

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Finanzas Empresariales



**La Metodología de Gestión por Resultados, Aplicada al Presupuesto Público  
de los Países Latinoamericanos, La Experiencia Guatemalteca**  
(Tesis de Maestría)

Angélica Mariel Valladares Garzona

Guatemala, febrero 2016

**La Metodología de Gestión por Resultados, Aplicada al Presupuesto Público  
de los Países Latinoamericanos, La Experiencia Guatemalteca**  
(Tesis de Maestría)

Angélica Mariel Valladares Garzona

MSc Abel Francisco Cruz Calderón (**Asesor**)  
MSc Mario Alfredo Salazar Marroquín (**Revisor**)

Guatemala, febrero 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 de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**  
Vicedecano

**Licda. Nancy Gabriela Lam de León**  
Coordinadora



# UPANA

Universidad Panamericana  
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.00002-2016-MSc.FE

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 23 DE ENERO DE 2016**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Abel Francisco Cruz , asesor y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín, revisor de la Tesis titulada " **LA METODOLOGIA DE GESTIÓN POR RESULTADOS, APLICADA AL PRESUPUESTO PUBLICO DE LOS PAISES LATINOAMERICANOS, LA EXPERIENCIA GUATEMALTECA** presentado por la Licda. Angélica Mariel Valladares Garzona estudiante de la Maestría en Finanzas Empresariales; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Finanzas Empresariales.

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



Guatemala, 30 de noviembre de 2015.  
AFCC-2015-35

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Finanzas Empresariales  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala

Estimados Señores:

En relación a la asesoría de tesis del tema “**LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR RESULTADOS APLICADA AL PRESUPUESTO PÚBLICO.**” realizada por la licenciada **Angélica Mariel Valladares Garzona**, estudiante de Maestría en Finanzas Empresariales, he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana, por lo tanto doy el dictamen de Aprobado al tema desarrollado.

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

Asesor



**Lic. Abel Francisco Cruz**  
Economista  
Magister en Finanzas  
Colegiado 4963

Guatemala, 7 de enero 2016

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **La Metodología de Gestión por Resultados, Aplicada al Presupuesto Público de los Países Latinoamericanos, La Experiencia Guatemalteca**, presentado por la estudiante: **Angélica Mariel Valladares Garzona**, carné No. 201400959 Previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Finanzas Empresariales”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

  
**M.Sc Mario Alfredo Salazar Marroquín**  
**Revisor**

## DEDICATORIA

A DIOS

Porque separada de Él nada puedo hacer, agradezco Su amor, perdón, bondad y misericordia, el gozo y la paz que ministra a mi vida... agradezco por todas las promesas cumplidas y las promesas que se cumplirán.

A MIS PADRES

**William Leonardo Valladares Rodríguez**, por sentirse orgulloso de mí, alentar mis sueños y animarme a ser mejor siempre; **Angélica Sofía Garzona Guzmán** porque Dios no pudo poner mejor instrumento en la tierra para cuidarme, guiarme y ser un gran ejemplo de mujer virtuosa, eres mi más grande bendición y agradezco la oportunidad de haber estudiado una maestría juntas.

A MI HERMANO

**William Rigoberto Valladares Garzona**, porque contigo aprendí otra dimensión del amor, eres mi consentidor y animador personal, le pido a Dios ser un buen ejemplo para ti.

A MIS ABUELITOS

**Rigoberto Valladares Ruiz, Sara Luz Rodríguez López de Valladares, Juan Alfredo Garzona Jerez y Consuelo Andrea Guzmán Cortinas de Garzona**, me siento orgullosa de pertenecer a una familia formada por personas tan valerosas, benditas y virtuosas, gracias por su amor y guianza.

A MI FAMILIA Y AMIGOS

En especial a mis tíos, **Juan José, Irene, Dory, Consuelo, Axel, Yvonne, Gustavo, Emilio**, así como a sus familias, con un cariño muy especial, y a los amigos, puestos por Dios para bendición de mi vida.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Diseño de Investigación</b>	1
1.1 Tema de investigación	1
1.2 Antecedentes	1
1.3 Planteamiento del problema	3
1.3.1 Pregunta de investigación	5
1.3.2 Preguntas derivadas	5
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos	6
1.5 Justificación	6
1.6 Diseño metodológico	7
1.7 Cronograma	14
1.8 Presupuesto	15
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Marco Teórico</b>	16
2.1 Presupuesto Público	16
2.1.1 Importancia del Presupuesto Público	17
2.1.2 Sector Público	17
2.1.3 Entidad Pública	18
2.1.4 Institución Pública	18
2.1.5 Fuente de Financiamiento	19
2.1.6 Gastos de Funcionamiento	19
2.1.7 Partida Presupuestaria	19
2.1.8 Inversión	20
2.1.9 Presupuesto por Programas	21

2.1.10	Categorías Programáticas	21
2.1.11	Sistema de Contabilidad Integrada (Sicoin)	23
2.1.12	Sistema de Gestión (Siges)	23
2.1.13	Sistema Nacional de Inversión Pública	23
2.1.14	Políticas Públicas	24
2.1.15	Unidad Ejecutora	25
2.1.16	Unidad de Administración Financiera	25
2.1.17	Ley Orgánica del Presupuesto	25
2.1.18	Ministerio de Finanzas Públicas de la República de Guatemala	26
2.2	Gestión por Resultados	27
2.2.1	Ciclo de Gestión por Resultados	29
2.2.2	Sistema de Evaluación Prodev (SEP)	36
2.2.3	Centro de Costo	38
2.2.4	Categorías de Centro de Costo	38
2.2.5	Insumo Presupuestario	39
2.2.6	Insumo-costo	39
2.2.7	Producto (Intervención)	39
2.2.8	Subproducto	39
2.2.9	Resultado	39
2.2.10	Indicador	40
2.2.11	Comprobante de Metas Físicas CO2F	40
<b>Capítulo 3</b>		
<b>Presentación de Resultados</b>		41
Benchmarking de países exitosos en la implementación de GpR		42
<b>Capítulo 4</b>		
<b>Análisis de la situación actual</b>		50
<b>Conclusiones</b>		52
<b>Recomendaciones</b>		54
<b>Referencias</b>		55
<b>Anexos</b>		

## **Lista de Tablas**

1 Pilares de la Gestión por Resultados según el nivel de desarrollo	37
2 Clasificación de los países de acuerdo a su nivel de desarrollo de la GpR	38

## **Lista de Ilustraciones**

1 Estructura Presupuestaria de Guatemala	20
2 Cadena de Resultados en la GpR	29
3 Pilares de la Metodología de la Gestión por Resultados	30

## **Lista de Anexos**

1 Criterios de evaluación de GpR	
2 Indicadores de evaluación del Sistema de Evaluación (SEP)	

## Resumen

La Gestión por Resultados es una metodología que se está implementando en muchos países de Latinoamérica y el Caribe, cuyo fin primordial es mejorar el uso de los recursos del estado, ya no enfocándose únicamente en una entidad y sus gastos, sino que esos gastos tengan un impacto positivo en la vida de los habitantes de los países que la utilizan.

La Gestión por Resultados tiene cinco pilares importantes que son:

- i) Planificación orientada a resultados,
- ii) Presupuesto por resultados (ppr),
- iii) Gestión financiera, auditoría y adquisiciones,
- iv) Gestión de programas y proyectos y
- v) Monitoreo y evaluación

De los anteriores, el presente estudio se basa en el tercer pilar que es el Presupuesto por Resultados, que el Banco Interamericano de Desarrollo BID, con base en la calificación de aspectos de acuerdo a los estándares establecidos, considera que es el más débil de la gestión en Guatemala, por lo que de acuerdo al análisis que se realizó al desempeño de otros países con más experiencia en ese tema, se estableció que debe avanzar en la implementación, ya que a la fecha solamente hay cinco entidades aplicando el Presupuesto por Resultados y las demás, únicamente lo hacen en la formulación, no así en el gasto.

De igual manera, se establecieron las buenas prácticas de otros países y se determinó que algunas si las tiene Guatemala y en otras debe realizar su mejor esfuerzo para continuar implementándolas.

## **Introducción**

La Gestión por Resultados es una metodología estratégica que orienta las acciones de las entidades públicas hacia el logro de la optimización del gasto público a fin de generar mejoras permanentes en la calidad de vida de los habitantes de los países donde se implementa.

Para una empresa es vital contar con presupuestos claros que permitan al plan de negocios alinearse con las acciones y lograr los objetivos establecidos, también contar con controles que permitan conocer en qué se gasta, por qué y los beneficios que trae ese gasto para la organización. De igual manera es para los países contar con información clara, que a su vez se traduzca en mejoras directas a la vida de los ciudadanos.

La calidad con la que un gobierno ejecuta el gasto público es un mensaje de trascendencia para la sociedad, y cada vez toma mayor protagonismo en las gestiones gubernamentales. Es por eso, que muchos países latinoamericanos se han interesado en implementar la gestión por resultados en sus presupuestos; según lo manifiesta García y García (2010), con el objetivo de brindar una respuesta frente a la insistente demanda de mayor eficiencia en la asignación el uso de los recursos públicos.

La presente investigación surge al analizar que el presupuesto de ingresos y gastos, y la inversión que se llevan a cabo en el sector público son de gran importancia y trascendencia para los habitantes del país; pues a través de la calidad de estos, se asegura que los recursos lleguen a la población para satisfacer necesidades de salud, educación, seguridad, entre otras, que al final de todo, se traducen en calidad de vida y desarrollo para las comunidades.

Además, se exponen las formas en que los países latinoamericanos han implementado la Gestión por Resultados, focalizándose en dos países: Chile y Perú, así como los logros de estos, haciendo énfasis en la experiencia guatemalteca, para que, con base en las experiencias anteriores, se lleguen a conclusiones relacionadas a los desafíos y lo alcanzado en Guatemala, en materia de gasto y de procesos incluidos en la formulación del presupuesto de ingresos y gastos, con la metodología mencionada.

La metodología que se ha utilizado para la realización de este trabajo está sentada en los pilares de estudios elaborados por organizaciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), el Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala (MFP), específicamente la Dirección Técnica del Presupuesto (DTP) y los Ministerios de Finanzas o sus equivalentes, de los países sujetos del presente estudio, consultas con expertos nacionales y extranjeros, para estar en la capacidad de contrastar los estudios realizados con las propuestas expuestas.

En el primer capítulo se describe la problemática observada, así como el método de investigación que se aplicó para determinar si la hipótesis planteada es o no verdadera.

En el capítulo II se abordan las dos variables de estudio, siendo estas El Presupuesto Público y la Gestión por Resultados. De acuerdo al desarrollo del estudio, se estableció la estructura de entrevista idónea para el experto guatemalteco, así como el análisis de los avances logrados por los países con un índice de desarrollo más alto en lo relacionado a la Gestión por Resultados. De allí que en el Capítulo IV se presenta el análisis de la situación actual, lo que sirve de fundamento para establecer las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación. Se espera que la misma sea de utilidad para la búsqueda de la mejora en la aplicación de la Gestión por Resultados en Guatemala. Esto además conlleva que pronto se logre un alto grado de avance en la implementación del Presupuesto por Resultados, a fin de transparentar el uso de los recursos con que cuenta el Estado de Guatemala.

