Transformar el procedimiento civil para implementar la oralidad

- Impulsar la digitalización punta a punta de la jurisdicción civil
- Impulsar nuevo código procesal civil basado en la oralidad
- Impulsar adopción de principios y metodologías de *case management* para aumentar eficiencia en la gestión

12 Constitucional

Optimizar estructura y procesos de gestión de la justicia constitucional

- Fortalecer formación en materia constitucional en las facultades de derecho y de jueces activos
- Fortalecer institucionalidad de la jurisdicción constitucional (p.ej., fortalecer la Unidad de Análisis de Viabilidad en en la CC, crearla para las cortes inferiores)

13 Administrativo

Fortalecer la capacidad administrativa del Organismo Judicial, tanto a nivel de sistema como a nivel de despacho judicial

- Fortalecer proceso de elección de Gerente General del OJ y crear una oficina administrativa separada
- Fortalecer proceso de reclutamiento y formación de los demás cargos administrativos del OJ
- Fortalecer formación en competencias gerenciales/case management de funcionarios judiciales
- Fortalecer Consejo de la Carrera Judicial

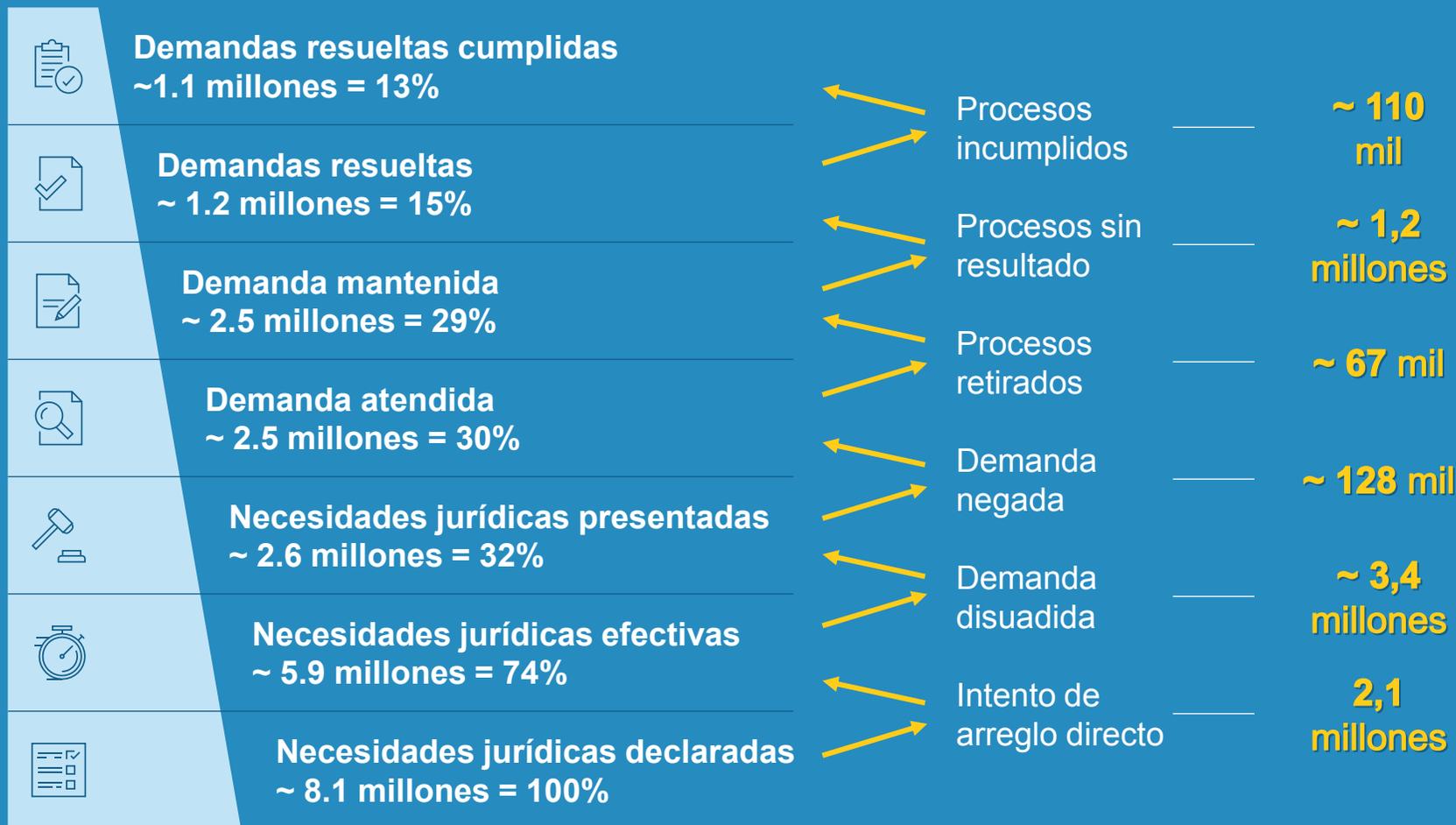


Iniciativas recolectadas con base en talleres de ideación y entrevistas con expertos locales

8 Para reducir la demanda, es clave entender la pirámide de litigiosidad de un país

Ejemplo de análisis de litigiosidad para Colombia

Respuesta a litigiosidad del Sistema Judicial¹



Conclusiones

- Aunque es necesario hacer un análisis análogo para Guatemala, es muy probable que el resultado indique algo similar:
- Solo el 26% de las necesidades se abordan por fuera del sistema judicial
- Las restantes necesidades se quedan en el camino sin que el sistema resuelva (61%); solo el 13% son efectivamente resueltas y cumplidas
- **El Sistema no es capaz de responder a toda la conflictividad y por lo tanto, es necesario poner en marcha mecanismos alternativos que aborden la conflictividad de forma adecuada antes de que llegue al sistema judicial**

1. Los números de la lámina de la pirámide pueden no sumar por ser redondeadas

8 Actualmente Guatemala provee MASC¹ únicamente para casos judiciales que entran al sistema civil más no para casos del sistema penal

Entrevistas con expertos locales

● Alta efectividad ● Baja efectividad

Mecanismos Alternativos en Asuntos Civiles

Nivel de efectividad

Asuntos civiles



Juzgados de Paz

Se proveen **mediadores en juzgados menores²** para la resolución de conflictos de casos civiles y comerciales financiadas por el Estado para el uso de los ciudadanos



Centros de Arbitraje y Conciliación

Se proveen servicios de arbitración, conciliación o mediación en la Cámara de Comercio para resolver disputas comerciales y civiles donde los gastos son cubiertos por cada partido que use el mecanismo



Ley de Arbitraje

Se **detalla los procedimientos extrajudiciales** para resolver conflictos de interés al llegar a un acuerdo entre las diferentes partes involucradas a nivel global y nacional



Asuntos penales



Al momento no existe mecanismos de MASC¹ para asuntos penales

N/A

1. Mecanismos alternativos de resolución de conflictos
2. Un caso típicamente tiene un valor mínimo de 40mil Quetzales
3. Estas incluyen mecanismos de mediación, conciliación, arbitraje, etc.

8 Para reformar el sistema judicial civil desde a demanda, CEJA propone 2 ideas...

Prácticas observadas para reducir la demanda en el Sistema Judicial Civil



Objetivo

Integración y coordinación de los Mecanismos Autocompositivos de Solución de Conflictos



Áreas con potencial de oportunidad de reforma

Uso de mecanismos innovadores como Casas de Justicia¹ :

- Instituciones que articulan oferta judicial y no judicial de servicios integrales para abordar la conflictividad social en un mismo lugar / espacio



Funciones

- Facilitar el acceso a la justicia
- Reducir la mora judicial y la demanda en las cortes judiciales
- Proveer más opciones de resolución de disputas
- Ayuda a ahorrar tiempo y recursos económicos tanto para los tribunales, participantes y litigantes



Ejemplos

En **América Latina** se ha implementado de forma parcial / incompleta debido a la:

- **Falta de recursos** para la implementación efectiva
- **Falta de coordinación** / presencia de instituciones que deberían hacer parte de la oferta integrada
- **Falta de modelos de gestión/** plataformas centrados en el usuario, que brinden una experiencia óptima y “engaging” para el ciudadano
- **Falta de continuidad** entre gobiernos locales/nacionales



1. Vehículo para integrar los Mecanismos de Resolución de Conflicto y proceso de modernización e innovación en sistemas de justicia

11 ... además de recomendar 6 prácticas observadas adicionales para abordar la oferta del sistema judicial civil

Prácticas observadas de CEJA para abordar la oferta en el Sistema Judicial Civil



<u>Prácticas observadas</u>	<u>Descripción</u>
 <p>Las reformas se diseñan en base a la evidencia y no a prejuicios</p>	Implementar reformas a los sistemas de justicia civil basadas en las necesidades jurídicas de la población para diseñar una efectiva oferta de servicios de justicia
 <p>Incorporar nuevos modelos de gestión y organización judicial</p>	Adoptar modalidades como oficinas judiciales, mega-despachos, colegios de jueces, o figura de administrador de tribunales, que rompen con la organización judicial piramidal clásica
 <p>La oralidad no es verbalización; es una metodología para generar información</p>	Implementar la oralidad como una forma de intercambiar información rápidamente y no simplemente una verbalización del proceso escrito

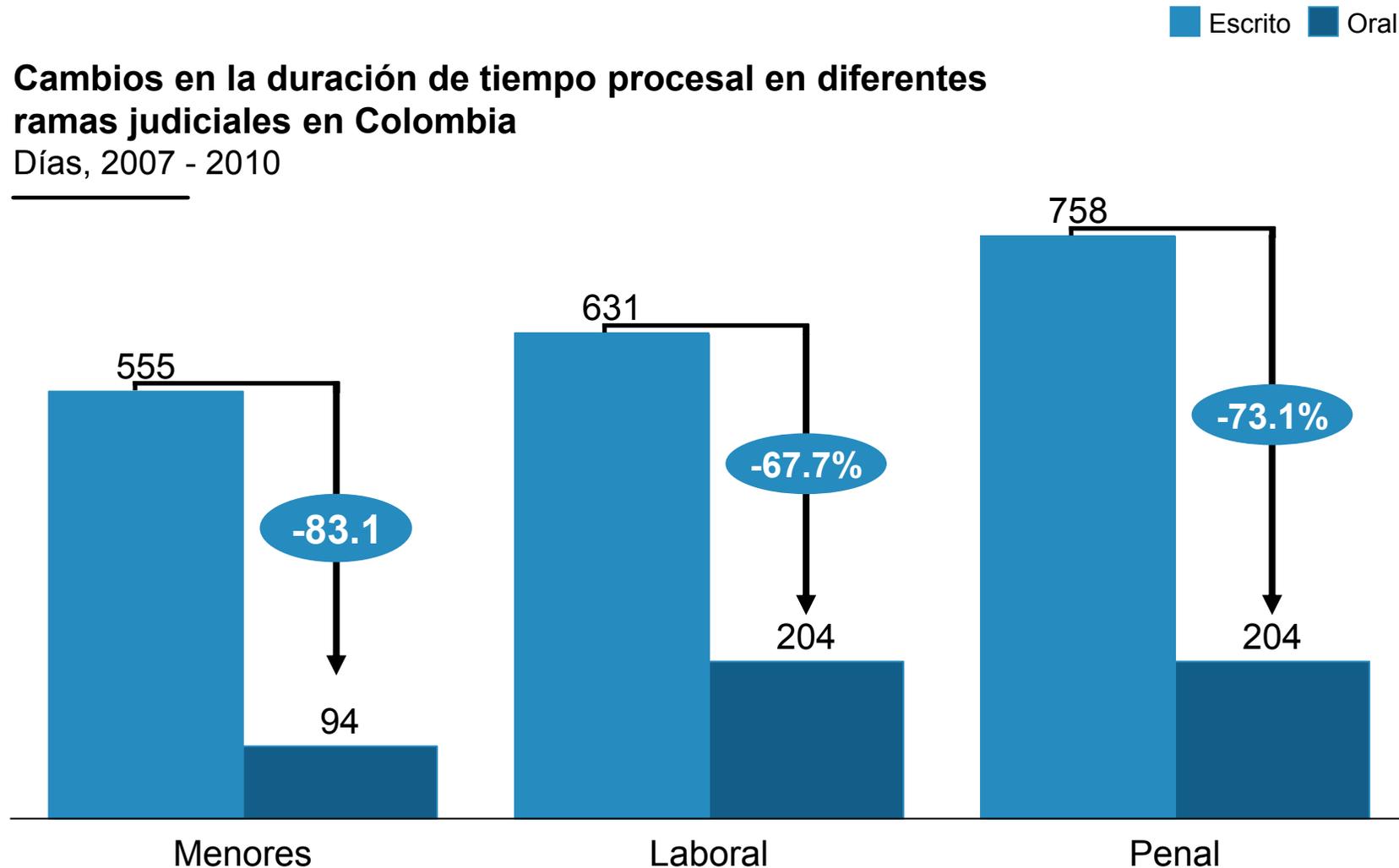
<u>Prácticas observadas</u>	<u>Descripción</u>
 <p>El gran desafío de case management para adaptar la tramitación de los procedimientos</p>	Impulsar el case management por parte del juez, el cual permite al juez identificar la modalidad más adecuada y eficiente para la litigación del caso
 <p>Regular la obligatoriedad del precedente judicial</p>	Impulsar la regulación de la obligatoriedad del precedente judicial para aumentar la predictibilidad de las decisiones judiciales (por ejemplo que no haya soluciones distintas para casos iguales)
 <p>Profundizar en mecanismos para la protección de intereses individuales homogéneos</p>	Impulsar herramientas como class actions o procesos colectivos para agrupar/consolidar intereses individuales homogéneos en un solo proceso

1. Como simulaciones, exámenes, contraexamen
2. Cómo se espera que el sistema de justicia responda ante un caso, en base a la fortaleza o debilidad del mismo
3. Class actions o procesos colectivos

11 La transición a un sistema judicial oral incrementa la velocidad de atención y resolución de casos

Cambios en la duración de tiempo procesal en diferentes ramas judiciales en Colombia

Días, 2007 - 2010



Conclusiones

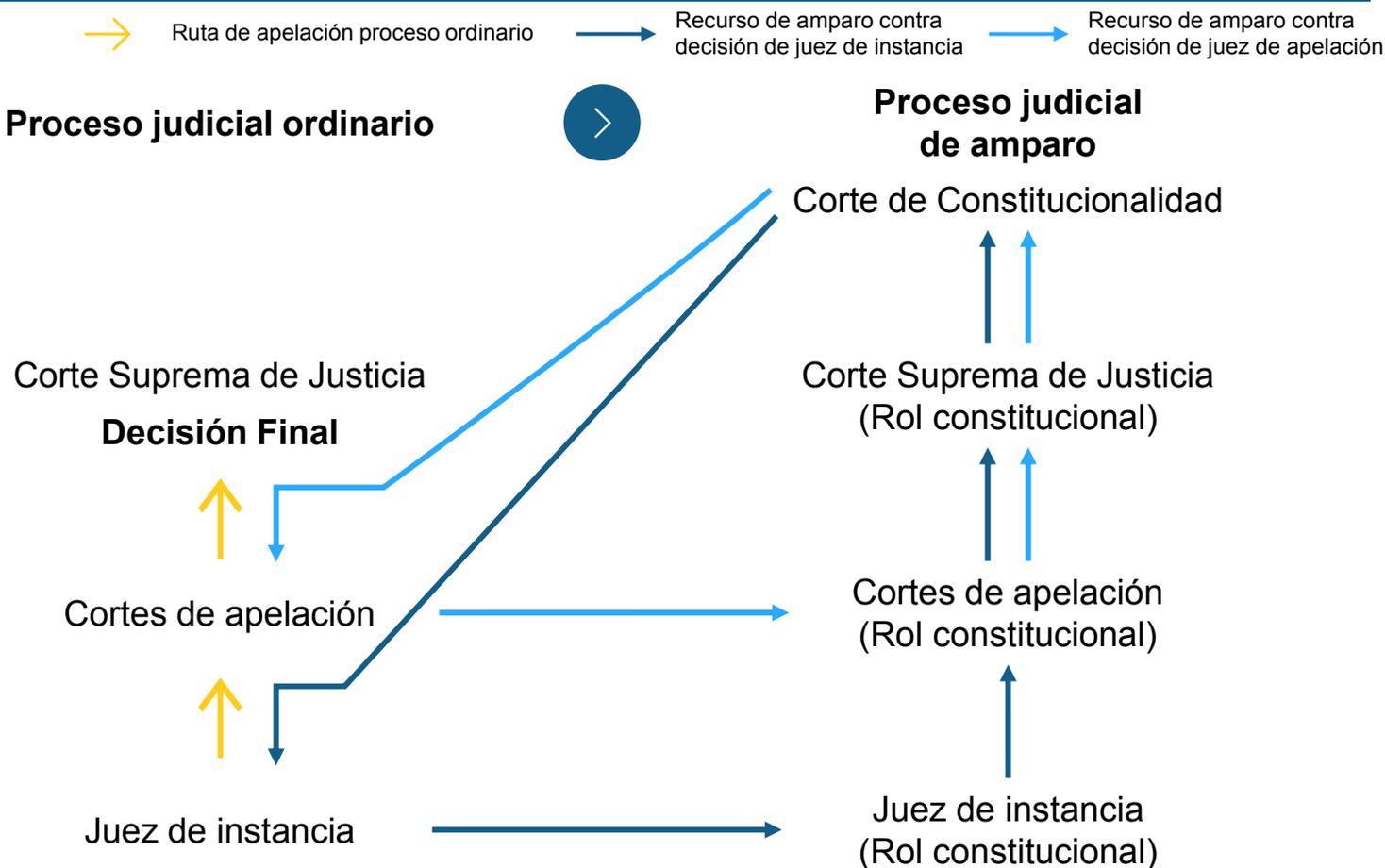
- El paso de procesos escritos a la oralidad ha demostrado tener la capacidad de reducir la duración de procesos de manera significativa
- Periodo de evaluación del estudio de cuantificación de tiempos fue del año 2007 al 2010

12 En la oferta constitucional, el uso de amparos en procesos legales ordinarios puede aumentar el tiempo de resolución de conflictos



Desviación de los procesos judiciales ordinarios

ILUSTRATIVO



Procesos judiciales desviados

El uso de instancias de amparo constitucional en el flujo de la justicia ordinaria puede alargar tiempos y aumentar costos de procesos judiciales

Aclarar las reglas de amparo en el proceso judicial puede reducir estos tiempos



12 Por ejemplo, la CC revisa decisiones de amparo provenientes de múltiples instancias

➔ Apelación

El proceso judicial ordinario y el proceso de amparo

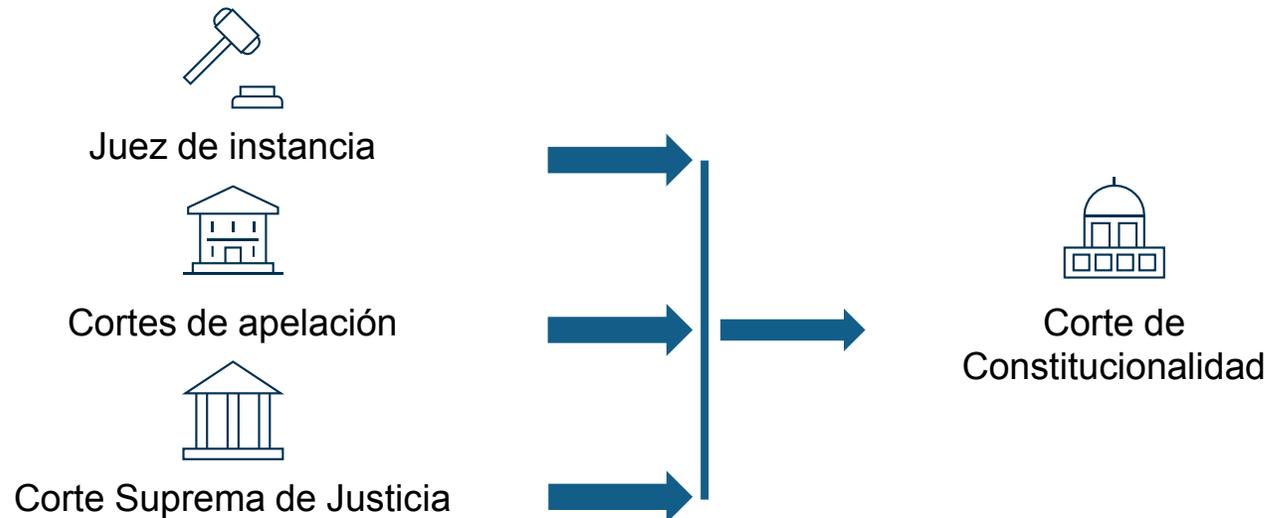
Proceso judicial ordinario



La Corte Suprema de Justicia conoce la segunda y última apelación ante casos de la justicia ordinaria y sus sentencias son finales

Proceso judicial de amparo

Todos los jueces tienen competencias para atender amparos y se distribuyen según Ley de Amparo (art. 11-14)



El sistema de amparos constitucionales genera alta demanda en Guatemala:

- Genera una alta carga para la CC por ser la única instancia de apelación
- Tiene causales de procedencia muy amplias. Cualquier organización con autoridad puede ser objeto de amparos constitucionales (p. ej. Juntas de Vecinos)

12 Alemania, EEUU y Costa Rica tienen reglas de procedencia que limitan la oferta de amparos constitucionales evaluados por la corte

	 Alemania	 EEUU	 Costa Rica	 Guatemala
 Principios de procedencia	9 principios procedencia ¹	Certiorari Act	Ley de jurisdicción Constitucional	Artículo 10 de la ley de Amparo
 Casos de amparo por 100K hab al año	7.0	1.9	398.4	37.3
 Casos aceptados por la Corte	1.8%	1.2%	64.7%	88.0%

1. Competencia de la Corte; Derecho de recibir amparo; Capacidad de participación; Objeto del amparo; Inmediatez de la afectación; Agotamiento de recursos legales; Subsidiariedad con otros recursos no legales; Forma adecuado; Plazos de tiempo

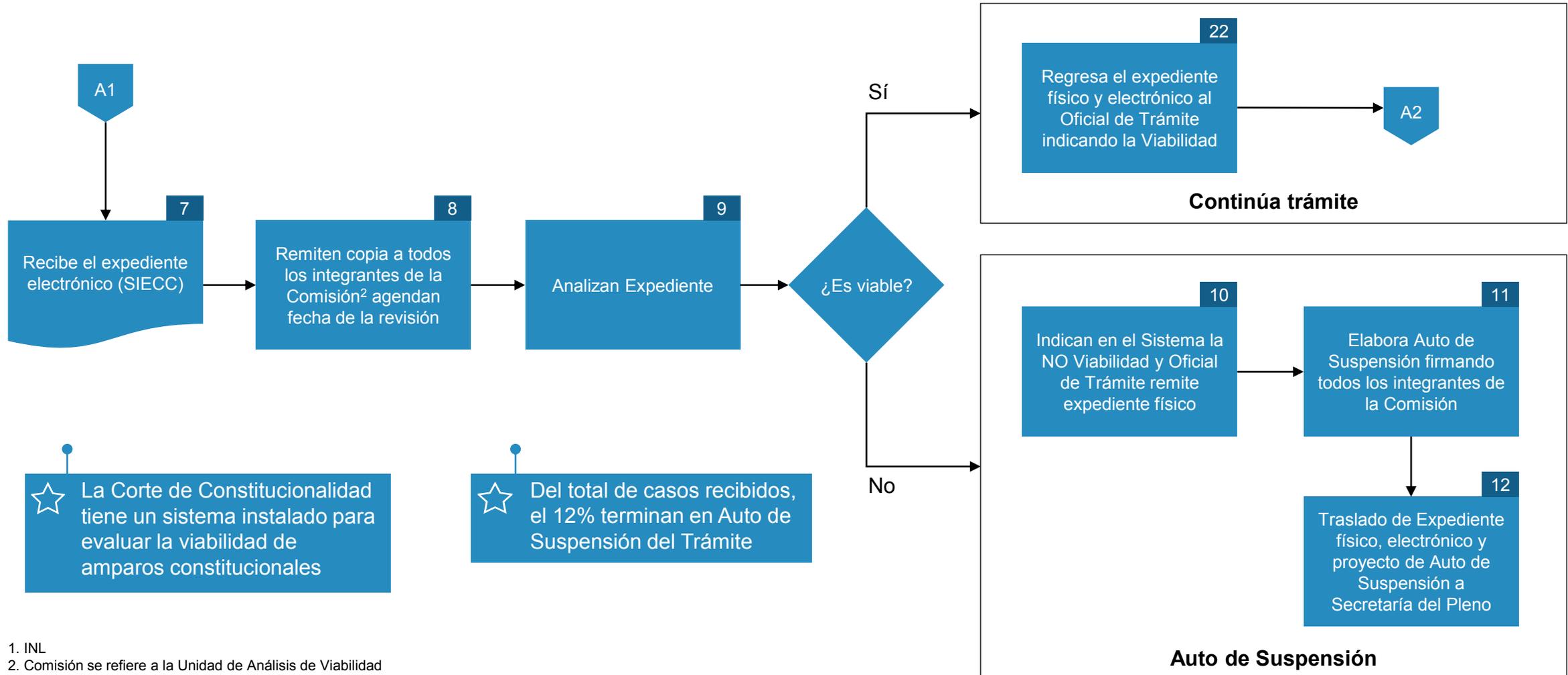
Evaluar presupuestos procesales y criterios de viabilidad

- Los principios de procedencia en Guatemala están enumerados pero el artículo 10 de la ley de amparo abre el compás de viabilidad:
- Lo determinado en los incisos anteriores, no excluye cualesquiera otros casos, que no estando comprendidos en esa enumeración, sean susceptibles de amparo de conformidad con lo establecido por los artículos 265 de la Constitución y 8 de esta ley

12 El International Narcotics & Law Enforcement¹ realizó un diagnóstico del proceso de apelación de sentencia en amparo que permite procesar de manera expedita la procedencia del proceso de amparo



International Narcotics & Law Enforcement: Apelación de Sentencia en Amparo (ASA)



1. INL

2. Comisión se refiere a la Unidad de Análisis de Viabilidad

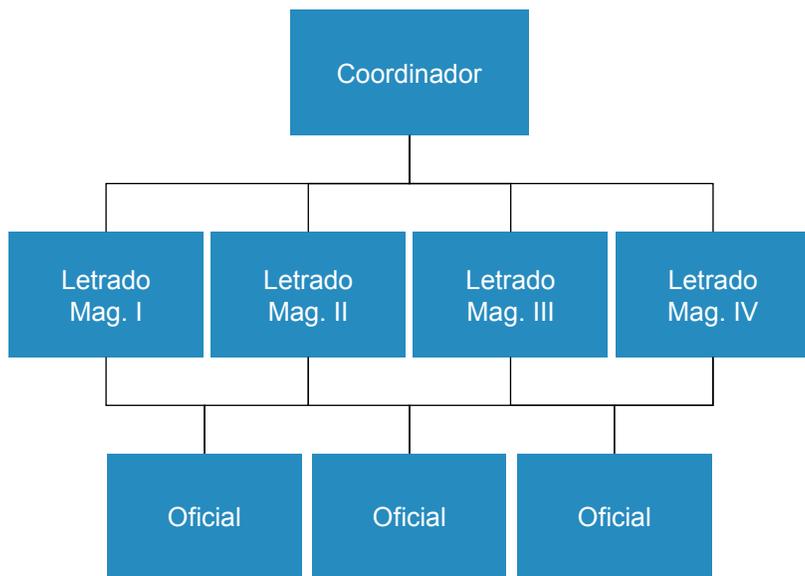
Nota: Tomado del Procedimiento de Apelación de Sentencia en Amparo – ASA – Código CC-R-02 Versión 1

Fuente: Corte de Constitucionalidad de Guatemala: Unidad de Análisis de Viabilidad: Diagnóstico y Líneas de Acción

12 Además, la INL propone fortalecer la Unidad de Análisis de Viabilidad de la CC para evaluar efectivamente la procedencia del proceso de amparos



Estructura Organizacional de la UAV



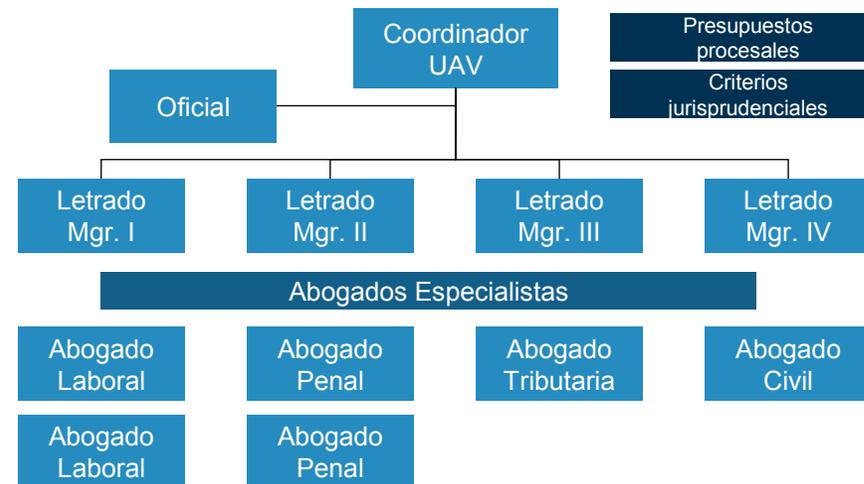
Situación actual

Responsabilidad de análisis inicial de viabilidad recae en Letrados de la Magistratura con apoyo limitado de oficiales

Opciones de Estructura Organizacional propuesta por INL

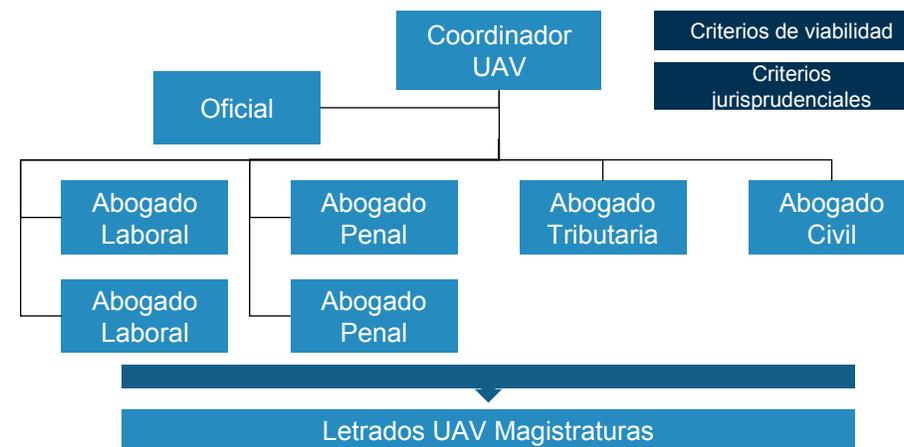
Propuesta 1

Responsabilidad de análisis inicial de viabilidad por Letrado de la Magistratura con apoyo técnico numérico ampliado de abogados especialistas



Propuesta 2

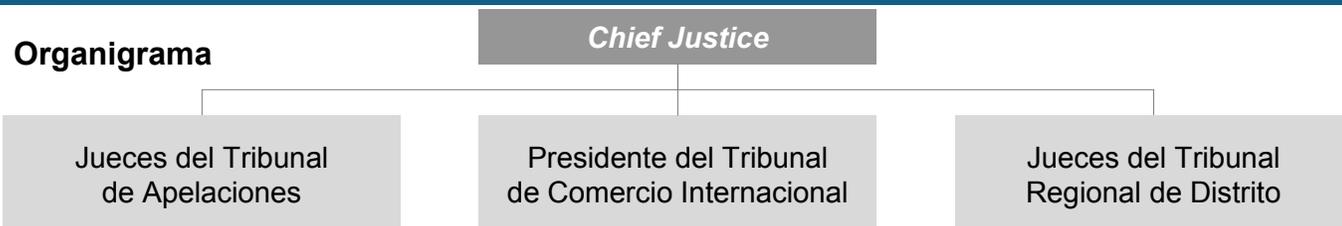
Responsabilidad de análisis inicial de viabilidad por abogado especialista con validación de Letrado de la Magistratura



13 El sistema de EE.UU. tiene un sistema de gestión de oferta administrativa robusta al combinar una junta de gobierno compuesta de jueces...



Conferencia Judicial de EEUU



Funciones

- Recomendar políticas y leyes nacionales en todos los aspectos de la administración judicial federal a través de comités temáticos¹
- Revisar las condiciones administrativas en los tribunales y asignar recursos debidamente
- Planificar la asignación de jueces a o desde los tribunales de apelaciones o tribunales de distrito
- Estudiar continuamente el funcionamiento y efecto de las reglas generales de práctica y procedimiento en los tribunales federales



Entidad diversa compuesta por personal de distintas cortes del órgano judicial



La Conferencia Judicial supervisa al Director de la Oficina Administrativa como funcionario administrativo de los tribunales

1. Los comités incluyen presupuesto, administración de tribunales, gestión de casos, derecho penal, casos de quiebra, recursos judiciales (jueces y otros perfiles), recursos tecnológicos, y códigos de conducta
2. Servicios legales, financieros, tecnológicos, de gestión, administrativos y de programas
3. Entre otras funciones como la elaboración de presupuestos, prestación de asistencia técnica a los tribunales, elaboración de programas de capacitación y promoción de las comunicaciones dentro del poder judicial, con otras ramas del gobierno, y con el público

Fuente: Cornell Law, US Courts Government- Understanding Federal Courts

... con un CEO para la oficina del Órgano Judicial



Oficina Administrativa de EEUU

Perfil del Director de la Oficina Administrativa

El Director actual, James C. Duff ha formado una carrera administrativa al cumplir con los siguientes roles:

- 1987-1991: Socio en Clifford & Warnke
- 1996-2000: Asistente Administrativo del *Chief Justice* W. Rehnquist
- 2000-2006: Socio de la firma de abogados Baker & Donelson
- 2011-2014: CEO del Newsmuseum
- 2011-2020: CEO del Freedom Forum
- 2006-2020: Director de la Oficina Administrativa

Funciones

- Actuar como un "director ejecutivo" y ejercer las funciones, facultades y deberes del mismo
- Prover servicios de soporte² a los tribunales
- Ejecutar las políticas de la Conferencia Judicial y proveer asesoría al personal y sus comités
- Presentar informes de estadísticas, estudios y evaluaciones de operaciones y programas del poder judicial³

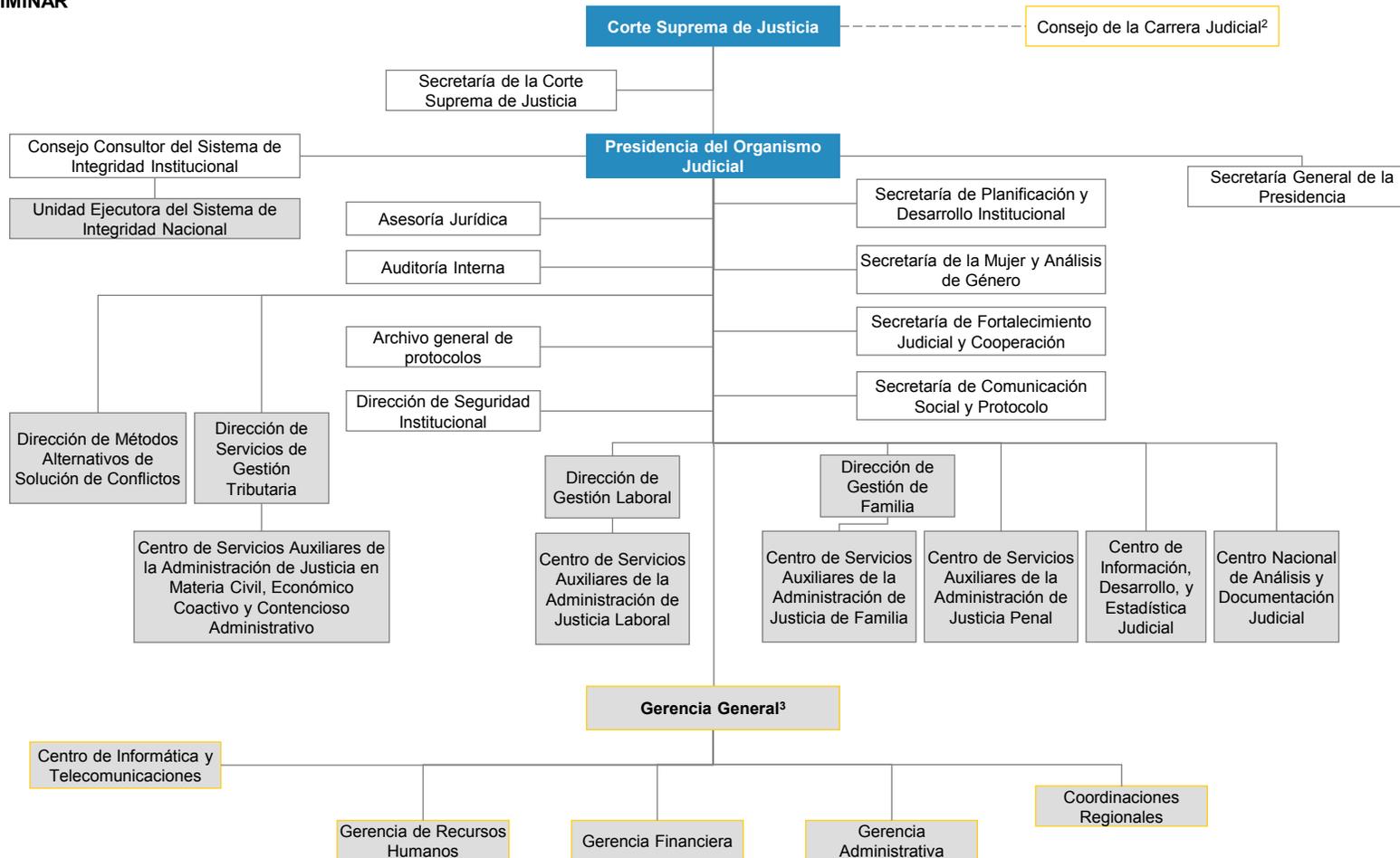


El director de la OA cuenta con amplias habilidades gerenciales, combinando una experiencia del sector privado y roles de CEO

13 Según expertos locales, la estructura OJ no es la óptima para la gestión administrativa efectiva del sistema judicial en Guatemala

Organigrama del Área Administrativa del Organismo Judicial en Guatemala

PRELIMINAR



 Cumplen funciones administrativas

¿Cuáles son los puntos de dolor del Organismo Judicial?

1. Existe una sobreposición de roles y competencias entre las funciones jurisdiccionales y las funciones administrativas (jueces toman decisiones administrativas sin tener necesariamente las capacidades requeridas)
2. La designación del gerente corresponde a la decisión unilateral de la presidencia del OJ y no de un órgano colectivo
3. No existen procesos administrativos estables, incluyendo falta de seguridad laboral para personal administrativo
4. No existe una exigencia mínima para la selección del gerente asociado al cumplimiento de experiencia en la gestión de organizaciones grandes

1. Se refiere a agregados de proceso pero no de los resultados o impactos de las políticas
2. Concentra funciones administrativas como nombramiento, traslados, disciplinario, servicio civil, apoyo en la carrera profesional. Los recursos del organismo son asignados por la Corte Suprema de Justicia
3. Concentra funciones administrativas como proyecciones presupuestarias, servicios de apoyo del poder judicial

Fuente: Organismo Judicial de Guatemala Compendio Organizacional Judicial , Entrevistas con expertos locales

Las reformas para la modernización de la Justicia en Guatemala pueden ser planteadas en dos olas sucesivas

Componentes de olas de reformas al sistema judicial



Ola 1

- Impulsar Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos
- Impulsar Casas de Justicia para aumentar acceso a la justicia y optimizar/canalizar procesos
- Fortalecer la capacidad administrativa del Organismo Judicial, tanto a nivel de sistema como a nivel de despacho judicial

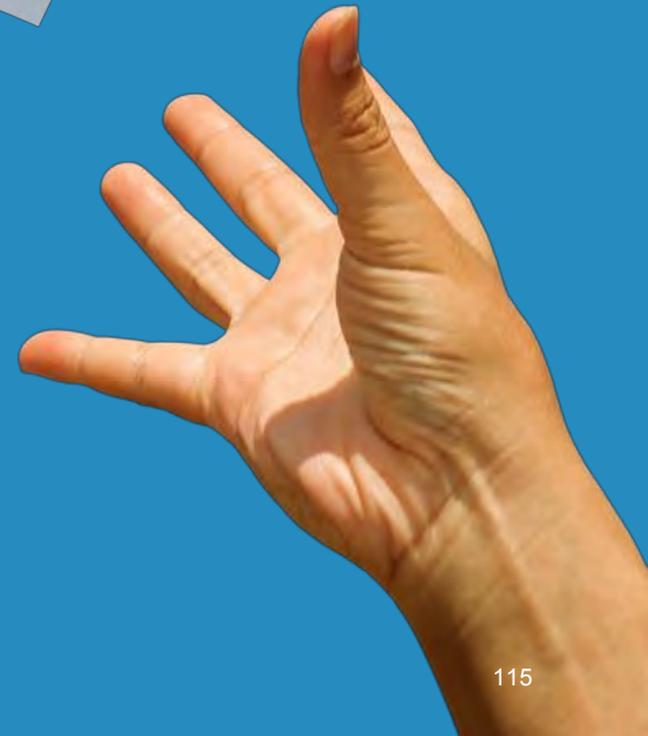


Ola 2

- Modernizar el modelo de gestión de los despachos y procesos judiciales penales
- Transformar el procedimiento civil para implementar la oralidad
- Optimizar estructura y procesos de gestión de la justicia constitucional



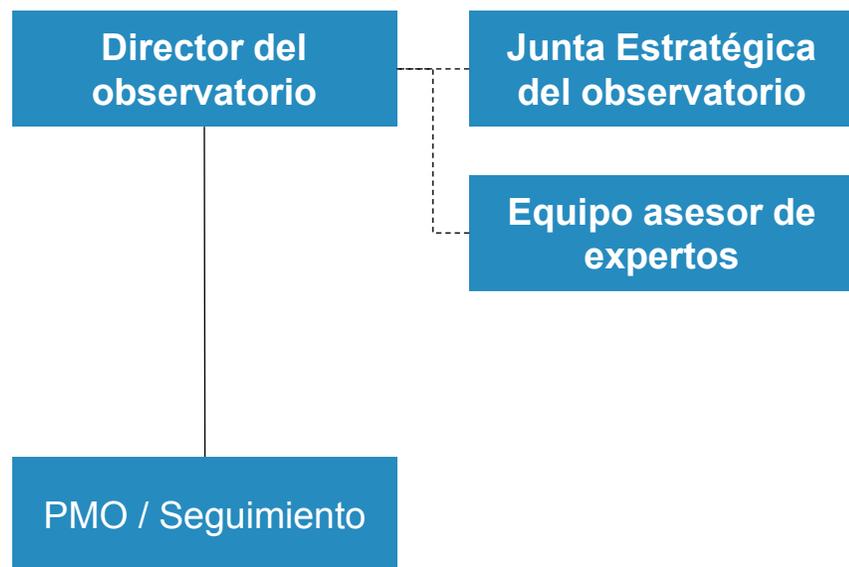
La composición de cada ola puede variar según la comisión de expertos y el liderazgo del frente determine con base en criterios técnicos



El funcionamiento operativo para modernizar la justicia podría estar ligado al Observatorio

PRELIMINAR

¿Cuál es el modelo operativo?



