

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Metodología de presupuesto por resultados aplicado a Hospitales Nacionales
del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social,
como herramienta de ejecución**
(Tesis de Licenciatura)

Luis Guillermo Ramírez Noriega

Antigua Guatemala, mayo 2016

**Metodología de presupuesto por resultados aplicado a Hospitales Nacionales
del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social,
como herramienta de ejecución**
(Tesis de Licenciatura)

Luis Guillermo Ramírez Noriega

Lic. Sergio Montúfar Juárez (**Asesor**)

M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Antigua Guatemala, mayo 2016

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades Facultad De Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vicedecano

Lic. Roberto Oviedo

Coordinador



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.L.ADM.B01-PS.020.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 29 DE ABRIL DEL 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Sergio Montúfar Juárez
Revisora: Licenciada Dora Leonor Urrutia de Morales
Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Tesis titulada: "Metodología de presupuesto por resultados aplicado a Hospitales Nacionales del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, como herramienta de ejecución"

Presentada por: Luis Guillermo Ramírez Noriega

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Sacatepéquez, 12 de diciembre 2015

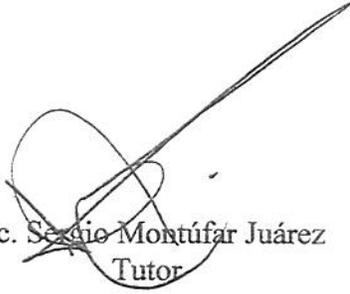
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a tutoría de Tesis titulada **“Metodología de presupuesto por resultados aplicado a Hospitales Nacionales del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, como herramienta de ejecución”**, realizada por Luis Guillermo Ramírez Noriega, Carné No. 201501386, estudiante de la Licenciatura en Administración de empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con requisitos para ser entregado dictamen de **aprobado** con el tema desarrollado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Sergio Montúfar Juárez
Tutor

MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 26 de febrero del 2016

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

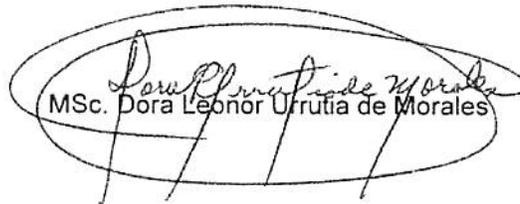
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: **“Metodología de presupuesto por resultados aplicado a Hospitales Nacionales del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, como herramienta de ejecución”**, Realizado por: **Luis Guillermo Ramírez Noriega**, carné No.201501386, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco conceptual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Pregunta de investigación	3
1.4 Justificación del problema	3
1.5 Objetivos de investigación	4
1.5.1 Objetivo General	4
1.5.2 Objetivos Específicos	4
1.6 Alcances y límites de la investigación	4
Capítulo 2	5
Marco Teórico	5
A.Presupuesto público	5
B.Gestión por Resultados	6
C.Planificación y Presupuesto por Resultados	8
Capítulo 3	15
Marco Metodológico	15
3.1 Tipo de investigación	15
3.2 Sujetos de investigación	15
3.3 Muestreo	16
3.4 Instrumentos de recopilación de datos	17
3.4.1 Instrumentos	17
3.4.2 Procedimiento	17
Capítulo 4	18
Resultado de la investigación	18
4.1 Resultado de la investigación	18

4.2 Análisis de resultados	19
Capítulo 5	46
Discusión y análisis de Resultados	46
5.1 Discusión de resultados	46
5.1.1 Propuesta de plan de capacitación	49
5.1.2 Contenido de la propuesta	49
5.1.3 Estimación de costos de capacitación	52
Conclusiones	52
Referencias	53
Anexos	54

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Elementos para cálculo de la muestra	16
Ilustración 2 Cuadro de costos de capacitación	51

Lista de cuadros

Cuadro 1 Matriz de sujetos de investigación

15

Lista de gráficas

Gráfica 1 Información por genero	19
Gráfica 2 Rangos por edad	20
Gráfica 3 Antigüedad laboral	21
Gráfica 4 Conocimiento de metodología de Presupuesto por Resultados	22
Gráfica 5 Evaluación de metodología de Presupuesto por Resultados	23
Gráfica 6 Explicación de evaluación de metodología de Presupuesto por Resultados	24
Gráfica 7 Aceptación de metodología de Presupuesto por Resultados	25
Gráfica 8 Factores que inciden en la aceptación de la metodología	26
Gráfica 9 Conocimiento de la normativa de metodología Presupuesto por Resultados	27
Gráfica 10 Nombre de normativa	28
Gráfica 11 Conocimiento del tiempo de implementación de metodología	29
Gráfica 12 Recepción de capacitaciones de metodología Presupuesto por Resultados	30
Gráfica 13 Alcance de objetivos de capacitaciones	31
Gráfica 14 Por que logran o no su objetivo las capacitaciones	32
Gráfica 15 Evaluación de ejecución presupuestaria	33
Gráfica 16 Responsable de ejecución presupuestaria	34
Gráfica 17 Conocimiento de los objetivos de la institución	35
Gráfica 18 Contribución de la metodología de Presupuesto por Resultados al logro de objetivos de la institución	36
Gráfica 19 Conocimiento de la ejecución presupuestaria bajo la metodología de Presupuesto por Resultados	37
Gráfica 20 Importancia que se le brinda la institución a la metodología de Presupuesto por Resultados	38
Gráfica 21 Cantidad de centros de costo maneja la Unidad Ejecutora donde labora	39
Gráfica 22 Conocimiento de resultados estratégicos de la institución	40
Gráfica 23 Conocimiento de resultados institucionales	41
Gráfica 24 Conocimiento del principal objetivo de Presupuesto por Resultados	42
Gráfica 25 Calificación otorgada a la metodología de Presupuesto por Resultados	43

Gráfica 26 Calificación del impacto de la metodología de Presupuesto por Resultados	44
Gráfica 27 Evaluación del número de Unidades Ejecutoras que utilizan la metodología de Presupuesto por Resultados	45

Resumen

El proceso de investigación se realizó en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, para el efecto se inició con el proceso de formulación del marco conceptual que permitiera conocer los antecedentes y la identificación de las dependencias que fueron objeto del estudio.

Con lo anterior se definió la importancia de investigar si la implementación de una nueva metodología de ejecución presupuestaria, logra que las instituciones gubernamentales alcancen los objetivos y a la vez determinar si es funcional para las mismas.

Derivado de lo anterior se determinó la importancia de desarrollar el proceso de investigación en dos hospitales nacionales del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, que se encuentran ubicados en la ciudad capital de Guatemala.

El resultado de la investigación brindó información importante, misma que se encuentra detallada en el documento que se presenta, sin embargo uno de los resultados que toma gran importancia es haber identificado que a pesar que ambas instituciones han utilizado por segundo año consecutivo la metodología de Presupuesto por Resultados, el personal reflejó falta de conocimiento de los conceptos básicos.

Se constató a través de la investigación que uno de los principales factores que afectan a no tener un conocimiento amplio del nuevo modelo de ejecución, debido a la falta de procesos de capacitación y seguimiento de la ejecución presupuestaria.

Al personal se le debe brindar las herramientas necesarias para un adecuado desenvolvimiento de su trabajo, en el presente documento se encuentran los resultados y conclusiones, en espera que el documento sea de utilidad para las autoridades de las instituciones objeto del estudio.

Introducción

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, se encuentra en desarrollo de la implementación de metodología de Presupuesto por Resultados para la ejecución de los recursos presupuestarios.

Esta nueva modalidad de ejecución se inició con la formulación del anteproyecto de presupuesto para el año 2013, fue un gran reto para la institución, sin embargo en el proceso de su implementación no se ha desarrollado estudio alguno que refleje el impacto que se ha logrado obtener.

Derivado de lo manifestado a través del presente documento se obtienen los resultados del proceso de investigación correspondiente.

Capítulo uno, define el marco conceptual, antecedentes de la institución, que permiten visualizar el proceso que ha llevado la utilización de la metodología, el planteamiento del problema, los objetivos y alcances de la investigación.

Capítulo dos, en este apartado se desarrolla el marco teórico utilizado en el proceso de investigación, contiene definiciones de conceptos útiles para la comprensión del tema abordado.

Capítulo tres, se describe el marco metodológico que se utilizó en el proceso de investigación, dentro del mismo se encontrarán los elementos utilizados para el cálculo de la muestra, los instrumentos y procedimientos implementados.

Capítulo cuatro, se hace una compilación de los resultados obtenidos en el proceso de investigación, con sus respectivas gráficas e interpretación de las mismas.

Capítulo cinco, el contenido del mismo describe la discusión y análisis de los resultados, así también detalla las conclusiones obtenidas, al final se encuentra las referencias y anexos respectivos, para una mejor comprensión del tema.

Capítulo 1

Marco conceptual

1.1. Antecedentes

La administración pública del Estado de Guatemala, da origen a varias instituciones que tienen por mandato atender necesidades y servicios específicos a la población guatemalteca en general, dicho mandato se encuentra regulado dentro del marco legal que establece la Constitución Política de la República de Guatemala.

Las dependencias objeto de investigación cuentan con funciones específicas en materia de salud, además por mandato tiene como objetivo principal velar por la salud de los guatemaltecos en general.

Para cumplir con dichas funciones cada año se debe realizar una programación de recursos presupuestarios que requerirá para cumplir con objetivos trazados, mismos que son aprobados a través del Congreso de la República de Guatemala.

En el año 2014 el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, implementó la utilización de la Metodología de Presupuesto por Resultados a través del Acuerdo Gubernativo 544-2013.

Esto generó un cambio radical en el proceso de formulación y ejecución presupuestaria, que conllevó un proceso de capacitación integral para utilizar la nueva herramienta de ejecución.

La formulación del Anteproyecto Presupuestario va relacionado con el Plan Operativo Anual, haber establecido una nueva modalidad de ejecución presupuestaria en el año 2014, propicio que se realizara una reprogramación de recursos presupuestarios aprobados y esto debido a que el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado no fue aprobado para el año 2014 y de acuerdo a la Constitución de la República en el Artículo 171 inciso b) “Si al momento de

iniciarse el año fiscal, el presupuesto no hubiere sido aprobado por el Congreso, regirá el presupuesto en vigencia en el ejercicio anterior, el cual podrá ser modificado o ajustado por el congreso”

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en la actualidad está conformado por 83 unidades ejecutoras que se integran de la siguiente manera: 44 hospitales, 27 áreas de Salud y 14 unidades técnico normativas, mismas que cuentan con un proceso de ejecución presupuestaria desconcentrada.

1.2. Planteamiento del problema

La metodología de Presupuesto por Resultados, es un enfoque que se ha implementado de forma gradual en la administración pública de Guatemala, esta se enfoca en dirigir recursos humanos, tecnológicos y financieros, hacia lograr resultados específicos de desarrollo, que incorpora el uso de estrategias, recursos, políticas y procesos para mejorar la toma de decisiones.

Este es un enfoque diseñado para lograr consistencia y coherencia entre resultados de desarrollo de país y funcionamiento de cada institución de gobierno.

El Gobierno de Guatemala, atraviesa una crisis financiera que no permite atender aquellas necesidades imperantes de recursos para hacer efectivas las asignaciones presupuestarias aprobadas para cada institución, esto conlleva que la metodología de Presupuesto por Resultados no cumpla con los objetivos establecidos.

Debido a la crisis financiera y constante demanda de atención por parte de la población, es necesario contar con un estudio científico en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y que a través de este se logre determinar si la metodología de Presupuesto por Resultados es adecuada para ejecutar recursos presupuestarios, dicho estudio se desarrollará en dos Hospitales del Ministerio de Salud.

1.3. Pregunta de investigación

Consecuente con lo descrito, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo la metodología de Presupuesto por Resultados, puede ser considerada apropiada para la ejecución presupuestaria y financiera en dos centros hospitalarios del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de la ciudad capital?

1.4. Justificación del problema

El Estado de Guatemala atraviesa una seria dificultad financiera para hacer frente a múltiples necesidades que la población en general posee, para transparentar la ejecución de recursos y brindar una mejor rendición de cuentas, a partir del año 2014 inicio a utilizar para su ejecución la metodología de Presupuesto por Resultados, se destinó al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social como institución piloto.

Sin embargo a lo largo del año 2014 y año 2015 no se cuenta con estudio que logre evidenciar que dicha metodología es adecuada para ser utilizada en el país y que esta logre alcanzar los objetivos diseñados en su implementación.

Derivado de lo anterior se requiere contar con respaldo científico que demuestre que la metodología de Presupuesto por Resultados, es adecuada para programar y ejecutar los recursos presupuestarios que son asignados a cada dependencia del Ministerio de Salud Pública, los resultados que se obtengan del estudio que se realice en los dos hospitales nacionales del país podrá brindar importante información que puede ser relevante para la toma de decisiones de autoridades ministeriales y por consecuencia un aporte importante para la sociedad guatemalteca.

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo General

Determinar si al implementarla metodología de Presupuesto por Resultados, en dos Hospitales del Ministerio de Salud Pública de la ciudad de Guatemala, se da cumplimiento de los objetivos definidos.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar el marco legal que da origen a implementar la metodología de Presupuesto por Resultados y si esta norma es conocida por personal de la institución objeto de estudio.
- Determinar si la implementación de la metodología es adecuada para dos centros hospitalarios del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social ubicados en Guatemala ciudad.
- Determinar si existen mejoras en ejecución presupuestaria y si cumplen con lo definido en la metodología de Presupuesto por Resultados, a través del estudio que se realice en dos centros hospitalarios del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en Guatemala ciudad.

1.6. Alcances y límites de la investigación

La presente investigación estará realizándose en dos centros hospitalarios del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en la Ciudad Capital, ubicado uno en zona 11 y otro en zona 1, en el periodo de tiempo comprendido del mes de mayo a diciembre 2015.

El alcance de la investigación se centrará en evaluación de programación, reprogramación y ejecución de recursos presupuestarios para el año 2015, así como ejecución de metas físicas programadas.

Capítulo 2

Marco Teórico

A. Presupuesto público

1. Definición

Ley Orgánica del Presupuesto Decreto Número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala en el artículo 10.

"El presupuesto de cada uno de los organismos y entes señalados en esta Ley será anual y contendrá, para cada ejercicio fiscal, la totalidad de las asignaciones aprobadas para gastos y la estimación de los recursos destinados a su financiamiento, mostrando el resultado económico y la producción de bienes y servicios que generan las acciones previstas."

El Gobierno de Guatemala a través de esta herramienta, ejecuta sus principales funciones con la finalidad de atender las necesidades de la población en general.

1.1 Presupuesto de ingresos

Este presupuesto detalla las fuentes de ingresos que se proyecta obtener durante un periodo de tiempo, siendo este la base fundamental para la formulación del Presupuesto de egresos.

Ley Orgánica del Presupuesto Decreto Número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala en el artículo 11.

"Los presupuestos de ingresos contendrán la identificación específica de las distintas clases de ingresos y otras fuentes de financiamiento, incluyendo los montos estimados para cada uno de ellas."

Este es fundamental en el desarrollo del presupuesto en general, su importancia radica que en las proyecciones se debe tener la certeza que los recursos proyectados, efectivamente serán realizables y esto debido a que de esto depende que el presupuesto de egresos pueda ejecutarse forma adecuada.

1.2 Presupuesto de egresos

En los presupuestos de egresos, se refleja el detalle de gastos que se tienen programados ejecutar en un determinado periodo de tiempo, a través de este es viable concretizar los objetivos trazados.

Ley Orgánica del Presupuesto Decreto Número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala en el artículo 12.

"En los presupuestos de egresos se utilizará una estructura programática coherente con las políticas, planes de acción del Gobierno y planes de desarrollo territorial, de conformidad con lo que desarrolle el reglamento respectivo, este identificará: la producción de bienes y servicios, la gestión por resultados de los organismos y entes del sector público, la incidencia económica, social y financiera de la ejecución de los gastos, la vinculación con sus fuentes de financiamiento y con el ámbito geográfico de ejecución de la inversión pública y el aseguramiento en la calidad del gasto público."