# Capítulo 1

## Diseño de Investigación

### 1.1 Tema de investigación

La Metodología de Gestión por Resultados Aplicada al Presupuesto Público de los Países Latinoamericanos: La Experiencia Guatemalteca.

### 1.2 Antecedentes

Lograr que los recursos del Estado y el gasto público generen los resultados deseados y se manejen de una forma eficiente, es un desafío continuo y es una justa exigencia de los ciudadanos y las empresas que con su trabajo y su ahorro, sufragan los presupuestos gubernamentales, cumpliendo con el Artículo 136 de la Constitución Política de la República de Guatemala, que en su literal d) menciona como deber y derecho cívico contribuir a los gastos públicos. (Constitución Política de la República de Guatemala, 1985).

Según García López & García Moreno (2010), desde fines de la década de 1980 comenzó a observarse una creciente brecha entre las demandas y expectativas sociales y la capacidad de los organismos públicos para satisfacerlas. Esta diferencia resultó bastante visible en América Latina, e hizo surgir una insistente demanda de mayor eficiencia en la asignación y el uso de los recursos públicos.

Esa necesidad de volver la gestión gubernamental más eficiente, ha llevado a la implementación de diferentes corrientes que optimicen el funcionamiento del aparato estatal. Entre ellas, se cuenta la Gestión por Resultados (GpR), que principalmente busca que las instituciones públicas mejoren continuamente en la entrega de sus productos a la ciudadanía, con el fin de aumentar el valor que la población recibe de ellas. En conclusión, que el trabajo se oriente al logro de resultados y no meramente al cumplimiento de funciones y actividades.

“La Gestión por Resultados es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (BID & CLAD, 2007).

Los países pioneros en la introducción de este concepto fueron Australia, Nueva Zelanda y Reino Unido; en la actualidad, varios países desarrollados la han adoptado para mejorar la eficiencia y la eficacia de las políticas públicas, y así mantener el desarrollo que ya han alcanzado y el buen nivel de vida de sus habitantes. En cambio, en América Latina y el Caribe se está adoptando con el objetivo de incrementar la posibilidad de alcanzar un desarrollo más rápido, dadas las condiciones de pobreza que imperan entre sus pobladores.

Uno de los mayores retos de este enfoque es la falta de información con la que cuentan los directivos para la toma de decisiones, métodos correctos para monitoreo y evaluación de resultados y la resistencia al cambio que se da incluso en los mandos gerenciales. Ante todo, la Gestión por Resultados requiere transformar la cultura institucional imperante, basada en el cumplimiento de los procedimientos, y crear una nueva orientada hacia los resultados. (García López & García Moreno, 2010)

Para este tema, se han elaborado estudios e informes, principalmente académicos, de gobiernos y de instituciones internacionales; sin embargo, no existe ninguno que estudie específicamente los países latinoamericanos y compare los esfuerzos realizados en Guatemala, planteando recomendaciones y conclusiones para la mejora del proceso e implantación, así como la utilización de buenas prácticas asociadas a la GpR.

De acuerdo al Ministerio de Finanzas Públicas (2013), la implementación de la metodología del Presupuesto por Resultados (PpR) se ha hecho en forma gradual iniciando los esfuerzos desde 1997, plasmando en el Decreto número 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto que la evaluación presupuestaria comprenderá básicamente la medición de los resultados físicos y financieros

obtenidos, entre otros. Mejorando diversos aspectos conforme transcurrían los años, implementando sistemas informáticas, hasta la conformación de un Catálogo de Insumos que sirve de guía para la programación presupuestaria que tenga como base el conseguir resultados y que éstos cuenten con los insumos necesarios.

### 1.3 Planteamiento del problema

La Constitución Política de la República de Guatemala en su Artículo 237 establece que el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado incluye la estimación de todos los ingresos a obtener y los gastos por realizar. La misma Carta Magna determina también la forma y plazos en que este será presentado ante el Organismo Legislativo, a quien corresponde aprobarlo o improbarlo. Además, es la Ley Orgánica del Presupuesto la que regula la formulación, ejecución y liquidación y del presupuesto, el uso de economías, normas y regulaciones, normas de control, la forma de recaudación de los ingresos públicos, entre otros temas relacionados.

El presupuesto público es un instrumento fundamental de la administración financiera y de la política fiscal del Estado, y surge debido a la necesidad de recaudar fondos e invertirlos con el fin de alcanzar el bienestar social de los habitantes del país. La Ley Orgánica del Presupuesto establece que el presupuesto público es la expresión monetaria y anual de los planes del Estado, elaborado en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social del Gobierno.

En Guatemala, el presupuesto se formula por programas, tal y como en otros países del mundo, se buscan estrategias y metodologías para realizar una mejor gestión y uso de los recursos, sin dejar fuera la importancia de la transparencia como un mensaje de confianza para la población. Como parte de un cambio significativo en la forma que se administran los recursos públicos en Guatemala, desde el 2011 se ha iniciado la implementación de la metodología de gestión por resultados.

La Gestión por Resultados ha adquirido un espacio importante en la gerencia pública y cada vez son más los países que la adoptan; sin embargo, implica un cambio considerable en la modalidad de gestión general, y este cambio es más visible en lo que a la asignación de recursos se refiere.

Por esto, es de interés conocer la forma en que los mayores exponentes de este enfoque en América Latina realizaron la transición de un modelo a otro, conocer detalles de su experiencia, avances y desafíos, para profundizar en los conocimientos que son de utilidad para la gerencia pública, pero también de interés para las finanzas empresariales, pues el escenario gobierno y lo referente a las finanzas públicas constituyen una base importante para las empresas y sus finanzas.

Actualmente, se considera que la gestión pública efectiva es aquella que obtiene logros tangibles para la sociedad, que van más allá de simples insumos o productos, o que producen efectos transitorios en el ciudadano, y que, más bien, tienen impactos duraderos sobre la calidad de vida de la población, produciendo gradualmente una transformación de la sociedad, esto es, resultados favorables y sostenibles. (Tanaka Torres, 2011)

La implementación de la Gestión por Resultados en el Presupuesto de Egresos se ha realizado progresivamente en Guatemala, por lo que es necesario conocer si está dando los resultados esperados y de qué manera puede coadyuvar a solucionar los problemas más graves de la población.

La Metodología de Gestión por Resultados en América Latina, se expande derivado del conocimiento de su aplicación en otros países, es así como se comparten experiencias y se realiza el benchmarking en varios países, implementando modelos que ya habían sido utilizados por otros. En el caso de Guatemala, los países que han trabajado más de cerca, y los que son comparables dada la experiencia en la implementación son Chile y Perú, por lo que el estudio se centrará en estos.

En consecuencia, el problema de esta investigación es indagar sobre la aplicación de la Gestión por Resultados en América Latina: implementación, avances, desafíos y deficiencias, así como la semejanza de esos procesos con lo iniciado en Guatemala, para concluir sobre la situación del país, identificar las buenas prácticas y sugerir mejoras en los métodos aplicados.

### 1.3.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las mejores prácticas de los países de Latinoamérica en la implementación de la Gestión por Resultados?

### 1.3.2 Preguntas derivadas

¿Qué similitudes existen en la aplicación de la Gestión por Resultados en Guatemala con relación a los países de América Latina que la han implementado?

¿Qué grado de avance tiene Guatemala, comparando la implementación actual con la realizada por otros países de América Latina?

¿Qué procesos son susceptibles de mejora en la implementación de la Gestión por Resultados en Guatemala?

### 1.3.3 Hipótesis

Guatemala está implementando la Metodología de Gestión por Resultados basándose en las buenas prácticas de otros países en América Latina.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo general

Establecer las mejores prácticas de los países de Latinoamérica en la implementación de la Gestión por Resultados.

### 1.4.2 Objetivos específicos

Determinar las similitudes que existen en la aplicación de la Gestión por Resultados en Guatemala con relación a los países de América Latina que la han implementado.

Comparar el avance de Guatemala, en la implementación de la Gestión por Resultados con la realizada por otros países de América Latina.

Establecer los procesos que son susceptibles de mejora en la implementación de la Gestión por Resultados en Guatemala.

### 1.5 Justificación

Tanto a nivel privado como público, la información financiera oportuna y precisa es de gran importancia para los directivos y personal que toma decisiones ya que deben tener las herramientas suficientes para conducir de forma acertada el destino de las operaciones a su cargo.

Hay diversas metodologías que se han desarrollado a lo largo del tiempo, con el fin de hacer más eficiente y transparente el gasto público, una de ellas y la más reciente aplicada en Guatemala es la Gestión por Resultados (GpR).

El Gobierno de la República de Guatemala, a partir del año fiscal 2012, ha incrementado los esfuerzos para implementar el enfoque de la Gestión por Resultados en la Administración Pública. Dicha implementación conlleva cambios sustanciales en la forma de hacer las cosas, a través de Resultados Estratégicos de Gobierno y así lograr mejoras en la calidad de vida de los guatemaltecos. La gestión por resultados es una metodología que está siendo adoptada por varios países en Latinoamérica como Perú, Brasil, Chile, entre otros, que de una u otra forma han constituido un modelo a seguir para Guatemala. El objetivo de esta metodología es que las instituciones públicas generen servicios que realmente aporten valor al ciudadano e incidan en él, generando cambios positivos y sostenibles a largo plazo.

Resulta interesante profundizar en este tema y descubrir, basado en la experiencia de otros países con esfuerzos más avanzados, qué es lo que le espera a Guatemala con esta implementación y si realmente se cumplirían los propósitos para los cuales fue creada la metodología, además de investigar sobre los cambios reales que se han tenido desde el año de su implementación y aplicar las mejores prácticas de los países con más experiencia en el tema.

## 1.6 Diseño metodológico

### 1.6.1 Tipo de investigación

La investigación que se realizó fue descriptiva, que según (Achaerandio, 2010) es aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece (“fenómenos”). Abarca todo tipo de recolección científica de datos, con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de éstos.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2010).

Tendrá un enfoque cuantitativo, en virtud que de acuerdo a (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2010):

“El enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se pueden “brincar o eludir” pasos. El orden es riguroso, aunque, desde luego, podrán redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se

analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis”.

Se utilizará un diseño no experimental transeccional descriptivo, que de acuerdo a (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2010) tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores).

Además, estará fundamentada en investigación documental, que como menciona (Achaerandio, 2010), consiste en recopilar los datos documentales sobre un tema o tópico determinado.