Preguntas

¿Cómo se compone el gobierno?



Definición estratégica

- Junta Estratégica del Observatorio de Reglas Claras y Justas
- Equipo asesor de expertos en materia del Organismo Judicial

¿Cuál es el modelo de sostenibilidad?



- A través de contribuciones voluntarias de participantes y donaciones
- Presupuesto: Ver Observatorio de las Reglas Claras y Justas

La hoja de ruta se enfoca en cuatro apuestas estratégicas y estará habilitada por una instancia de gobierno y articulación



★ Las apuestas estratégicas del observatorio son producto de un ejercicio que facilitó la participación de expertos locales

El Pacto de la Moncloa fue un Pacto Social y Político exitoso sobre las bases jurídicas para modernizar el país



En 1977, en el contexto de la transición, se unieron las fuerzas políticas y sociales de España para ponerse de acuerdo en las bases para modernizar el país y superar la crisis económica



Se convirtió en un paradigma mundial de diálogo y convivencia democrática entre todas las fuerzas políticas y territorios (incluidos nacionalistas vascos y catalanes)



Era un momento de crisis económica, con un PIB de 9,1 billones de pesetas y un PIB por habitante equivalente a 3.000 dólares



Se sentaron las bases económicas y políticas con amplio consenso nacional, que habilitaron un crecimiento acelerado de España

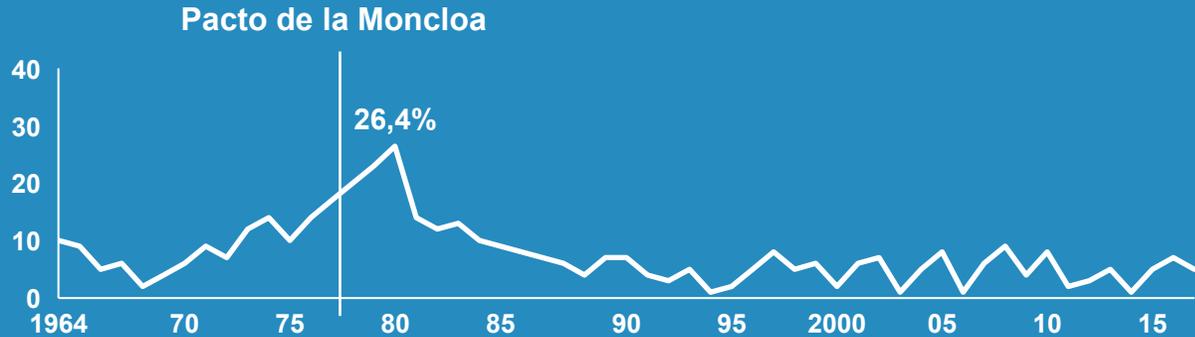


Participaron todas las fuerzas políticas, empresarios, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil



Hoy el PIB per cápita está en 28.000 dólares y España ha crecido significativamente y modernizado significativamente sus instituciones

Inflación 1964 - 2016



Fuente: Entrevistas con expertos locales

Contenido de los Pactos de La Moncloa

PRINCIPALES ACUERDOS ECONÓMICOS

- Política de rentas:** El crecimiento de los salarios será según la inflación prevista para el próximo año y no de acuerdo con la registrada el año anterior. Para 1978 se limitó al 22% frente a una inflación del 26% en 1977.
- Política monetaria:** Control de las disponibilidades líquidas. Se limita el crecimiento de la masa monetaria al 17%. Fijación de un tipo de cambio realista.
- Política presupuestaria:** Reducción del gasto público de consumo, que no podrá crecer más del 21,4%, igual al crecimiento del PIB en términos monetarios. La inversión pública crecerá un 30%. Límite del déficit público en 73.000 millones de pesetas.
- Reforma fiscal:** El sistema tributario se basará en tres impuestos; sobre la Renta, Sociedades y Valor Añadido. Los ingresos impositivos aumentarán la progresividad en 1978 con la Ley de Medidas Urgentes.
- Reforma del sistema financiero:** Se practica el control monetario activo. Se limita el recurso del Tesoro al Banco de España en 14.000 millones. Se limita el nivel de nuevas dotaciones al crédito oficial a 190.000 millones.
- Urbanismo, suelo y vivienda:** Asegurar que las plusvalías sobre el suelo urbano reviertan en la colectividad. Facilitar la financiación y la construcción de viviendas.
- Relaciones laborales:** Establecimiento de un nuevo marco de relaciones laborales. Impulso de la flexibilidad.
- Seguridad Social:** Profunda reforma del sistema. Los ingresos y gastos se someten al control parlamentario. Aumento del seguro de desempleo, que se dota con 60.000 millones de pesetas.
- Enseñanza:** Democratización del sistema educativo y gratuidad progresiva de la enseñanza.

PRINCIPALES ACUERDOS POLÍTICOS

- Libertad de expresión:** Subsiste el depósito previo, pero el secuestro de publicaciones sólo puede decretarlo el juez.
- Derechos de reunión y asociación política:** Se amplían los conceptos de reunión privada y se regula la inscripción en el Registro de Partidos Políticos.

EL PAIS

DIARIO INDEPENDIENTE DE LA MAÑANA MADRID, MIÉRCOLES 28 DE OCTUBRE DE 1977

Don Juan Carlos y doña Sofía expresan hoy a Madrid
Resultados optimistas en la visita de los Reyes a Arabia Saudita
Señores hablará el viernes por RTVE
Hoy se firmará el documento del pacto político
Algunos UCD se limitan a la crítica
Se confirma la crisis de Gobierno



El Congreso aprobó la reforma fiscal
El Metro, dos pesetas más caro

Ofertas de Regalo - Cristalerías - Vajillas - Alfileres Orientales

GRIFE & ESCODA
 Madrid - 28014

Guatemala podría lograr un **Gran Acuerdo Nacional por la Transparencia** que impulse reformas clave con el consenso de todos



Para impulsar reformas claves puede crearse una alianza entre cinco tipos de actores

ENTIDADES ILUSTRATIVAS



Sociedad Civil



Sector Privado



La coalición inicial podría crecer para abarcar iniciativas y sub-iniciativas con una visión de largo plazo



Organismos del Estado



Partidos Políticos



Para impulsar este Acuerdo, se podría seguir un plan concreto enfocado en sumar actores y en lograr una participación amplia de la ciudadanía antes de implementar las reformas

Junio – Diciembre 2021



2022



2023-2024

Conformación de la coalición

Promotores iniciales convocan a un grupo amplio de actores del Estado (OJ, Gobierno, Congreso) y Sociedad Civil



Anuncio de la coalición para buscar un acuerdo

Coalición se presenta y propone una visión de un Acuerdo y una metodología de discusión/participación

Discusiones amplias

Mesas de trabajo regionales para compromisos entre sector privado, Estado y Sociedad civil

Ciudadanos participan vía plataformas digitales

Coalición presenta acuerdo y se firma

Estado, sector privado, sociedad civil y precandidatos a elección general presentan el “Gran Acuerdo Nacional por la Transparencia”

Implementación

Impulso de iniciativas de reforma normativa e iniciativas no normativas derivadas del Acuerdo



El pacto por la transparencia podría abarcar una serie de preguntas



- 1 **Fortalecer instancias de seguimiento legislativo desde la Sociedad Civil:** ¿Cómo podría Guatemala abrir más instancias de participación de los ciudadanos y la Sociedad Civil en temas legislativos del país?
 - 2 **Fortalecer las capacidades técnicas del Congreso:** ¿Podría Guatemala evaluar la opción de adoptar modelos que impulsen un proceso de evaluación normativa con mayor base técnica en el Congreso?
 - 3 **Robustecer reglas de elección de magistrados de altas cortes:** ¿Podría Guatemala incrementar la participación de ciudadanos y la Sociedad Civil en el proceso de elección de magistrados?
 - 4 **Impulsar estrategia de simplificación normativa y análisis de impacto en el Ejecutivo:** ¿Podría Guatemala evaluar la opción de adoptar modelos que impulsen un proceso de simplificación normativa y evaluación con mayor base técnica en el Órgano legislativo?
 - 5 **Impulsar reforma y reglamentación de la Ley de Conflictos de Interés:** ¿Podría Guatemala fortalecer mecanismos y herramientas que ayuden a prevenir, investigar, y sancionar casos de conflictos de interés?
- Mejorar herramientas digitales del Congreso y del Ejecutivo para transparentar seguimiento a proyectos:** ¿Podría Guatemala crear plataformas que provean acceso a información de manera oportuna y transparente para el seguimiento adecuado de iniciativas de normas?
- Fortalecer mecanismos de auditoría y control en el Estado:** ¿Podría Guatemala fortalecer las distintas instituciones que realizan auditorías en el país?

Se han identificado posibles insumos para la discusión inicial con actores clave y que podrían ser incluidos en el Acuerdo Nacional (1/2)

Iniciativas	Insumos para discusión	Actores
14 Robustecer reglas de elección de magistrados de altas cortes	<ul style="list-style-type: none">• Generar alianzas entre medios de comunicación y sociedad civil para dar seguimiento de elección de magistrados• Incorporar instancias de publicidad y rendición de cuentas con participación amplia de la sociedad civil en elecciones de magistrados de Altas Cortes• Impulsar renovación escalonada de periodos para altas magistraturas• Reforzar estándares y proceso para la creación de Facultades de Derecho• Plantear esquema para que tachas de candidatos se sostengan de un periodo al otro	Organismo Judicial
15 Fortalecer las capacidades técnicas del Congreso	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer capacidades de comisiones asignando equipos de trabajo/de apoyo permanentes en las comisiones• Fortalecer capacidades de la Dirección de Estudios e Investigaciones del Congreso• Impulsar reglas o principios para consolidar y simplificar discusiones legislativas (p.ej., principio de unidad de materia)• Adoptar método de evaluación/análisis de impacto normativo en el trámite legislativo (p.ej., costo-beneficio, consecuencias no deseadas, impacto fiscal)	Congreso
16 Impulsar estrategia de simplificación normativa y análisis de impacto en el Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none">• Crear estándares y guías prácticas para la realización de análisis de impacto normativo• Designación de órgano responsable de dar lineamientos y hacer seguimiento de estrategia de simplificación y metodología de análisis de impacto normativo• Robustecer y transparentar mecanismos de licitaciones públicas	Ejecutivo

Se han identificado posibles insumos para la discusión inicial con actores clave y que podrían ser incluidos en el Acuerdo Nacional (2/2)

Iniciativas	Insumos para discusión	Actores
17 Impulsar reforma y reglamentación de la Ley de Conflictos de Interés	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear códigos de ética por institución y crear códigos donde no existan • Implementar una regulación de declaración de intereses legítimos • Crear un sistema de consultas de conflictos con alarmas • Definir y fortalecer entidad rectora para la gestión de conflictos de interés 	Transversal
18 Mejorar herramientas digitales del Congreso y del Ejecutivo para transparentar seguimiento a proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar herramientas y canales digitales del Congreso con un diseño de servicios centrados en el usuario • Impulsar estrategia de información y publicación de datos activa por parte del Congreso y el Ejecutivo • Impulsar programas y estrategias de involucramiento y pedagogía ciudadana sobre el rol del Congreso 	Transversal
19 Fortalecer mecanismos de auditoría y control en el Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el rol del funcionario como defensa de primera línea • Fortalecer las Unidades de Auditoría Internas (UDAI) • Fortalecer el rol del Ministerio de Finanzas en el control de las UDAI • Generar acuerdo político amplio para robustecer reglas de elección del Contralor • Fortalecer capacidades de la Contraloría General de Cuentas 	Transversal
20 Fortalecer instancias de seguimiento legislativo desde la Sociedad Civil	<ul style="list-style-type: none"> • Crear alianzas entre Universidades, Organizaciones de la Sociedad Civil, Congreso y Medios de Comunicación tradicionales y no tradicionales para dar visibilidad y hacer seguimiento al proceso legislativo 	Sociedad Civil

Se han identificado posibles insumos para la discusión inicial con actores clave y que podrían ser incluidos en el Acuerdo Nacional

Iniciativas	Insumos para discusión	Actores
14 Robustecer reglas de elección de magistrados de altas cortes	<ul style="list-style-type: none"> • Generar alianzas entre medios de comunicación y sociedad civil para dar seguimiento de elección de magistrados • Incorporar instancias de publicidad y rendición de cuentas con participación amplia de la sociedad civil en elecciones de magistrados de Altas Cortes • Impulsar renovación escalonada de periodos para altas magistraturas • Reforzar estándares y proceso para la creación de Facultades de Derecho • Plantear esquema para que tachas de candidatos se sostengan de un periodo al otro 	Organismo Judicial
15 Fortalecer las capacidades técnicas del Congreso	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer capacidades de comisiones asignando equipos de trabajo/de apoyo permanentes en las comisiones • Fortalecer capacidades de la Dirección de Estudios e Investigaciones del Congreso • Impulsar reglas o principios para consolidar y simplificar discusiones legislativas (p.ej., principio de unidad de materia) • Adoptar método de análisis de impacto normativo en el trámite legislativo (p.ej., costo-beneficio, consecuencias no deseadas, impacto fiscal) 	Congreso
16 Impulsar estrategia de simplificación normativa y análisis de impacto en el Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Crear estándares y guías prácticas para la realización de análisis de impacto normativo • Designación de órgano responsable de dar lineamientos y hacer seguimiento de estrategia de simplificación y metodología de análisis de impacto normativo • Robustecer y transparentar mecanismos de licitaciones públicas 	Ejecutivo
17 Impulsar reforma y reglamentación de la Ley de Conflictos de Interés	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear códigos de ética por institución y crear códigos donde no existan • Implementar una regulación de declaración de intereses legítimos • Crear un sistema de consultas de conflictos con alarmas • Definir y fortalecer entidad rectora para la gestión de conflictos de interés 	Transversal
18 Mejorar herramientas digitales del Congreso y del Ejecutivo para transparentar seguimiento a proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar herramientas y canales digitales del Congreso con un diseño de servicios centrados en el usuario • Impulsar estrategia de información y publicación de datos activa por parte del Congreso y el Ejecutivo • Impulsar programas y estrategias de involucramiento y pedagogía ciudadana sobre el rol del Congreso 	Transversal
19 Fortalecer mecanismos de auditoría y control en el Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el rol del funcionario como defensa de primera línea • Fortalecer las Unidades de Auditoría Internas (UDAI) • Fortalecer el rol del Ministerio de Finanzas en el control de las UDAI • Generar acuerdo político amplio para robustecer reglas de elección del Contralor • Fortalecer capacidades de la Contraloría General de Cuentas 	Transversal
20 Fortalecer instancias de seguimiento legislativo desde la Sociedad Civil	<ul style="list-style-type: none"> • Crear alianzas entre Universidades, Organizaciones de la Sociedad Civil, Congreso y Medios de Comunicación tradicionales y no tradicionales para dar visibilidad y hacer seguimiento al proceso legislativo 	Sociedad Civil

14 Expertos locales identificaron tres tipos de elecciones de magistrados para posiciones en las altas cortes de Guatemala

Enfoque

PRELIMINAR

Magistrados de la Corte de Constitucionalidad

Magistrados de la Corte Suprema de Justicia

Magistrados de las Cortes de Apelaciones



Descripción

Tribunal especializado en materia de justicia constitucional

Magistrados que componen el máximo tribunal de Guatemala de la jurisdicción ordinaria

Conjunto de tribunales colegiados de segunda instancia del Órgano Judicial que ejercen facultades judiciales



Número de Magistrados elegidos

10 magistrados²

13 magistrados

126 magistrados titulares²
84 magistrados suplentes



Número de años en servicio

5 años

5 años

5 años



Funciones¹

- Dictaminar sobre la reforma a las leyes constitucionales previamente a su aprobación por parte del Congreso
- Emitir opinión sobre la constitucionalidad de los tratados, convenios y proyectos de ley
- Resolver cualquier conflicto de jurisdicción en materia de constitucionalidad

- Ser el órgano superior de la administración del organismo judicial
- Emitir reglamentos, acuerdos y órdenes ejecutivas que le corresponden conforme a la ley
- Nombrar, remover o trasladar a jueces de Primera Instancia y Jueces de Paz

- Conocer en segunda instancia los procesos que establece la ley
- Vigilar que los jueces de menores instancias cumplan sus funciones
- Mantener la disciplina de los tribunales en todo distrito jurídico
- Confirmar, revocar, o modificar la resolución recibida en consulta de procesos legales

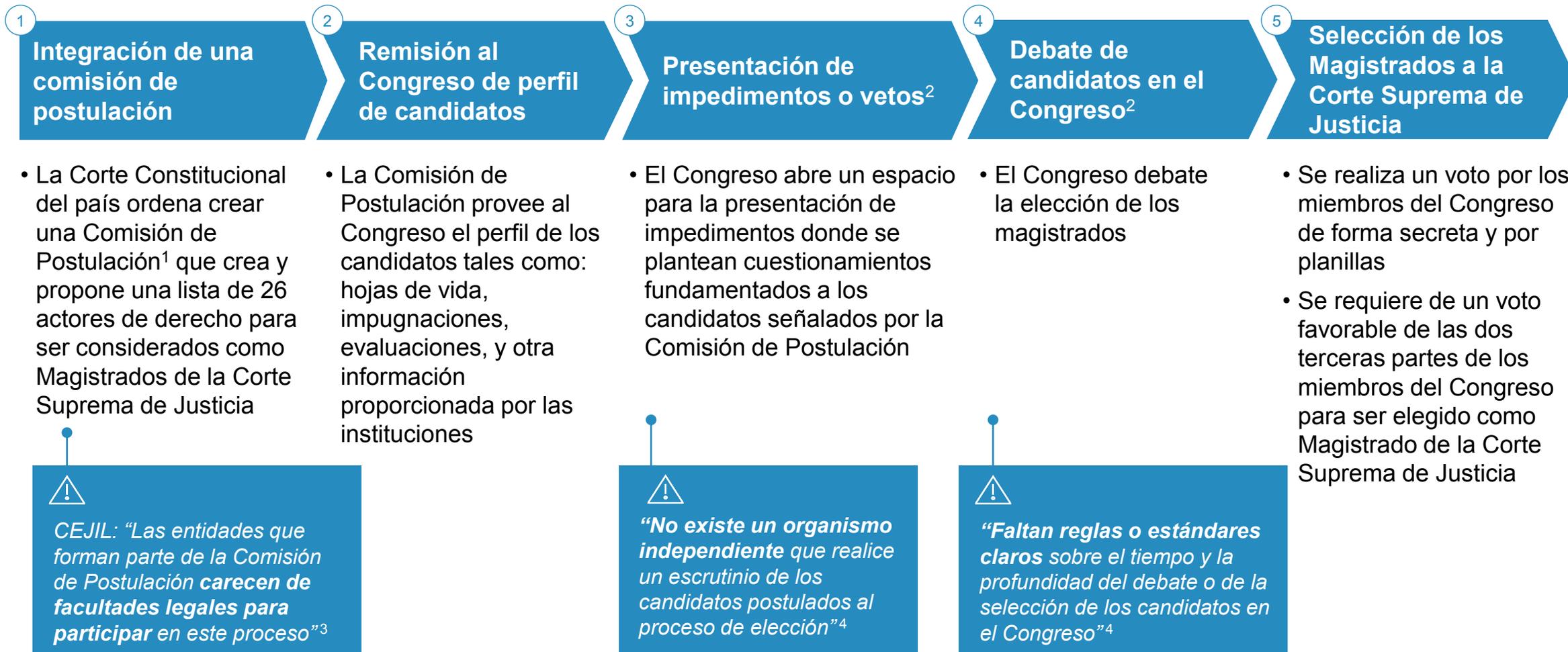
1. Artículos 214 y 215 de la Constitución Política