El presupuesto de egresos en Guatemala, ha tomado una gran relevancia esto debido a que el mismo se ha hecho accesible a la ciudadanía, por consiguiente la sociedad ha empezado a dar los primeros pasos de la fiscalización social, sin embargo este como una herramienta de ejecución debe ser analizado de forma integral debido a que el mismo conlleva una serie de pasos que indican el que hacer de las instituciones del Gobierno.

B. Gestión por resultados

1. Definición

Primera Edición (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados Para el Sector Público de Guatemala

“Es un enfoque de la administración financiera que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos-humanos, financieros y tecnológicos, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorpora un uso articulado de políticas, estrategias,

recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.”

Makon, Marcos (2000) Gestión por resultados en Argentina, Lecciones y Aprendizajes Asociación Mexicana de Finanzas y Presupuesto Público.

“La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período del tiempo determinado.”

Al tomar en consideración la definición anterior la gestión por resultados es un modelo que exige una mejor programación de los recursos en función de acciones estratégicas, mismas que deberán de ser medibles en el tiempo.

1.1 Objetivo

Primera Edición (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados Para el Sector Público de Guatemala.

“La GpR busca remplazar el modelo burocrático tradicional por una gestión eficiente y eficaz para lograr un cambio real, que se concreta en la satisfacción de las necesidades del ciudadano, es determinante realizar esfuerzos para formular resultados estratégicos.”

1.2 Forma lógica y ordenada de la gestión

Primera Edición (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados Para el Sector Público de Guatemala.

“Es importante señalar que para lograr el avance en la implementación de la GpR, es necesario tener en cuenta que deben de cumplirse de forma lógica y ordenada las fases del ciclo de la gestión, la planificación, la asignación presupuestaria, la ejecución, el seguimiento y la evaluación.”.

C. Planificación y presupuesto por resultados

1. Definición

Primera Edición (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados Para el Sector Público de Guatemala

“Es el instrumento que el gobierno utiliza para definir el rumbo o destino del país para ello debe responder a tres preguntas, ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir? y ¿cómo podemos llegar?, para contestar a la primera pregunta se realiza un análisis de la situación social y económica del país mediante el uso de información estadística confiable. La respuesta a la segunda se relaciona con los objetivos de gobierno vigentes, para contestar la tercera pregunta deben analizarse distintas opciones para lograr los objetivos y elegir aquellas que se demuestren pertinentes y eficientes.”

Este modelo de la planificación acentúa su relevancia, a través de ella se inicia el proceso de la formulación y posterior ejecución del presupuesto, sin embargo es importante hacer una diferenciación entre planificación estratégica y planificación operativa, la primera es a largo plazo y la segunda es a corto plazo.

1.1 Planificación estratégica

Primera Edición (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados Para el Sector Público de Guatemala

“La planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención.”

Como se puede observar esta definición, establece que su enfoque busca determinar el impacto que debe obtenerse en un determinado tiempo, de acuerdo a las intervenciones que las dependencias tienen, es aquí donde debe de analizarse y comprenderse que la gestión por resultados busca contar con políticas de Estado de mediano y largo plazo, debido a que el impacto no se reflejará de forma inmediata.

La planificación estratégica en este caso toma una gran importancia, define hacia donde se pretende llegar.

1.2 Planificación operativa

Primera Edición (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados Para el Sector Público de Guatemala

“Se refiere a la determinación de las metas a corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación de presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo.”

Esta planificación define qué acciones deben implementarse en el corto plazo para continuar con el proceso o desarrollo del logro de los objetivos a largo plazo, busca definir con claridad las actividades y recursos necesarios. Este tipo de planificación debe retroalimentarse con la evaluación o seguimiento de las acciones que se han desarrollado y a la vez evaluar el grado de avance de lo establecido en la planificación estratégica.

1.3 Cadena de resultados

En el presupuesto por resultados las distintas dependencias del sector público reciben recursos para la adquisición de insumos, con el objetivo de generar cierta cantidad de productos definidos con antelación y estos a su vez deben generar resultados en la sociedad, a esto es a lo que se le llama una cadena de resultados que busca al final establecer un impacto en la sociedad.

Primera Edición (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados Para el Sector Público de Guatemala

“La cadena de resultados es un instrumento que ayuda a identificar la lógica de las relaciones de causalidad de las políticas, las estrategias y los programas. Desde la perspectiva de la cadena de resultados, los insumos y los procesos son necesarios para proveer servicios, actividades, productos y que estos conducen de forma lógica el logro de los efectos directos y de los impactos.”

A través de esta se puede contar con mayor claridad en cuanto a la articulación que debe existir entre cada uno de los elementos necesarios dentro de la gestión por resultado.

1.4 Resultado

Primera Edición (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados Para el Sector Público de Guatemala

“Es el cambio en las condiciones, características o cualidades de un grupo poblacional, en el ambiente o el medio socioeconómico, en un tiempo y magnitud establecidos. El generador de ese cambio es el producto entregado por el Estado al ciudadano, que consiste en un conjunto estandarizado de bienes y servicios. Al producto se le denomina también como intervención”

Para una correcta evaluación o fiscalización de la gestión pública, bajo la gestión por resultados debe de contarse con indicadores que permitan evaluar los resultados obtenidos a través de una medición cuantitativa y cualitativa.

1.5 Resultado Final

Primera Edición (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados Para el Sector Público de Guatemala.

“Es el cambio logrado en el largo plazo, en el estado de la población, como consecuencia de las intervenciones realizadas por las entidades y otros actores.”

Se puede tomar como ejemplo en el sector salud, reducción de la mortalidad materna infantil, misma que puede ser estratégica, sectorial o institucional

1.6 Resultado estratégico

Primera Edición (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados Para el Sector Público de Guatemala

“Es el resultado de mayor nivel. Se obtiene al transformar en positivo un problema considerado relevante para el desarrollo del país o del ámbito socio-económico al que se está aplicando la GpR. (problema de desarrollo). Se identifica a partir del análisis de situación considerando especial las prioridades políticas de Estado o de gobierno, los derechos y necesidades de los ciudadanos y los compromisos internacionales.”

En la definición o establecimiento de los resultados estratégicos, el gobierno es quien tiene gran protagonismo, debido a que por medio de este puede comprometerse a resolver durante su gestión un problema definido.

Sin embargo al realizar el análisis del mismo es importante definir con certeza los resultados estratégicos, debido a que estos pueden formar la piedra angular del desarrollo y progreso de una nación, por consiguiente no deben de ser a corto plazo.

1.7 Resultado sectorial o institucional

Primera Edición (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados Para el Sector Público de Guatemala

“Son los resultados de mayor nivel de un sector o de una institución que no han sido seleccionados como resultados estratégicos de gobierno. Tienen las mismas características que los resultados estratégicos en cuanto a su identificación.”

Este tipo de resultados deben de dar respuesta al que hacer de cada institución, se puede pensar en un resultado estratégico sectorial para educación aumentar el aprendizaje de lectura en alumnos de preprimaria, en el caso de salud niños y niñas menores de cinco años con sus esquemas de vacunación completa.

1.8 Resultado intermedio

Primera Edición (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados Para el Sector Público de Guatemala

“Persigue el cambio en el mediano plazo, que conduce a lograr el resultado final. Por ejemplo, la reducción de la diarrea contribuye de forma directa a la reducción de la desnutrición crónica.”

1.9 Producto (intervención)

Primera Edición (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala

“Es el conjunto estandarizado de bienes y servicios que incidirán en el camino causal crítico que contribuirá al logro de los resultados estratégicos al ser entregados a la población”

Como se observa, acá se establece una relación de insumo-producto, que deriva en las combinaciones que se dan en el proceso de producción de los distintos insumos, de forma óptima.

1.10 Subproducto

Primera Edición (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados Para el Sector Público de Guatemala

“Un subproducto constituye la combinación de insumos que son transformados en bienes o servicios, entregados en su conjunto a la población. La agrupación de los subproductos constituye el producto. El subproducto sin ser agrupado con otros no contribuye al cambio esperado, por lo tanto es importante al articulación de estos.”

1.11 Centros de Costo

Primera Edición (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados Para el Sector Público de Guatemala

“Estos centros de atención y unidades administrativas de producción reciben el nombre de centro de costo. Para efectos de facilitar el proceso de provisión del servicio y la asignación de créditos presupuestarios, durante la formulación presupuestaria, deberán agruparse en categorías de centros de costo, que respondan a la capacidad instalada del centro de atención”

Debe comprenderse como todo aquel lugar donde las instituciones prestan sus servicios a la población, un ejemplo de centro de costo, puede ser un hospital, un centro de salud o bien un puesto de salud.

1.12 Plan Operativo Anual (POA)

Primera Edición (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados Para el Sector Público de Guatemala.

“Es el documento legal de gestión operativa que refleja los detalles de los productos y servicios que la institución tiene programado realizar durante un año y que facilita el seguimiento de los procesos requeridos para la producción de bienes y servicios, los cuales concatenan con el presupuesto en las categorías presupuestarias.”

A través de este las instituciones explican los resultados estratégicos de la institución en un plan de corto plazo.

Con lo descrito se concluye que el presupuesto que maneja cada institución de gobierno, posee un amplio desarrollo de conceptos y definiciones que se concatenan para definir acciones y resultados a obtener en un periodo de tiempo establecido.

A través de la metodología de Presupuesto por Resultados, el Gobierno de Guatemala impulsa un desarrollo de acciones que permita transparentar cada proceso de asignación y ejecución de recursos, debe contar con un resultado final que impacte y atienda las necesidades básicas de la población.

De acuerdo a la definición que se ha obtenido de distintos autores, es factible definir que como objetivo principal el desarrollar una serie de acciones encaminadas a lograr e identificar en qué y para que se utilizan los recursos asignados, conlleva también establecer metas e indicadores que permitan evaluar la utilización de los recursos.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación a utilizarse en el presente trabajo es de tipo exploratoria y descriptiva, con la información que se obtenga se espera describir con mayor amplitud los datos que resulten en el proceso que se desarrolle.

Se utiliza investigación exploratoria con la finalidad de identificar si la metodología de Presupuesto por Resultados es adecuada para ejecutar asignaciones presupuestarias en dos Hospitales del Ministerio de Salud Pública de la ciudad de Guatemala, esto debido a que después de dos años de haberse implementado no existe estudio que revele el impacto que ha tenido su manejo.

La utilización de la investigación descriptiva se basa en que se pretende conocer a través de la descripción aquellos procesos que el personal maneja para ejecutar presupuesto y determinar el conocimiento que poseen al respecto de normas que rigen el proceso.

3.2 Sujetos de investigación

Cuadro 1

Matriz de sujetos de investigación

Título del puesto	Cantidad
Director de Hospital	2
Gerente Administrativo Financiero	2
Personal Administrativo Financiero	93
Personal Enfermería	5
Personal Médico	5
TOTAL	107

Fuente: elaboración propia octubre 2015

3.3 Muestreo

Ilustración 1

Elementos para cálculo de la muestra

Descripción tipo personal		Cantidad Hospital San Juan de Dios	Cantidad Hospital Roosevelt	TOTAL
1	Personal Médico	609	617	1,226
2	Personal Enfermería	1,011	929	1,940
3	Personal de intendencia	350	315	665
4	Personal Técnico	69	129	198
5	Personal Administrativo	321	328	649
TOTAL		2,531	2,147.00	4,678

Fuente: elaboración propia octubre 2015

N =	4,678	Tamaño de población.
Z =	1.96 ²	Nivel de confianza
p =	0.95	Probabilidad de éxito, o proporción esperada
q =	0.05	Probabilidad de Fracaso
d =	0.0407 ²	Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Cálculo del tamaño de la muestra

n=	$\frac{N}{d^2} \times \frac{Z^2}{(N-1)} \times \frac{P \times q}{Z^2 \times p \times q}$
n=	$\frac{4678}{0.0407^2} \times \frac{1.96^2}{(4678-1)} \times \frac{0.05 \times 0.95}{1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}$
n=	$\frac{4678}{0.0016564} \times \frac{3.8416}{4677} \times \frac{0.05 \times 0.95}{3.84 \times 0.05 \times 0.95}$
n=	$\frac{17,971}{7.75} \times \frac{0.0475}{0.19208} \times 0.95$
n=	$\frac{853.62}{7.75} + 0.182476$
n=	$\frac{853.62}{7.932476} \quad \mathbf{107}$

Fuente: estadística básica en administración, Mark L. Berenson, David M. Levine

Para obtener la muestra se obtuvo a través de fórmula estadística de muestreo, el resultado obtenido, es de encuestar a 107 colaboradores de ambas instituciones.

3.4 Instrumentos de recopilación de datos

3.4.1 Instrumentos

Para la recopilar información que permita validar el informe de investigación que se va a desarrollar se utilizarán el siguiente instrumento:

a) Cuestionario:

Es una serie de preguntas cuyo objetivo es obtener información de algún fin en concreto. Es dirigido al personal de la Unidad Administración Financiera -UDAF- de cada Unidad Ejecutora objeto de estudio, así como al personal de planta central que brinda asesoría directa a los dos hospitales. En dicho cuestionario se utilizaron preguntas abiertas y cerradas. El objetivo de su aplicación es determinar si la metodología de Presupuesto por Resultados es adecuada para el cumplimiento de objetivos. (Ver anexo No1).

3.4.2 Procedimiento

A continuación se enuncian procedimientos que serán realizados para desarrollo de proceso de investigación:

- a) Definición del problema y alcance de investigación.
- b) Definición de recursos.
- c) Diseño de metodología.
- d) Elaboración y aprobación de cuestionarios.
- e) Aplicación de instrumentos.
- f) Tabulación de datos recopilados a través de instrumentos aplicados a sujetos de estudio.
- g) Análisis de información.
- h) Elaboración de informe final.

Capítulo 4

Resultado de la Investigación

4.1. Resultado de la investigación

A continuación se presenta la interpretación de información obtenida, a través de entrevista con colaboradores de dos centros asistenciales, la finalidad del mismo consiste en identificar que la metodología de Presupuesto por Resultados es apropiada para que ambas instituciones logren alcanzar sus objetivos y así como el que sea una herramienta adecuada de ejecución presupuestaria y financiera.