El método de muestreo es el muestreo intencional u opinático que es aquél en el que la persona que selecciona la muestra es quien procura que sea representativa, dependiendo de su intención u opinión, siendo por tanto la representatividad subjetiva. (Lagares Barreiro & Puerto Albandoz, 2014)

### 1.6.2 Sujetos de la investigación

Existen registros documentales que en Latinoamérica, son 25 países los que ya están aplicando en su Presupuesto Público la Gestión por Resultados (GpR) o están en el proceso de implementación. De ellos, los países que tienen mayores índices de avance en la GpR, de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo BID (2012) son cuatro: Brasil, Chile, Colombia y México, los cuales serán la base para el estudio comparativo con los logros de Guatemala en la aplicación de dicha metodología.

### 1.6.3 Instrumentos para la recopilación de datos

Toda investigación se inicia con la observación, esto, según (Monje Álvarez, 2011) no es el simple acto de ver, sino que es un proceso selectivo mediante el cual el investigador delimita intencionalmente los aspectos relativos al problema sobre los cuales va a fijar su atención. Tal y como sigue indicando, todo problema de investigación se aborda en primera instancia por la observación.

Los instrumentos, según (Achaerandío, 2010), son las herramientas o medios utilizados en la recolección de datos como cuestionarios, escalas, encuestas, entrevistas, tests, hojas de observación, test estandarizados, cuestionarios y otros.

En toda investigación cuantitativa se aplica un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis (y cuando no hay hipótesis simplemente para medir las variables de interés). Esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de datos en realidad representa a las variables que se han seleccionado. Estos instrumentos deben tener confiabilidad y validez.

En el presente estudio, se utilizó como instrumento de recolección de datos la entrevista, que es una técnica de investigación muy empleada en diversos campos. De acuerdo a (Achaerandío, 2010), es proceso dinámico de comunicación entre dos personas, cada una de ellas aporta a la entrevista no solo sus conocimientos e información, sino también, y principalmente sus emociones, sus percepciones, sus intereses, sus expectativas, sus prejuicios y otros.

La entrevista que se elaboró para el presente trabajo de investigación, consta de 10 preguntas y fue dirigida a funcionarios de alto rango del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, con el fin de determinar el avance en la implementación de la Gestión por Resultados en este país y tener las bases para comparar lo que documentalmente se presenta sobre los otros países sujetos del presente estudio con relación a sus buenas prácticas en la aplicación de dicha metodología.

### 1.6.4 Matriz de Consistencia

La matriz de consistencia, como su nombre lo indica permite consolidar los elementos claves de todo el proceso de investigación, además posibilita evaluar el grado de coherencia y conexión lógica entre el título, el problema, la hipótesis, los objetivos, las variables, el diseño de investigación seleccionado, los instrumentos de investigación, así como la población y la muestra del estudio.

#### Diseño teórico

Problema	Objetivos	Hipótesis o Idea a defender	Variables
La aplicación de la Gestión por Resultados en América Latina: implementación, avances, desafíos y deficiencias.	<p>General Establecer las mejores prácticas de los países de Latinoamérica en la implementación de la Gestión por Resultados.</p> <p>Específicos</p> <p>Determinar las similitudes que existen en la aplicación de la Gestión por Resultados en Guatemala con relación a los países de América Latina que la han implementado.</p> <p>Comparar el avance de Guatemala, en la implementación de la Gestión por Resultados con la realizada por otros países de América Latina.</p> <p>Establecer los procesos que son susceptibles de mejora en la implementación de la Gestión por Resultados en Guatemala.</p>	Guatemala está implementando la Metodología de Gestión por Resultados basándose en las buenas prácticas de otros países de América Latina.	Gestión por Resultados (Independiente) y Presupuesto Público (Dependiente)

Fuente: Elaboración propia.

## Operacionalización de las variables

Variable(s)	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones / Indicadores	Sub-dimensiones/ Sub-indicadores	Esquema del Marco Teórico
Gestión por Resultados	Según el Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, la Gestión por Resultados (GpR) es un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos (humanos, financieros y tecnológicos), hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. Es un enfoque diseñado para lograr la consistencia y coherencia buscadas entre los resultados de desarrollo de país y el quehacer de cada una de sus instituciones. Es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones (BID & CLAD, 2007). Según Makon (2000), la gestión por resultados es un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos.	Se refiere a una nueva metodología que se aplica tanto a los procesos internos de las instituciones públicas, implica un cambio considerable en la modalidad de gestión general, y este cambio es más visible en lo que a la asignación de recursos se refiere, a través de un presupuesto ejecutado con una visión más profunda y la entrega de bienes y servicios para lograr cambios establecidos en problemáticas previamente identificadas. Se medirá a través de los cambios que realicen las entidades en sus procedimientos y forma de hacer las cosas, así como la información que producen y publican.	Aplicación de la normativa correspondiente en los diferentes procesos	Implementación de la Metodología por Resultados en la formulación y ejecución del Presupuesto Público. Diferencias y similitudes entre los países seleccionados y Guatemala	<p><b>Gestión por Resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Categorías de Centro de Costo</li> <li>Centro de Costo</li> <li>Insumo Presupuestario</li> <li>Insumo-costo</li> <li>Producto (Intervención)</li> <li>Subproducto</li> <li>Resultado</li> <li>Resultado Estratégico</li> <li>Resultado Institucional</li> <li>Indicador</li> <li>Comprobante de Metas Físicas CO2F</li> <li>Monitoreo</li> <li>Estudio de base</li> </ul>
Presupuesto Público	El presupuesto público es un instrumento fundamental de la administración financiera y de la política fiscal del Estado y surge debido a la necesidad de recaudar fondos e invertirlos con el fin de alcanzar el bienestar social de los habitantes del país. La Ley Orgánica del Presupuesto establece que el presupuesto público es la expresión monetaria y anual de los planes del Estado, elaborado en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social del Gobierno. Es una herramienta de política gubernativa, mediante la cual se asignan recursos y se determinan gastos, para cubrir los objetivos trazados en los planes de desarrollo económico y social en un período dado.	Es una herramienta que permite planificar la distribución y el uso adecuado de los recursos que capta el Estado.	Clasificadores presupuestarios Formulación del Presupuesto Público	Planificación  Evaluación y Control de los resultados	<p><b>Presupuesto Público</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas Públicas</li> <li>Política Fiscal</li> <li>Sector Público</li> <li>Entidad Pública</li> <li>Institución Pública</li> <li>Fuente de Financiamiento</li> <li>Gastos de Funcionamiento</li> <li>Integración de la partida presupuestaria</li> <li>Inversión</li> <li>Presupuesto por Programas</li> <li>Categorías Programáticas</li> <li>Programa</li> <li>Subprograma</li> <li>Proyecto</li> <li>Actividad</li> <li>Obra</li> <li>Renglón</li> <li>Sistema de Contabilidad Integrada (Sicoín)</li> <li>Sistema de Gestión (Siges)</li> <li>Sistema Nacional de Inversión Pública</li> <li>Unidad Ejecutora</li> <li>Unidad de Administración Financiera</li> <li>Ley Orgánica del Presupuesto</li> <li>Ley Anual del Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado</li> <li>Ministerio de Finanzas Públicas</li> <li>Dirección Técnica del Presupuesto</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Operacionalización de las variables

Variable(s)	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones / Indicadores	Sub-dimensiones/ Sub-indicadores	Esquema del Marco Teórico
Presupuesto Público	<p>El presupuesto público es un instrumento fundamental de la administración financiera y de la política fiscal del Estado y surge debido a la necesidad de recaudar fondos e invertirlos con el fin de alcanzar el bienestar social de los habitantes del país. La Ley Orgánica del Presupuesto establece que el presupuesto público es la expresión monetaria y anual de los planes del Estado, elaborado en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social del Gobierno. Es una herramienta de política gubernativa, mediante la cual se asignan recursos y se determinan gastos, para cubrir los objetivos trazados en los planes de desarrollo económico y social en un período dado.</p>	<p>Es una herramienta que permite planificar la distribución y el uso adecuado de los recursos que capta el Estado.</p>	<p>Clasificadores presupuestarios Formulación del Presupuesto Público</p>	<p>Planificación  Evaluación y Control de los resultados</p>	<p><b>Presupuesto Público</b>                      Políticas Públicas                      Política Fiscal                      Sector Público                      Entidad Pública                      Institución Pública                      Fuente de Financiamiento                      Gastos de Funcionamiento                      Integración de la partida presupuestaria                      Inversión                      Presupuesto por Programas                      Categorías Programáticas                      Programa                      Subprograma                      Proyecto                      Actividad                      Obra                      Renglón                      Sistema de Contabilidad Integrada (Sicoin)                      Sistema de Gestión (Siges)                      Sistema Nacional de Inversión Pública                      Unidad Ejecutora                      Unidad de Administración Financiera                      Ley Orgánica del Presupuesto                      Ley Anual del Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado                      Ministerio de Finanzas Públicas                      Dirección Técnica del Presupuesto</p>

Fuente: Elaboración propia.

## Diseño metodológico

Método de la Investigación	Diseño de la Investigación	Ámbito de la Investigación:	Instrumentos o fuentes de investigación	Criterios de rigurosidad en la investigación	Índices
Cualitativo	No experimental, transeccional descriptivo	Unidad de análisis o estudio: Países de América Latina que aplican la Gestión por Resultados	Estudios realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo	Se trabajará con un nivel de confianza del 95%	¿Qué experiencias ha tenido en la implementación de la Gestión por Resultados en su país?
		Universo: Países de América Latina que aplican la Gestión por Resultados			¿Qué principales desafíos enfrenta la GpR en América Latina?
		Población: Países de Centro y Sudamérica que aplican la Gestión por Resultados (25 países)	Entrevista con experto de Guatemala	Se tolerará un margen de error del 5%	¿Qué resultados generales se esperan en la implementación y seguimiento de la GpR?
		Muestra: 5 países (los cuatro países más desarrollados en el tema según el BID: Chile, Colombia, Brasil y México, además de Guatemala)	Cuadro comparativo entre los logros de países desarrollados en el tema y Guatemala		Según su experiencia, ¿qué diferencias y similitudes encuentra entre la implementación de GpR en Guatemala y su país?
		Técnica de muestreo: Muestreo intencional u opinático			¿Se han establecido buenas prácticas de observancia general en la GpR?

Fuente: Elaboración propia.

## 1.7 Cronograma

Actividades	septiembre				octubre				noviembre				diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Retroalimentación de Capítulo 1 Marco Conceptual y Capítulo 2 Marco Teórico			■	■												
Validación de los instrumentos para recabar la información y aplicación de los instrumentos.				■	■											
Análisis de la información recabada. (Capítulo 3)						■	■									
Presentación y entrega de los resultados de la investigación al asesor para su revisión.								■								
Reunión con los asesores para recibir retroalimentación y observaciones del proceso.									■							
Entrega del Capítulo 3 aprobado por el Asesor.										■						
Presentación del Capítulo 4 al Asesor e iniciar con conclusiones, recomendaciones y anexos.											■					
Reunión con los asesores para aprobación del Capítulo 4												■				
Entrega del Capítulo 4 aprobado por el Asesor, entrega de conclusiones, recomendaciones y anexos al asesor.													■			
Tercera reunión con los asesores														■		
Asesor entrega Dictamen															■	
Entrega del trabajo final																■

Fuente: Elaboración propia.