2. 5 magistrados titulares y 5 suplentes

3. El número de magistrados es determinado por el número de salas de apelaciones que defina la Corte Suprema de Justicia

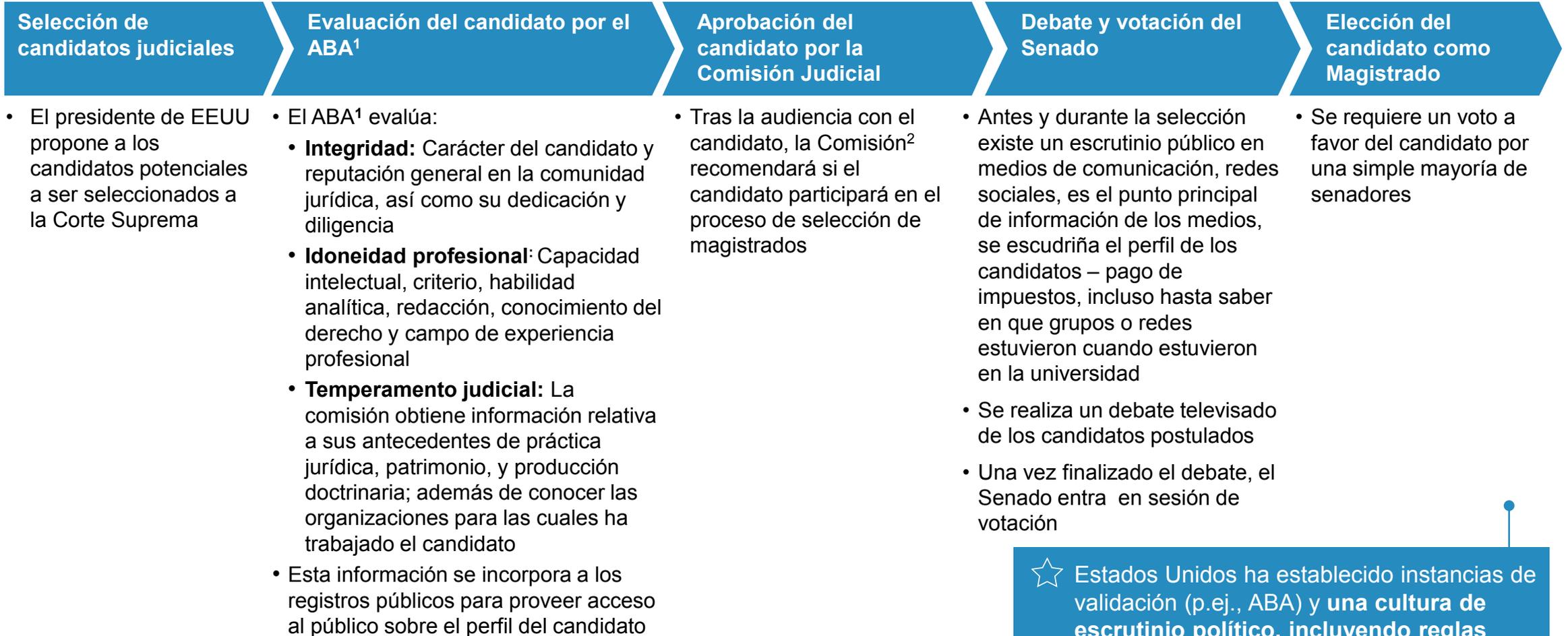
14 De acuerdo con entrevistas con expertos locales, se observan puntos de dolor en el proceso de selección de magistrados de la Corte Suprema en sus diferentes etapas

PRELIMINAR



1. La Comisión de Postulación es conformada por distintos sectores que hacen una evaluación de las habilidades de los candidatos
2. Los pasos 3 y 4 del proceso no son obligatorios por ley, el Congreso decide si quisiera entretener la presentación de los candidatos y también dictamina si se debe llevar a cabo un debate de los candidatos
3. Centro por la Justicia y el Derecho Internacional
4. Entrevistas a expertos locales

14 El proceso de selección de los magistrados en EEUU tiene varios mecanismos de visibilización que generan una cultura de rendición de cuentas



☆ Estados Unidos ha establecido instancias de validación (p.ej., ABA) y una cultura de escrutinio político, incluyendo reglas sobre votación y audiencias públicas

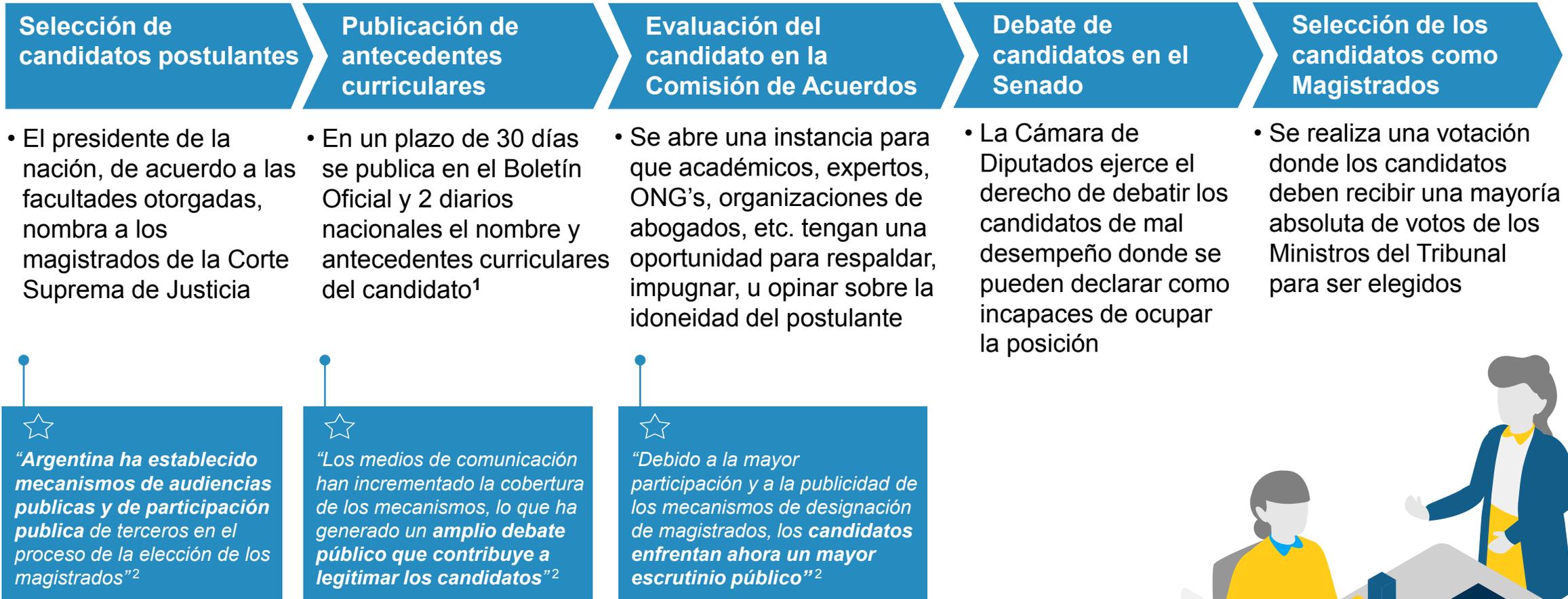
1. American Bar Association; la ABA es el primer testigo en las audiencias públicas que evalúa los antecedentes del candidato y su hoja de vida

4. Compasión, determinación, liberalidad, imparcialidad y compromiso con una justicia igualitaria conforme a la ley

5. También se publicará la declaración jurada patrimonial del candidato, en conjunto con la nómina de asociaciones civiles y sociedades comerciales que haya integrado, estudios abogados, nómina de clientes o contratistas y cualquier compromiso que afecte la imparcialidad de su criterio

14 En Argentina se instauró una instancia de consulta y participación en el proceso de designación de los integrantes de la Corte Suprema

PRELIMINAR



1. También se publicará la declaración jurada patrimonial del candidato, en conjunto con la nómina de asociaciones civiles y sociedades comerciales que haya integrado, estudios abogados, nómina de clientes o contratistas y cualquier compromiso que afecte la imparcialidad de su criterio
2. Aportes DPL- Avances en la selección de jueces en Argentina: un ejemplo de colaboración entre el Estado y la sociedad civil
Fuente: Revista de la Fundación para el Debido Proceso DPL - El desafío de seleccionar a los mejores, Gobierno de Argentina, Página web USA Gov



14 Con base en estas prácticas, existen dos formas de mejorar el proceso de elección de magistrados

PRELIMINAR

Establecer reglas formales en la constitución y la ley

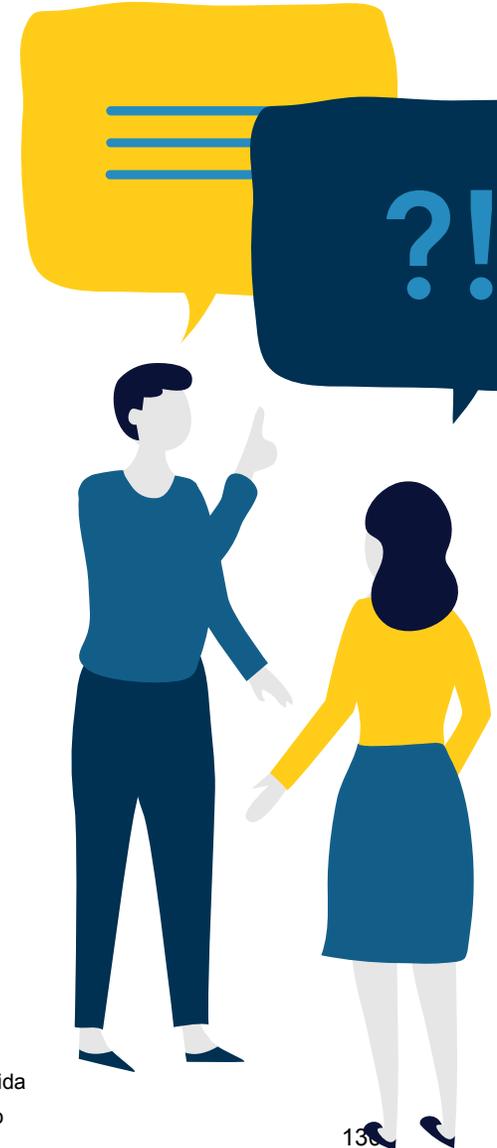
- Establecer tiempos y reglas que separen el debate público en el congreso del día de la votación (como en Argentina)
- Incluir formalmente mecanismos de audiencias públicas (como Argentina) o conceptos de terceros independientes (como EEUU)

Aumentar la cultura política de escrutinio

- Impulsar el broadcasting de los perfiles de los candidatos (como los noticieros de Argentina o los medios televisados y redes sociales en EEUU)
- Investigación de antecedentes y desempeño a través de la participación ciudadana (como en Argentina) o a través de un organismo independiente (como el *American Bar Association*¹ en EEUU)
- Impulsar alianzas y esfuerzos de escrutinio desde la sociedad civil



Mecanismos



1. American Bar Association; la ABA es el primer testigo en las audiencias públicas que evalúa los antecedentes del candidato y su hoja de vida

Fuente: Revista de la Fundación para el Debido Proceso DPL - El desafío de seleccionar a los mejores, Revista de la Fundación para el Debido Proceso DPL - El desafío de seleccionar a los mejores, Gobierno de Argentina

15 El proceso de creación de normas actual solo menciona la inclusión de estudios técnicos durante la presentación de la iniciativa y no se especifican los criterios a cumplir

Información capturada a través de entrevistas a expertos locales

EJEMPLO DE TRÁMITE DE LEY ORDINARIA



Entidades con iniciativa:

- Diputados
- Ejecutivo
- Corte Suprema de Justicia
- Universidad de San Carlos de Guatemala
- Tribunal Supremo Electoral

La iniciativa debe estar redactada a forma de decreto y justificarse con motivos, estudios técnicos y documentos¹

La Dirección Legislativa asigna la iniciativa a la comisión de trabajo correspondiente. La Comisión de trabajo respectiva estudia la iniciativa y puede proponer enmiendas. De obtener un dictamen favorable, la iniciativa se retorna a la Dirección Legislativa y se comparte la iniciativa



“No existe una norma que regule el alcance del estudio técnico o especifique sus criterios”

Deliberación por el pleno del congreso en tres sesiones en distintos días²
 Durante cualquiera de los debates, cinco diputados podrán proponer al Pleno solicitar la opinión de la Corte de Constitucionalidad sobre la constitucionalidad de los tratados³

Se discute en términos generales la importancia y constitucionalidad del proyecto o iniciativa de ley

Se da la votación para la aprobación por artículos y la aprobación de la redacción final

Cuando un proyecto propone reformas a las leyes constitucionales, se debe consultar a la Corte de Constitucionalidad⁴

Una vez aprobado un proyecto de ley, la Junta Directiva del Congreso cuenta con un plazo de 10 días para enviarlo al Ejecutivo para su sanción⁵

El Ejecutivo cuenta con 15 días para dar una resolución⁶:

- Sanción: aprobación
- Veto: el proyecto de ley se devuelve al Congreso para reconsiderar las observaciones

Dar a conocer la ley a quienes deban cumplirla y vigencia⁷

- Promulgación: orden solemne emitida por el Presidente o el Congreso
- Vigencia: 8 días después de su publicación en el diario oficial a menos que la ley restrinja el plazo



“En ninguna instancia dentro del proceso de la creación de normas se analiza de manera sistemática la viabilidad económica y técnica de proyectos de ley”

1. Art. 109 de la Ley Orgánica del Organismo Legislativo; 2. Artículo 176 de la Constitución; 3. Artículo 124 de la Constitución; 4. Artículo 123 de la Constitución; 5. Artículo 177 de la Constitución; 6. Artículos 177, 178 y 179 de la Constitución; 7. Artículos 177, 179 y 180 de la Constitución

Fuente: Banco Mundial, entrevistas, Constitución Política de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Organismo Legislativo de Guatemala

15 La Office of Management and Budget tiene un rol central en la creación de leyes en el Congreso de EEUU



La OMB aporta una perspectiva técnica sobre proyectos de ley clave que se tramitan en el Congreso

PRELIMINAR



Proceso de creación de leyes

La iniciativa de ley se presenta al Congreso por su patrocinador principal

Representantes o Senadores se reúnen en un grupo pequeño para investigar, discutir, y realizar cambios a la iniciativa de ley

Representantes o miembros del Senado debaten la ley y proponen cambios o adiciones a la propuesta de la ley

Si la mayoría votan a favor y pasa la iniciativa de la ley, este se mueve a la otra cámara y pasa por un proceso similar de comités, debates, y votaciones

Los plenos de ambas cámaras del congreso aprueban la ley

El presidente tiene el poder de aprobar, no tomar acción, o rechazar la propuesta de ley, conocidas como *Approval*, *Choose no Action*, y *Pocket Veto*², *Veto*³

Rol del Office of Management and Budget (OMB)

La OMB puede realizar estimaciones de costos en etapas más tempranas de la creación de leyes, incluso antes de ser aprobada por los comités si estos lo consideran necesario

La OMB debe realizar un estimado formal de costos para cada proyecto de ley que es aprobado por un comité. Las estimaciones de impacto sobre costos e ingresos debe cubrir los próximos 5-10 años¹



La OMB pertenece al Congreso y se enfoca en ofrecer una perspectiva técnica sobre el impacto de los proyectos tramitados en el Congreso:

- La OMB tiene la obligación de analizar propuestas de ley si estos son de interés particular al Congreso
- La OMB produce anualmente alrededor de 750 estimaciones de costos formales, +1,000 casos de asistencia técnica a miembros del Congreso, publica más de 70 reportes, testimonios, y *working papers*⁴
- La OMB tiene alrededor de 260 funcionarios, en su mayoría economistas o analistas de políticas públicas con títulos de posgrado, además de abogados, especialistas en tecnología de la información, y especialistas que contribuyen a la misión de la agencia

1. Con excepción a leyes de apropiación
2. Si el Congreso pone en pausa la sesión después de 10 días de debate el Presidente puede decidir no firmar la propuesta de ley lo cual rechaza la propuesta
3. Rechazo de propuesta de ley
4. La estimación formal de costos requiere de mucho tiempo para realizar análisis macroeconómicos, por lo cual se realiza para un número pequeño de propuestas normativas

16 La Oficina de Asuntos de Información y Regulación (OIRA) es una agencia de la rama ejecutiva de EEUU enfocada en racionalizar y simplificar la regulación



Ejemplo de entidad del Ejecutivo “guardiana” de la simplificación normativa y del impacto regulatorio



Servicios



Mejorar la planificación y coordinación de la regulación Federal¹



Regular Agencias Regulatorias Independientes²



Mejorar la regulación y revisión regulatoria³



Impulsar esfuerzos de simplificación normativa⁴



Promover la cooperación internacional en materia de regulaciones⁵



Aumentar la transparencia de los beneficios y costos de la regulación federal⁶



Agencias cubiertas



Departamento de Educación



Departamento de Salud y Vivienda



Departamento de Justicia



Departamento Ambiental



Departamento de Transporte



Departamento de Comercio



Proceso

El OIRA fue establecido en 1980 en el Acto de *Paperwork Reduction*⁸ para planear y coordinar regulaciones existentes y nuevas mediante el siguiente proceso:

- Revisa que la regulación propuesta esté alineada a las prioridades de la administración
- Determina si la regulación tiene un impacto significativo⁷
- Revisa el impacto de los costos vs. beneficios asociados a la regulación y prepara el análisis RIA⁹
- Realiza una revisión con especialistas calificados para proveer recomendaciones a la regulación
- Analiza el impacto sobre el medioambiente, energía, sobre otras agencias federales, y sobre los gobiernos locales y estatales
- Realiza un seguimiento periódico que ajuste la implementación a criterios técnicos



Conclusiones

Desde el ejecutivo, la OIRA es la guardiana de que la regulación producida por el ejecutivo:

- Sea simple
- Se apruebe con base en estándares o criterios uniformes de impacto
- Anticipe consecuencias no deseadas

1. Orden Ejecutiva 12866 | 2. Orden Ejecutiva 13579 | 3. Orden Ejecutiva 13563 (detalla que se debe promover la participación pública, mejorar la integración e innovación, e incrementar el análisis retrospectivo de las regulaciones existentes) | 4. Orden Ejecutiva 13610 | 5. Orden Ejecutiva 13609 | 6. Circular A.4 “Regulatory Analysis” | 7. Definido como órdenes ejecutivas que tengan: A. Un efecto anual sobre la economía mayor a US\$100 millones, B. Crea una seria inconsistencia con una acción ya realizada por otra agencia, C. Altera el presupuesto de grants, entitlements, o programas de préstamos etc. | 8. Levanta políticas públicas nuevas que se encuentran fuera de los mandatos legales, las prioridades del presidente, u otros | 8. 44 USC Chapter 35 | 9. La RIA- Análisis del Impacto de la Regulación .debe proveer una evaluación de los beneficios, costos y efectos alternativos y alternativas potenciales para la regulación

Fuente: Office of Information and Regulatory Affairs, Executive Office of the President, Open Defense Government EEUU

16 Think Tanks como *The Brookings Institute* hacen evaluaciones independientes de propuestas de política pública

Ejemplo de organización de la Sociedad Civil



Servicios proveídos



Investigación Empírica Sistemática



Identificación y análisis de tendencias clave



Análisis de problemas actuales y emergentes



Explorar desafíos relevantes



Evaluación de procesos, programas, y reformas



Proveer soluciones & recomendaciones



Áreas de especialización



Negocios & Industrias



Desarrollo Económico



Educación



Ciudades & Regiones



Política Internacional



Defensa & Seguridad



Análisis de políticas públicas

The Brookings Institute es una entidad con reconocimiento amplio a lo largo del espectro político

Cuenta con un equipo sólido de investigadores con trayectorias académicas y robustas y al mismo tiempo capacidad de incidencia e interlocución

Dentro de sus funciones:

- Analiza políticas públicas, instituciones y procesos políticos, y desafíos de gobernanza contemporáneos.
- Identifica áreas que necesitan reformas con soluciones específicas
- Ofrece a los legisladores análisis e ideas de expertos para asegurar una mejor gobernanza institucional

Además de informes de investigación, organiza eventos sobre temas clave de coyuntura y prepara memos dirigidos a decision-makers

16 Guatemala podría adoptar uno o una combinación de modelos para impulsar un proceso normativo con mayor base técnica

PRELIMINAR

Descripción

Entidad pública afiliada al legislativo

Organismo del Legislativo a cargo de ofrecer visión técnica sobre los proyectos discutidos en el Congreso

Entidad pública afiliada al ejecutivo

Agencia que analiza el impacto potencial de las regulaciones expedidas por la rama ejecutiva

Entidad afiliada a la sociedad civil

Entidades externas que brindan una perspectiva independiente sobre el impacto de proyectos clave

Ventajas

- Crea capacidades institucionales en el proceso del seguimiento legislativo
- Genera un impacto directo a través de sus conclusiones sobre el resultado de la discusión legislativa al estar embebida en la autoridad