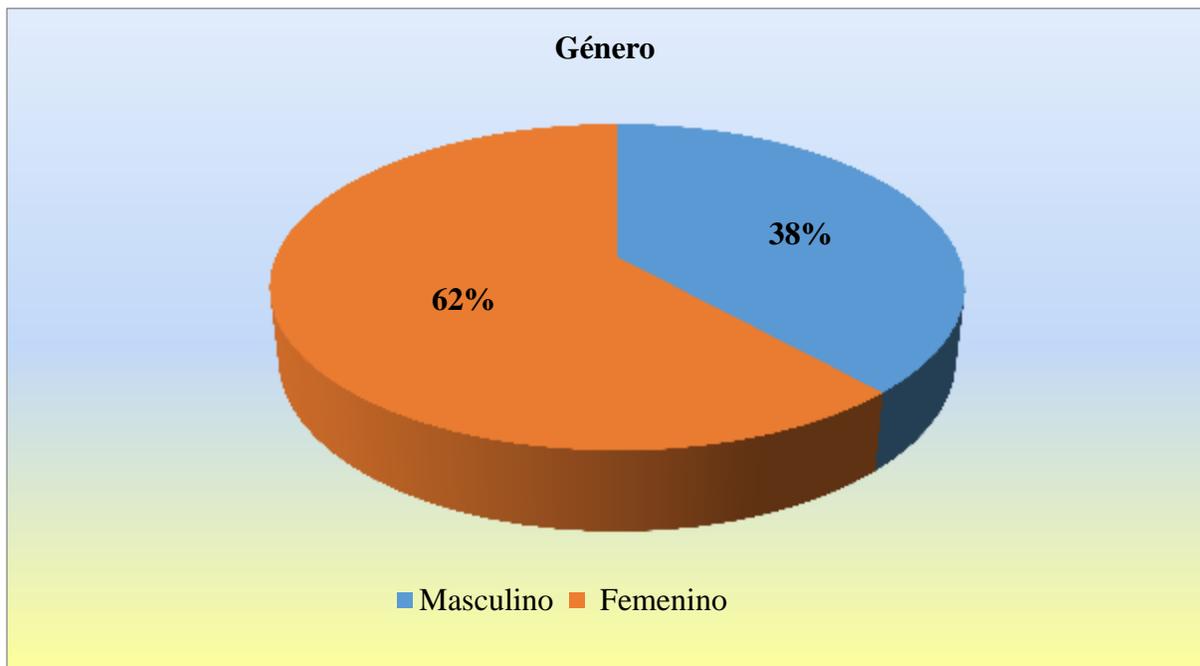
4.2. Análisis de resultados

Gráfica 1

**Característica por género colaboradores de dos centros hospitalarios,
del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**

Año 2015

107 Colaboradores

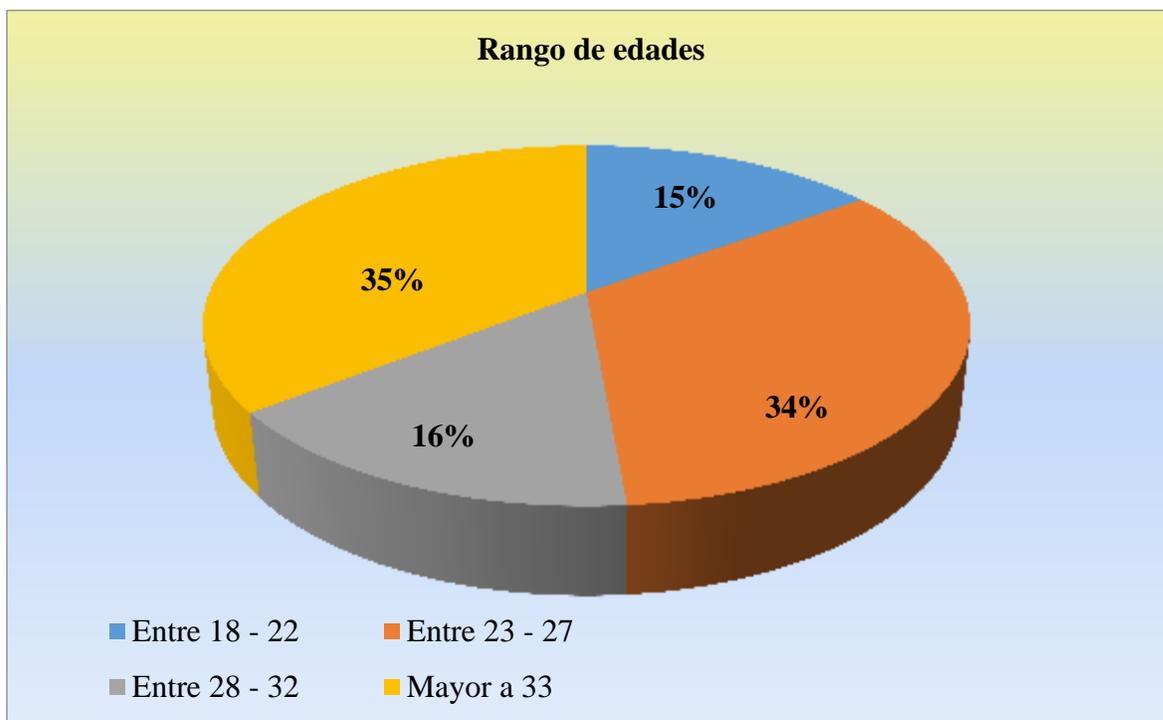


Fuente: elaboración propia, octubre 2015

De 107 personas encuestadas, se obtuvo que el 62% pertenece al género femenino y el 38% corresponde al género masculino, un importante dato que refleja que en ambas instituciones cuentan con alto porcentaje de participación del género femenino, en puestos administrativos financieros.

Sin embargo es prudente mantener equilibrada la representación de ambos géneros por el volumen de trabajo que puede conllevar el proceso de ejecución.

Gráfica 2
Características por rango de edad colaboradores de dos centros hospitalarios
Del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
Año 2015
107 Colaboradores

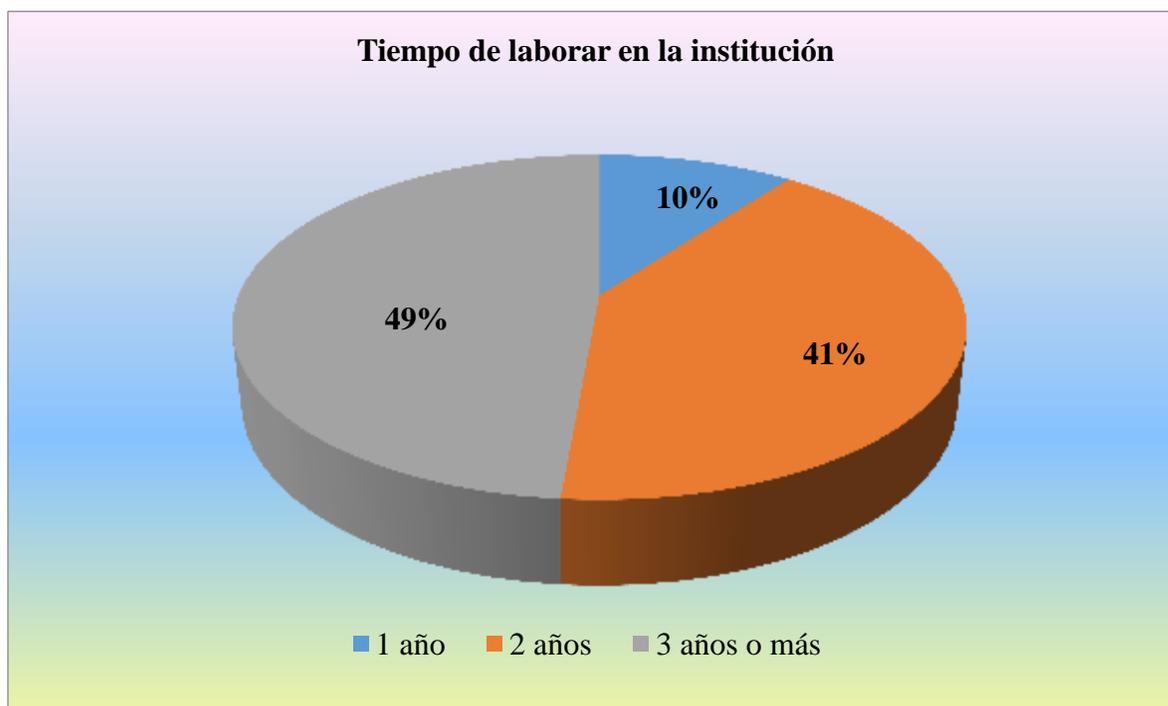


Fuente: elaboración propia, octubre 2015

Los rangos de edad que tienen mayor representatividad en la presente gráfica se refleja de la siguiente manera: de 23 y 27 años un 34%; mayores de 33 el 35%, representa un total de 69%; mientras que el otro 30% se encuentra distribuido de la siguiente manera: Entre 18 y 22 años 14% y el rango de 28 a 32 con 16%.

Estos resultados indican que existe balance apropiado en lo referente a experiencia y juventud en ambas instituciones, es importante que esa mezcla de trabajadores sea aprovechada en fortalecer los procesos administrativos y financieros.

Gráfica 3
Antigüedad de laborar en la institución
Año 2015
107 Colaboradores

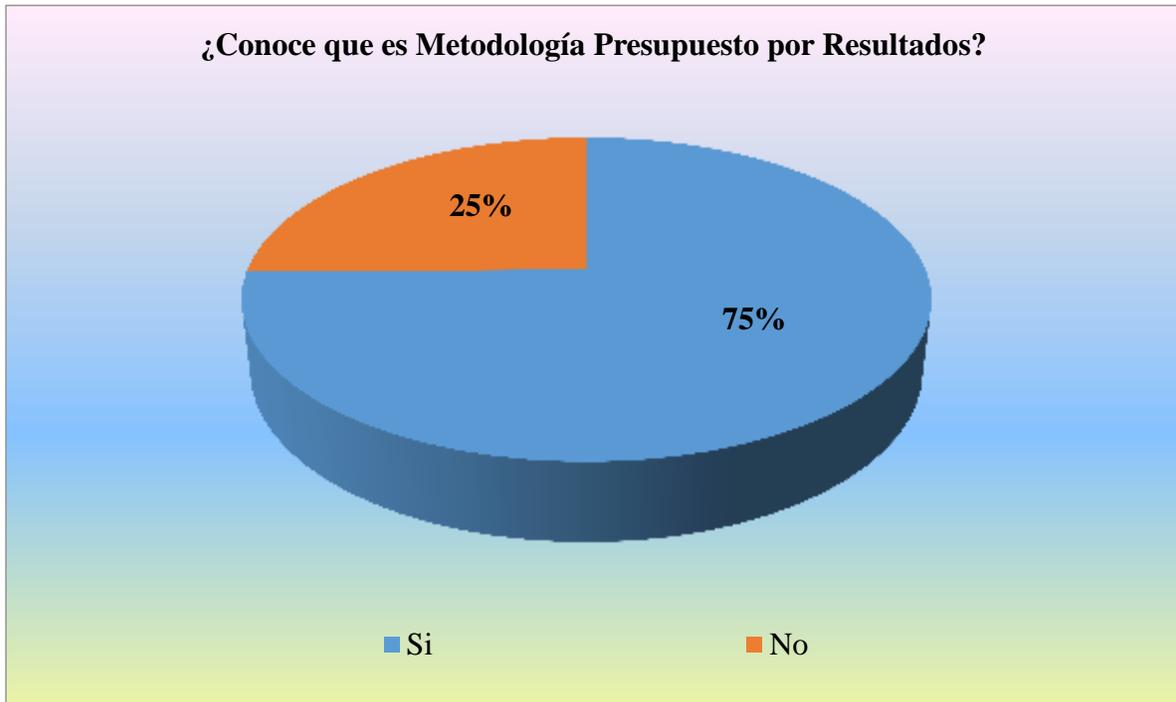


Fuente: elaboración propia, octubre 2015

En la presente gráfica se puede observar que un 90% del personal encuestado cuentan con más de dos años de experiencia, ubicándose de la siguiente manera 41% tiene más de dos años y un 49% sobrepasa tres periodos de laborar en la institución y 10% tiene menos del año de prestar servicios en la institución.

Esta información es oportuna, debido a que el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en lo concerniente a metodología de Presupuesto por Resultados cuenta con dos años de haber iniciado a utilizar el sistema, es decir el personal debe contar con experiencia mínima al momento de su aplicación.

Gráfica 4
Conocimiento de metodología de Presupuesto por Resultados
Año 2015
107 Colaboradores

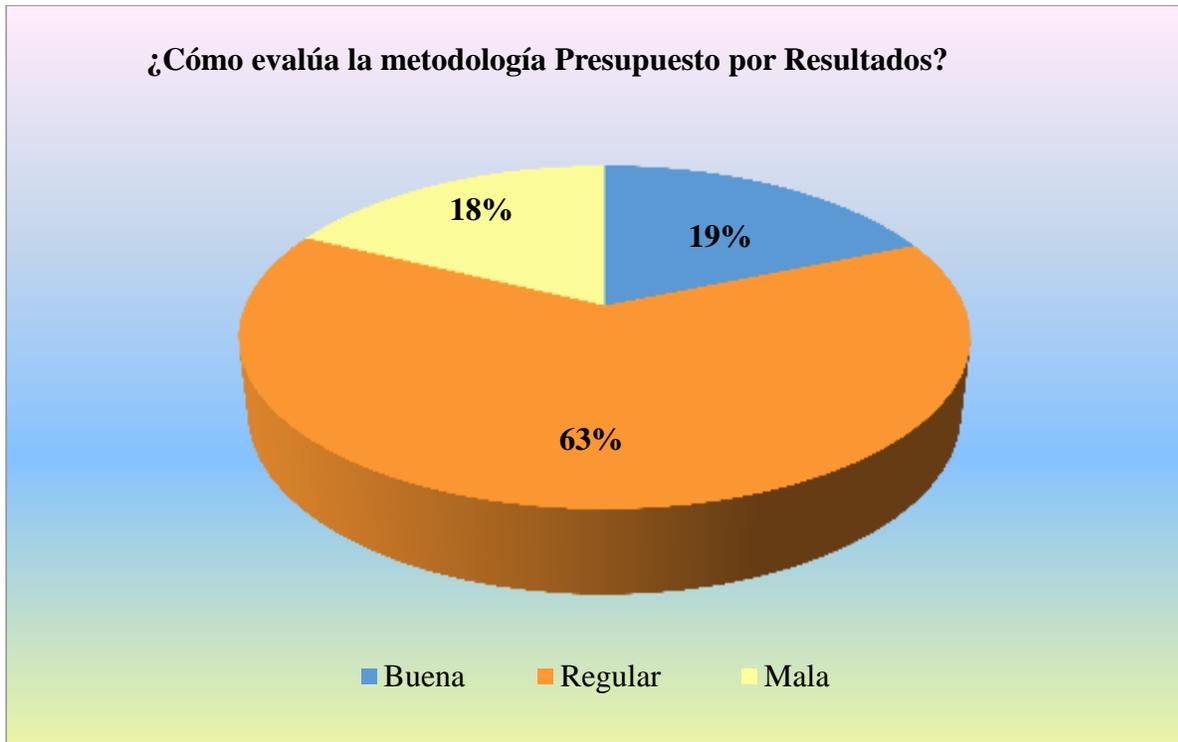


Fuente: elaboración propia, octubre 2015

Al observar la cuarta gráfica, se concluye que un 75% conoce la metodología de Presupuesto por Resultados y 25% indica no conocerla, a pesar de contar con alto porcentaje de personas que conoce el tema, será importante resaltar que por lo menos un 90% debería de conocerlo, esto en función de la antigüedad que tiene de laborar en la institución.

Esta última aseveración se hace en función de resultados que se presentaron en gráfica tres, al figurar que 10% es personal que tiene menos dos años de prestar servicios para la institución, será importante buscar la manera que el personal en su totalidad conozca la metodología, debido a que es una herramienta de ejecución presupuestaria y financiera.

Gráfica 5
Evaluación de Metodología de Presupuesto por Resultados
Año 2015
107 Colaboradores



Fuente: elaboración propia, octubre 2015

En la presente gráfica se observa que en opinión de colaboradores en ambas instituciones predomina el criterio de calificar metodología de Presupuesto por Resultados de regular, ubicándose tal calificación en 63%, mientras un 18% opina que es malo y 19% define que es buena.

Derivado a que está metodología se utiliza y cuenta con dos años de implementada, es preocupante que solo 20 personas opinen que es buena, sin embargo puede ser alentador que 68% indican que es regular, existe una alta probabilidad que a medida de conocerla puedan cambiar su opinión, y otorguen un calificativo positivo.

Gráfica 6

Aspectos relevantes que contribuyeron en calificación otorgada

A Metodología de Presupuesto por Resultados

Año 2015

107 Colaboradores



Fuente: elaboración propia, octubre 2015

Al profundizar sobre que origina que brinden calificación no adecuada a la metodología, se establece que 35% de entrevistados manifiesta que la herramienta operativa genera problemas, 22% opina que no se cuenta con suficientes recursos para utilizar de forma óptima la metodología.

Si se toma en cuenta que el Ministerio de Salud, es pionero en implementar Presupuesto por Resultados, el Ministerio de Finanzas Públicas debe asignar de forma oportuna recursos solicitados y brindar seguimiento al desarrollo de ejecución.