## 1.8 Presupuesto

Descripción de recursos	Cantidad	Costo	
		Unitario	Total
Pago de Gastos de Egreso	1	Q 2,500.00	Q 2,500.00
Computadora portátil (utilización)	1	Q 1,000.00	Q 1,000.00
Energía eléctrica	6	Q 150.00	Q 900.00
Impresión	1	Q 1,000.00	Q 1,000.00
Internet (mensual)	5	Q 200.00	Q 1,000.00
Adquisición de libros	3	Q 200.00	Q 600.00
Papel (resma)	2	Q 100.00	Q 200.00
Fotocopias	300	Q 0.20	Q 60.00
Encuadernado	20	Q 50.00	Q 1,000.00
Combustible para traslados	6	Q 200.00	Q 1,200.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q 9,460.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Presupuesto público**

El presupuesto es el límite de gastos que una entidad puede realizar durante un año, de acuerdo a los ingresos que espera recibir, y debe ser la expresión financiera de los programas y proyectos que ejecutará para alcanzar los objetivos del plan de gobierno. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2009).

Para la Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera (2015), “El presupuesto público es el instrumento a través del cual el poder legislativo establece los niveles máximos de gastos que el poder ejecutivo puede realizar, así como también autoriza el endeudamiento y las aplicaciones financieras en que éste puede incurrir, en un determinado período anual.”

El presupuesto público en Guatemala está regulado por Decreto 101-97 "Ley Orgánica del Presupuesto", publicada el 16 de septiembre de 1997 y el Acuerdo Gubernativo 240-98 "Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto", publicado el 28 de abril de 1998.

En ambas disposiciones legales se establece como órgano rector del proceso presupuestario público, al Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), cuyas funciones, responsabilidades y estructura orgánica se encuentran reguladas por el Decreto 114-97 "Ley del Organismo Ejecutivo", publicado el 12 de diciembre de 1997 y el Acuerdo Gubernativo 394-2008 "Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), publicado el 31 de diciembre de 2008.

El MINFIN, a través de la Dirección Técnica del Presupuesto, ejerce las funciones de elaboración, formulación y coordinación del Proyecto de Ley de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado en función a la orientación económica y social del Gobierno. (Organización de los Estados Americanos (OEA), 2015)

### 2.1.1 Importancia del Presupuesto Público

El presupuesto público es de gran importancia porque representa una parte fundamental de la política económica. El presupuesto se establece para un período determinado, generalmente de un año, y muestra las prioridades y los objetivos del gobierno a través de los montos destinados a los ingresos y gastos y en qué forma se distribuyen entre las entidades que conforman el Estado, demostrando con ello sus prioridades. Estos recursos son provistos por sus ciudadanos, a través de los impuestos.

El análisis de la estructura del gasto público se realiza por medio de las clasificaciones presupuestarias, que son estructuras que encierran o clasifican diversos gastos en categorías a fin de estandarizar los mismos para todas las dependencias que utilicen recursos públicos.

La importancia del Presupuesto Público es que representa contablemente los planes que el gobierno tiene para suplir las necesidades de sus ciudadanos a fin de mejorar la calidad de vida y por ende, elevar el nivel de desarrollo nacional. Por ello, se dice que la planificación y el presupuesto gubernamental, deben ir siempre de la mano, para que éste refleje y apoye la obtención de los objetivos planteados.

Además, el presupuesto tiene un peso macroeconómico muy evidente en el crecimiento, el empleo, la inflación, y la estabilidad. Las políticas de ingreso y de asignación del gasto público son elementos clave de la política económica: tienen impactos definitivos en el crecimiento de la economía y en el desarrollo social; son además impactos de largo alcance.

### 2.1.2 Sector Público

El Sector Público está conformado por el conjunto de unidades de gobierno general y empresas públicas que desarrollan actividades y funciones que son competencia del Estado, o que son asumidos por éste.

Para (Tanzi, 2000), la calidad del sector público solo puede apreciarse con el trasfondo del papel que desempeña el Estado. Si el sector público permite que el Estado cumpla sus metas en una forma eficiente y bien lograda, puede decirse que el sector público es de alta calidad. Sin embargo, las metas deben ser realistas, porque, por muy eficiente que sea el sector público, no podrá cumplir metas que no sean alcanzables.

En resumen, si el sector público logra los objetivos establecidos por el Estado, se puede decir que es eficiente, siempre y cuando se utilice la menor cantidad de: recursos económicos, empleados públicos con una baja carga tributaria.

El sector público debe ser transparente en sus procesos y en sus resultados. La corrupción no debe prevalecer en las decisiones que tomen los burócratas y los dirigentes políticos. Y los recursos que están en manos del sector público deben usarse en aplicaciones que incrementen su tasa social de rendimiento.

### 2.1.3 Entidad Pública

Conjunto de organismos e instituciones que existen legalmente, que desempeñan funciones de Gobierno y que se agrupan según la naturaleza de las funciones o actividades económicas otorgadas por el Estado.

### 2.1.4 Institución Pública

Es un organismo que desempeña una función de interés público dentro del territorio nacional y que, por Orden Constitucional o Ley Ordinaria, es una organización fundamental del poder soberano de un Estado o Nación.

### 2.1.5 Fuente de Financiamiento

Se refiere a los recursos financieros con los cuales se espera cubrir el pago de los bienes y/o servicios necesarios para desarrollar los programas y proyectos contenidos en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado correspondiente a un ejercicio fiscal. Se integran por los ingresos corrientes, ingresos de capital y las fuentes financieras.

### 2.1.6 Gastos de Funcionamiento

Están conformados por las asignaciones que las instituciones del sector público destinan en la gestión administrativa o técnica, para la producción de bienes o la prestación de servicios, y las orientadas a mejorar cualitativamente el recurso humano y proveerlo de los servicios básicos. Los Gastos de Funcionamiento se integran por la sumatoria de las asignaciones programadas para Gastos de Administración y Gastos en Recurso Humano.

### 2.1.7 Partida Presupuestaria

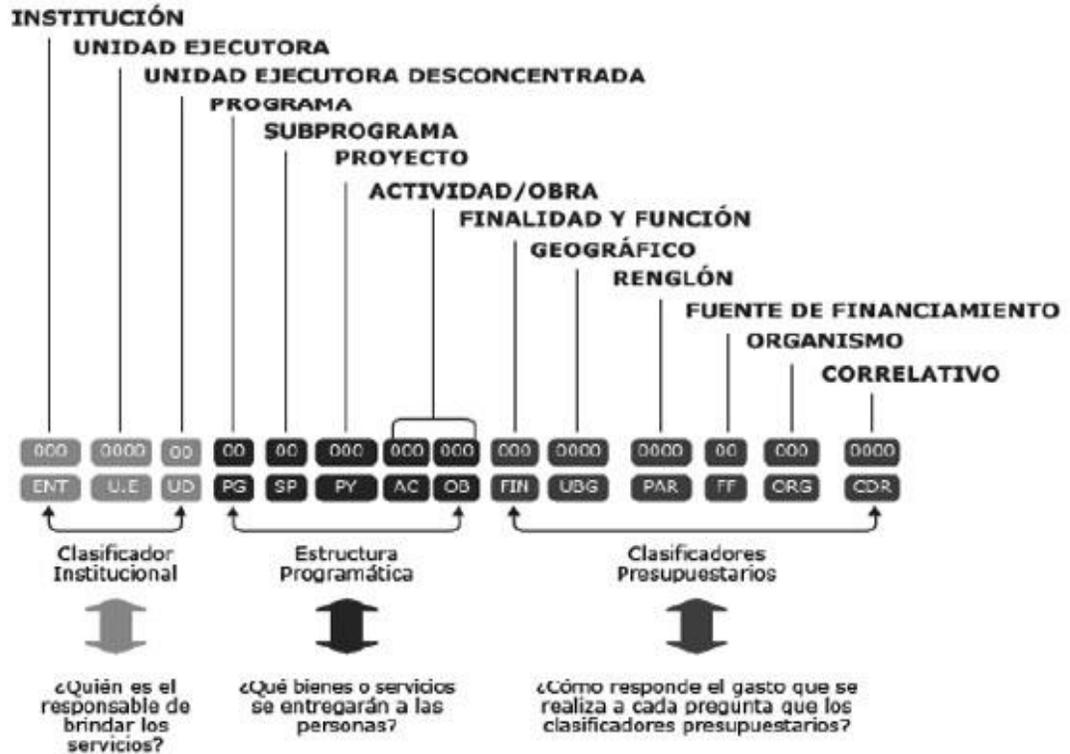
La partida presupuestaria está constituida por los códigos que se utilizan para identificar la estructura presupuestaria institucional a nivel de ingresos y egresos, la cual constituye la base para ingresar los datos en el Sistema de Contabilidad Integrada (Sicoín) en donde se registra y clasifica los movimientos presupuestarios que las instituciones realizan.

Esa estructura es la que se utiliza para identificar la institución que tiene asignados los recursos y que es el encargado de brindar los servicios, los bienes o servicios que se entregarán a las personas y cuál es la finalidad por la que se adquirirán dichos productos o servicios y cómo se clasifican, de acuerdo al Manual de Clasificaciones Presupuestarias del Ministerio de Finanzas Públicas.

La estructura de la Partida presupuestaria se presenta a continuación:

# Estructura Presupuestaria de Guatemala

## Estructura presupuestaria



Fuente: (Ministerio de Finanzas Públicas, 2008)

### 2.1.8 Inversión

Asignaciones destinadas a la formación, adquisición, ampliación, conservación o mejora de los bienes de capital del Estado, para la producción de bienes o la prestación de servicios. La inversión se clasifica en inversión física, transferencias de capital e inversión financiera.

### 2.1.9 Presupuesto por Programas

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

### 2.1.10 Categorías Programáticas

Son los niveles de presupuestación de las acciones sustantivas de una Institución, las cuales responden a la red de producción que permite la generación de metas e indicadores de desempeño (gestión, resultados e impacto). Su estructura es de acuerdo a la técnica del presupuesto por programas con énfasis en resultados, atendiendo la siguiente clasificación: Programa, Subprograma, Proyecto, Actividad y Obra.

División lógica realizada en el seno del presupuesto por programas destinada a clasificar y direccionar a las actividades por grado de importancia.

Las categorías son: Programa, Subprograma, Actividad, Proyecto y Obra. La apertura programática debe reflejar las actividades sustantivas y las adjetivas de una institución, y posibilitar una lectura clara de la asignación de recursos a centros de producción institucional específicos, estableciendo las diferencias entre los productos terminales (programas) y los restantes. No deben confundirse las categorías programáticas con las unidades orgánicas del organigrama. (Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional, 2007)

#### 2.1.10.1 Programa

Categoría programática que expresa un proceso de producción de un producto terminal, contenido en una red de acciones presupuestarias de una jurisdicción o entidad, expresado como contribución de logro de los objetivos de la política pública, a través de la producción terminal.