- Construye capacidades institucionales en el proceso del seguimiento ejecutivo (p.ej., estándares, agenda de simplificación normativa)
- Genera un impacto directo a través de sus conclusiones sobre el resultado de las normativas al estar integrada en la autoridad

- Puede apalancar a organizaciones o esfuerzos existentes en el país
- Ofrece una visión independiente de la rama legislativa y del gobierno
- Flexible en su capacidad de ser instalada y entrar en operación rápidamente con la sociedad civil
- No requiere de aprobaciones normativa

Desventajas

- Requiere de aprobación del legislativo
- Necesita la asignación de un presupuesto de inversión y funcionamiento del presupuesto público
- Requiere de un diseño con salvaguardas que garanticen independencia y capacidad técnica

- Requiere de aprobación del ejecutivo
- Necesita la asignación de un presupuesto de inversión y funcionamiento del presupuesto público
- Requiere de un diseño con salvaguardas que garanticen independencia y capacidad técnica

- No necesariamente tiene implicaciones o efectos directos en el trámite del legislativo o del ejecutivo

17 Hemos recopilado prácticas observadas sobre gestión de conflictos de interés a partir de guías del Banco Mundial y de la OCDE

Marco conceptual de abordaje de conflicto de interés

1



Definición de conflictos de interés financieros y no-financieros

2



Principios de gestión de conflicto de interés según guías de prácticas observadas

3



Ejemplos de prácticas observadas de prevención y sanción

4



Modelos institucionales para gestionar conflictos de interés



17 Según el Banco Mundial, conflictos de interés surgen cuando el interés personal se interpone en contra del deber de servir el interés público

Los principios de la OCDE para la gestión de conflictos de intereses en la administración pública ofrecen la siguiente definición:

“ Un conflicto de intereses implica un conflicto entre el deber público y los intereses privados de un funcionario público, en el que el funcionario público tiene intereses de capacidad privada, que podrían influir indebidamente en el desempeño de sus deberes y responsabilidades oficiales”

El Artículo 13 del Consejo del Código del Modelo de Europa ofrece la siguiente definición del conflicto de interés:

“ Una situación en la que el funcionario público tenga un interés privado que influya, o parezca influir, en el desempeño imparcial y objetivo de sus funciones oficiales. El interés privado del funcionario público incluye cualquier ventaja para sí mismo, para su familia, familiares cercanos, amigos y personas u organizaciones con las que tenga o haya tenido relaciones comerciales o políticas. También incluye toda responsabilidad, ya sea financiera o civil, relacionada con la misma”

1. Los elementos opcionales de la definición a veces incluyen el deber público, la confianza pública o el requisito de que se violen normas específicas en la legislación como resultado del conflicto de intereses



Según el Banco Mundial, existen tres elementos que forman la definición del conflicto de interés¹

01 Funcionario Público
Las personas pueden ser funcionarios públicos de acuerdo a la legislación nacional del país

02 Acción Oficial
El funcionario carga responsabilidades en su actividad oficial, incluyendo la toma de decisiones o la participación sustancial de otro modo en el proceso oficial de deliberación, acción o recomendación para actuar, en el que el funcionario público desempeña una función

03 Interés Personal
El funcionario, u otras personas —incluidas las personas jurídicas— vinculadas al funcionario tienen un interés privado, generalmente de carácter pecuniario, que puede verse afectado por la acción oficial

17 Los países del G-20 se han comprometido con la adopción de unos principios guía para la gestión de los conflictos de interés alrededor de tres pilares



01 Pilar

“ Desarrollar estándares y un sistema para prevenir y gestionar conflictos de interés¹”

“ Normas de conducta para funcionarios públicos”

“ Aplicar los estándares de conflicto de intereses”

“ Enfoque basado en riesgo para gestionar el conflicto de intereses”

02 Pilar

“ Promoción de una cultura de integridad²”

“ Cultura organizacional abierta donde tratar asuntos de conflicto de intereses puede ser planteada y resuelta libremente”

“ Prevención de riesgos de conflictos de interés en la toma de decisiones públicas”

“ Sensibilización, desarrollo de capacidades y compromiso”

“ Asociación con el sector privado y la sociedad civil”

03 Pilar

“ Facilitar una responsabilidad efectiva³”

“ Divulgación, transparencia y verificación”

“ Cumplimiento efectivo”

1. Pilar 1 del G20 Principios de Alto Nivel para Prevenir y Gestionar Conflictos de Interés en el Sector Público, adoptados por el Grupo de Trabajo de Anticorrupción del G20 en 2018

2. Pilar 2 del G20 Principios de Alto Nivel para Prevenir y Gestionar Conflictos de Interés en el Sector Público, adoptados por el Grupo de Trabajo de Anticorrupción del G20 en 2018

3. Pilar 3 del G20 Principios de Alto Nivel para Prevenir y Gestionar Conflictos de Interés en el Sector Público, adoptados por el Grupo de Trabajo de Anticorrupción del G20 en 2018

17 Los siguientes principios del G20 identifican un conjunto de acciones concretas clave que los países firmantes se comprometen a emprender (1/3)

Tres pilares de los principios del G20

“Desarrollar estándares y un sistema para prevenir y gestionar conflictos de interés¹”

“Normas de conducta para funcionarios públicos”

- 1 “Los países del G20 deben establecer normas de conducta específicas, coherentes y operacionales para los funcionarios públicos. Estas normas deben proporcionar una descripción clara y realista de las circunstancias y relaciones que pueden conducir a una situación de conflicto de intereses. Estas normas deben promover aún más la comprensión y el compromiso de los funcionarios públicos para: a) servir al interés público, y b) prevenir cualquier influencia indebida de intereses privados que pueda comprometer, o parecer comprometer, las decisiones oficiales en las que participan oficialmente.”
- 2 “Los países del G20 deberían considerar además la necesidad de establecer normas de conducta adicionales para los funcionarios públicos que trabajen en zonas de alto riesgo, que reflejen la naturaleza específica de esas posiciones, la exposición a riesgos de conflictos de interés y las expectativas del público”

“Aplicar los estándares de conflicto de intereses”

- 3 “Los países del G20 deben poner en práctica medios claros para desarrollar, implementar y actualizar políticas de conflicto de intereses al nivel apropiado en el sector público. La implementación, efectividad y relevancia de las políticas de conflicto de interés debe revisarse periódicamente utilizando un enfoque basado en evidencia. Los países del G20 también deberían considerar la posibilidad de consultar a los interesados pertinentes, incluidos el sector privado y la sociedad civil, al elaborar y revisar sus políticas sobre conflictos de intereses. Podría estudiarse la posibilidad de designar uno o más órganos especiales para supervisar los sistemas de prevención y gestión de conflictos de intereses.”

“Enfoque basado en riesgo para gestionar el conflicto de intereses”

- 4 “Los países del G20 deben determinar las actividades y obligaciones en riesgo que crean mayores riesgos para posibles situaciones de conflicto de intereses y establecer medidas preventivas adecuadas. Los países del G20 deben establecer respuestas organizativas eficaces, según proceda, mediante órganos especializados establecidos para gestionar los conflictos de intereses y/o funcionarios competentes dentro de cada organización. Los países del G20 deben prestar especial atención a salvaguardar el interés público en la contratación, la designación y la promoción de funcionarios públicos. Debe aplicarse una debida diligencia particular cuando sea apropiado para evaluar y resolver los conflictos de interés antes de que las personas realicen funciones públicas, así como para establecer restricciones adecuadas.”



17 Los siguientes principios del G20 identifican un conjunto de acciones concretas clave que los países firmantes se comprometen a emprender (2/3)

Tres pilares de los principios del G20

“Promoción de una cultura de integridad¹”

“Cultura organizacional abierta donde tratar asuntos de conflicto de intereses puede ser planteada y resuelta libremente”

5 “Los países del G20 deben fomentar una cultura organizacional abierta en el sector público, adoptando medidas para promover la identificación proactiva y la prevención de posibles situaciones de conflicto de intereses por parte de funcionarios públicos. Esto debería incluir garantizar que los funcionarios públicos puedan solicitar orientación y asesoramiento a los funcionarios competentes sobre cómo evitar posibles situaciones de conflicto de intereses, sin temor a represalias. Deben establecerse medidas apropiadas para proteger las declaraciones contra el uso indebido.”

“Prevención de riesgos de conflictos de interés en la toma de decisiones públicas”

6 “Los países del G20 deben velar por que se establezcan políticas, procesos y procedimientos de gestión eficaces para prevenir y gestionar los conflictos de interés en la adopción de decisiones públicas a fin de salvaguardar el interés público y evitar una influencia indebida. Esos procedimientos podrían incluir controles internos y de gestión, asesoramiento ético sobre la aplicación de políticas de conflicto de intereses a circunstancias específicas, recusación de la adopción de decisiones, según proceda, utilización de acuerdos éticos y otros arreglos, como el examen de declaraciones de intereses, declaraciones de recusación y órdenes, para mitigar posibles conflictos de intereses.”

7 “Los países del G20 deben establecer directrices y mecanismos, como la divulgación de intereses, para los miembros de las juntas, los comités consultivos y los grupos de expertos a fin de evitar influir indebidamente en los procesos públicos de adopción de decisiones.”

“Sensibilización, desarrollo de capacidades y compromiso”

8 “Los países del G20 deben esforzarse por asegurar que se proporcione a los funcionarios públicos información, orientación, capacitación y asesoramiento oportunos suficientes al asumir cargos, durante sus carreras y al dejar su cargo, a fin de permitirles identificar y gestionar situaciones reales, aparentes y potenciales de conflicto de intereses.”

“Asociación con el sector privado y la sociedad civil”

9 “Prevenir y gestionar los conflictos de intereses es una responsabilidad compartida de los sectores público y privado. Por lo tanto, los países del G20 deben adoptar medidas para promover la sensibilización dentro del sector privado y del público en general sobre las normas de conducta vigentes para prevenir y mitigar los conflictos de intereses de los funcionarios públicos, así como para promover los valores fundamentales de la administración pública en la sociedad en general.”



1. Pilar 2 del G20 Principios de Alto Nivel para Prevenir y Gestionar Conflictos de Interés en el Sector Público, adoptados por el Grupo de Trabajo de Anticorrupción del G20 en 2018
Fuente: Banco Mundial- Preventing and Managing Conflicts of Interest in the Public Sector Good Practices Guide

17 Los siguientes principios del G20 identifican un conjunto de acciones concretas clave que los países firmantes se comprometen a emprender (3/3)

Tres pilares de los principios del G20

“Facilitar una responsabilidad efectiva¹”

“Divulgación, transparencia y verificación”

10 *“Los países del G20 deben adoptar e implementar mecanismos apropiados y eficaces para la prevención, identificación y gestión de los conflictos de interés, tales como sistemas periódicos financieros, de interés y de divulgación de activos para los funcionarios públicos pertinentes, de conformidad con los Principios de Alto Nivel del G20 sobre la Divulgación de Activos por los Funcionarios Públicos y la legislación aplicable.”*

11 *“Se alienta a los países que hayan establecido sistemas de declaraciones o que estén considerando establecerlos a que se apoyen mutuamente, cuando lo permitan la legislación nacional y los mandatos institucionales, facilitando la identificación y el intercambio de información sobre los intereses de los funcionarios públicos en el extranjero y/o fuentes que puedan ser consultadas por autoridades extranjeras para recopilar y/o confirmar información sobre los intereses de los funcionarios en el extranjero. A este respecto, los países del G20 deben utilizar adecuadamente las nuevas tecnologías, sin perjuicio de la protección de los datos personales.”*

“Cumplimiento efectivo”

12 *“Los países del G20 deben aplicar mecanismos adecuados para resolver los conflictos de intereses identificados, así como mecanismos de aplicación de sanciones proporcionadas y oportunas por violaciones de las políticas de conflictos de intereses. Esto podría incluir un conjunto específico de medidas disciplinarias.”*



1. Pilar 3 del G20 Principios de Alto Nivel para Prevenir y Gestionar Conflictos de Interés en el Sector Público, adoptados por el Grupo de Trabajo de Anticorrupción del G20 en 2018
Fuente: Banco Mundial- Preventing and Managing Conflicts of Interest in the Public Sector Good Practices Guide

17 El Banco Mundial ha consolidado ejemplos de prácticas observadas de países del G20 para la prevención y sanción

Prevención

 **Lineamientos**

 **Capacitaciones**

 **Mecanismos**

 **Herramientas**

 **Regulaciones**

Sanción

 **Mecanismos**

 **Regulaciones**

Descripción

Ejemplos

Clarifican las normas en códigos de ética que delimitan los límites y controles para funcionarios públicos

 **Países Bajos:** El Código de Conducta del Gobierno Central de Integridad provee una visión general de los acuerdos más importantes en el ámbito de la integridad; además, establece normas específicas sobre cómo manejar invitaciones, actividades comerciales y patrocinio, intereses financieros, procesos de licitación, títulos comerciales, compras, contratación y ofertas, entre otros

Proveen talleres y seminarios de capacitación en ética para funcionarios

 **EE.UU.:** La Oficina de Ética Gubernamental aumenta el conocimiento y el nivel de capacitación de los funcionarios a través de cursos de formación, talleres, y seminarios, para cumplir con las normas de conducta ética, los estatutos penales de conflictos de interés y los requisitos de divulgación financiera pública y confidencial

Establecen el proceso para supervisar, prevenir y reportar la gestión de intereses de funcionarios públicos

 **Indonesia:** Los funcionarios públicos presentan anualmente una declaración financiera/activos por medio de informes electrónicos. La página web del gobierno – KPK – provee instrucciones para declarar los activos a través de diferentes formatos de medios, como tutoriales y videos e infografías y pueden ser consultadas con los funcionarios del gobierno para tener claridad sobre el proceso de declaración

Ayudan a mejorar la toma de decisiones y limitar el potencial de conflictos de interés

 **Argentina:** La Oficina de Anticorrupción (OA) ha publicado el manual, *Ética Pública y Conflicto de Interés, Estudio para su prevención y gestión adecuada* compilando diferentes criterios y estándares interpretativos aplicados por la OA en las más de 600 resoluciones emitidas desde su creación y en las casi 300 instrucciones preventivas dirigidas a funcionarios públicos de alto rango

Delimitan las definiciones y procedimientos para prevenir, reportar, y gestionar problemas de interés

 **EEUU:** La cláusula de la Regulación Federal de Adquisiciones ((18 U.S.C. 205(a)(2); 18 U.S.C. 203(a); y la Regulación Federal de Adquisiciones, 48 CFR subpart 3.6.) pretende evitar cualquier conflicto de intereses que pueda surgir entre los intereses de los empleados y sus deberes del Gobierno, y evitar cualquier forma de favoritismo o trato preferencial por parte del Gobierno hacia sus funcionarios

Establecen el proceso para investigar y sancionar la ocurrencia de conflictos de interés

 **Argentina:** La Oficina de Anticorrupción ha desarrollado un simulador de conflictos de interés. Mediante una serie de preguntas, los funcionarios públicos son evaluados para identificar una situación de conflicto de interés real o potencial. Si se detecta un potencial conflicto de interés, el simulador informa al funcionario de la norma violada, y redirige al funcionario a la Oficina para la revisión del caso

Establecen los procedimientos para investigar e imponer sanciones disciplinarias, administrativas o penales

 **Indonesia:** la Ley de Administración Pública regula la sanción administrativa en caso una violación por conflictos de interés se haya detectado, mientras que la Ley de Erradicación de la Corrupción regula las sanciones penales graves por violación de conflictos de interés. Igualmente, la violación del conflicto de intereses implica una violación del Código de Conducta, con sus respectivas sanciones

17 Aunque se ha avanzado en regulaciones, expertos locales indican que es necesario fortalecer tanto la prevención como la sanción

Basado en entrevistas con funcionarios y expertos locales



- Existe y es aplicada correctamente
- Existe pero no es aplicada correctamente
- No existe

Prevención	Aplicación ³	Descripción	Ejemplos
Lineamientos		Normas de códigos de ética que delimitan los límites y controles para funcionarios públicos	Firma de pacto de integridad y divulgación de potenciales conflictos de interés
Capacitaciones		Proveen talleres y seminarios de capacitación en ética para funcionarios	Cursos y asesoramiento ético profesional
Mecanismos		Establecen el proceso para supervisar, prevenir y reportar la gestión de intereses de funcionarios públicos	Sistemas de declaración de activos para funcionarios públicos relevantes
Herramientas		Ayudan a mejorar la toma de decisiones y limitar el potencial de conflictos de interés	<i>Advanced analytics</i> y tecnologías digitales para aumentar reporte e investigación y detectar riesgos de potenciales conflictos de interés
Regulaciones²		Delimitan las definiciones y procedimientos para prevenir, reportar, y gestionar problemas de interés	Normas que establecen prohibición para "puerta giratoria" ¹
Sanción	Aplicación ³	Descripción	Ejemplos
Mecanismos		Establecen el proceso para investigar y sancionar la ocurrencia de conflictos de interés	Aplicación de sanción apropiada y oportuna por violación de políticas de conflicto de interés
Regulaciones²		Establecen los procedimientos para investigar e imponer sanciones disciplinarias, administrativas o penales	Leyes que dictaminan sanciones proporcionadas y oportunas por violaciones de políticas

Información recolectada con base en sesiones de trabajo y entrevistas con expertos locales

1. Otros ejemplos prohíben tener cualquier interés financiero o relaciones fiduciarias con miembros de organizaciones representando los sectores que se regulan
2. Procedimientos para investigar o imponer sanciones disciplinarias, administrativas o penales
3. Entrevista con expertos locales
4. Reporte de la OAS -Regímenes Disciplinarios y Conflictos de Interés en Guatemala

Situación actual en Guatemala



"No existe un código de ética que regule las implicaciones que conlleva la comisión de hechos de corrupción por los funcionarios"⁴

"No existe un departamento robusto que dé continuidad a la capacitación de ética o a la prevención al momento de asumir un rol en el Congreso"³

"Los funcionarios y empleados públicos deberán presentar una declaración jurada sobre bienes y deudas propias del declarante dentro de 30 días desde la posesión del cargo"⁴

"No existen herramientas que aseguren el cumplimiento adecuado de las funciones públicas por los funcionarios y empleados públicos"³

"Varias leyes especifican y establecen normativas de conducta para que las funciones públicas sean desarrolladas correctamente, [...] pero no son medios efectivos para prevenir los conflictos de interés"⁴

"La Contraloría de cuentas tiene un sistema de persecución pero en la práctica, la estructura de prevención y sanción a nivel administrativo es inexistente"³

"La calidad de la investigación y acusación proveídas por las autoridades no es de la mejor calidad por la presión que impone el sistema en los fiscales a causa de la falta de tiempo para llegar a investigaciones y acusaciones de buena calidad"⁴



5 La OECD y ParlAmericas han identificado ejemplos de programas gubernamentales para transparentar información y recolectar input de los ciudadanos

Ejemplos de programas y campañas gubernamentales de comunicación



Iniciativa

Entrenamiento Parlamentario

País



Argentina

Descripción

- Diploma en gestión legislativa disponible para el público en general, incluyendo varios cursos sobre el funcionamiento del proceso legislativo y el papel de los ciudadanos en el proceso legislativo



Proyecto de Ley de Información



Bahamas

- Medios tradicionales y sociales para informar a los ciudadanos sobre la importancia de proyectos de ley y explicar su impacto en su vida diaria, para aumentar la participación ciudadana en las reuniones de town hall



Ruta de Transporte Legislativa



Ecuador

- Un bus que contiene recursos interactivos en pantalla que viaja por el país creando un espacio participativo para que los ciudadanos aprendan sobre las funciones y la gestión de la Asamblea Nacional



Iniciativa

Semana de Parlamento

País



Reino Unido

Descripción

- Festival anual que involucra a personas de todo el país con el Parlamento y los alienta a participar; el Parlamento y las ONG organizan actos



Revista CrossTALK



Trinidad & Tobago

- *Newsletter* oficial de la Oficina del Parlamento de Trinidad y Tobago, con el objetivo de fortalecer el entendimiento de los ciudadanos sobre el trabajo del parlamento, generar interés y promover la interacción



Programa de Informar Nuevas Leyes



Paraguay

- Actividades tales como talleres, seminarios, audiencias públicas y reuniones presenciales organizadas por la Oficina de Servicios Ciudadanos para difundir información sobre nuevas leyes

5 Algunos gobiernos han creado programas de pedagogía legislativa y para educar, transparentar y facilitar el acceso a la información

Ejemplo de prácticas observadas de programas de pedagogía legislativa

Programas de pedagogía legislativa

Iniciativa	Función del Parlamento	Q&A Cámara de Diputados	Creación de normas y leyes
País	Canadá	Chile	Belize
Descripción	Sitio web que presenta sus funciones, recursos y actividades educativas e instancias de participación ciudadana	Página web que presenta las funciones legislativas e historia del Congreso, además de responder preguntas frecuentes educacionales	Página web que presenta las funciones legislativas, el impacto de leyes sobre los ciudadanos, e información educativa
Iniciativa	Oficina de Comunicación	Oficina de Participación	Televisión y Radio Legislativa
País	Trinidad & Tobago	Perú	Ecuador
Descripción	Armar programas informativos, crear publicaciones y material educativo, y prestar servicios a los miembros del Parlamento para establecer y mantener canales de comunicación eficaces con los ciudadanos	Oficina parlamentaria que informa a los ciudadanos sobre las funciones y procesos parlamentarios, asegura la participación ciudadana a través de iniciativas de encuestas, opiniones, solicitudes, etc.	Estación de radio que difunde el trabajo de la Asamblea Nacional además de informar y educar a la ciudadana sobre instancias de participación