Gráfica 7
Aceptación de la metodología de Presupuesto por Resultados como
herramienta de ejecución presupuestaria
Año 2015
107 Colaboradores

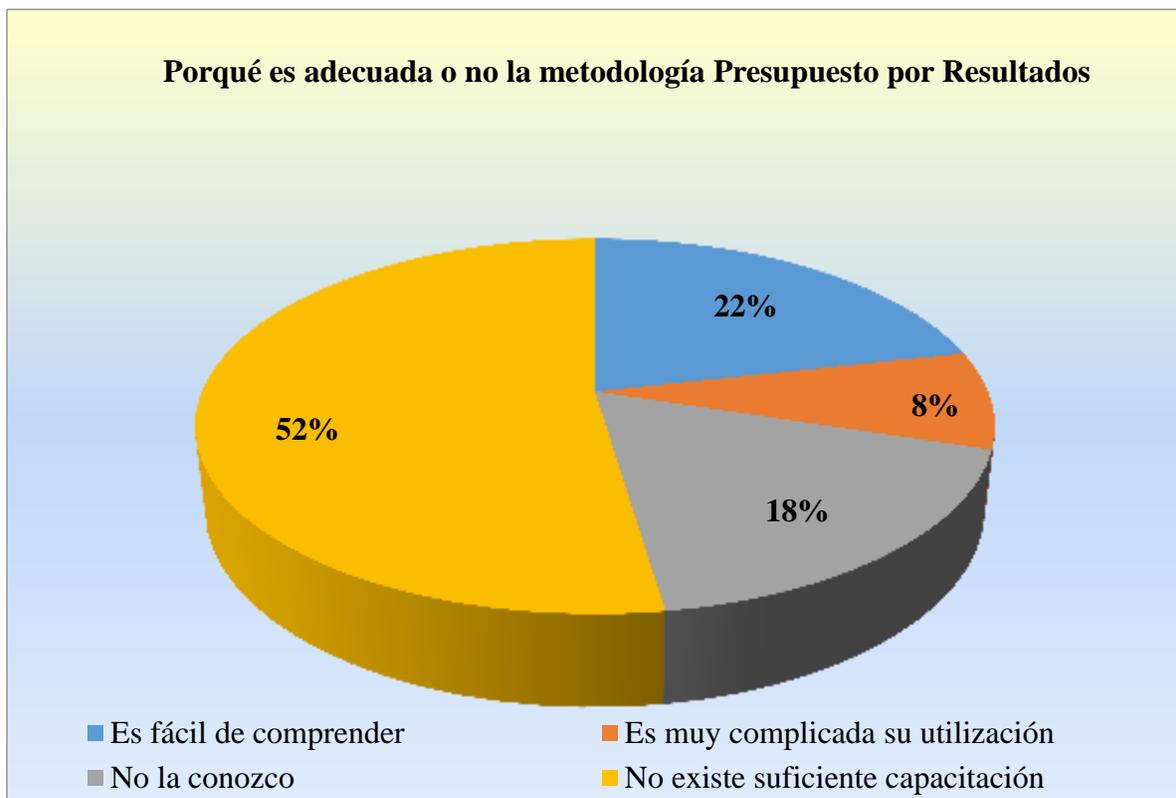


Fuente: elaboración propia, octubre 2015

Al realizar el análisis de resultados obtenidos, tiene gran relevancia que 74% de colaboradores encuestados opina que es adecuada la utilización de metodología de Presupuesto por Resultados y 26% manifiesta lo contrario.

Estos datos contrastan con lo indicado en gráfica número cinco, en la que brindan calificativo de regular a dicha metodología, al parecer el personal no tiene bien definido o bien no conoce a profundidad la metodología. .

Gráfica 8
Factores que inciden en la aceptación de la metodología de
Presupuesto por Resultados para el año 2015
107 Colaboradores

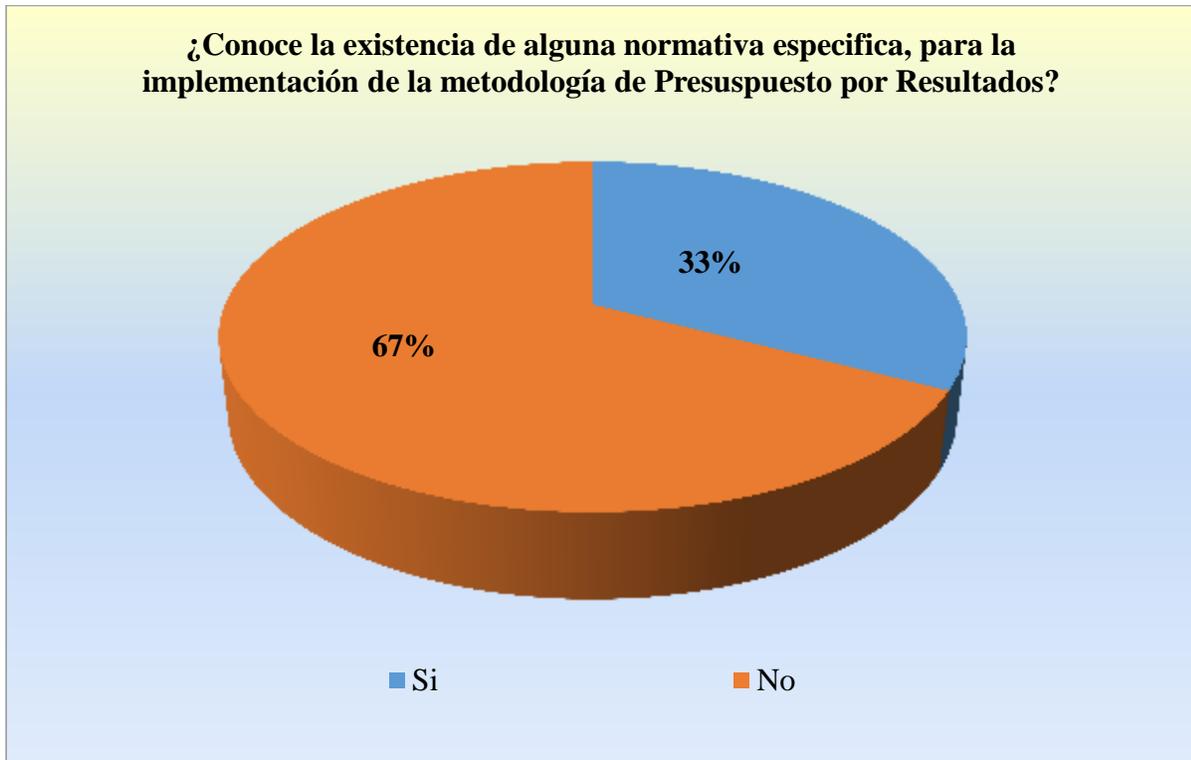


Fuente: elaboración propia, octubre 2015

En la presente gráfica se visualiza que un 52% de colaboradores entrevistados, indican que los problemas que inciden en no aceptarla metodología es que no existe suficiente capacitación, 18% indica no conocerla, 8% manifiesta que es complicada.

Sin embargo el dato relevante es la opinión del 22%, sobre la metodología en cuanto a que es fácil de comprender, dichos datos contrastan con los anteriores, este puede ser indicador que personal no le ha prestado interés adecuado a la forma de ejecutar.

Gráfica 9
Conocimiento de normativa que aprueba la utilización
de la metodología de Presupuesto por Resultados
107 Colaboradores

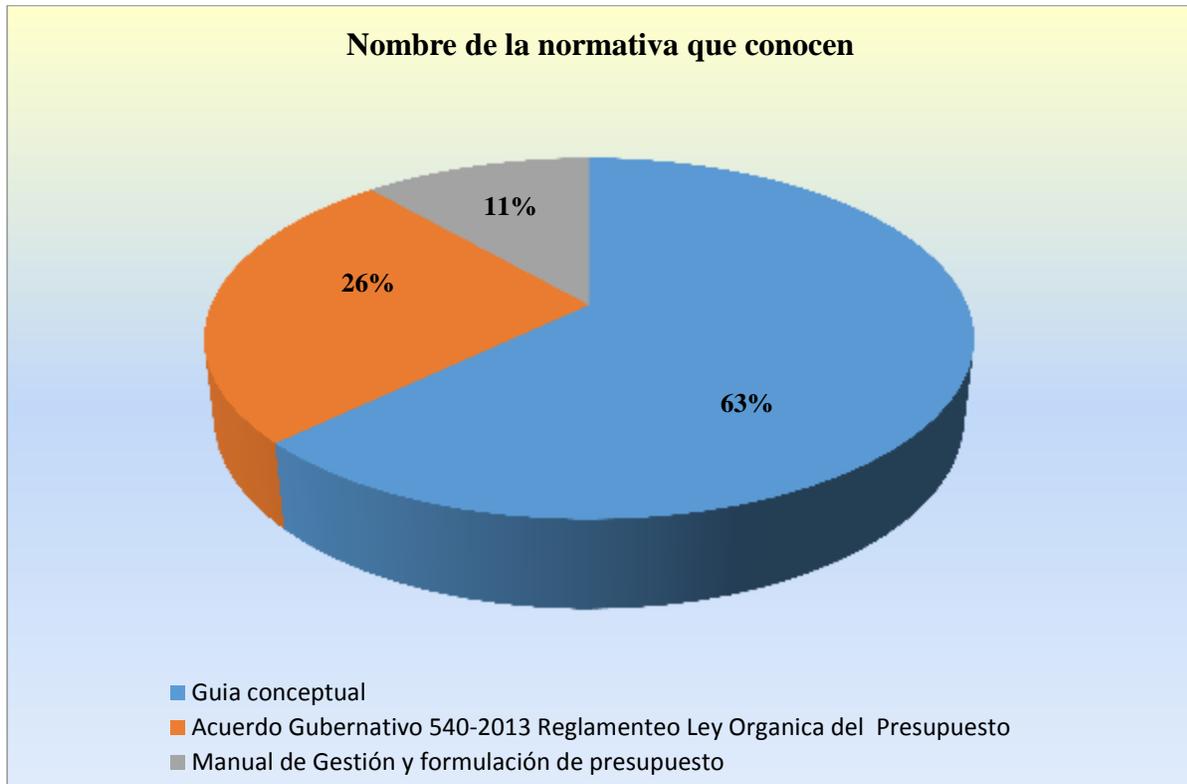


Fuente: elaboración propia, octubre 2015

De la totalidad de colaboradores entrevistados, 35 personas indicaron no conocer base legal específica implementada para utilización de metodología de Presupuesto por Resultados.

El 67% manifestó si conocerla, de acuerdo a estos resultados se establece que el personal no actualiza información o bien no realiza análisis de cada acción que se lleva a cabo en dependencia que labora, el conocimiento de normativa es importante para desarrollar de forma adecuada sus funciones.

Gráfica 10
Normativa que respondieron conocer para utilizar
metodología de Presupuesto por Resultados
107 Colaboradores



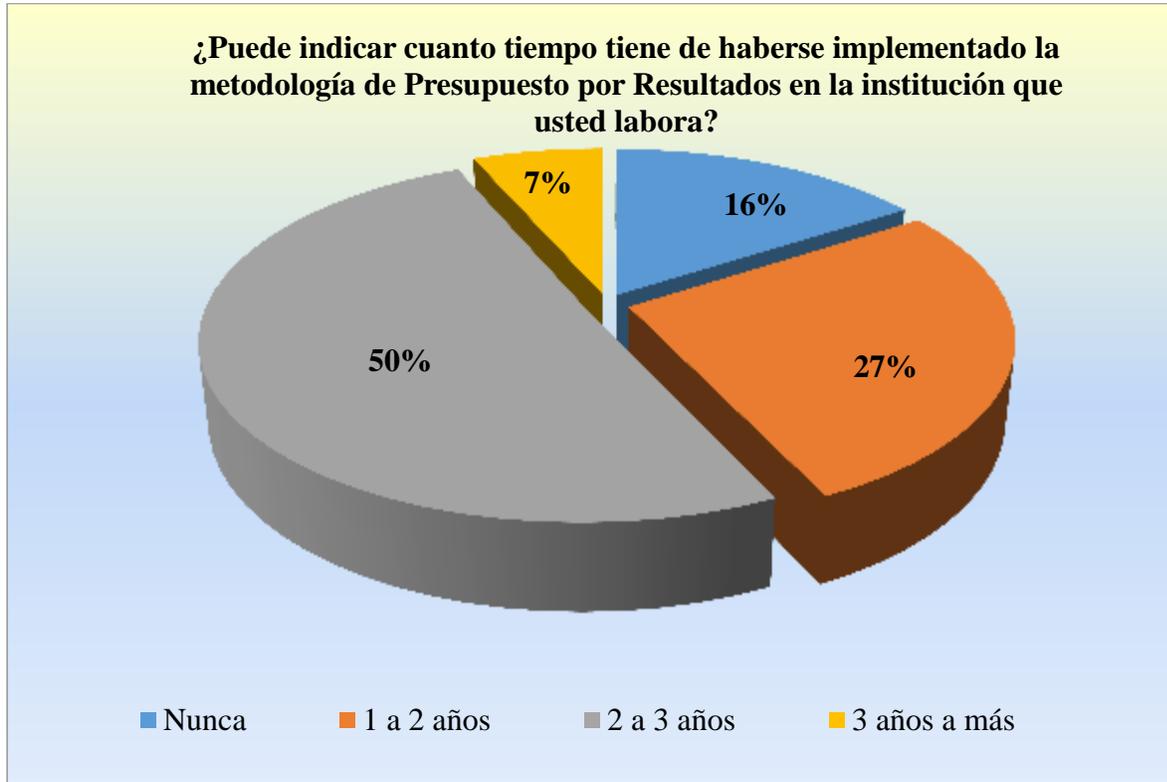
Fuente: elaboración propia, octubre 2015

En la presente gráfica, se puede visualizar que un 26% de colaboradores confirmaron normativa legal que respalda la utilización de metodología de Presupuesto por Resultados, otro 63% menciona la Guía conceptual como normativa y 11% Manual de Gestión y formulación de presupuesto.

En el ámbito gubernamental, se debe tener seguridad sobre base legal que se utiliza para cualquier actividad en que se desempeñe, sin embargo con los resultados presentados se observa la falta de certeza del personal al respecto, esto influye de forma directa en la adecuada implementación de metodología de Presupuesto por Resultados.

Gráfica 11

Conocimiento del tiempo que tiene de haberse implementado la metodología de Presupuesto por Resultados en la institución que labora 107 Colaboradores

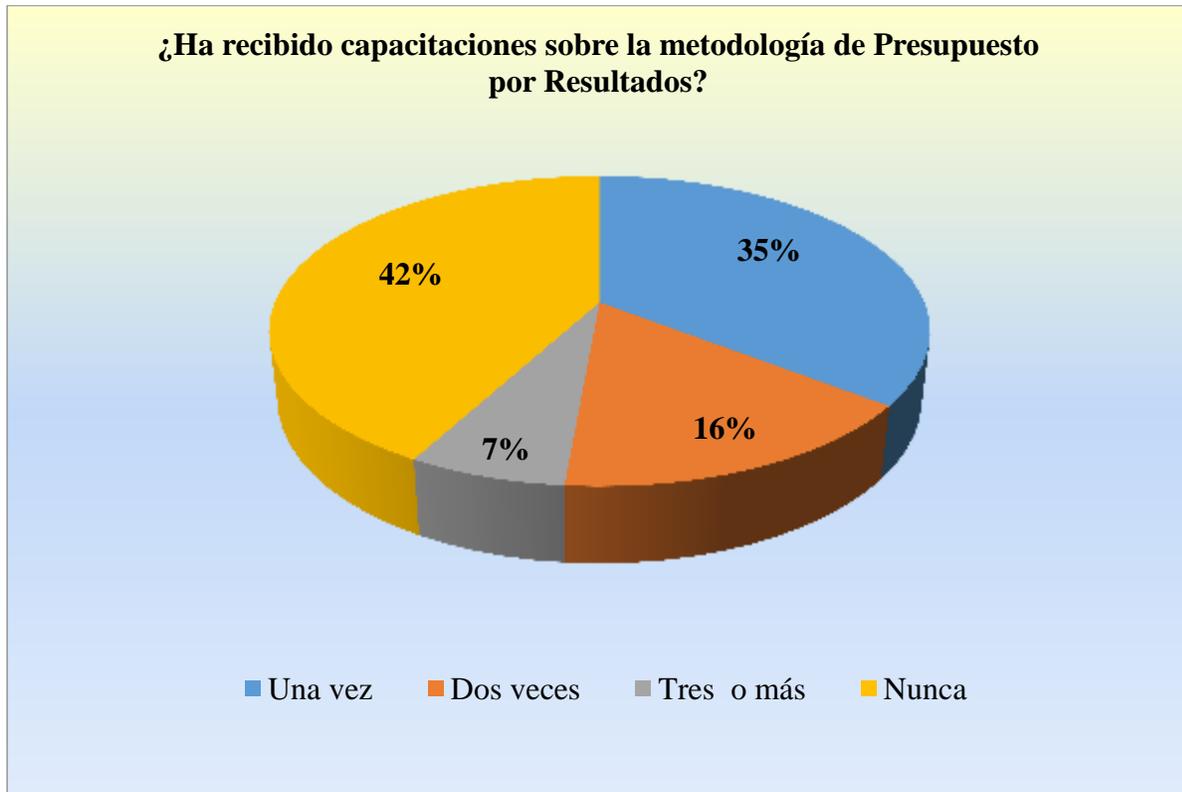


Fuente: elaboración propia, octubre 2015

Un total de 53 colaboradores manifiestan que la metodología, tiene de dos a tres años de tiempo de haberse implementado, 29 manifiestan que la misma se inició a utilizar entre rango de uno o dos años y 23% en otros dos rangos.