Conjunto organizado de operaciones, acciones y subacciones articuladas en tiempo y espacio que, subordinado a un plan y aplicado sobre la situación inicial, está destinado a modificarla orientándola hacia la situación objetivo. (Oficina Nacional de Presupuesto, 2007)

#### 2.1.10.2 Subprograma

Categoría programática en la cual se denotan las acciones presupuestarias cuyas relaciones de condicionamiento se establecen exclusivamente con un programa o dentro de él. Su producción contribuye a la producción total del programa.

#### 2.1.10.3 Proyecto

Es la categoría programática que expresa la creación, ampliación o mejora de un medio de producción durable, se compone por el conjunto de operaciones limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un producto final, que concurre a la expresión de la acción del gobierno.

#### 2.1.10.4 Actividad

Es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos. Es una categoría programática cuya producción es intermedia y por lo tanto, es condición de uno o varios productos terminales o intermedios. Su producción puede ser un insumo para otro producto, en el caso de la tecnología institucional de producción por procesos.

#### 2.1.10.5 Obra

Categoría programática que por sí misma no puede satisfacer la necesidad para la cual se ejecuta el proyecto, aunque forme parte de él. Un proyecto de inversión puede desagregarse, por razones tecnológicas, en diversas unidades menores las cuales, en una secuencia temporal y de mutua complementación, conforman el medio de producción de bienes y servicios proyectado y se consideran, para efectos presupuestarios, como una categoría programática de mínimo nivel. Como

tal, serán indivisibles a los fines de la asignación formal de los fondos financieros que requiere la ejecución del proyecto de inversiones en su conjunto.

#### 2.1.10.6 Renglón

Constituye el tercer nivel dentro de la clasificación por objeto del gasto, el cual identifica los bienes y servicios que las Instituciones del Sector Público adquieren, lo cual permite el registro contable.

#### 2.1.11 Sistema de Contabilidad Integrada (Sicoin)

Es la herramienta informática que lleva el control de la ejecución presupuestaria, registrando ingresos y el gasto de los programas y proyectos según corresponda, generando automáticamente con cada registro la contabilidad del Estado y el proceso de pago. También contempla el registro de metas, indicadores de desempeño e ingreso del Plan Operativo Anual de cada entidad.

#### 2.1.12 Sistema de Gestión (Siges)

El Sistema Informático de Gestión, es una herramienta de apoyo a la ejecución del gasto, que abarca cada uno de los procesos administrativos, de gestión y seguimiento para el abastecimiento de bienes y/o servicios.

#### 2.1.13 Sistema Nacional de Inversión Pública

Según la Dirección Nacional de Inversión Pública, se entiende por Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP, el conjunto de normas, instrucciones y procedimientos que tienen por objetivo, en el contexto de un Estado moderno, ordenar el proceso de la inversión pública, para poder concretar las opciones de inversión más rentables económica y/o social, considerando los lineamientos de la política de gobierno. Es un instrumento de gestión que permite transformar las iniciativas de inversión en proyectos concretos, que funciona considerando el ciclo de vida del proyecto.

## 2.1.14 Políticas Públicas

Declaraciones de los fines, metas, principios, propósitos, intenciones o ideales que regulan las actividades de las autoridades políticas, de acuerdo con la estructuración que surge de la Agenda de Gobierno. (Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional, 2007). Obligación y responsabilidad de mostrar de manera precisa e imparcial que se ha efectuado un trabajo de acuerdo con estándares previos acordados, con la posibilidad de verificar los resultados obtenidos. (García, 2006)

### 2.1.14.1 Monitoreo

Seguimiento sistemático y permanente en el que se compara el proceso de avance de los programas y proyectos de una institución con la trayectoria predeterminada en el plan. (Oficina Nacional de Presupuesto, 2007)

### 2.1.14.2 Política Fiscal

A la política fiscal también se le conoce finanzas públicas. Es la principal herramienta con la que cuenta un Gobierno para financiar la adecuada provisión de bienes públicos e influir en la estabilización del nivel de actividad económica en el corto plazo (Martínez, 2008).

### 2.1.14.3 Estudio de base

Análisis que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo, en relación con la cual puede medirse el avance o pueden efectuarse comparaciones (OCDE, 2010).

### 2.1.15 Unidad Ejecutora

Constituye un nivel operativo utilizado para conducir la ejecución de operaciones orientadas a la gestión de los fondos públicos conforme a las normas y procedimientos establecidos por el ente rector.

### 2.1.16 Unidad de Administración Financiera

Las Unidades de Administración Financiera UDAF, son estructuras administrativas dentro de cada organismo y ente del sector público, organizadas para lograr la desconcentración del sistema de administración financiera.

### 2.1.17 Ley Orgánica del Presupuesto

Prevista por la Constitución Política de Guatemala, la Ley Orgánica del Presupuesto es la norma superior y general en materia presupuestaria, que regula la formulación, programación, organización, coordinación, ejecución, liquidación y control de los ingresos y egresos del Estado, bajo principios de legalidad, economía, eficiencia, eficacia y equidad para asegurar la gestión, cumplimiento y evaluación de los programas y proyectos del sector público. (Arévalo, 2011)

#### 2.1.17.1 Ley Anual del Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado

Esta ley tiene vigencia de un año y es aprobada por el Congreso de la República de Guatemala. Para el caso del presupuesto de ingresos, indica de manera detallada el monto por impuestos, préstamos, donaciones y otros ingresos que se estima obtener. El presupuesto de egresos, contiene el límite de gasto que podrá realizar cada institución en funcionamiento e inversión por cada fuente de financiamiento o tipo de ingreso.

También incluye normas que deben ser observadas por las instituciones y entidades del sector público durante la etapa de ejecución presupuestaria. Estas normas son complementarias a lo que

establece la Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento. Posteriormente a la aprobación de la Ley Anual del Presupuesto, se emite un Acuerdo Gubernativo que aprueba el presupuesto al máximo nivel de detalle, es decir, a nivel de cada línea de presupuesto. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2009)

### 2.1.18 Ministerio de Finanzas Públicas de la República de Guatemala

Forma parte de la Administración Central, dentro de sus atribuciones, está formular la política fiscal y financiera de corto, mediano y largo plazo con base en la política económica y social del Gobierno. De esta manera, el Ministerio de Finanzas Públicas fue legalmente constituido a través del Decreto 106-71 del Congreso de la República de Guatemala.

Entre sus funciones están:

- a) Formular la política fiscal y financiera del corto, mediano y largo plazo en función de la política económica y social del Gobierno.
- b) Proponer al Organismo Ejecutivo la Política Presupuestaria y las normas para su ejecución.
- c) Dirigir, coordinar y consolidar el proyecto del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado.
- d) Proponer a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) normas para desconcentrar la recaudación de impuestos.
- e) Coordinar con la SAT la programación de ingresos derivados de la recaudación tributaria.
- f) Transferir los recursos asignados en el presupuesto a los organismos y entidades del Estado.
- g) Evaluar la ejecución presupuestaria del Estado cada cuatrimestre, y proponer a la Presidencia de la República medidas correctivas que en el ámbito de su competencia sean necesarias.
- h) Definir la política para seleccionar proyectos y programas de inversión social, los cuales serán realizados con fondos propios, préstamos y cooperación externa.
- i) Fijar normas y procedimientos operativos relacionados con el sistema de contrataciones y adquisiciones del Estado de acuerdo con la Ley.

### 2.1.18.1 Dirección Técnica del Presupuesto

Es la dependencia del Ministerio de Finanzas Públicas designada como órgano rector del Sistema Presupuestario del Sector Público, responsable de normar, dirigir y coordinar el proceso presupuestario, así como analizar, controlar y evaluar la ejecución presupuestaria, con énfasis en el control por resultados de la gestión pública para propiciar el desarrollo del país en función de sus necesidades y algunas de sus funciones son:

- a) Definir y proponer las bases cuantitativas para la formulación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado;
- b) Dictar las normas presupuestarias para los procesos de formulación, ejecución y evaluación de las entidades del sector público;
- c) Coordinar con la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, la formulación de los lineamientos para elaborar los proyectos de presupuesto del sector público y fundamentar con los entes involucrados en el proceso, el contenido de los mismos;
- d) Efectuar la estimación y programación de los ingresos corrientes y de capital que se presupuesten para cada ejercicio fiscal, en coordinación con las Direcciones de Análisis Financiero y de Crédito Público, respectivamente;
- e) Formular el Proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para cada ejercicio fiscal;

## 2.2 Gestión por Resultados

Según el Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, la Gestión por Resultados (GpR) es un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos (humanos, financieros y tecnológicos), hacia la consecución de resultados de desarrollo,

incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. Es un enfoque diseñado para lograr la consistencia y coherencia buscadas entre los resultados de desarrollo de país y el quehacer de cada una de sus instituciones.

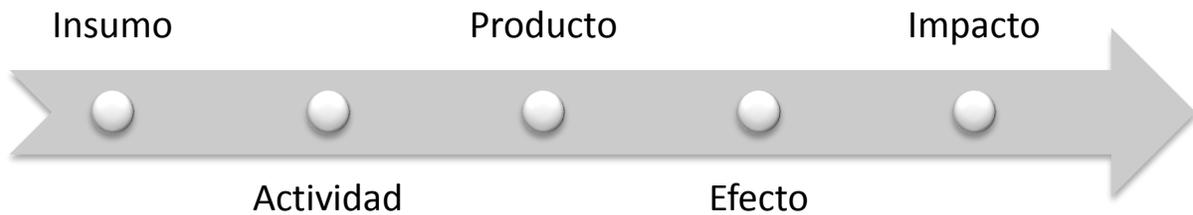
La Gestión por Resultados es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (BID & CLAD, 2007).

Según Makon (2000), la gestión por resultados es un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos.

La GpR se define “como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país”. (García López & García Moreno, 2010)

La Gestión por Resultados se basa en relaciones de causa y efecto, por lo tanto, en una cadena de resultados esperados, los cuales se ilustran en la siguiente imagen:

## Cadena de Resultados en la GpR



Fuente: Elaboración propia con base en datos del BID (2012).