Conclusiones

Las prácticas observadas sugieren que un proceso de comunicación activa incluye:

1. Educar/formar a la sociedad civil sobre su derecho de recibir información de manera oportuna y transparente
2. Brindar información en tiempo real y detallada sobre el proceso legislativo

18 El gobierno de Chile ha implementado un buscador de información para fomentar la participación ciudadana

Ejemplo de buscador de normas o información legislativa

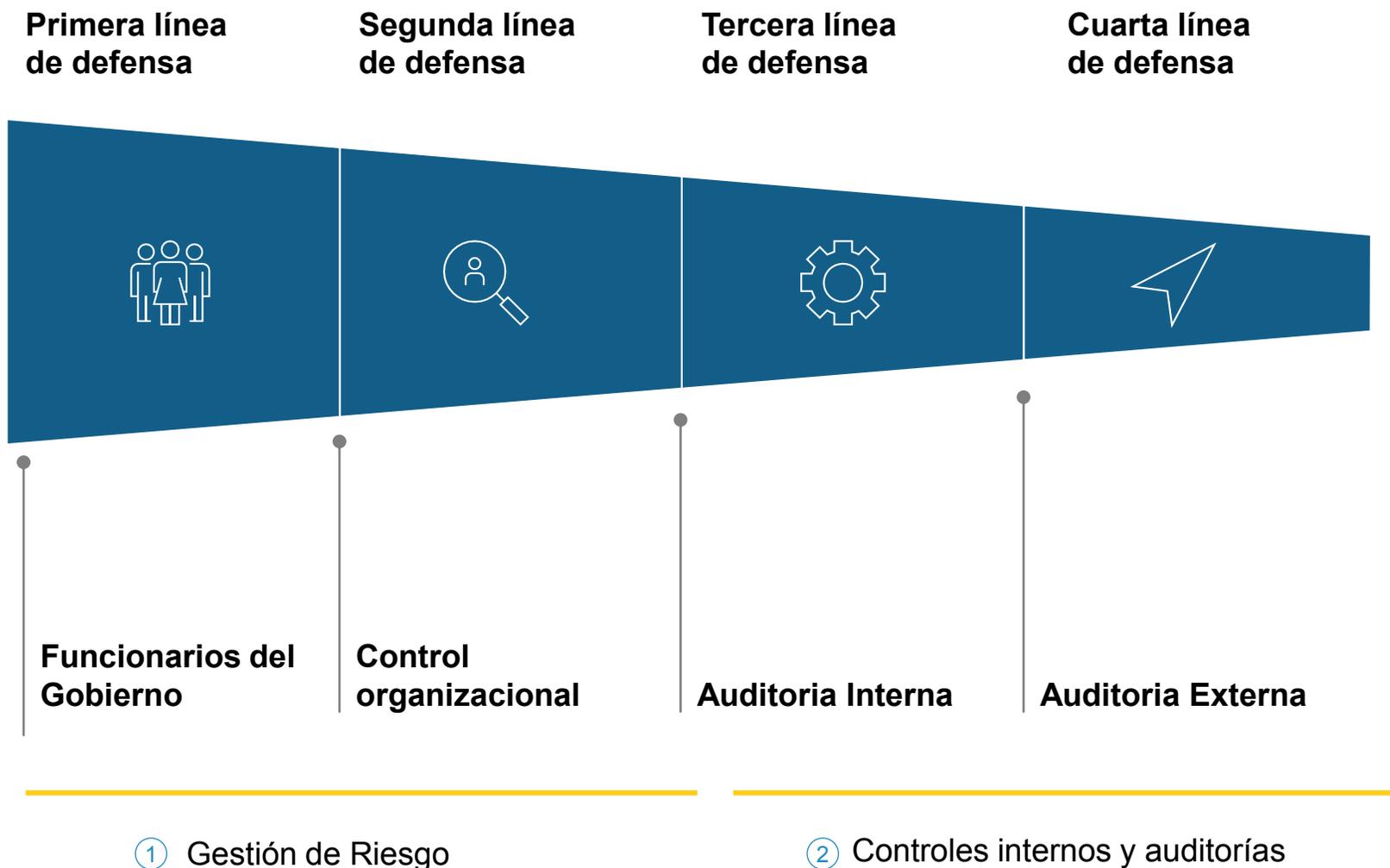


Funciones

1. Simplifica la presentación de información de los proyectos de la entidad
2. Facilita encontrar información detallada sobre los proyectos del Senado
3. Provee acceso a sesiones en vivo del Senado
4. Detalla los senadores que han votado por tema revisado en el Senado

19 Para fortalecer controles y límites del gobierno, la OCDE sugiere trabajar en cuatro líneas de defensa

Orientaciones de la OCDE



Líneas de defensa

Las organizaciones globales establecen controles y límites a través una serie de actores y organismos:

- 1. Primera línea de defensa:**
 - Los funcionarios del gobierno siguen una serie de protocolos que ayudan a establecer controles y límites en el gobierno
- 2. Segunda línea de defensa:**
 - Mecanismos de control apoyan a la organización a tener una estructura de defensa sólida
- 3. Tercera línea de defensa:**
 - La auditoría interna ayuda a establecer un sistema de revisión sistemática, disciplinada y controlada
- 4. Cuarta línea de defensa:**
 - La auditoría externa es importante para reforzar la credibilidad de los organismos gubernamentales

19 Según el Banco Mundial y la OECD existen prácticas observadas en la gestión de riesgos

prácticas observadas internacionales de gestión de riesgos



Modelo	Prevención	Detección	Sanción
	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilización, estándares éticos, entrenamiento, mapeo de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Controles internos y auditorías, investigaciones preliminares 	<ul style="list-style-type: none"> Investigaciones, procedimientos disciplinarios y penales, sanciones
País	 Rumania	 Italia	 Indonesia
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de sistema integrado de TI 	<ul style="list-style-type: none"> Organismo Independiente Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> Leyes y Códigos de Conducta
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> El sistema se basa en la información de la contratación electrónica y detecta automáticamente si los participantes en la licitación tienen relación con los funcionarios de la autoridad contratante 	<ul style="list-style-type: none"> La agencia administrativa busca detectar casos al establecer estándares de comportamiento, regulaciones de prevención, mecanismos, y otros, para difundir prácticas observadas de detección 	<ul style="list-style-type: none"> La Ley de Administración Pública regula la sanción administrativa, y la Ley de Prevención de la Corrupción regula las sanciones penales graves. El Código de Conducta sanciona los funcionarios
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> Crea alertas que advierten de problemas potenciales detectadas en la licitación antes de que se adjudique un contrato Produce una calificación de riesgo para cada licitación 	<ul style="list-style-type: none"> Detecta situaciones anómalas que distorsionan el mercado de contratación pública Recopila y publica una serie de datos relevantes, como contratos y asignación a contratos 	<ul style="list-style-type: none"> Asegura que exista un control efectivo y sanciones visibles para generar credibilidad en el sistema de sanción Identifica los procedimientos disciplinarios correctos para la sanción adecuada de funcionarios

19 El Banco Mundial ofrece ejemplos específicos de entidades clave para fortalecer auditorías internas y externas

Auditoria Interna

Auditoria Externa



Modelo

Organismos de auditoria interna

No-financieras⁵

Financieras

Evalúa la efectividad de una organización en la gestión de riesgos, procesos y controles

Proporciona una evaluación objetiva e imparcial de los recursos públicos en su gestión, y rendimiento

Ente externo que evalúa de manera objetiva e imparcial las actividades financieras de las entidades del gobierno

País



Reino Unido



EE.UU.



Canadá

Iniciativa

Agencia de Auditoria Interna

Oficina de Responsabilidad Gubernamental (GAO)⁷

Contralor y Auditor General

Servicios

- Servicios de evaluación
 - Auditoría basada en riesgo¹
 - Fortalecimiento de programas²
 - Auditoría de sistemas³
 - Auditoría de cumplimiento⁴

- Monitorea los resultados operativos
- Realiza auditorías rutinarias en todas las agencias del gobierno
- Realiza investigaciones de los sistemas de *accountability* de las distintas agencias gubernamentales

- Proporciona información objetiva sobre el rendimiento de las entidades
- Evalúa y asesora los programas y actividades del gobierno
- Apoya el desarrollo de capacidades auditoras de otras oficinas de auditoría nacionales⁶

1. La efectividad de los procesos de gestión de riesgo en el área bajo revisión en relación al apetito de riesgo

2. La efectividad de la gestión del programa y del Proyecto para la entrega de cambios importantes

3. La efectividad de los controles de diseño y la medida en que operan en la práctica

4. La medida en que los controles ya conocidos están efectivamente diseñados operan en la práctica

5. Para prácticas observadas de auditoria no financiera, la Organización Internacional Suprema de Instituciones Auditoras han proveído estándares de auditoria de prácticas observadas para mantener consistencia con los estándares internacionales

6. Como parte del Programa de Desarrollo Internacional de la Fundación Canadiense de Auditoria y Rendición de Cuentas

7. Government Accountability Office

20 La OECD provee una serie de prácticas observadas para generar transparencia al informar a la sociedad civil de las regulaciones



Prácticas observadas para establecer alianzas técnico-legislativas de la OECD



Forma

Comunicar mensajes a través de varios medios para llegar a uno o más sentidos humanos

- 1 Audio**
Uso de canales como radios, discusión grupales, paneles, podcasts informativos etc.
- 2 Visual**
Uso de canales como Twitter para compartir imágenes, informes, análisis, etc.
- 3 Audiovisual**
Uso de aplicaciones como tik-tok para difundir videos, presentaciones, etc.



Audiencia

Seleccionar la audiencia relevante para adecuar el mensaje y las herramientas

- 1 Nacional**
Proveer información a gran escala sobre temáticas con alcance nacional
- 2 Regional**
Proveer información de alcance regional de manera efectiva y detallada
- 3 Local**
Proveer información con alcance local a los grupos de mayor relevancia



Mecanismos y medios

Informar de manera activa o pasiva al ciudadano, usando varios medios de comunicación

- 1 Activo (Push)**
El gobierno reconoce y apoya el rol autónomo de los ciudadanos con la publicación de información vía:
 - Documentos oficiales¹
 - Políticas y documentos legales²
 - Plataformas sociales informativas
- 2 Pasivo (Pull)**
Proveer a ciudadanos el acceso a documentos oficiales *a pedido* a través de:
 - Interfaces de acceso público
 - Catálogos de información, registros e índices³
 - Páginas de información Q&A



Alianzas

Establecer alianzas que ayuden informar y promocionen las plataformas de comunicación

- 1 Públicas**
Crear alianzas para apalancar el alcance que tienen las entidades e instituciones públicas en la diseminación de información p.ej.: páginas web, rueda de prensa, servicios de capacitación, etc.
- 2 Privadas**
Crear alianzas con entes privados para apalancar medios de alto tráfico o *followers* como:
 - Noticieras y periódicos locales, regionales e internacionales⁴
 - Twitter, Instagram, Facebook, etc.

1.Los documentos oficiales pueden ser leyes, regulaciones, agendas y actas del gabinete, fechas límite para decisiones, planes de implementación con responsabilidades claras, informes de evaluación, anuncios sobre oportunidades para participar en ejercicios de consulta, etc.

2.Documentos oficiales del gobierno altamente complejos de leer y entender que se repaquetan para que el mensaje y las ideas principales sean fáciles de comunicar y entender

3.Por ejemplo, en EEUU se publicó un inventario que provee una lista de los químicos tóxicos y mayor información de las precauciones a tomar

4.Por ejemplo, CNN Español, BBC News, The New York Times, Al Jazeera, etc.

Fuente: OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy Making

20 Alianzas entre medios y entidades técnico-legislativas son útiles para informar e involucrar al ciudadano

← Formación de Alianzas

Ejemplo de sinergias de entidades en Colombia

CongresoVisible.org / Universidad

- Hace disponible la información detallada¹
- Facilita el acceso a equipos de aliados



**LASILLA
VACÍA**

- Traduce el debate legislativo a la ciudadanía a través de la generación de contenido enganchador²
- Mantiene independencia del proceso legislativo



- Creación de una plataforma para procesar, visibilizar, y analizar proceso legislativo
- Complementa información con observación del proceso legislativo
- Realiza análisis técnicos sobre el proceso legislativo

1. Sistema de información de gestión del proceso legislativo, incluyendo asistencia, votos, autoría de ponencias, etc.

2. Redes sociales, infografías, videos de Youtube

3. Congreso de Guatemala ya pone a disposición un app

4. A través del seguimiento de hilos de twitter, transmisión en tiempo real de eventos en el congreso, etc



Conclusiones

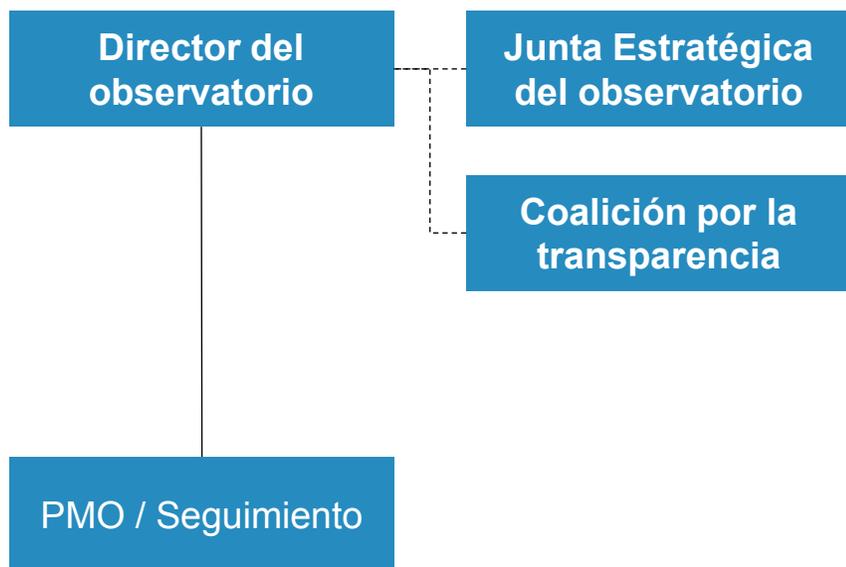
La alianza de los medios con entidades técnico-legislativas informan y empoderan al ciudadano a través de:

- Equipos dedicados que dar a conocer el proceso de trámite legislativo
- Portales de fácil acceso para descargar y visibilizar información que pueden apalancar herramientas ya existentes³
- Medios de comunicación modernos que permiten visibilizar la discusión en el Congreso en tiempo real⁴

El funcionamiento operativo del Acuerdo por la Transparencia podría estar ligado al Observatorio

PRELIMINAR

¿Cuál es el modelo operativo?



1. Costo anual promedio estimado ~\$45,000 - 55,000 para PMOs.(0.5 FTE). Estimado con base en equipos de alto desempeño en la región de Centroamérica y el Caribe. Este presupuesto no incluye alquileres, gastos operativos o inversión en equipos de trabajo

Fuente: Talleres de ideación, entrevistas con expertos locales

Preguntas

¿Cómo se compone el gobierno?



Definición estratégica

- Junta Estratégica del Observatorio de Reglas Claras y Justas
- Coalición por la Transparencia compuesta por representantes de la Sociedad Civil, el Sector Privado, Órganos del Estado y Partidos Políticos

¿Cuál es el modelo de sostenibilidad?



- A través de contribuciones voluntarias de participantes y donaciones
- Presupuesto: Ver Observatorio de las Reglas Claras y Justas

La hoja de ruta se enfoca en cuatro apuestas estratégicas y estará habilitada por una instancia de gobierno y articulación

Convertir a Guatemala en un Estado 100% Digital

Impulsar una estrategia ambiciosa de digitalización de servicios del Estado (Ejecutivo y Judicial), incluyendo la creación de una Fábrica de Digitalización de talla mundial



Impulsar paquete de reformas para Incentivar la competitividad y el empleo

Impulsar paquete ambicioso de reformas para incentivar la competitividad y la inversión en el país, generando empleos productivos y bien remunerados

Observatorio de las reglas claras y justas



Lograr un Gran Acuerdo Nacional por la Transparencia

Impulsar un Gran Acuerdo Nacional a lo largo de las diferentes Ramas del Estado y con la Sociedad Civil para impulsar medidas de amplio consenso que aumenten la transparencia en Guatemala



Modernizar el Organismo Judicial para convertirlo en un referente global

Impulsar estrategias integrales desde la demanda (MASC) y de la oferta para modernizar y agilizar las distintas jurisdicciones del OJ



Las apuestas estratégicas del observatorio son producto de un ejercicio que facilitó la participación de expertos locales

Para asegurar la implementación de las apuestas y coordinar los esfuerzos se podría crear un Observatorio de Reglas Claras y Justas

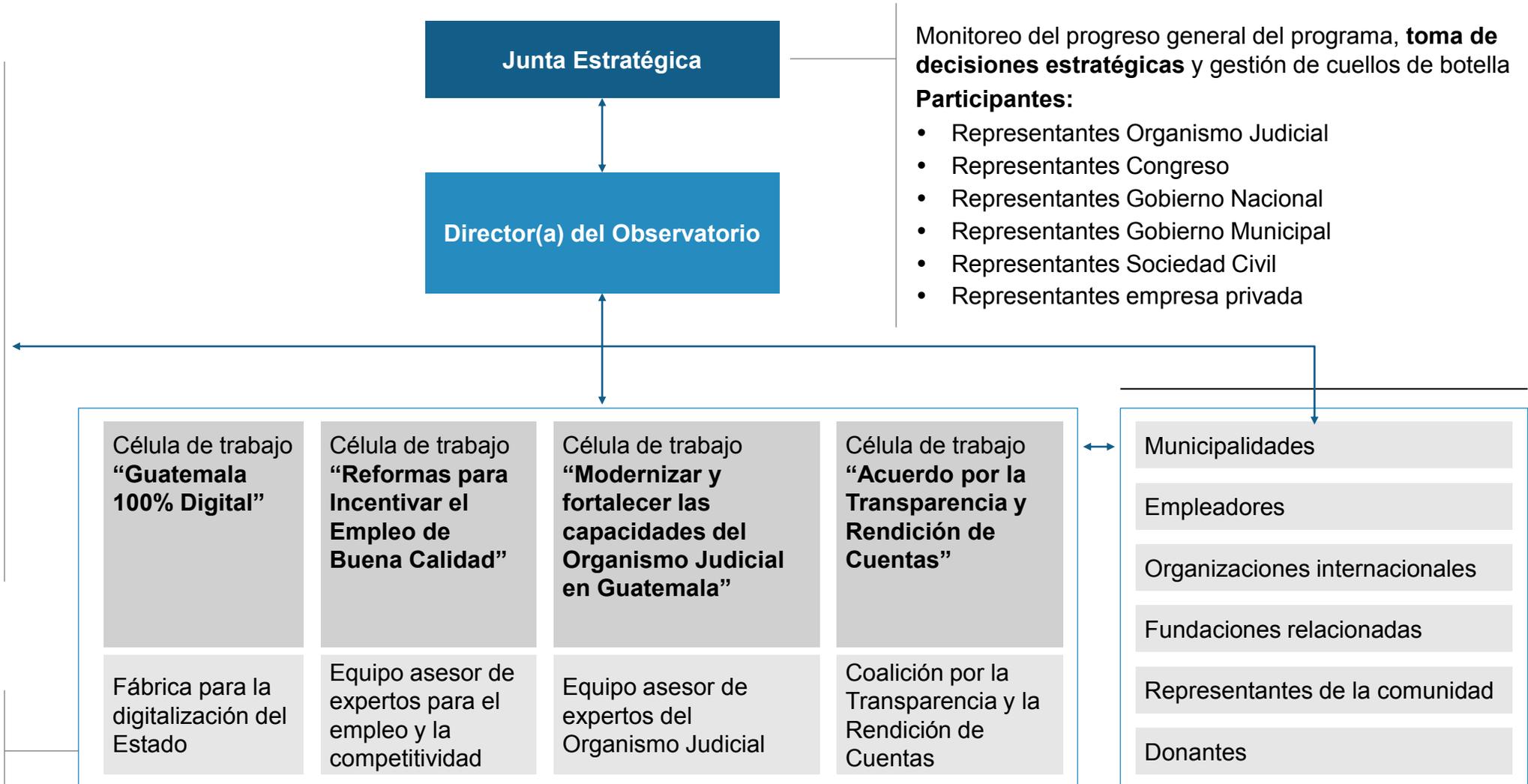
Actores involucrados en la gobernanza del programa y respectivos roles

ILUSTRATIVO

Objetivos del Observatorio:

- Producir un informe anual sobre la Certeza Jurídica en Guatemala
- Generar recomendaciones de política pública
- Articular actores clave a lo largo del cumplimiento de la hoja de ruta