Podría considerar como aceptables dichos resultados si toma en cuenta que en el ejercicio fiscal 2013 se originó por primera vez la formulación del Presupuesto a través de esta metodología, sin embargo quienes seleccionaron nunca y tres años a más no tienen claro el tiempo de utilizar la herramienta.

Gráfica 12
Capacitaciones recibidas sobre metodología
de Presupuesto por Resultados
107 Colaboradores

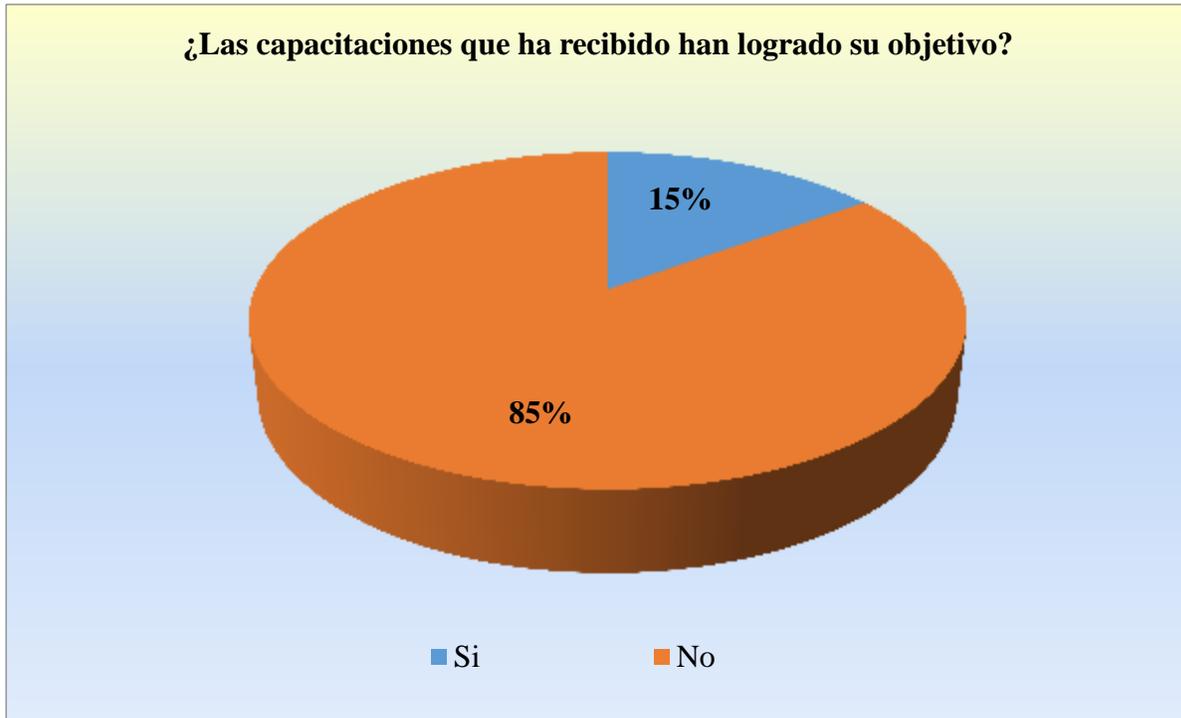


Fuente: elaboración propia, octubre 2015

Un alto porcentaje del personal entrevistado, indican nunca haber participado en capacitaciones, 35% manifiesta haber recibido por lo menos una y 23% mencionan haber presenciado entre dos o más procesos.

Esto puede incidir en la correcta utilización de metodología, si la institución no cuenta con el adecuado seguimiento de reforzamiento de capacidades a colaboradores, en ambas dependencias del Ministerio de Salud se refleja bajo seguimiento al tema.

Gráfica 13
Logran su objetivo las capacitaciones
107 Colaboradores



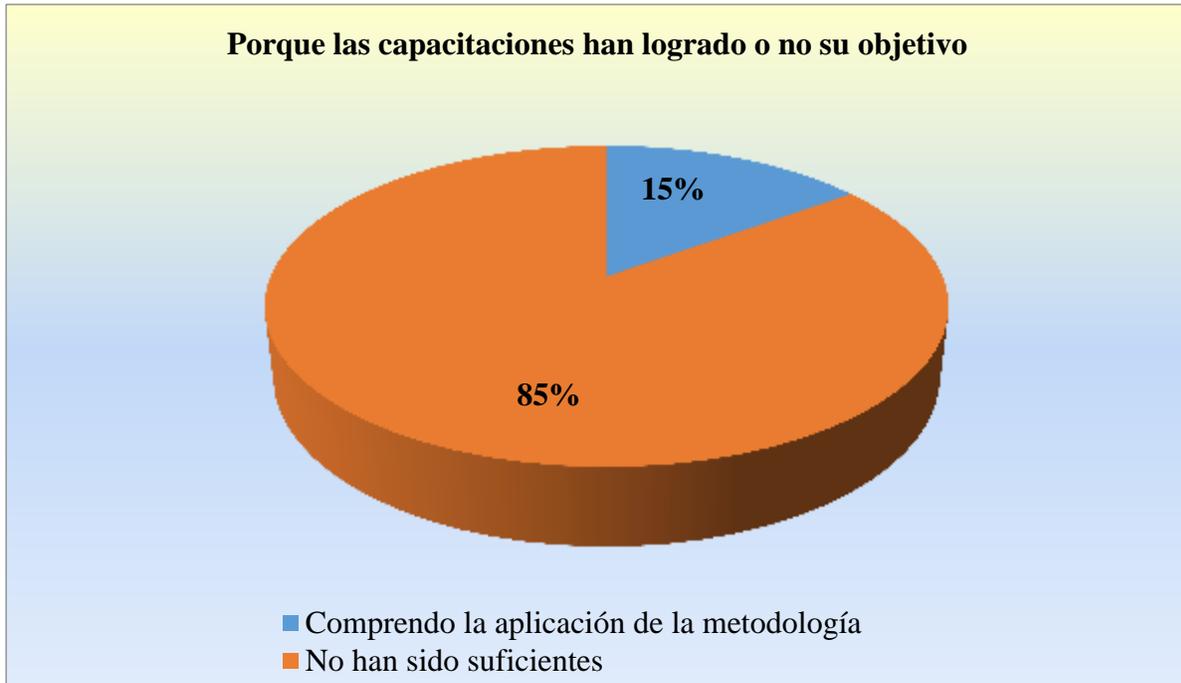
Fuente: elaboración propia, octubre 2015

Solo un 15% del personal entrevistado indica que las capacitaciones han logrado su objetivo y 85% manifiesta que no lo ha logrado.

Al analizar ambas respuestas se establece que el personal de ambas instituciones no se encuentra claro en la metodología de Presupuesto por Resultados, esto se concluye al indicar que las capacitaciones no logran su objetivo.

Los resultados reflejan gran dificultad para la institución, sobre la base que esta metodología por ser de reciente implementación debe ser constante el proceso de retroalimentación hacia el personal a través de capacitaciones.

Gráfica 14
Que obtienen en función de las capacitaciones
107 Colaboradores



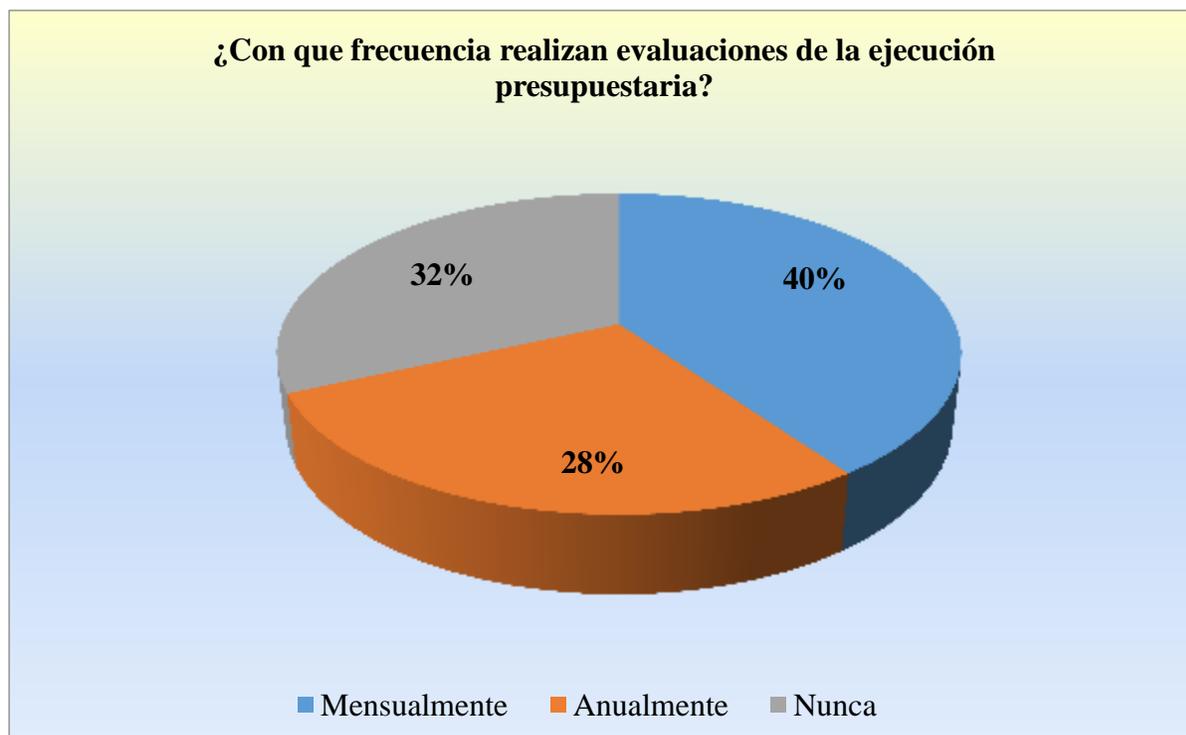
Fuente: elaboración propia, octubre 2015

Un 15% manifiesta que los procesos de capacitación, han logrado su objetivo y por consiguiente comprenden la aplicación de la metodología, sin embargo un 85% indica que han sido insuficientes las mismas.

Al relacionar dichos resultados con anteriores se deduce, que el personal que indica no haber recibido capacitaciones es el mismo que manifiesta que las mismas no han sido suficientes.

Estos resultados, confirman que la institución debe de poner énfasis en el acompañamiento y seguimiento a la utilización de metodología, con el objetivo de lograr mejores resultados.

Gráfica 15
Evaluaciones de la ejecución presupuestaria
107 Colaboradores

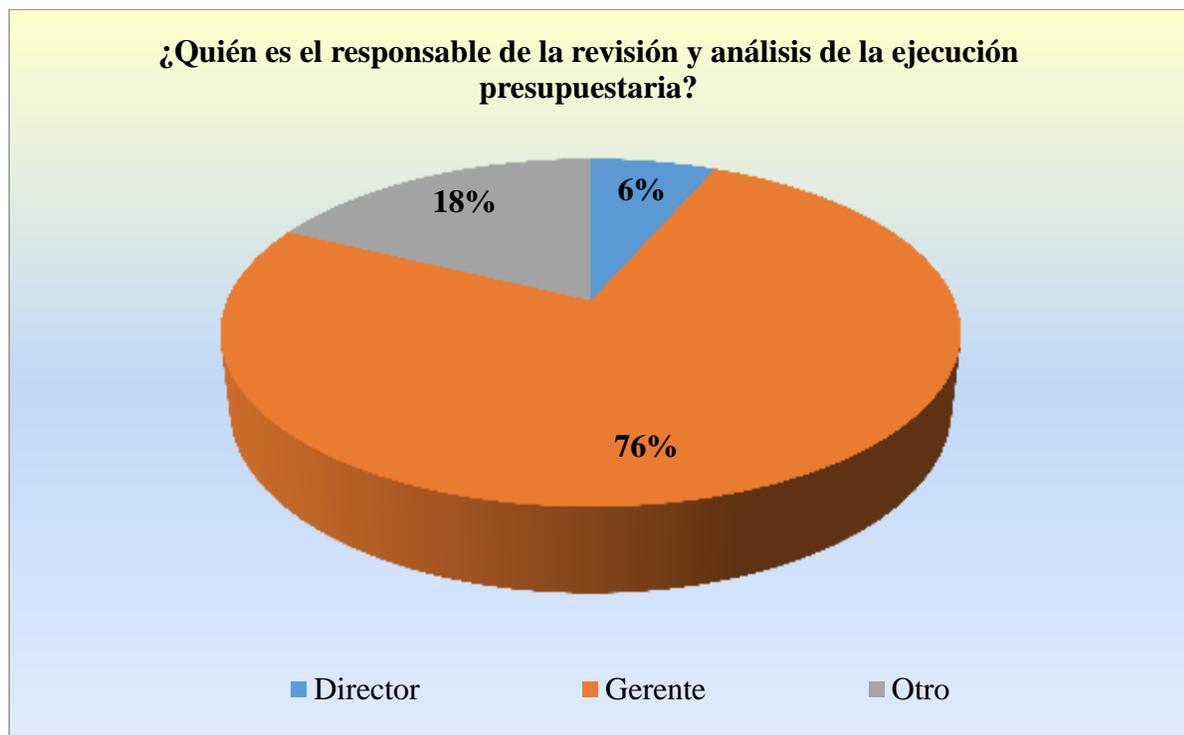


Fuente: elaboración propia, octubre 2015

Los colaboradores en 32% manifiesta que nunca se realizan evaluaciones a la ejecución presupuestaria, 40% manifiesta que la misma se hace mensual y 28% hace referencia que la evaluación es anual.

Los resultados indican que el personal se encuentra dividido en su respuesta, esto debido a que un buen porcentaje manifiesta que nunca se realiza evaluación de la ejecución presupuestaria, sin embargo es prudente que las instituciones socialicen y se involucre al personal en los procesos evaluativos.