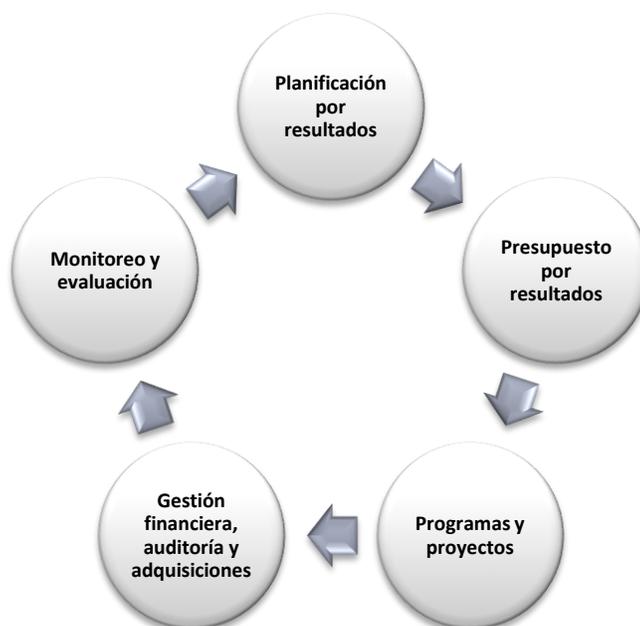
Los tres primeros hacen referencia a la ejecución de las actividades, teniendo como resultados el efecto y el impacto de dicha ejecución.

### 2.2.1 Ciclo de Gestión por Resultados

De acuerdo al BID (2012), es posible analizar la capacidad institucional de los países latinoamericanos para implementar una gestión pública basada en resultados mediante el estudio de cinco pilares que son:

- i. Planificación orientada a resultados,
- ii. Presupuesto por resultados (ppr),
- iii. Gestión financiera, auditoría y adquisiciones,
- iv. Gestión de programas y proyectos y
- v. Monitoreo y evaluación

## Pilares de la Metodología de la Gestión por Resultados



Fuente: Elaboración propia con información del BID (2012).

Los cinco pilares del ciclo de gestión examinan los elementos indispensables para que el proceso de creación de valor público esté orientado a lograr resultados y se enfoca cada uno en los siguientes aspectos:

### 2.2.1.1 Planificación orientada a resultados

La planificación es un instrumento que el gobierno utiliza para definir el destino del país; de acuerdo al BID en (García López & García Moreno, 2010), para ello, se deben responder tres preguntas básicas: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir? y ¿cómo podemos llegar? Para contestar estas preguntas, debe tomarse como base datos estadísticos confiables, que permitan realizar un análisis de la situación social y económica del país. La respuesta a la segunda pregunta se relaciona con los objetivos del gobierno vigente, convenientemente respaldados por el Poder Legislativo y las organizaciones de la sociedad civil. Contestar a la tercera pregunta conlleva

analizar distintas opciones para lograr los objetivos y elegir aquellas que se muestren más pertinentes y eficientes.

Es importante hacer mención que solamente en Brasil, Colombia, México, República Dominicana y Suriname el Poder Legislativo debate y aprueba el plan nacional de gobierno. En el resto de los países, el Congreso participa marginalmente en la discusión de los planes nacionales, pues en general se concibe que este es un ámbito reservado al Poder Ejecutivo. Esto contrasta con el hecho de que en todos los países el Congreso discute y aprueba el presupuesto. Si el plan es la guía del presupuesto, lo lógico sería que ambos pasen por el mismo proceso de discusión, búsqueda de acuerdos y control. El hecho de que reciban distinto tratamiento político contribuye a su desarticulación y muestra que en la práctica el plan tiene menos importancia política que el presupuesto debido, quizás, a su tradicional carácter declarativo. No obstante, en la perspectiva de la GpRD, el plan debe recibir la misma atención que el presupuesto, pues constituye un instrumento que expresa los acuerdos nacionales en el mediano plazo y es el marco para la asignación del gasto público. (García López & García Moreno, 2010)

Es conveniente señalar que Guatemala no planifica a largo plazo, sino que únicamente a mediano y corto plazo. Uno de los retos más grandes de Guatemala y otros países de América Latina es relacionar adecuadamente la Planificación con el Presupuesto, a fin de realizar adecuadamente los planes y lograr los resultados esperados.

#### 2.2.1.2 Presupuesto por Resultados (PpR)

El presupuesto de un país es la mejor y más clara herramienta que determina la transparencia y la optimización que se hace de los recursos que se obtienen de los ciudadanos a partir de los impuestos establecidos o de otros medios de financiamiento establecidos. Por ser cuantitativo, es fácil determinar la relación entre su uso y el impacto favorable a la sociedad.

Con la implementación del Presupuesto por Resultados se pretende mejorar la forma en que los bienes y servicios que brindan las entidades públicas lleguen a los ciudadanos, a fin de otorgar mayor transparencia en la utilización de los recursos obtenidos a través de los impuestos.

El Presupuesto por Resultados es el punto central de las reformas que apuntan a una gestión por resultados. Esto implica pasar de una administración que se basa en el control en la aplicación de normas y procedimientos a una administración comprometida ante los ciudadanos a la obtención de resultados y a rendir cuentas de la ejecución de los mismos. (Ministerio de Hacienda, 2011)

Es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles. Para lograrlo es necesario un compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información, y rendir cuentas. (Gobierno de Perú, 2014)

El Presupuesto por Resultados (PpR) es un conjunto de procesos e instrumentos capaces de integrar sistemáticamente el análisis sobre los resultados de la gestión pública al proceso de asignación de los recursos. (Ministerio de Hacienda, 2011)

#### 2.2.1.2.1 Diferencias entre Presupuesto tradicional y presupuesto por resultados

El presupuesto por programa como expresión de la producción pública que se realiza a través de los centros de gestión productiva, tiene ventajas como que posibilita el análisis de cada relación insumo-producto; permite el análisis de las relaciones entre los productos, posibilita el análisis de las relaciones entre los productos terminales y la política a que contribuyen.

El presupuesto por resultados es una técnica que adiciona al presupuesto por programas el desarrollo metodológico de los indicadores de resultados e impacto y la determinación de relaciones causales entre los resultados y la cantidad y la calidad de los bienes y servicios a producirse por parte de las instituciones públicas.

La aplicación de la estrategia PpR, a diferencia del modelo tradicional de presupuesto, requiere avanzar en el cumplimiento de lo siguiente: 1. Superar la naturaleza inercial de los presupuestos tradicionales para pasar a cubrir productos que benefician a la población. 2. Entidades verdaderamente comprometidas con alcanzar sus resultados propuestos. 3. Responsabilidad en el logro de resultados y productos que posibilite la rendición de cuentas. 4. Producción de información de desempeño sobre resultados, productos y el costo de producirlos. 5. Hacer uso de la información generada en el proceso de toma de decisiones de asignación presupuestaria, y hacerlo con transparencia hacia las entidades y los ciudadanos. (Gobierno de Perú, 2014)

En resumen, las diferencias entre el Presupuesto tradicional y el Presupuesto por Resultados se describen en la siguiente tabla:

Presupuesto tradicional	Presupuesto por resultados
<p>Asigna recursos a un organismo para gastarlo en ciertos insumos.</p> <p>Informa sobre qué insumos utilizan los organismos públicos y cuánto gastan en dichos insumos.</p> <p>El control presupuestario tradicional vigila que los actos sean legales y que el gasto se encuentre dentro de los límites autorizados.</p> <p style="text-align: center;">Insumos    <b>➡</b>    Productos</p> <p>El énfasis se pone en el cumplimiento de Normas y en el seguimiento de procesos estandarizados.</p>	<p>Otorga recursos a un organismo para que se gasten en insumos a fin de generar una cierta cantidad de productos previstos.</p> <p>Los productos forjados generan ciertos resultados en la sociedad.</p> <p>Brinda información adicional sobre qué se produce en los organismos públicos, quien los produce, cuántos bienes se producen, qué resultados se esperan y cuánto cuesta lograr esos resultados.</p> <p style="text-align: center;">Insumos ➡ Productos ➡ Resultados ➡ Impacto</p> <p>El énfasis se pone en el cumplimiento de resultados</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.1.2.2 Tipos de presupuesto por resultados

Respecto de la forma de integrar la información de desempeño al proceso presupuestario y a la toma de decisiones, la OCDE –sobre la base de los objetivos declarados por autoridades fiscales de los distintos países miembros– ha desarrollado tres categorías de presupuestos por resultados:

1. Cuenta Pública: El principal objetivo es obtener mayor transparencia y rendición de cuentas a través de incorporar información al proceso presupuestario.
2. Presupuesto Informado: Existe un vínculo indirecto entre información de desempeño y asignación de recursos, que implica que la información de desempeño es utilizada sistemáticamente para sustentar las decisiones presupuestarias, pero no necesariamente determina los montos de recursos asignados. La información de desempeño no tiene un peso predeterminado en la decisión final. En este caso, los objetivos centrales son mejorar la transparencia y la planificación presupuestaria.
3. Fórmula Directa: El principal objetivo de la incorporación de información de desempeño al proceso presupuestario es mejorar la asignación de recursos. En este caso existe una relación directa y explícita entre recursos y mediciones de desempeño, en general unidades de producto. Puede tomar la forma de recursos asignados en base a formas contractuales que incluyen indicadores de desempeño o de actividad. (Arenas & Berner, 2010)

### 2.2.1.3 Gestión financiera, auditoría y adquisiciones

Según Makón, (2000), en (García López & García Moreno, 2010), este pilar está formado por tres componentes interrelacionados: la gestión financiera pública (GFP), la auditoría y las adquisiciones. La GFP es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público. Está conformada por los principios, las normas, los organismos, los

recursos, los sistemas y los procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias tanto para la captación como para el gasto de recursos.

La GFP está integrada por los siguientes componentes: i) administración del presupuesto, ii) contabilidad, iii) administración de la deuda (crédito público), iv) administración del efectivo (tesorería) y v) administración tributaria.

En este pilar es donde se involucran sistemas como el sistema electrónico de administración financiera (SIAF) que abarca presupuesto, contabilidad, tesorería, crédito público y administración tributaria y que debe estar conectado con otros subsistemas conexos, como los de inversión pública, adquisiciones, recursos humanos y patrimonio.

#### 2.2.1.4 Gestión de programas y proyectos

La gestión de programas y proyectos es el pilar de valor público, en virtud que es el medio por el cual el Estado produce los bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno. A ello se destina la mayor parte de los recursos del Estado, y los procesos de planificación, gestión presupuestaria y financiera, adquisiciones, auditoría, y seguimiento y evaluación se concretan en la gestión de programas y proyectos.

Uno de los indicadores de la buena gestión por resultados es la satisfacción de los usuarios; por lo cual, los administradores de las instituciones del Estado deben tomar en cuenta la opinión de los usuarios y emplearla para identificar los elementos que requieran correcciones o perfeccionamientos. En un ámbito más general, se debe disponer de mecanismos de consulta a las organizaciones de la sociedad civil, con el fin de incorporar la opinión de los ciudadanos al momento de diseñar o ajustar las estrategias y los productos de la gestión.

### 2.2.1.5 Monitoreo y evaluación

El monitoreo es la “función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores predefinidos para proporcionar a los administradores y a las principales partes interesadas de una intervención para el desarrollo indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados” (OCDE, 2012).