Implementación de iniciativas específicas



El Observatorio de las Reglas Claras y Justas y el seguimiento de las apuestas estratégicas podría requerir un presupuesto anual de USD 0.7-0.9M

Estimación a alto nivel de presupuesto necesario para el Observatorio

Puesto	Costo anual por puesto (sueldo + prestaciones laborales), USD	×	Número de posiciones	=	Costo Total
 Directos Observatorio	~ \$110,000		1		\$110,000
 PMO Guate Digital	~ \$67,000		1		\$67,000
 PMO empleo y competitividad	~ \$67,000		1		\$67,000
 PMO Reforma Organismo Judicial	~ \$67,000		1		\$67,000
 PMO Acuerdo por la transparencia	~ \$67,000		1		\$67,000
 Analista de datos	~ \$45,000		1-2		\$45,000 – \$90,000
 Gasto de funcionamiento¹					\$300.000 – \$400.000
 Costo total					\$720,000 – \$870,000

1. Incluye costos de infraestructura física y gastos operativos

Fuente: Entrevistas con el cliente y referencia de equipos de alto desempeño en la región de Centroamérica y el Caribe

La implementación del Observatorio de Reglas Claras y Justas podría basarse en una hoja de ruta preliminar

Evolución del directorio multisectorial y el brazo ejecutor

PARA DISCUSIÓN



Instancia Directiva

- **Comité interino** de impulso a la Certeza Jurídica
- Crear el **Consejo del Observatorio de Reglas Claras y Justas**, incorporando actores clave de forma amplia (p.ej., Representantes del Órgano Judicial y el Congreso)
- Consolidación de Consejo del Observatorio incluyendo actores faltantes

Equipo de trabajo

- **Contratación / asignación de dos personas** que lideren la creación del Observatorio y monitoreen / coordinen etapas iniciales de iniciativas
- **Formalizar las células de trabajo del Observatorio por apuesta**, con sus respectivos recursos asignados y pipeline de iniciativas mapeado
- **Escalar las células de trabajo con alcance nacional** para operar el Observatorio; eliminar obstáculos de implementación, y asignar tareas centralizadas

Timeline

- Q2 2021
- Q3/Q4 2021
- 2022 en adelante

Para asegurar la implementación de las iniciativas se podría diseñar una hoja de KPIs de seguimiento

EJEMPLO ILUSTRATIVO



Apuestas estratégicas

Convertir a Guatemala en un Estado 100% Digital



Iniciativas

Impulsar una estrategia ambiciosa de digitalización de servicios del Estado



Dueño de iniciativa

Comisión del Gobierno Abierto y Electrónico



Objetivos estratégicos

- Pasar de posición actual 105 a la **35** entre **141** países en costo de iniciar un negocio²
- Pasar de posición actual 96 a la **35** entre 141 países en tiempo de iniciar un negocio²
- Pasar de posición actual 124 a la **35** entre 141 países en eficiencia en fronteras²

Lograr un Gran Acuerdo Nacional por la Transparencia

Robustecer reglas de elección de magistrados de altas cortes

Ministerio de Economía

- Pasar de posición actual 111 a la **64** entre 128 países **en** Funcionarios del gobierno en la rama legislativa no utilizan la oficina pública para beneficio privado¹
- Pasar de posición actual 87 a la **32** entre 128 países en el nivel de publicidad de normas o proyectos de normas¹

xx Mayor detalle a continuación



KPIs de avance táctico

Número de *journeys* 100% digitalizados

Nivel de satisfacción del usuario

Reducción del tiempo requerido en completar un trámite

Reducción del costo asociado con completar un trámite

Nivel de tráfico de las plataformas medido a través del número de nuevos usuarios y usuarios recurrentes

Número de referencias en las redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram, etc.)

Satisfacción del usuario medido a través del número de quejas recibidas



Unidades

Número

CSAT

Días

\$ USD

Número

Número

Número

1. World Justice Project || 2. World Economic Forum || 3. Global Innovation Index || 4. Global Peace Index || 5. World Bank - Doing Business

Una plantilla puede ser utilizada para capturar toda la data requerida por KPI

EJEMPLO ILUSTRATIVO

Código del KPI	AXHY4N	Nombre del KPI	Satisfacción del usuario
Descripción del KPI	Indicador para medir el nivel de satisfacción de lo usuarios en su experiencia en el proceso de realizar trámites requeridos por el gobierno para su empresa	Educación	Se divide las respuestas positivas por el número total de respuestas, y se multiplica por 100 para obtener el resultado. Por ejemplo, si hay 35 respuestas positivas y un total de 50 respuestas, el CSAT sería 70% $\frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total Respuestas}} \times 100 = x\%$



Metas anuales

Se realiza una revisión de la satisfacción de cada *journey* digitalizado cada 6 meses

Dueño de la iniciativa

Observatorio Legislativo para Reglas Claras y Justas

Adicionalmente, se podría dar un seguimiento a las métricas de índices globales partiendo del diagnóstico inicial

Métricas de seguimiento a las apuestas estratégicas

+10 métricas

Lograr un Gran Acuerdo Nacional por la Transparencia

+15 métricas

Convertir a Guatemala en un Estado 100% Digital

+18 métricas

Impulsar paquete de reformas para Incentivar la competitividad y el empleo

+12 métricas

Modernizar el Organismo Judicial para convertirlo en un referente global



US\$2.1MM

inversión directa extranjera atraída



+1.5M

empleos generados al 2030



Los *dashboards* podrían reflejar las +40 métricas de las apuestas estratégicas (1/3)



Métricas de seguimiento a las apuestas estratégicas

Métricas internacionales

Lograr un Gran Acuerdo Nacional por la Transparencia

	Ranking actual y aspiración				Fuente
	Cuartil 4	Cuartil 3	Cuartil 2	Cuartil 1	
“Nivel de publicidad de normas o proyectos de normas”		(68)			World Justice Project
“El proceso de creación de normas está orientado al interés público de atracción de inversión”			(41)		World Justice Project
“Los funcionarios del gobierno son sancionados por mala conducta”		(74)			World Justice Project
“Los poderes del gobierno están limitados efectivamente por la legislatura”	(87)				World Justice Project
“Los poderes del gobierno están limitados efectivamente por el poder judicial”		(68)			World Justice Project

Impulsar paquete de reformas para Incentivar la competitividad y el empleo

	Cuartil 4	Cuartil 3	Cuartil 2	Cuartil 1	
“Tiempo y costo requerido para el comercio transfronterizo” ⁵			(43)		Doing Business
“Nivel de competitividad en servicios profesionales”				(29)	World Economic Forum
“Solidez de la auditoría y normas de reporte”			(38)		World Economic Forum
“Número de nuevos negocios”		(73)			Global Innovation Index
“Joint ventures/acuerdos de alianza estratégica”	(92)				Global Innovation Index
“Iniciar un negocio”			(52)		Doing Business
“Costo de iniciar un negocio”		(74)			World Economic Forum

Los *dashboards* podrían reflejar las +40 métricas de las apuestas estratégicas (2/3)



Métricas de seguimiento a las apuestas estratégicas

Métricas internacionales

Impulsar paquete de reformas para Incentivar la competitividad y el empleo

Métricas internacionales	Ranking actual y aspiración				Fuente
	Cuartil 4	Cuartil 3	Cuartil 2	Cuartil 1	
“Facilidad para contratar mano de obra extranjera”					World Economic Forum
“Prácticas de contratación y despido”					World Economic Forum
“Flexibilidad en la determinación del salario”					World Economic Forum
“Ratio de participación laboral en trabajos formales”					The Heritage Foundation
“Desestabilización por guerra, conflicto, terror y crimen”					Global Peace Index
“Seguridad física en la sociedad”					Global Peace Index
“Derechos de propiedad”					The Heritage Foundation
“Protección de derechos de propiedad”					World Economic Forum
“Protección de la propiedad intelectual”					World Economic Forum
“Disponibilidad de capital para proyectos riesgosos”					World Economic Forum
“Facilidad para proteger a inversionistas minoritarios”					Global Innovation Index
“Financiación de PyMEs”					World Economic Forum
“Pago de impuestos”					Doing Business

Los *dashboards* podrían reflejar las +40 métricas de las apuestas estratégicas (3/3)



Métricas de seguimiento a las apuestas estratégicas

Métricas internacionales

Convertir a Guatemala en un Estado 100% Digital

“E-participation”

Ranking actual y aspiración

Cuartil 4 Cuartil 3 Cuartil 2 Cuartil 1



World Economic Forum

“Nivel de disponibilidad de servicios electrónicos para trámites comerciales”



World Bank

Modernizar el Organismo Judicial para convertirlo en un referente global

Cuartil 4 Cuartil 3 Cuartil 2 Cuartil 1

“Efectividad judicial”



The Heritage Foundation

“Las regulaciones gubernamentales son efectivamente aplicadas”



World Justice Project

“Los procedimientos administrativos se llevan a cabo sin demoras irrazonables”



World Justice Project

“Eficiencia del marco legal en la resolución de disputas”



World Economic Forum

“El sistema de investigación penal es efectivo”



World Justice Project

“Mecanismos de reclamación”



World Justice Project

“Los mecanismos alternativos de resolución de controversias son accesibles, imparciales y eficaces”



World Justice Project

“Estructura judicial y procedimientos”



World Bank

“Costo por caso”



World Bank

“Tiempo para resolver disputas comerciales”



World Bank

“La justicia civil es implementada efectivamente”



World Justice Project

“La justicia civil no está sujeta a retrasos irrazonables”



World Justice Project

Entregable de la Construcción de hoja de ruta a alto nivel para Certeza Jurídica

1. Definición de una aspiración de certeza jurídica en Guatemala
2. Recopilación de iniciativas de solución para las diferentes dimensiones de la certeza jurídica
- 3. Creación de una hoja de ruta a alto nivel para implementar las iniciativas de solución**



La implementación de estas 20 iniciativas podría basarse en una hoja de ruta preliminar a +24 meses

Detalle a continuación

PRELIMINAR	12 meses	12-24 meses	+24 meses
Lograr un Gran Acuerdo Nacional por la Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> Creación y consolidación de coalición inicial para impulsar Gran Acuerdo por la Transparencia Elaboración de borradores de propuestas iniciales y metodología de refinación/acuerdo colectivo para acuerdo inicial Presentación inicial de borradores de propuestas y metodología 	<ul style="list-style-type: none"> Refinación de propuestas con base en discusión amplia (mesas regionales, plataformas digitales) Presentación y firma del “Gran Acuerdo Nacional por la Transparencia” con sectores amplios y precandidatos y candidatos presidenciales 	<ul style="list-style-type: none"> Impulso / aprobación de medidas de transparencia acordadas en el Acuerdo Nacional
Convertir a Guatemala en un Estado 100% Digital	<ul style="list-style-type: none"> Estructuración y creación de Agencia Guate Digital Diseño plano de tecnología y construir <i>sandbox</i> Definición y ejecución modelo operativo ágil Inicio de digitalización de 3 jornadas piloto de inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> Escalamiento de digitalización a jornadas priorizadas para inversionistas (11) y primeras jornadas para ciudadanos (10) Expansión de fábrica digital Construcción de componentes tecnológicos clave Inicio de monitoreo de adopción y medición de impacto 	<ul style="list-style-type: none"> Escalamiento de digitalización al Organismo Judicial Escalamiento a 30-40 jornadas para todos los usuarios (inversionistas, ciudadanos, judicial) Escalamiento de capacidades de fábrica digital como marketing digital Impulso de adopción de ciudadanos
Impulsar paquete de reformas para incentivar la competitividad y el empleo	<ul style="list-style-type: none"> Creación de comisión de expertos para definir y redactar paquetes de reformas Redacción de proyectos normativos iniciales 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de ola 1 de iniciativas normativas identificadas para incentivar la competitividad y el empleo 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de ola 2 de iniciativas normativas identificadas para incentivar la competitividad y el empleo
Modernizar el Organismo Judicial para convertirlo en un referente global	<ul style="list-style-type: none"> Creación de comisión de expertos para definir y redactar reformas al sistema judicial Discusión amplia de recomendaciones de expertos Inicio de discusión del uso del sistema oral en la rama civil 	<ul style="list-style-type: none"> Impulso de ola 1 de reformas identificadas para modernizar el Organismo Judicial 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación de ola 1 de reformas Impulso de ola 2 de reformas identificadas para modernizar el Organismo Judicial
Crear observatorio de las Reglas Claras y Justas	<ul style="list-style-type: none"> Creación del comité interino de impulso de la Certeza Jurídica en Guatemala Creación del Observatorio Lanzamiento del primer informe de Certeza Jurídica en el país 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación de Consejo del Observatorio incluyendo actores faltantes 	<ul style="list-style-type: none"> Impulso/refinación del observatorio como punto de referencia para el entendimiento de las Reglas Claras y Justas en Guatemala

La implementación podría requerir acciones concretas de corto plazo en los próximos 12 meses

PRELIMINAR	Junio 2021 – Septiembre 2021	Octubre 2021 – Enero 2022	Febrero 2022 – Mayo 2022
Lograr un Gran Acuerdo Nacional por la Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> Alineamiento entre el sector privado y la sociedad civil de organizaciones participantes de coalición inicial Realización de reunión de inducción a las organizaciones participantes de la coalición inicial Asignación de tareas iniciales Definición y alineación de metodología de consulta y refinación y firma de acuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de plan de comunicación y KPIs Estimación de necesidades de presupuesto de largo plazo Designación de equipo de expertos para redactar borrador preliminar de acuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de metodología de consulta / validación amplia de borrador preliminar de acuerdo (mesas regionales, plataformas digitales, etc) Presentación de acuerdo nacional y firma por parte de grupo amplio de actores
Convertir a Guatemala en un Estado 100% Digital	<ul style="list-style-type: none"> Estructuración de modelo contractual y operativo de la fábrica digital (Creación de entidad pública, agencia digital) Inicio de creación de Agencia Guate Digital – Agencia Nacional de Servicios Digitales Solicitud de asignación de presupuesto para 2022 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación/creación de Agencia Guate Digital Inicio de proceso de contratación de equipo para fábrica digital Definición y ejecución modelo operativo ágil Planificación y preparación de piloto de digitalización en Municipio de Guatemala 	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento oficial de Agencia Guate Digital Lanzamiento de piloto de fábrica digital en municipio de Guatemala Diseño plano de tecnología y construir <i>sandbox</i> Inicio de digitalización de 3 jornadas piloto de inversionistas
Impulsar paquete de reformas para Incentivar la competitividad y el empleo	<ul style="list-style-type: none"> Creación de comisión de expertos para definir y redactar paquetes de reformas Redacción de proyectos normativos iniciales 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de plan de comunicación y KPIs Alineamiento de estrategia legislativa con Ministerios relevantes (Finanzas, Economía, etc.) para implementación de ola 1 de reformas 	<ul style="list-style-type: none"> Medición de avance de ola 1 de reformas Redacción de borradores de proyectos para la ola 2 de reformas
Modernizar el Organismo Judicial para convertirlo en un referente global	<ul style="list-style-type: none"> Creación de comisión de expertos para definir y redactar reformas al sistema judicial 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de plan de comunicación y KPIs Impulso de reformas de la ola 1 de reformas 	<ul style="list-style-type: none"> Impulso para redacción de borradores de reformas de la ola 1 de reformas para la modernización de la justicia Seguimiento a avances en conversaciones sobre MASC y Casas de Justicia
Crear infraestructura para la gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> Creación del comité interino del Consejo del Observatorio de Reglas Claras y Justas Buscar aliados para cada uno de los frentes Asignación de 1 o 2 recursos operativos tiempo completo Identificación/reclutamiento de líder del Observatorio 	<ul style="list-style-type: none"> Formalización de la estructura de gobierno del Observatorio Reclutamiento del equipo base del Observatorio Constitución formal del Observatorio Diseño de plan de comunicación y KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento del primer informe de Certeza Jurídica en el país



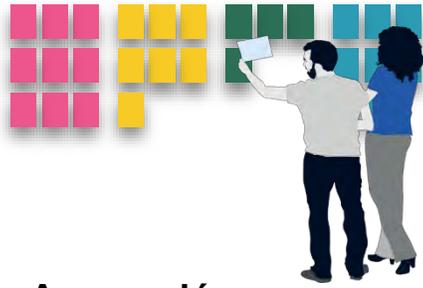
Apéndice 1 – Design thinking

8A Para cada jornada se sugiere seguir una metodología de *design thinking* con unos pasos estandarizados



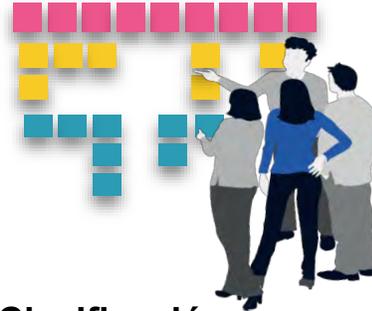
Mapeo

Identificar todos los servicios y trámites gubernamentales



Agrupación

Crear una visión integral de la jornada del usuario de punta a punta para direccionar la estrategia digital



Clasificación

Identificar los journeys existentes para inversionistas, y priorizar uno de estos y mapear sus potenciales actores



Descubrimiento

Entrevistar a 10+ actores sobre su experiencia: inversionista, abogados extranjeros, y funcionarios públicos



Journey actual

Mapear el proceso actual, las interacciones entre actores y los desafíos existentes

★ Se ejecutó la siguiente metodología para un journey; esta metodología se podría replicar sistemáticamente para reimaginar journeys de ciudadanos e inversionistas



Ideación de la Visión a Futuro

Realizar un taller de ideación con los actores del journey para generar ideas y soluciones a desafíos actuales sino y transformar la visión de la experiencia a una de primer nivel



Prototipo de solución

Ilustrar las funcionalidades con diferentes niveles de fidelidad para validarlas y crear alineación sobre la visión a futuro y las siguientes acciones



Probar y refinar

Presentar la solución a los diferentes involucrados y actores del journey para seguir refinando el prototipo

Agrupación y clasificación

Identificar todos los servicios y trámites gubernamentales y clasificarlos para crear una visión holística de las jornadas y su integración en las macro-etapas o momentos de vida del usuario

Journey	Trámites relevantes a inversionistas	Subcategoría	Nombre de Trámite	Entidad a cargo	Otras entidades dentro del proceso
Business Transformation	Sociedades	Fusión y/o Transformación de Sociedades	Transformación de Sociedad	Registro Mercantil General de la República	Sociedad Anónima Agencias de BANRURAL Notario Público Contador autorizado
Co-financing activities	Incentivos al Comercio	Apoyo a PyMES	Fortalecimiento competitivo para MIPYME	Registro Mercantil General de la República Ministerio de Economía Ministerio de Finanzas Públicas	Bancos Autorizados Superintendencia de Administración Tributaria Empresas proveedoras de bienes y servicios Aseguradoras
Co-financing activities	Incentivos al Comercio	Apoyo a PyMES	Impulso empresarial para MIPYME	Registro Mercantil General de la República Ministerio de Economía Ministerio de Finanzas Públicas	Bancos Autorizados Superintendencia de Administración Tributaria Empresas proveedoras de bienes y servicios Aseguradoras
Exporting goods	Incentivos al Comercio	Exportadora y Maquiladora	Modificaciones	Ministerio de Economía	
Exporting goods	Permisos, licencias y registros	Licencias	Inscripción como agente generador	Ministerio de Energía y Minas	Dirección General de Energía Sociedad anónima
Exporting goods	Comercio Exterior	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -MAGA-	Certificado Veterinario para Exportación hacia Unión Europea	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación	
Exporting goods	Comercio Exterior	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -MAGA-	Certificado de Inocuidad para Exportación de Alimentos no procesados	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación	
Exporting goods	Comercio Exterior	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -MAGA-	Solicitud de Certificado de Exportación de Miel	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación	
Exporting goods	Comercio Exterior	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -MAGA-	Certificado de Exportación de Insumos para Uso en Animales	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación	
Exporting goods	Comercio Exterior	Exportaciones	Exportación de contenedores de productos perecederos	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación Empresa naviera	SAT Puerto Quetzal
Exporting goods	Comercio Exterior	Exportaciones	Exportación de tomates a enlatado unidos	Programa Integral de protección agrícola y ambiental	Programa Integral de protección agrícola y ambiental Bancos asociados VUPE



Proceso

1. Crear una lista con todos los trámites gubernamentales relacionados a inversionistas
2. Agruparlos por potenciales temas
(p. ej., apertura de una empresa, pago de impuestos, exportaciones)
3. Identificar las macro-etapas en el ciclo de vida de la empresa desde la perspectiva del inversionista y colocarlas como una línea de tiempo de acuerdo a como suceden en una situación ideal o común
(p. ej., quiero invertir en GT, cumplo con los requisitos comerciales para operar, administro mi empresa)
4. Asignar los temas a las macro-etapas, y reinterpretarlos como jornadas desde una perspectiva del inversionista. La manera más sencilla de hacerlo es redactarlas como metas
(p. ej., quiero abrir una empresa en GT, quiero exportar mis productos, quiero proteger la Propiedad intelectual de mi empresa)
5. Socializar el mapeo resultante con el equipo para crear una visión alineada de las jornadas a digitalizar

¿Qué necesitan?