Gráfica 16
Autoridades responsables de la revisión y análisis
de la ejecución presupuestaria
107 Colaboradores

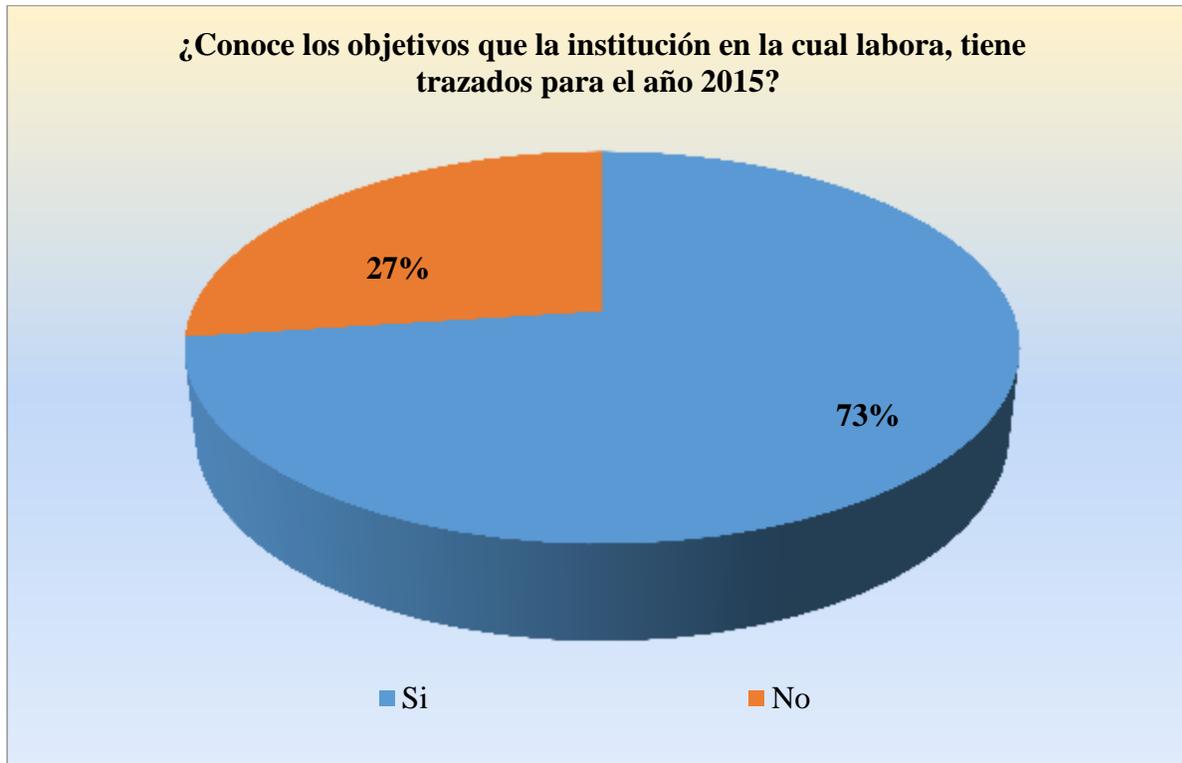


Fuente: elaboración propia, octubre 2015

El 76% de entrevistados seleccionaron la opción de Gerente de la institución como responsable de realizar revisión y análisis de ejecución presupuestaria, un 6% menciona que la responsabilidad es del Director y 18% mencionó que es otro tipo de funcionario.

Al respecto es importante definir que el Gerente Administrativo Financiero debe llevar el adecuado control de la ejecución presupuestaria, esto por ser la máxima autoridad en materia financiera, sin embargo dicha acción debe ser analizada por un grupo multidisciplinario dentro de la institución, con la finalidad de evaluar los resultados y con la efectividad que se logran objetivos trazados.

Gráfica 17
Conocimiento de los objetivos de la institución
para el año 2015
107 Colaboradores

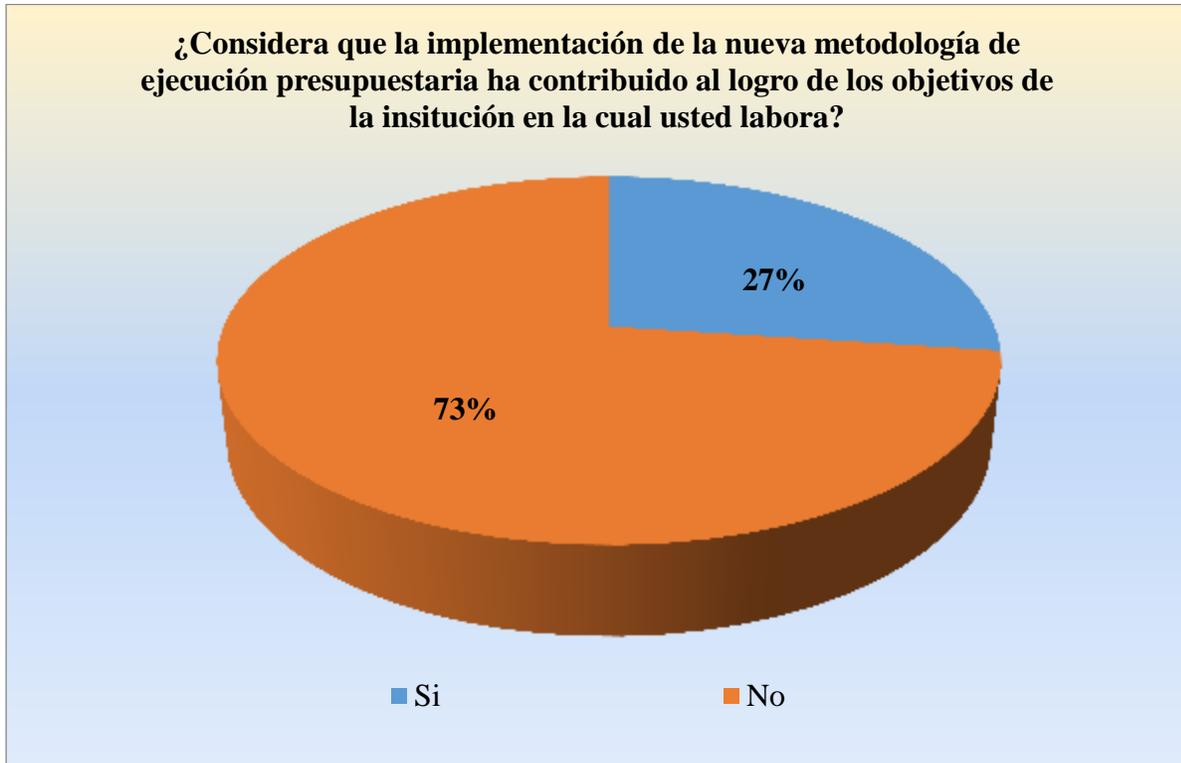


Fuente: elaboración propia, octubre 2015

Los resultados muestran que 78 personas manifiestan conocer los objetivos que la institución tiene definidos para el año 2015 y 29 colaboradores expresaron desconocerlos.

En la metodología de Presupuesto por Resultados es importante que el personal conozca los objetivos trazados por la institución, con ello conocerá diversas acciones que se tienen definidas a desarrollar. La metodología tiene como finalidad el logro de resultados que impacten en la sociedad, para lograr estos es importante tener definidos los objetivos y a la vez ser de conocimiento de todo el personal de la institución.

Gráfica 18
Contribución de la metodología de Presupuesto por Resultado,
al logro de objetivos de la institución
para el año 2015
107 Colaboradores



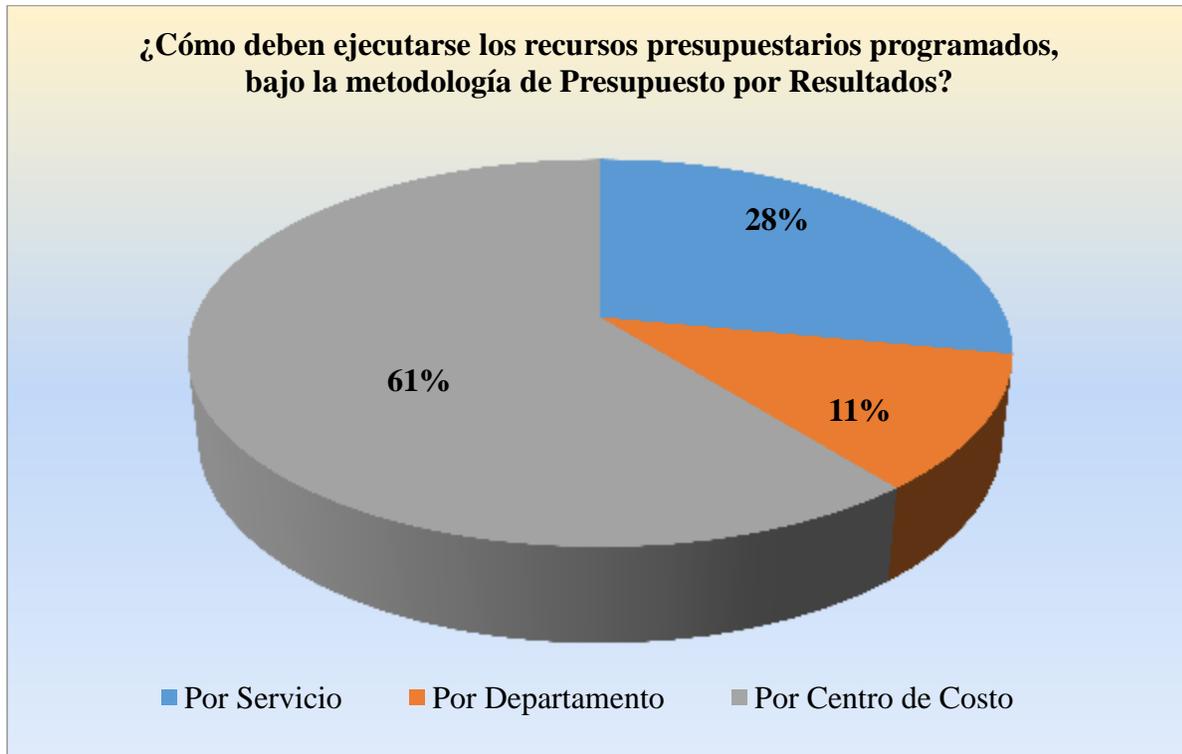
Fuente: elaboración propia, octubre 2015

En lo que respecta a lograr objetivos de la institución, con la implementación de la metodología de Presupuesto por Resultados, el personal que indica conocer los objetivos confirma que dicha herramienta contribuye al logro de objetivos.

Es importante resaltar que el personal que indica no conocer los objetivos, establece a través de su respuesta que la metodología no coadyuva a lograr objetivos trazados.

Con el resultado puede establecerse que a pesar de contar con un alto porcentaje de aceptación, debe establecerse mecanismos para que el 100% del personal conozca de la metodología.

Gráfica 19
Conocimiento de la ejecución presupuestaria bajo la metodología
de Presupuesto por Resultado
107 Colaboradores



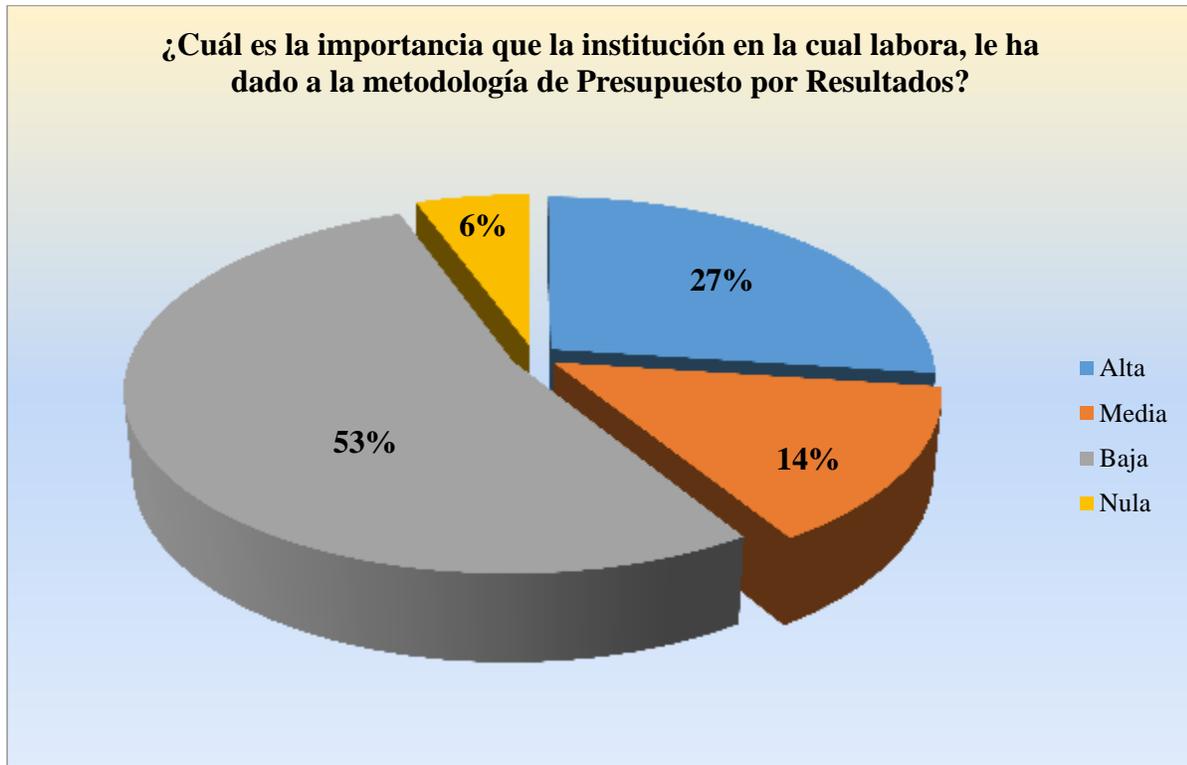
Fuente: elaboración propia, octubre 2015

Los resultados reflejan que 61% de colaboradores confirman que la ejecución se debe realizar por centro de costo y 39% indica que debe ser por servicio y departamento.

La metodología de Presupuesto por Resultados, define como estrategia que la ejecución debe llevarse a nivel de centro de costo que no son más que centros de atención y unidades administrativas de producción. Debido a ser este concepto clave tanto para la formulación y ejecución, es trascendental que debe ser de conocimiento del personal.

El resultado confirma que el manejo de la metodología aún carece de fortalecimiento.

Gráfica 20
Importancia que le brinda la institución a la metodología de Presupuesto por Resultado
107 Colaboradores



Fuente: elaboración propia, octubre 2015

La información obtenida refleja que los colaboradores opinan en un 53%, que la importancia que le dan a la metodología de Presupuesto por Resultados es baja, mientras 27% manifiesta alta importancia.

Si toma de referencia ambos extremos, se deduce que las autoridades de la institución no se han preocupado por fortalecer el modelo de ejecución implementado, lo que propicia con ello descontrol y por tanto no alcanzar objetivos trazados.

Gráfica 21
Cantidad de Centros de Costos que maneja la
Unidad Ejecutora en la cual labora
107 Colaboradores



Fuente: elaboración propia, octubre 2015

Los colaboradores en 95% confirmaron contar con un centro de costo dentro de la institución que labora.

El resultado es positivo, un indicador que a pesar de no tener claro cómo se deben ejecutar los recursos manifestaron contar con un centro de costo dentro de la Unidad Ejecutora, se confirma el resultado toda vez que un hospital tiene definido solo un Centro de Costo.