En la gestión pública, el monitoreo busca conocer el avance de los objetivos y las metas del gobierno que, en la mayoría de los casos, están consignados en un plan nacional que se ejecuta con los recursos del presupuesto público.

En el marco de la GpRD, el sistema de monitoreo es un instrumento para gestionar el sector público mediante un conjunto de indicadores que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos y de sus expresiones cuantitativas: las metas. Un sistema tradicional de seguimiento de la ejecución se distingue de uno basado en resultados en que este último incorpora indicadores que dan cuenta de los resultados obtenidos por los programas y los proyectos, mientras que el primero contiene indicadores que informan sobre los insumos, las actividades y los productos realizados, pero sin fijarse si con ellos se logran o no los objetivos (resultados).

En el ámbito de las políticas públicas, el desempeño se define como la medida en que una intervención para el desarrollo o una entidad que se ocupa de fomentar el desarrollo actúa conforme a criterios, normas y directrices específicos u obtiene resultados de conformidad con las metas o los planes establecidos (OCDE, 2002).

### 2.2.2 Sistema de Evaluación Prodev (SEP)

El Sistema de Evaluación Prodev, se estableció en dos partes, la primera, definiendo el modelo conceptual con la colaboración del CLAD y en la segunda, el Prodev diseñó el SEP, que es un conjunto de parámetros de calificación que se aplican a los países a fin de determinar su desarrollo en el tema de la Gestión por Resultados.

Para evaluar a los países que implementan la Gestión por Resultados, se establecieron parámetros de calificación que van de 1 a 5, siendo 5 la situación óptima. El promedio de esas calificaciones generan un índice que muestra la capacidad de GpR de un país.

El índice SEP que es el establecido por el Sistema de Evaluación PRODEV (Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo) establece rangos para determinar el nivel de avance que tiene cada uno de los países de la región latinoamericana y el Caribe, en cuanto a la Gestión por Resultados, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 1 Pilares de la Gestión por Resultados según el nivel de desarrollo**

Pilar de la GpR	Total	Nivel de desarrollo de la GpR		
		Alto	Medio	Bajo
Planificación orientada a resultados	2.3	3.5	2.3	1.6
Presupuesto por resultados	1.4	3.1	1.3	0.5
Gestión financiera, auditoría y adquisiciones	2.5	4.0	2.5	1.5
Gestión de programas y proyectos	1.9	3.1	1.9	1.0
Monitoreo y evaluación	1.6	3.8	1.3	0.7
Índice de GpR	1.9	3.5	1.9	1.1

Fuente: Elaboración propia con datos del BID 2012.

De acuerdo a los estándares anteriores, se realizó una evaluación de los 25 países que están aplicando la Gestión por Resultados, dirigido por entidades internacionales y tal y como lo publica el Banco Interamericano de Desarrollo, se clasificaron en tres categorías de acuerdo al nivel de desarrollo, ya sea alto, medio y bajo, como puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 2 Clasificación de los países de acuerdo a su nivel de desarrollo de la GpR

Nivel de desarrollo de la GpR	Países	Índice de GpR
Alto	Brasil, Chile, Colombia, México	> 3.0
Medio	Argentina, Barbados, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Uruguay	< 3.0 >1.5
Bajo	Bahamas, Belice, Guyana, Haití, Paraguay, Surinam	< 1.5

Fuente: BID 2012.

### 2.2.3 Centro de Costo

Es un centro de gestión o unidad administrativa donde se realiza el proceso productivo para la entrega de productos, sean estos bienes o servicios, responsable de la cadena completa de generación de un servicio (final o intermedio).

Debe ser relevante en la producción de bienes y prestación de servicios, en el sentido de precisar la tecnología de producción aplicada y justificar la realización de todo el proceso presupuestario a ese nivel.

El centro de costo está en función del objeto de costo (producto), donde se asignan recursos financieros para la dotación de insumos (directos e indirectos) y utilización de los mismos.

### 2.2.4 Categorías de Centro de Costo

Se refiere a los criterios de agrupación que cada entidad le asigna a los centros de costo en donde se prestan los servicios a la población, o bien, la agrupación de las unidades administrativas que generan producción intermedia.

### 2.2.5 Insumo Presupuestario

Se refiere a la dotación de recursos reales o a su valoración financiera.

### 2.2.6 Insumo-costo

Se refiere a la utilización de recursos exigida por la producción del periodo presupuestario, sea en términos reales o financieros.

### 2.2.7 Producto (Intervención)

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

### 2.2.8 Subproducto

Es la combinación de los insumos, que durante el proceso productivo son transformados en los bienes o servicios que se entregarán a la población.

### 2.2.9 Resultado

Producto esperado y/o consecuente de las actividades, operaciones y planes que se desarrollan en una organización. (OCDE, 2010). El resultado 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. (Segeplan, 2013). Los resultados son los cambios deseables en las condiciones o características de un grupo poblacional, en un período y magnitud específicos. Los mismos serán definidos a partir de los Caminos Causales Críticos determinados en la fase del diagnóstico.

### 2.2.9.1 Resultado Estratégico

Son definidos y avalados por las instancias rectoras de planificación y presupuesto del Estado, contando con el respaldo político del gobierno.

### 2.2.9.2 Resultado Institucional

Son definidos por cada institución en función de su naturaleza o razón de ser. Pueden ser asociados a un programa o a un subprograma presupuestario.

### 2.2.10 Indicador

Medida cuantitativa o cualitativa que permite conocer el comportamiento de una variable.

### 2.2.11 Comprobante de Metas Físicas CO2F

Refleja las variaciones en las metas a alcanzar, conforme a sus respectivos programas de trabajo.

## Capítulo 3

### Presentación de Resultados

#### Herramienta de Recolección de Datos: Entrevista

El presente estudio se basó en datos documentales de los países que han aplicado la Gestión por Resultados y que de acuerdo a la calidad en su desempeño están considerados como los más desarrollados en ese tema, siendo estos: Chile, Colombia, México y Brasil. Los cuales determinan el estándar a utilizar a fin de establecer los avances de la República de Guatemala en todo lo relacionado, así como si han aplicado las buenas prácticas en su implementación.

Además, se contó con las impresiones de un experto en el tema de la Metodología de Gestión por Resultados de Guatemala (funcionario del Ministerio de Finanzas Públicas), a través de una entrevista estructurada que permitió compartir sus experiencias, la forma en que ha percibido la implementación en su país, deficiencias observadas y en general la vivencia de la Gestión por Resultados.

Antes de iniciar el análisis de los resultados obtenidos en la recolección de datos tanto documentales como a través de la entrevista, es necesario conocer las evaluaciones que los países seleccionados como sujetos del presente estudio, según el índice SEP que se utiliza para determinar el nivel de desarrollo de la implementación de la Metodología de la Gestión por Resultados, teniendo los siguientes datos:

Tabla 3 Calificación de los países de acuerdo al índice SEP

Pilar GpR País	Planificación orientada a resultados	Presupuesto por resultados	Gestión financiera, auditoría y adquisiciones	Gestión de programas y proyectos	Monitoreo y evaluación	Índice de GpR
Brasil	4.2	3.8	4.0	2.9	3.9	3.7
Chile	2.7	4.4	4.5	3.5	4.5	3.9
México	3.8	1.7	3.5	3.5	3.7	3.2

Pilar GpR País	Planificación orientada a resultados	Presupuesto por resultados	Gestión financiera, auditoría y adquisiciones	Gestión de programas y proyectos	Monitoreo y evaluación	Índice de GpR
Colombia	3.4	2.5	4.0	2.7	3.3	3.2
Guatemala	2.2	1.4	3.0	2.2	1.5	2.0

Fuente: Elaboración propia.

## Benchmarking de países exitosos en la implementación de GpR

El análisis que se presenta a continuación estará basado en el pilar de la GpR relacionado al Presupuesto por Resultados presentado en informe del BID en (García López & García Moreno, 2010)

### Cuadro comparativo de avance en la Gestión por Resultados de los países más desarrollados en el tema y Guatemala

País	Análisis
Brasil	Aunque en Brasil existen varias leyes que establecen la evaluación de los resultados del gasto, aún no se ha creado un sistema de indicadores de desempeño que se utilice durante la discusión de las asignaciones presupuestarias. No obstante, sí existe un sistema de indicadores que da cuenta de la ejecución presupuestaria y otro que informa sobre la marcha de los programas y los proyectos. Por otro lado, se elabora un marco fiscal de mediano plazo que es la base para la realización del presupuesto. Este, a su vez, está integrado por los programas establecidos en el plan nacional de mediano plazo. Además, existe una Ley de Responsabilidad Fiscal que fija límites cuantitativos al gasto.
Chile	El presupuesto está clasificado por programas en el contexto de una perspectiva presupuestaria multianual de mediano plazo; sin embargo, el presupuesto plurianual no contiene grado alguno de desagregación. Es de destacar la Ley de Responsabilidad Fiscal, que contiene metas cuantitativas específicas y, además, tiene un impecable historial de cumplimiento en el país. Existe una adecuada práctica de evaluación de la efectividad del gasto, con un sistema de indicadores de desempeño que se ha ido perfeccionado durante más

País	Análisis
	<p>de una década. Además, se han implementado mecanismos que incentivan la eficiencia y la eficacia en la gestión de las instituciones. Por último, la información sobre el presupuesto y los estados financieros al cierre del ejercicio fiscal está disponible en Internet en forma completa y oportuna.</p>
Colombia	<p>Colombia ha dado pasos importantes en el uso de instrumentos que orientan la gestión del presupuesto público al logro de resultados. Desde 2004 el 15% del Presupuesto General de la Nación (PGN), correspondiente al gasto de inversión y a una parte de las transferencias, tiene una estructura programática y guarda correspondencia con los objetivos, las estrategias y los programas del PND. A su vez, dichos programas disponen de indicadores de desempeño y de metas anuales y plurianuales que permiten tener información sobre la calidad del gasto para esta porción del presupuesto.</p> <p>Los avances alcanzados hasta la actualidad se sustentan en un marco normativo e institucional sólido, que incluye disposiciones en materia de la gestión del gasto público. No obstante, los entes ordenadores y ejecutores del gasto se han visto impedidos para definir los mecanismos, los procedimientos y los incentivos que garanticen la institucionalización permanente de los procesos de M&amp;E en el marco del ciclo presupuestal. En la práctica, los instrumentos desarrollados se encuentran aún desarticulados de la gestión del gasto, por lo cual la información del M&amp;E no es oportuna para la toma de decisiones presupuestales, salvo contadas excepciones.</p> <p>Todos los documentos que conforman el proyecto del Presupuesto General de la Nación, así como el presupuesto aprobado, la información financiera del Gobierno Nacional Central y otros documentos presupuestales, se encuentran a disposición de la ciudadanía a través de la página web del ministerio de Hacienda y Crédito Público.</p>
México	<p>En cuanto al presupuesto, el país está trabajando para lograr una mayor correspondencia entre los programas del plan nacional y los del presupuesto, además de mejorar la definición de los objetivos y las metas anuales de ambos instrumentos. Además, México ha avanzado considerablemente en la consolidación de una perspectiva de mediano plazo, pues cuenta con un marco fiscal de mediano plazo que es la base para la elaboración del presupuesto anual.</p> <p>La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) de 2006 contempla el establecimiento de un sistema de evaluación de desempeño, la preparación de escenarios macroeconómicos para formular el presupuesto, las normas de</p>