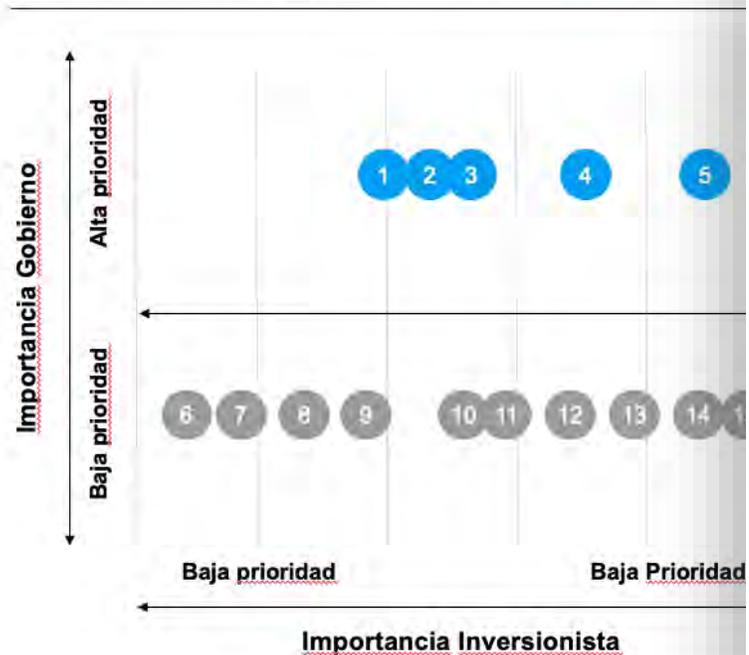
- Comunicación con las entidades para hacer un mapeo de trámites completo
- Idealmente, hacer el ejercicio de forma colaborativa, usando stickies o un tablero virtual
- Excel u otra herramienta similar para vaciar el resultado en una matriz



Priorización y mapeo

Priorizar las jornadas y mapear los potenciales momentos y actores que intervienen en la jornada seleccionada

Priorización de journeys para inversionista



Ecosistema del inversionista

Journey: Quiero abrir una empresa en Guatemala



Proceso

1. Identificar los factores clave del lado del usuario y del gobierno que servirán para priorizar el orden de digitalización de las jornadas
(p. ej., relevancia para el usuario, satisfacción con el proceso actual, relevancia para la estrategia del país)
2. Definir métodos o herramientas para asignar un valor a cada factor de priorización
(p. ej., encuestas a usuarios, índices internacionales, registros de demanda de las entidades)
3. Una vez seleccionada una jornada, hacer una hipótesis de arquetipos relevantes
(p. ej., inversionista extranjero que quiere abrir una empresa grande de servicios tecnológicos)
4. Hacer un mapeo rápido de los potenciales pasos que sigue el usuario en la jornada y todos los puntos de contacto con los que interactúa. No debe ser exhaustivo, es sólo para facilitar el siguiente paso y a lo largo del proceso este mapeo se irá refinando
(p. ej., Investiga en internet el potencial de GT en TI, contrata un abogado)

¿Qué necesitan?

- Idealmente, hacer el ejercicio de forma colaborativa, usando stickies o un tablero virtual

Descubrimiento

Entrevistar a los actores principales de la jornada para conocer su experiencia actual

1. CONOCIENDO AL PARTICIPANTE (8 min)

Objetivo: Romper el hielo para generar un ambiente de confianza, establecer empatía y conocer de forma general el contexto del inversionista y su perfil tecnológico.

Perfil de inversionista:

1. Para iniciar, ¿podrías contarme un poco sobre ti y tu empresa? (*edad, nacionalidad, locación, sector industrial, tamaño de la empresa en # de empleados*)
2. ¿Qué te motivó a iniciar con esa empresa?
3. ¿Qué es lo que más te motiva/desmotiva de tu día a día como inversionista?

Perfil tecnológico:

4. ¿Cómo usas la tecnología en tu vida diaria?
5. ¿Qué dispositivos son los que utilizas más en tu día a día? (*Indagar en el uso desktop, mobile, web y app*)
6. ¿Qué te preocupa sobre la tecnología? ¿Por qué?
7. ¿Qué procesos relacionados a tu empresa estarías dispuesto a hacer de forma digital en lugar de hacerlo físicamente? ¿Por qué? (*Indagar en preocupaciones como pagos, proporcionar documentos personales*)

2. GUATEMALA COMO OPCIÓN DE INVERSIÓN (10 min)

Objetivo: Conocer el proceso de toma de decisiones antes de iniciar el negocio en Guatemala para entender el contexto, su ecosistema de influencia, así como las necesidades iniciales.

1. Antes de hablar sobre el proceso de registro, me gustaría saber sobre la decisión de iniciar tu empresa en Guatemala, ¿cuáles fueron los factores más importantes que tomaste en cuenta para tomar esa decisión?
2. ¿Quién estuvo involucrado en este proceso? (*Indagar si involucraste representantes legales desde este punto*)
3. ¿Qué medios o recursos utilizaste para informarte antes de tomar la decisión? (*Indagar si involucraste investigación autónoma, comunidad de inversionistas, medios de comunicación*)
4. ¿Cómo elegiste la ubicación exacta donde querías instalar tu empresa?
5. ¿Qué retos te encontraste en este proceso o para encontrar tu ubicación?
6. ¿Qué te gustaría que el Gobierno de Guatemala hiciera para facilitar tus decisiones?

3. EXPERIENCIA EN EL PROCESO DE REGISTRO DE UNA NUEVA EMPRESA

Objetivo: Conocer la experiencia del inversionista en el journey de registro de su empresa, las herramientas, interacciones y los puntos de dolor que experimentó.

1. Como te mencioné, la experiencia que estamos analizando es la del proceso de registro de tu empresa en Guatemala, ¿cómo fue tu experiencia?
2. Antes de entrar a los detalles ¿podrías mencionarme los pasos que realizaste desde que [respuesta anterior] hasta que recibiste el registro de tu empresa?



Proceso

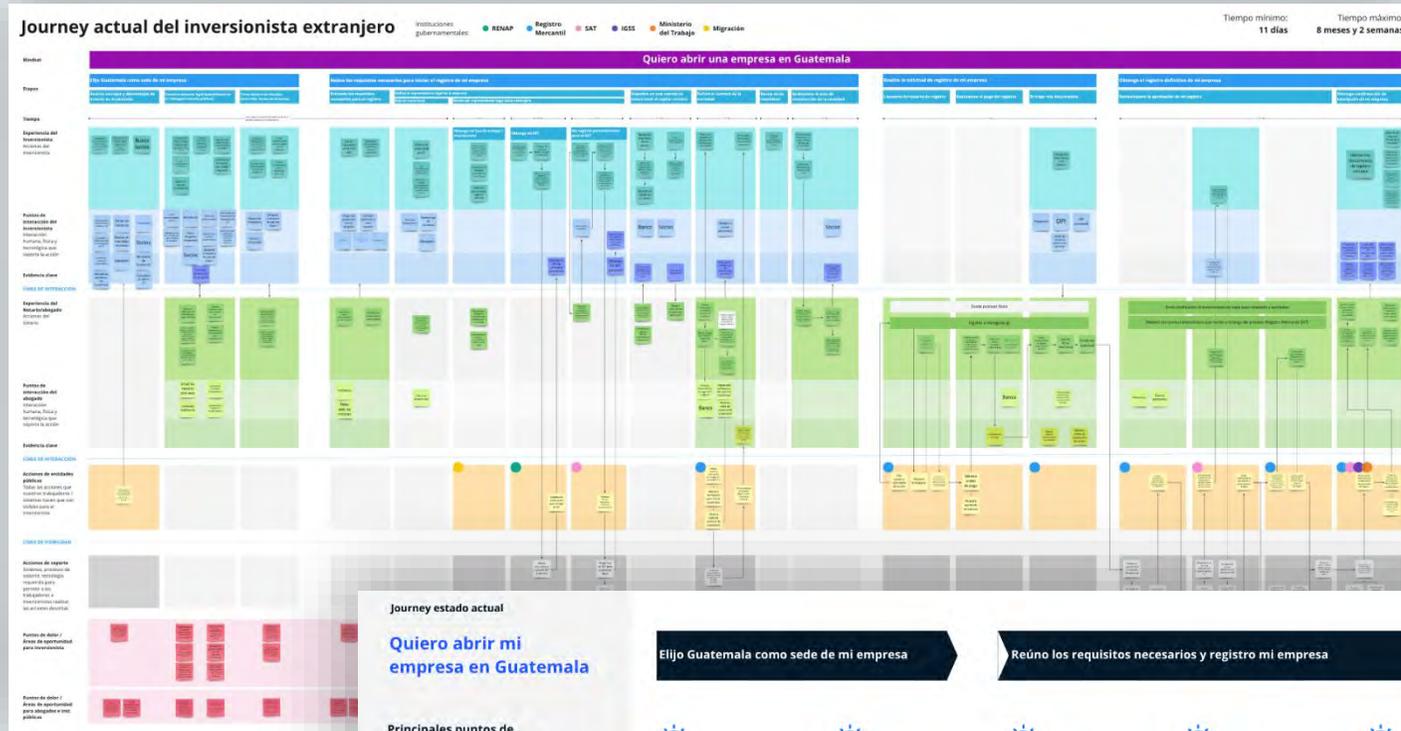
1. Reclutar a actores clave de la jornada para realizar entrevistas a profundidad y aprender sobre su experiencia, especialmente de tu usuario principal, ya sea inversionista o ciudadano. Considera tu hipótesis de arquetipos para reclutar a las personas adecuadas (*p. ej., inversionistas extranjeros con empresa en GT, abogados, funcionario a cargo de trámite en Registro Mercantil, funcionario a cargo de trámite en el SAT*)
2. Redactar una guía de entrevista para cada tipo de actor. Debes contemplar preguntas para: conocer su contexto y motivaciones, identificar acciones y puntos de contacto (incluyendo aquellos que no son entidades gubernamentales), y debes indagar en los retos a los que se enfrenta en su proceso
3. Realizar las entrevistas. Por lo menos entrevista a 4-5 usuarios principales (inversionistas o ciudadanos) para tener una idea inicial del estado actual (*en nuestro proceso realizamos un total de 13 entrevistas con los actores de la jornada*)
4. Tomar notas de la entrevista para tener todo listo para el siguiente paso. También puedes invitar a alguien del equipo para tomar notas y crear empatía con los usuarios

¿Qué necesitan?

- Es recomendable crear una base de participantes para facilitar el reclutamiento de actores para los siguientes pasos o para jornadas futuras
- Las entrevistas pueden realizarse de forma presencial, lo que requiere un espacio que brinde privacidad al participante, de forma remota a través de una videollamada

Jornada actual

Mapear el proceso actual, las interacciones entre actores y los puntos de dolor existentes.



Proceso

1. Para entender y alienar como es la experiencia actual en la jornada, puede crearse un Service Blueprint; es importante considerar las siguientes capas en el mapeo de un service blueprint: etapas de la jornada y acciones del inversionista, y para cada etapa los puntos de contacto para el inversionista, acciones y puntos de contacto para el funcionario público, acciones/herramientas de soporte en las entidades, puntos de dolor o áreas de oportunidad
2. Con base en las notas de las entrevistas, realizar el mapeo de la experiencia actual cubriendo las capas mencionadas
3. Para facilitar el siguiente paso, es recomendable identificar los puntos de dolor más relevantes y agruparlos (Ver ejemplo en documentación de jornada "Abrir mi empresa en GT")

¿Qué necesitan?

- Idealmente, hacer el ejercicio de forma colaborativa, usando stickies o un tablero virtual
- Socializar el resultado para crear empatía en el equipo y alineación sobre los problemas que deben resolver

Ideación de la visión a futuro (North Star)

Realizar un taller de ideación con los actores de la jornada para generar ideas y soluciones que transformen la visión de la experiencia a una de primer nivel

Punto de dolor 1

Tengo miedo que mi inversión fracase porque me falta información para entender mejor el contexto político y legal de Guatemala

Apalancan: Aprovechar datos acerca de inversión hacia los inversionistas

Humano: Tener datos que permitan tener información que ayuden a la toma de decisiones

Lo que escuchamos..

"He visto pérdidas millonarias; unos inversionistas vinieron con la noticia de que había tal producto para explotar en Guatemala. Hicieron grandes inversiones, pero no se asesoraron de la política. Tenían que haber previsto la situación a futuro del país"

- Falta de entendimiento del contexto guatemalteco, aspectos legales, políticos, e incluso de mercado me han llevado a decepciones y grandes pérdidas económicas
- Falta de información y oportunidades específicas de mi industria o actividad económica para considerar Guatemala como sede de inversión
- Falta de promoción en el extranjero de consejeros comerciales que pueden asesorarme en temas de planeación a futuro del país
- La información en n presenta en el momento sencillo y ser concreto
- No ofrecen los documentos

¿Cómo podríamos ..

mejorar el acceso a información sobre la estrategia del Gobierno con respecto a la industria del inversionista y las tendencias en el mercado que puedan servirle para la toma de decisiones?

Dinamarca

Sitio "Empieza tu propio negocio"

- Sitio de Gobierno que contiene recursos para inversionistas como: tutoriales, insights, noticias, eventos, guías, plantillas y permite iniciar los procesos desde ahí
- Recursos organizados por etapas del journey, desde la concepción de idea de negocio, hasta administración de impuestos

etoro

- Asesora a los inversionistas en la toma de decisiones para la compra/venta de acciones a través de estadísticas automatizadas (p. ej., posibles escenarios, tendencia de compra/venta y sentimiento en el mercado)
- Creó una comunidad de inversionistas al permitir compartir y comentar decisiones de inversión, seguir a inversionistas exitosos y copiar sus portafolios

Traducción, ya entre países la inversión se está moviendo hacia el extranjero

Crear una base de datos de carácter cuantitativo macro-económico

Ministerio de economía como eje rector del manejo de esta información

Factos, que beneficios generen los inversionistas, como promoción de la inversión

Un ente rector a nivel gobierno que se vincule con la tecnología

Ministerio de economía como eje rector del manejo de esta información

Proceso

1. Reclutar a los participantes del taller, estos deben ser en su mayoría actores directos de la jornada, especialmente asegurarse que contar con la participación de los usuarios principales
2. Preparar material para el taller de ideación. Para crear una visión de primer nivel, la ideación generalmente combina dos tipos de material: los puntos de dolor identificados en el mapeo y ejemplos de soluciones inspiracionales de otros gobiernos o del sector privado
3. Durante el taller, incentivar un ambiente para generar y compartir ideas. Es importante enfocarse en la experiencia del usuario más allá de las capacidades o perspectiva actual de las entidades, ya que esto definirá la visión a futuro de la jornada
4. Al terminar el taller, agrupar las ideas para identificar los grandes conceptos que componen el North Star y las funcionalidades más relevantes

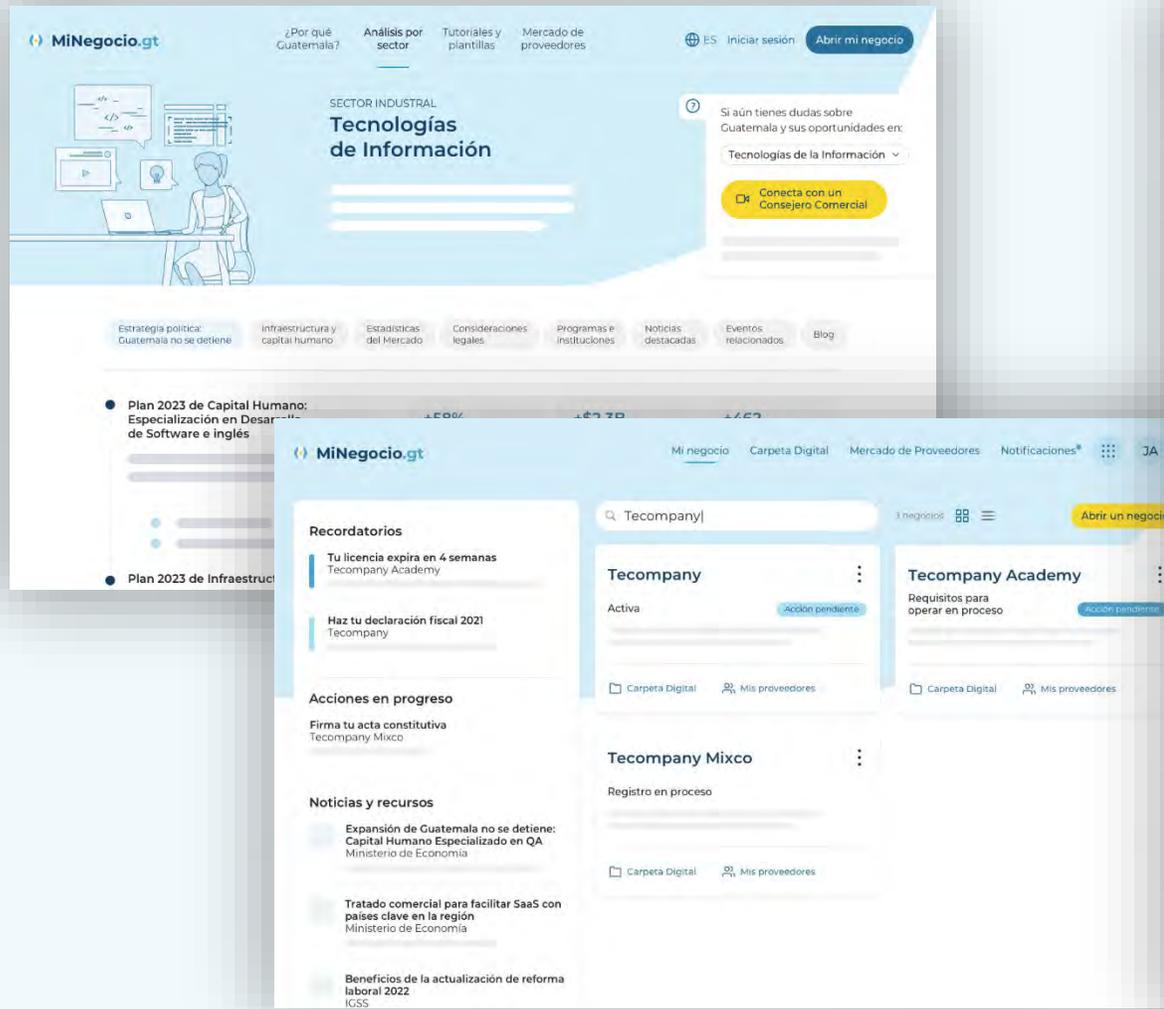
* Es importante entender que un North Star también se rige con un pensamiento Ágil, por lo que es una visión que seguirá evolucionando a lo largo del tiempo

¿Qué necesitan?

- Si el taller es en formato presencial, un espacio amplio, con una pared grande que permita agregar, mover y agrupar las ideas en sticky's; así como una herramienta digital para documentar las ideas
- Si el taller es en formato remoto, herramientas digitales para propiciar la colaboración, por ejemplo Miro, Zoom, Teams, PPT

Prototipo de solución

Ilustrar las ideas con diferentes niveles de fidelidad para validarlas y crear alineación sobre la visión a futuro y las siguientes acciones



Proceso

Este paso debe verse como un ciclo constante que se alimenta con el siguiente paso, el objetivo principal es ahorrar recursos y tiempo al hacer validaciones rápidas de las soluciones en diferentes puntos del proceso en lugar de esperar a la total implementación de la solución

1. En la etapa de un North Star, queremos validar que cada uno de los conceptos van en la dirección correcta y aportan el valor esperado a los usuarios, por lo que un prototipo de baja fidelidad es suficiente, pueden ser dibujos o un par de pantallas que ejemplifiquen su uso principal
2. Una vez validado el concepto, se deben priorizar y trabajar de una forma más granular cada uno de ellos para validar funcionalidad y aspectos visuales y técnicos de la experiencia, como flujos, interacción y usabilidad. Para ello, la fidelidad irá incrementando hasta tener prototipos interactivos

¿Qué necesitan?

- Herramientas para prototipar, estas pueden variar según la fidelidad que requiera el prototipo. Las más comunes para prototipos de interfaces son: Sketch, Figma, InVision Studio, Adobe XD
- Trabajarlo de una forma ágil, entendiendo el objetivo del prototipo y el nivel de detalle necesario



Probar y refinar

Presentar la solución a los diferentes involucrados y actores del journey para seguir refinando el prototipo

Proceso

1. Reclutar participantes para probar el prototipo o solución
2. Preparar una guía para las sesiones de prueba con los usuarios. Dependiendo el tipo de prueba, puede requerirse una guía más estructurada con escenarios o tareas específicas a probar
3. Tomar notas durante la sesión. Es importante capturar comentarios positivos y negativos, aspectos que no quedaron claros, así como nuevas ideas generadas por los participantes
4. Resumir los hallazgos encontrados en las pruebas y hacer los ajustes necesarios

¿Qué necesitan?

- Herramientas para realizar pruebas con usuarios, estas pueden variar según el tipo de prueba. Las más comunes son: [UserTesting.com](#), [Lookback](#), [Userlytics](#), [Zoom](#)
- Otros miembros del equipo pueden asistir a las sesiones para tomar notas y crear empatía