Gráfica 22
Conocimiento de los Resultados Estratégicos
de la institución en la cual labora
107 Colaboradores

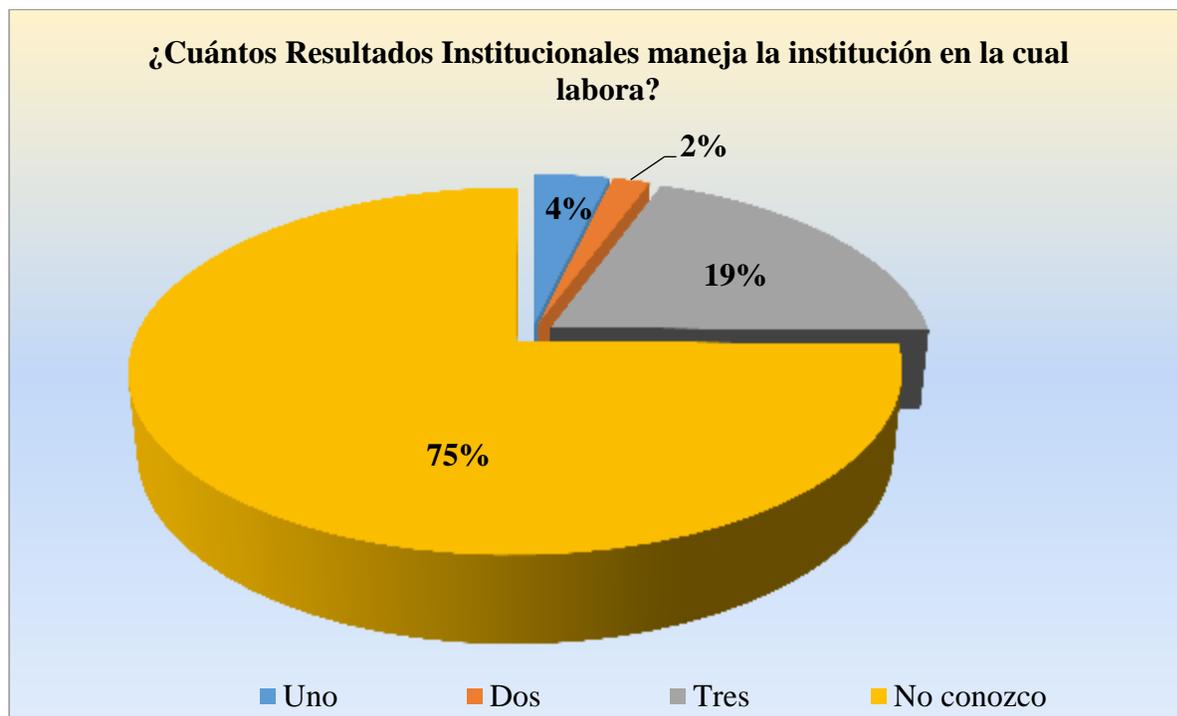


Fuente: elaboración propia, octubre 2015

El 92% de colaboradores de ambas instituciones, indican no conocer resultados estratégicos definidos en la institución, contra un 8% que confirma conocer dos.

El Ministerio objeto de estudio tiene definidos dos resultados estratégicos, los cuales van relacionados a rebajar la desnutrición crónica y la disminución de la mortalidad materna, por consiguiente el personal debe de conocerlos, debido a que ellos ejecutan las distintas acciones encaminadas a la obtención de tales resultados.

Gráfica 23
Conocimiento de Resultados Institucionales
de la institución en la cual labora
107 Colaboradores



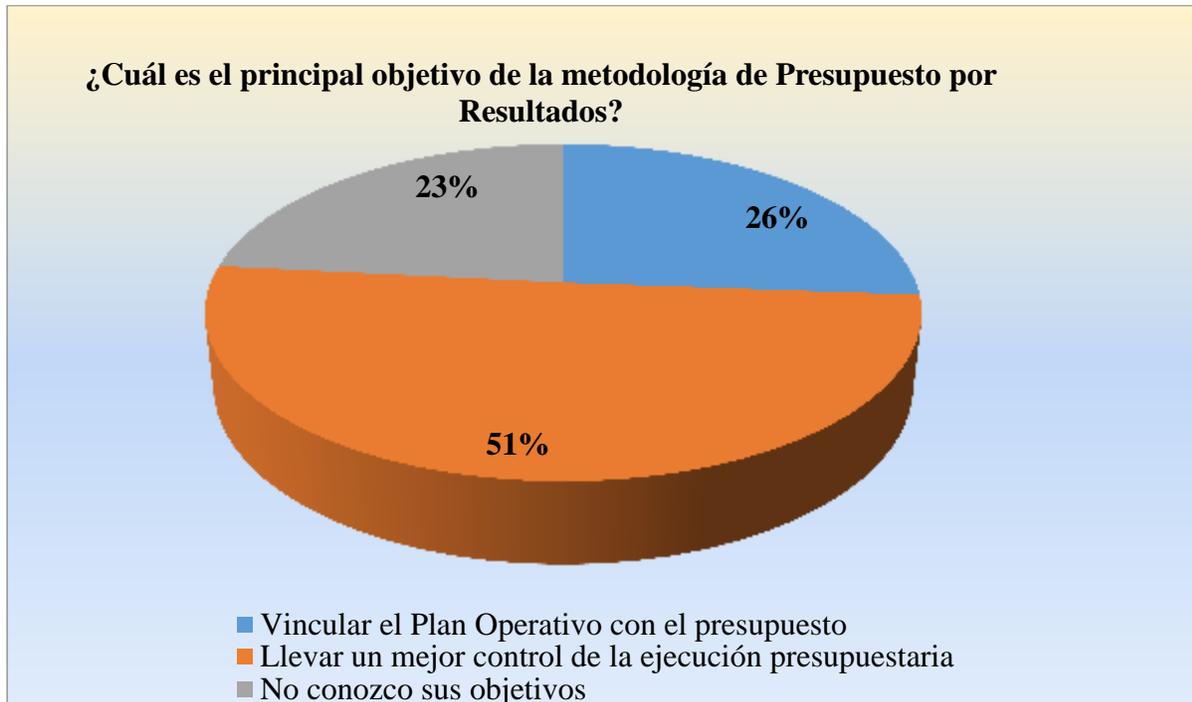
Fuente: elaboración propia, octubre 2015

80 colaboradores manifiestan no conocer resultados institucionales, contra 20 personeros que manifiestan conocer tres resultados estratégicos.

Derivado a que la metodología de Presupuesto por Resultados, está enfocada a la generación de efectos que surjan un impacto en la sociedad, es oportuno que el personal que labora en cada institución del Ministerio objeto de estudio, posean el conocimiento adecuado para lograr alcanzar los objetivos.

Los tres resultados institucionales definidos son, Prevención y control de Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida, Reducción de la incidencia de la tuberculosis y reducción de las enfermedades vectoriales.

Gráfica 24
Conocimiento del principal objetivo de
la metodología de Presupuesto por Resultados
107 Colaboradores

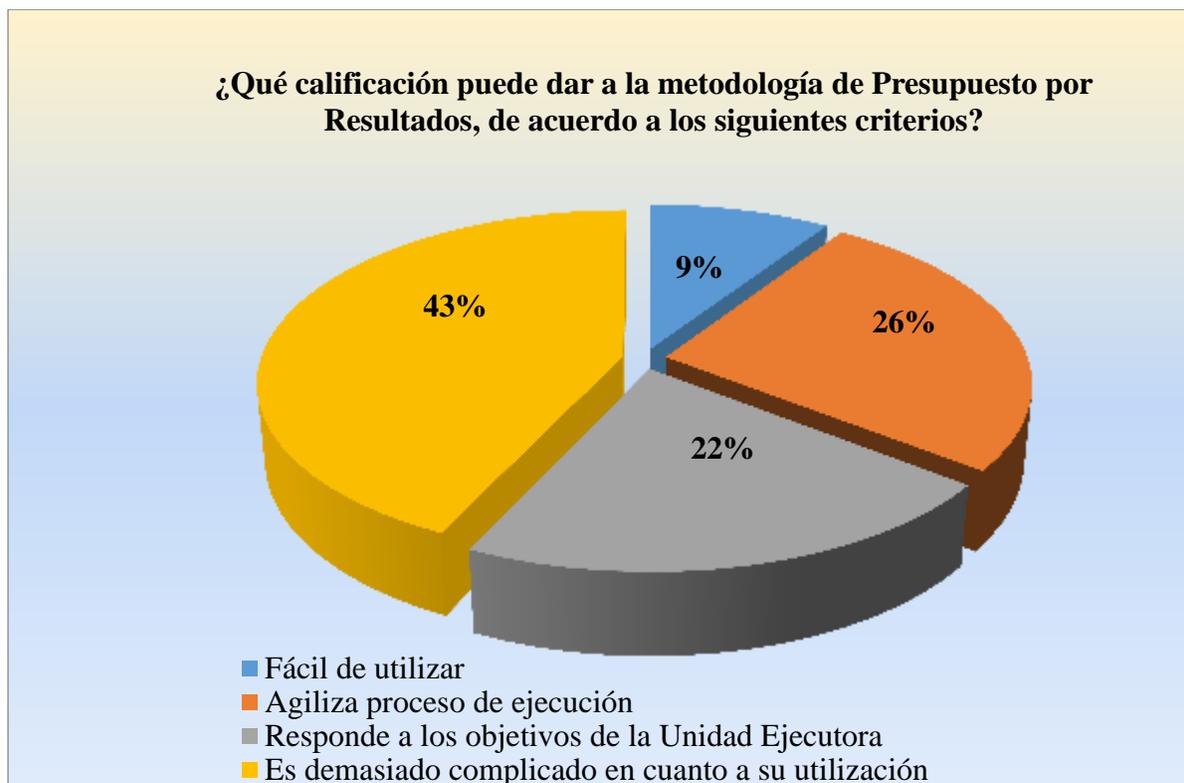


Fuente: elaboración propia, octubre 2015

Los resultados obtenidos reflejan un 51% de colaboradores, seleccionaron que el principal objetivo es llevar mejor control de ejecución presupuestaria; 26% manifiesta que es vincular el Plan Operativo con el presupuesto; y 23% indica no conocer los objetivos.

Ante lo manifestado por colaboradores de ambas instituciones, es oportuno hacer la observación que alto porcentaje de colaboradores, conceptualizan que la metodología de Presupuesto por Resultados se utiliza como medio de control de la ejecución presupuestaria, en esencia el objetivo principal es: vincular el plan operativo con el presupuesto.

Gráfica 25
Calificación que le brinda el personal a metodología
de Presupuesto por Resultados
107 Colaboradores

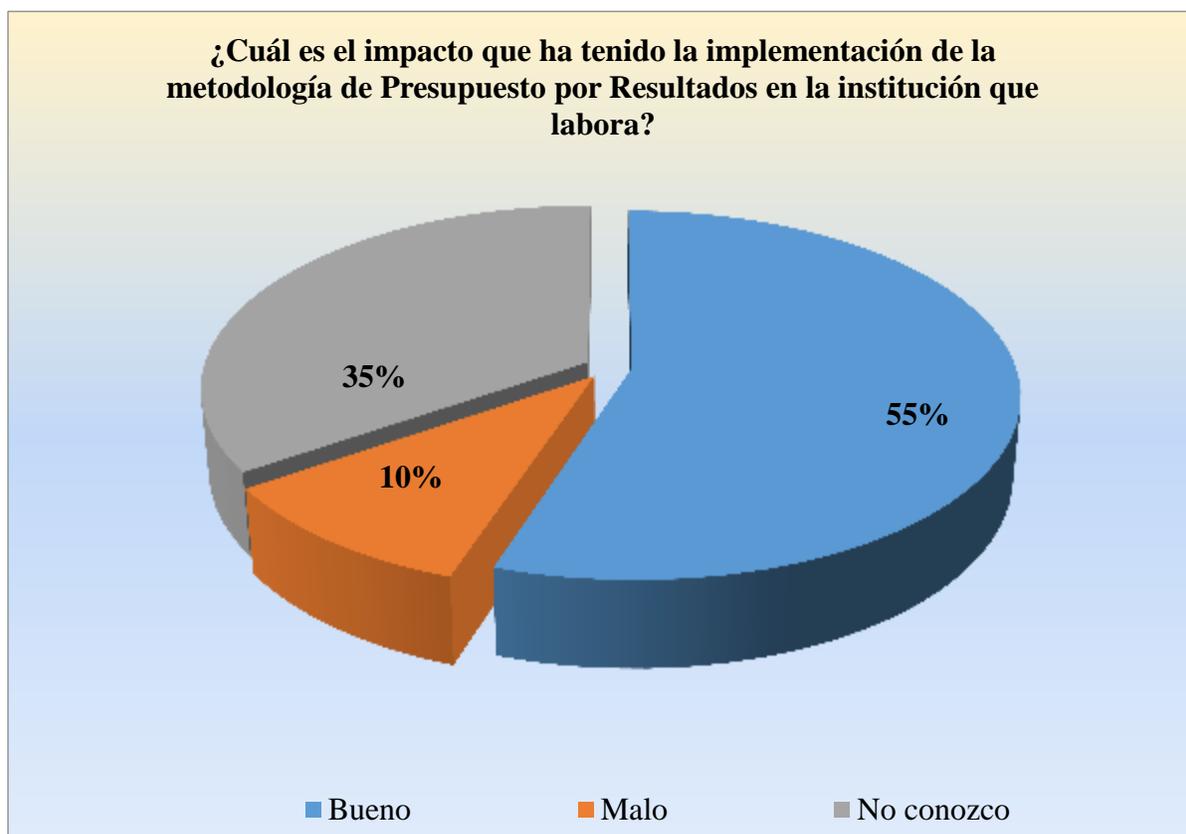


Fuente: elaboración propia, octubre 2015

El 43% de los colaboradores entrevistados manifiestan que la metodología es demasiado complicada para su utilización, 22% indica que responde a objetivos de la Unidad Ejecutora, 26% que agiliza el proceso de ejecución y 9% que es fácil de utilizar.

Los resultados reflejan opiniones divididas, si toma en cuenta que de cuatro opciones solo una es negativa en cuanto a utilización de la metodología y tres que favorecen a la misma, sin embargo la percepción negativa es bastante elevada, misma que podría estar influenciada por desconocimiento de metodología.

Gráfica 26
Calificación del impacto que ha tenido la metodología
de Presupuesto por Resultados
107 Colaboradores

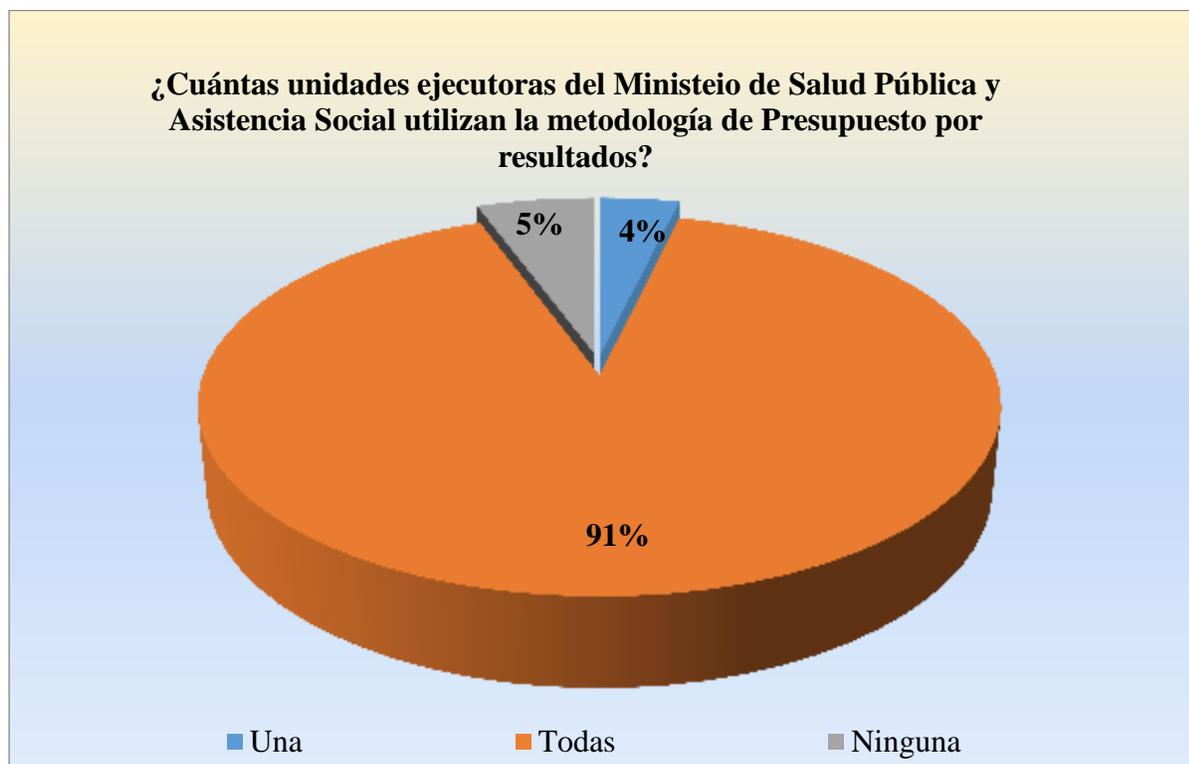


Fuente: elaboración propia, octubre 2015

La opinión obtenida sobre el impacto que ha tenido la metodología de Presupuesto por Resultados en la institución refleja: 55% lo califica de bueno; 35% manifiesta no conocerlo y 10% indica que es malo.

Con lo anterior se define que existen criterios divididos sobre los calificativos expresados a la metodología, mismos que pueden ser originados por el poco conocimiento por parte de los colaboradores.

Gráfica 27
Cantidad de Unidades Ejecutoras del
Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
que utilizan la metodología de Presupuesto por Resultados
107 Colaboradores



Fuente: elaboración propia, octubre 2015

El 91% de colaboradores entrevistados manifestaron que todas las Unidades Ejecutoras del Ministerio de Salud utilizan la nueva metodología, 4% seleccionaron a una y 5% indican que ninguna.

Los resultados son adecuados debido a que todas las Unidades Ejecutoras que conforman el Ministerio de Salud utilizan metodología de Presupuesto por Resultados.

Capítulo 5

Discusión y Análisis de Resultados

5.1 Discusión de resultados

En el proceso de entrevista se lograron obtener resultados relevantes en virtud que los mismos arrojan información de interés para el proceso de investigación, estos se obtuvieron de una muestra de 107 colaboradores de dos instituciones objeto del estudio, un 38% pertenece al género masculino, un 62% al género femenino. Dentro los siguientes rangos de edades un 15% de los 18 y 22, un 34% entre 23 y 27, un 16% entre los 28 y 32 y un 35% mayor a los 33.

El tiempo de laborar en ambos centros hospitalarios por parte de los colaboradores entrevistados muestra lo siguiente: 10% tiene cuenta con un año, 41% tiene más de dos y 49% más de tres.

Los datos muestran que existe balance en la edad de colaboradores, lo que propicia adecuada composición entre experiencia y juventud, se determina existencia de equilibrio en los años que tiene el personal de laborar para ambas instituciones que coadyuva al desarrollo e implementación adecuada de funciones, de operaciones que ejecutan en sus lugares de trabajo.

En lo que concierne al primer objetivo específico, se obtuvo que 67% manifestó conocer la base legal y 33% opino que no conoce, de que manifestaron conocer la normativa 11% mencionó que el Manual de Gestión y Formulación de presupuesto es base legal, 63% la Guía Conceptual y 26% el Acuerdo Gubernativo 540-2013 Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto.

Lo anterior se consideró importante conocer debido a que personal de instituciones Gubernamentales debe tener claridad en aspectos legales para desarrollar actividades, dentro del Estado no existe dependencia que ejecute acciones sin contar con base legal bien definida.

En el proceso de investigación se desarrollaron varios cuestionamientos que en principio buscaban profundizar en lo que respecta al conocimiento que los colaboradores tienen sobre la metodología de Presupuesto por Resultados, se obtuvo la información que a continuación se presenta.

Al hacer la interrogante al personal si conoce la metodología, un 75% respondió que sí, sin embargo al momento de cuestionar sobre el tiempo de haber iniciado a utilizar la metodología, un 50% indicó que desde hace dos o tres años.

Estas respuestas demuestran que a pesar de haber indicado conocerla, una gran mayoría no tiene claridad desde que fecha el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, empezó a utilizarla.

Dentro de otro de los cuestionamientos, se realizó la interrogante relacionada a las capacitaciones recibidas, un 42% respondieron no haber participado en este tipo de procesos, el 15% de colaboradores manifestaron que no lograron su objetivo, de igual manera un alto porcentaje indica que no han sido suficientes.

Al tomar en cuenta que el Presupuesto por Resultados, tiene definidos una serie de conceptos básicos, se le consultó a los colaboradores sobre la cantidad de centros de costo que maneja la institución en la que labora y de las unidades ejecutoras del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social que utilizan esta metodología, dentro de 91% y 95% brindó la respuesta adecuada al cuestionamiento.

De acuerdo al primer objetivo se observa debilidad en el manejo del tema por parte de los colaboradores entrevistados, se establece que un 50% conoce la base legal y conceptos básicos de la metodología.

Al querer dar respuesta al segundo objetivo específico, se procedió a realizar una serie de preguntas que permitiera obtener información adecuada y objetiva del proceso, se solicitó evaluar la metodología, un 63% definió que era regular y 19% manifestó que es buena, dentro de aspectos que seleccionaron para indicar que es regular, fue variada tuvo mayor relevancia el primer aspecto en manifestar que la herramienta operativa que se utiliza genera mucho problema y otra tendencia fue la indicada en cuanto a manifestar que no se cuenta con recursos suficientes para realizar una adecuada ejecución.

Al cambiar la pregunta el personal en un 74% manifiesta que si es adecuada la utilización, resalta que más del 50% seleccionó que no existen suficientes capacitaciones para el personal, pero existe un 22% que opina que es fácil de comprender y utilizar.

Los entrevistados indicaron lo siguiente; un 73% opina que la metodología contribuye al logro de objetivos, al evaluar el impacto un 55% dijo no conocerlo.

Con estos resultados se establece que las opiniones y calificación sobre la herramienta se encuentran divididas.

Como último objetivo se definió establecer si existen mejoras en la ejecución presupuestaria y si los resultados obtenidos cumplen con lo definido.

Se consultó la frecuencia en que realizan evaluaciones a la ejecución presupuestaria, existieron tres respuestas tomó mayor relevancia el que un 40% indica que la evaluación es mensual y el resto indicó que anual y nunca la ejecutan, así mismo definieron que el responsable de la ejecución es el Gerente en un 76%.

El 85% en promedio de colaboradores entrevistados no conocen los objetivos estratégicos e institucionales, al no tener conocimiento de estos dos es difícil aceptar o creer que el personal pueda indicar la existencia de mejoras en ejecución y cumplimiento de metas.

Las instituciones de acuerdo a resultados un 53% manifestó que la importancia que se brinda a la herramienta es baja.

Al conjuntar repuestas de entrevista, se logra definir que el personal no cuenta con capacidades técnicas y operativas suficientes para desarrollar de forma adecuada la herramienta.

5.1.1. Propuesta de Plan de Capacitación

Objetivo

- Implementar un plan de capacitación y evaluación permanente a las distintas instituciones que conforman el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en el tema de la metodología de Presupuesto por Resultados.
- Fortalecer las capacidades técnicas del personal administrativo, encargado del desarrollo e implementación de la metodología de Presupuesto por Resultados

5.1.2. Contenido de la propuesta

La dirección de la Unidad de Planificación Estratégica y la Gerencia General del Ministerio de Salud Pública, en conjunto deben desarrollar el plan de capacitación y evaluación permanente en las instituciones que conforman la institución.

Para llevar a cabo dicha actividad se proponen tres actividades fundamentales para desarrollar, las cuales consisten:

- Evaluación de las capacidades técnicas del personal en el manejo de la metodología de Presupuesto por Resultados.
- Definición de temas a desarrollar.
- Evaluación

Se debe tomar en cuenta que el tiempo máximo para cubrir las capacitaciones de dos meses.

- a. Evaluación de las capacidades técnicas del personal en el manejo de la metodología de Presupuesto por Resultados.

La Unidad de Planificación Estratégica y la Gerencia general del Ministerio de Salud, deberán de diseñar un cuestionario que permita evaluar conocimientos que personal de instituciones objeto de estudio poseen sobre la metodología de Presupuesto por Resultados.

Con la elaboración de dicho instrumento se debe clasificar al personal en cuanto al conocimiento que posee y definir para ello tres categorías.

- Nivel Inicial: personal que no tiene conocimiento del tema o inicia a laborar en la institución.
- Nivel Intermedio: personal que posee un conocimiento básico de la metodología de Presupuesto por Resultados
- Nivel Superior: personal que conoce las normas, conceptos y los instrumentos que se utilizan para la implementación de la metodología de Presupuesto por Resultados

b. Definición de temas a desarrollar

Con la clasificación respectiva del personal, la Unidad de Planificación Estratégica y Gerencia General del Ministerio de Salud Pública, deberán de establecer los temas a desarrollar en función a los niveles definidos con anterioridad.

La clasificación de los temas será en función de los tres niveles indicados, para el efecto las autoridades deberán requerir el apoyo del Ministerio de Finanzas Públicas y de la Secretaría General de Planificación con la finalidad de que ambas instituciones brinden el apoyo necesario con el personal técnico para lograr desarrollar un proceso de capacitación integral, la implementación de la actividad será de dos meses, en ocho sesiones de cuatro horas cada una.

c. Evaluación

El proceso de evaluación, consiste en definir un instrumento que permita evaluar conocimiento adquirido por el personal que fue objeto de implementación del proceso de capacitación, en cada una de las fases debe brindarse una certificación que acredite cada proceso de capacitación que obtenga el personal.

5.1.3. Estimación de costos de capacitación

Ilustración 2

Cuadro de costos de capacitación

Costos Estimados Desarrollo de Capacitaciones por mes				
Cantidad	Descripción	Mes uno	Mes dos	Total
2	Colaborador, capacitador	3,000.00	3,000.00	6,000.00
20	Material didáctico	2,000.00	2,000.00	4,000.00
20	Refacciones	1,200.00	1,200.00	2,400.00
	Papelería y útiles	600.00	600.00	1,200.00
Total Actividad		6,800.00	6,800.00	13,600.00

Fuente: elaboración propia, diciembre 2015

Derivado a que el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, cuenta con salones de capacitación que tienen capacidad de albergar hasta 30 personas por salón y cuenta con equipo audiovisual para desarrollar actividades de capacitación, se definieron los costos en los cuales incurrirá la institución para desarrollar el proceso de la primera capacitación, el costo es bajo, se considera que los mismos pueden ser asumidos por la institución de las partidas que se tengan destinadas para los procesos de capacitación o en última instancia obtener el apoyo de un cooperante internacional, los costos están definidos para un proceso de capacitación que debe desarrollarse en dos meses.

Conclusiones

1. La metodología Presupuesto por Resultados, tiene como objetivo vincular el Plan Operativo con el Presupuesto, esto a través de una adecuada programación y ejecución de recursos, con la finalidad de brindar resultados ya definidos por la institución.
2. El personal carece de conocimientos básicos para implementar la metodología, afecta la adecuada utilización de la herramienta, en las instituciones objeto del estudio.
3. Los colaboradores no conocen los resultados estratégicos e institucionales, así también no tienen claridad en cuanto a la base legal que fundamenta la metodología de Presupuesto por Resultados, estos elementos son básicos para una adecuada utilización de la herramienta y de esta forma la institución logre cumplir con sus objetivos.
4. La evaluación de la metodología no se realiza de forma adecuada, esto debido a que el personal no tiene claro quién debe realizar la evaluación, se determina que la metodología no cumple con los objetivos.
5. Por la falta de conocimiento por parte de los colaboradores, la herramienta no es adecuada para ambas instituciones, la falta de evaluación, supervisión y monitoreo, repercute de forma considerable en el logro de los objetivos.
6. No se obtuvo información que releve las evaluaciones y alcances que se hayan obtenido derivado de la implementación de la metodología en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, de forma específica en los dos hospitales que fueron objeto de estudio, se concluye que no existen las evaluaciones.

Referencias

1. Acuerdo Gubernativo No. 540-2013 del Presidente de Guatemala, Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto.
2. Arellano, Daniel (2002) “Dilemas y potencialidades de los presupuestos orientados a resultados: límites del gerencialismo en la reforma presupuesta”. México.
3. Bid y Clad (Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). (2007). Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
4. Decreto 101-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Presupuesto
5. Filc, Gabriel y Carlos Scartascini. (2008) “Los Marcos de Mediano Plazo y el Proceso Presupuestario en América Latina”. Trabajo presentado en la IV Reunión de Efectividad en el Desarrollo y Gestión Presupuestaria para Resultados, México D.F.
6. Makon , Marcos (2000) “Gestión por resultados en Argentina, Lecciones y Aprendizajes”
7. Marcel, Mario. (2007). Plan de Acción: Modelo de Fortalecimiento del Sistema de Presupuesto Basado en Resultados en la Administración Pública Federal de México. Documento mimeografiado.
8. OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) – y Banco Mundial. (2005). Libro de consulta sobre buenas prácticas recientes identificadas de Gestión Para Resultados en el Desarrollo. París: OCDE.

Anexos



Anexo 1
Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA
Licenciatura en Administración de Empresas

CUESTIONARIO

Instrucciones: Marque con una “X” la opción de su preferencia en cada uno de los casos que se le presentan y complete los espacios que sean requeridos.

Edad: _____

Género: M_____ F_____

Tiempo de laborar en la institución 1 año_____ 2 años_____ 3 años o más_____

1. ¿Conoce que es la metodología de Presupuesto por Resultados?

Si_____ No_____

2. ¿Cómo evalúa la metodología de Presupuestos por Resultados?

Buena Regular Mala

Explique:

3. ¿Considera adecuado que la metodología de Presupuesto por Resultados, debe de utilizarse como herramienta de ejecución presupuestaria dentro de la institución?

Si _____ No_____

Porque:

Es fácil de comprender. Es muy complicada su utilización.
No la conozco. No existe suficiente capacitación.

4. ¿Conoce la existencia de alguna normativa específica, para la implementación de la metodología de Presupuesto por Resultados?

Si _____ No _____

Si la respuesta es afirmativa, podría dar el nombre de la misma:

5. ¿Puede indicar cuanto tiempo tiene de haberse implementado la metodología de Presupuesto por Resultados en la institución que usted labora?

Nunca 1 a 2 años 2 a 3 años 3 a más años

6. ¿Ha recibido capacitaciones sobre la metodología de Presupuesto por Resultados?

Una vez Dos veces Tres o más Nunca

7. ¿Las capacitaciones que ha recibido han logrado su objetivo?

Si _____ No _____

Porqué:

Comprendo la aplicación de la metodología No han sido suficientes

Continúo sin comprender la metodología

8. ¿Con que frecuencia realizan evaluaciones de la ejecución presupuestaria?

Semanalmente Mensualmente Anualmente
Nunca

9. ¿Quién es el responsable de la revisión y análisis de la ejecución presupuestaria?

Director Gerente Otro

Si su respuesta es otro indicar el puesto de la persona: _____

10. ¿Conoce los objetivos que la institución en la cual labora, tiene trazados para el año 2015?

Si _____ No _____

11. ¿Considera que la implementación de la nueva metodología de ejecución presupuestaria ha contribuido al logro de los objetivos de la institución en la cual usted labora?

Si _____ No _____

12. ¿Cómo deben ejecutarse los recursos presupuestarios programados, bajo la metodología de Presupuesto por Resultados ?

Por Servicio Por Departamento
Por Sección Por Centro de Costo

13. ¿Cuál es la importancia que la institución en la cual labora, le ha dado a la metodología de Presupuesto por Resultados?

Alta Media Baja Nula

14. ¿Cuántos centros de costos se manejan en la Unidad Ejecutora que usted labora?

Uno Dos Tres o más

15. ¿Cuántos Resultados Estratégicos tiene definidos la institución en la cual labora?

Uno Dos No conozco

16. ¿Cuántos Resultados Institucionales maneja la institución en la cual labora?

Uno Dos Tres

No conozco

17. ¿Qué calificación le puede dar a la metodología de Presupuesto por Resultados, de acuerdo a los siguientes criterios?

Fácil de utilizar Agiliza proceso de ejecución

Responde a los objetivos de la Unidad Ejecutora

Es demasiado complicado en cuanto a su utilización

18. ¿Cuál es el principal objetivo de la metodología de Presupuesto por Resultados?

Vincular el Plan Operativo con el Presupuesto.

Llevar un mejor control de la ejecución presupuestaria.

No conozco sus objetivos.

19. ¿Cuál es el impacto que ha tenido la implementación de la metodología de Presupuesto por Resultados en la institución que labora?

Bueno

Malo

No conozco

20. ¿Cuántas unidades ejecutoras del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social utilizan la metodología de Presupuesto por resultados?

Una

Dos

Todas

Ninguna