País	Análisis
	<p>información y transparencia, y la constitución de fondos cuando se produzcan ingresos excedentes, entre otros aspectos. Además, dicha Ley establece que no debe haber déficit presupuestario.</p> <p>Respecto de la evaluación de la calidad del gasto, existe un sistema de indicadores de desempeño. Sin embargo, este sistema se encuentra en revisión, pues se considera que la cantidad de indicadores que tiene es excesiva. Asimismo, no existen mecanismos de asignación presupuestaria que incentiven la eficiencia y la eficacia en la gestión de las instituciones.</p>
Guatemala	<p>Aunque el presupuesto del país tiene una clasificación programática, esta no está fundamentada en las políticas definidas en el plan. Asimismo, el país dispone de un marco fiscal de mediano plazo que sirve como referencia para la elaboración de los presupuestos anuales. No obstante, no existe un sistema de indicadores de desempeño para evaluar la calidad del gasto público.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos del BID en (García López & García Moreno, 2010)

## Desafíos de la implementación de la Gestión por resultados

País	Análisis
Brasil	El desafío más importante de Brasil para mejorar la gestión pública orientada a resultados es consolidar y perfeccionar los sistemas que ha desarrollado. En particular, se requiere afianzar los nexos entre los sistemas de planificación, presupuesto y M&E. A pesar de que los tres cuentan con altas capacidades institucionales, la coordinación y la articulación entre ellos aún requieren mejoras para desarrollar el Presupuesto por Resultados. También es necesario avanzar en el uso de la información sobre el desempeño del sector público durante el proceso presupuestal. Adicionalmente, el área de gestión de programas, proyectos y servicios presenta sectores que requieren mejoras.
Chile	De acuerdo con lo visto anteriormente, Chile necesita avanzar en dos campos para consolidar sus capacidades institucionales de gestión para resultados: i) desarrollar un sistema de planificación que explicita y formalice los objetivos y las metas establecidos en los planes sectoriales e institucionales, en el contexto de una visión de largo plazo construida sobre la base de un consenso social y ii) fortalecer las capacidades de gestión para la producción de bienes y servicios mediante una estrategia de intervención centrada en los usuarios, lo cual implica vigorizar y empoderar los niveles institucionales más cercanos a la prestación de servicios.
Colombia	Del diagnóstico presentado, se deduce que Colombia necesita avanzar en la consolidación de un presupuesto para resultados mediante una mejor articulación entre los procesos y las instituciones encargadas de la planificación, el presupuesto, el monitoreo y la evaluación. En particular, es necesario enfrentar dos retos importantes: i) mejorar la coordinación y la complementariedad entre la planificación y la presupuestación del gasto corriente y el gasto de inversión y ii) incorporar en el ciclo presupuestal la información sobre el seguimiento y la evaluación de los programas y los proyectos producida por Sinergia.
México	El principal reto de México para fortalecer sus capacidades de la GpRD es coordinar y articular los sistemas de planificación, presupuesto, y monitoreo y evaluación. Si bien estos pilares muestran un grado avanzado de madurez, todavía no funcionan de manera

País	Análisis
	sincronizada para mejorar la gestión orientada a resultados. Por otro lado, en la gestión sectorial también se requiere impulsar reformas y mecanismos que posibiliten que los ministerios mejoren su capacidad de producir resultados mediante una gerencia eficaz de los programas, los proyectos y los servicios públicos. Varios de estos programas se ejecutan con la coordinación de los gobiernos subnacionales (estados), por lo cual es importante fortalecer la capacidad institucional de dichas entidades.
Guatemala	Los desafíos de mediano plazo que Guatemala tiene que enfrentar para la implementación de la gestión son los siguientes: i) institucionalizar un sistema de planificación para que, además de priorizar los principales objetivos y estrategias gubernamentales, produzca un instrumento operativo útil para gestión sectorial y para la programación presupuestaria, ii) paralelamente, es necesario implementar un sistema de seguimiento y evaluación que realimente el proceso de gestión de la planificación y el presupuesto y iii) avanzar gradualmente en la implementación del presupuesto por resultados.

Fuente: Elaboración propia con datos del BID en (García López & García Moreno, 2010)

De acuerdo a los planteamientos mostrados en los cuadros anteriores, se realizó una entrevista con un experto guatemalteco, con 20 años de trabajar en el Ministerio de Finanzas Públicas, además de estudios en diversas Instituciones y vasta experiencia en implementación de programas y procesos, quedando inmerso en la implementación de la Gestión por Resultados en Guatemala, obteniendo las siguientes respuestas.

a) ¿Cuál es la visión de su país en relación a la Metodología de Gestión por Resultados?

Es mejorar las condiciones de la población en relación a las necesidades sentidas, las cuales deben ser la guía que oriente la planificación, programación, ejecución y seguimiento del gasto público.

b) ¿Qué instituciones funcionan con Gestión por Resultados actualmente?

Es aventurado decir que alguna institución funciona totalmente bajo la metodología de gestión por resultados, dadas las condiciones en que se está implementando y el tiempo que lleva. Cabe destacar que las que utilizan las plataformas diseñadas para orientar la gestión institucional bajo la metodología de gestión por resultados, son 5.

c) ¿Cómo fue el proceso de implementación de la Metodología?

El proceso se inicia desde el diagnóstico como país y la necesidad de cambiar la forma de planificar y gastar, sobre todo poniendo en un primer plano el bien común de la población y la transparencia en el uso de los recursos. Luego se lleva a cabo un proceso de diseño, validación y capacitación al personal de los entes rectores para que puedan brindar la asistencia técnica y capacitación correspondiente a las diferentes instituciones del sector público en donde se implementa. Actualmente dentro de la clasificación institucional del Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala 5ª Edición, se utilizan las plataformas SIAF para formular el presupuesto como reflejo del plan en las entidades de la Administración Central y Descentralizadas, pero únicamente se ha implementado hasta la parte de ejecución en 5 Ministerios, quedando pendiente aún fortalecer la etapa del seguimiento y evaluación que es el próximo paso.

d) ¿Qué resultados se han obtenido a partir del uso de esta tendencia?

Tomando en consideración que la implementación de la metodología es progresiva y que se deben agotar los primeros pasos, los resultados tangibles de los que se puede hablar hasta el momento, es que la metodología ha obligado a las instituciones públicas a ponderar el proceso de planificación y diseño de los servicios, ya que se programa con un nivel de detalle bastante extenso, y cambia la forma de presupuestar en Guatemala, ya que generalmente se venía presupuestando de manera inercial, sin establecer la relación insumo producto en el catálogo de servicios de las instituciones públicas, todo lo anterior permite a la auditoría social orientar su seguimiento y análisis de una mejor forma hacia las prioridades y políticas públicas.

e) ¿En qué aspectos y procesos influye la Gestión por Resultados?

En todo, la GpR desde su concepción, presenta una visión holística de todos los aspectos y procesos relacionados con el quehacer público desde la perspectiva de la población. En mi opinión, la GpR detona la necesidad de revisar y actualizar la normativa de control interno vigente en las instituciones públicas, ya que trae consigo la premisa de ordenar todos los aspectos y procesos necesarios para prestarle un servicio de calidad a la población.

f) ¿Cómo percibe la experiencia latinoamericana en este tema?

La experiencia latinoamericana es buena, y son procesos que se han ido detonando en la administración pública de los países, sobre todo si se revisa la historia, desde la implementación de los sistemas integrados de administración financiera y la modernización del sector público. Con todas estas tendencias y avances, se hace necesario implementar un método de gestión que coadyuve u oriente el quehacer de las instituciones públicas hacia la consecución de resultados, y sobre todo a resultados de desarrollo.

g) ¿Considera adecuado involucrar a todas las entidades del sector público en este nuevo modelo?

Esta pregunta está relacionada con la respuesta anterior. Sin embargo, paulatinamente es necesario incluir a todos los niveles de gobierno ya que uno de los principales temas en los gobiernos municipales es la rendición de cuentas y la necesidad de profundizar en la auditoría social.

h) ¿En qué países basan su experiencia?

Principalmente se conoció la experiencia de Perú, en donde tienen un buen avance en gestión por resultados, aunque su implementación fue distinta.

i) ¿Cómo se logra una adecuada evaluación y un control constante en los procesos?

Definiendo desde el inicio mecanismos de evaluación adhoc a los resultados establecidos dentro de los modelos desarrollados para el país.

j) Si le preguntaran sobre una deficiencia que tiene su país respecto a este tema, ¿cuál mencionaría?

La dificultad que se tiene de lograr que todas las entidades de gobierno ejecuten su presupuesto por resultados, ya que en la formulación si utilizan esa metodología.

k) Hablando de presupuesto... ¿qué cambios se realizaron en los procesos y cómo ha sido la experiencia de implementación?

Hay muchos cambios, iniciando desde el punto de vista normativo en donde el proceso presupuestario pasa de 5 fases a 9, dándole el primer lugar a una adecuada planificación. La programación presupuestaria se acostumbraba a realizarse por renglón, ahora se hace por insumo, lo cual alimenta de muchos detalles interesantes a las plataformas de gestión, sobre los cuales se pueden sacar conclusiones y recomendaciones, en la ejecución también se observan muchos cambios en la forma de comprar y pagar, los cuales se dirigen a incrementar la transparencia.

## Capítulo 4

### Análisis de la situación actual

De acuerdo a los datos obtenidos con relación a la implementación de la Gestión por Resultados en los países clasificados como desarrollados en este tema y Guatemala, se denota que aunque los primeros tienen un grado de avance mayor, también enfrentan muchos retos similares a los de Guatemala.

Se considera que toda la región latinoamericana se encuentra en una etapa inicial del proceso de la implementación de la Gestión por Resultados, clasificados en tres grupos dependiendo su grado de desarrollo en el tema, pero todos con grandes retos a futuro. El primer grupo, conformado por Brasil, Chile, Colombia y México, tienen bases firmes como indicadores de desempeño, de ejecución y avance en proyectos, que les permiten mejorar su gestión y tomar decisiones acertadas para que el gasto del presupuesto nacional se realice de manera efectiva, optimizando los recursos y asociando el gasto a programas o proyectos que benefician a la población en aspectos como salud, educación, seguridad, entre otros.

En el segundo grupo converge la mayoría de los 25 países latinoamericanos que están inmersos en el proceso de implementación de la Gestión por Resultados y son aquellos que están haciendo su mejor esfuerzo por avanzar en ese ámbito y el último grupo, está conformado por países que continúan manejando su presupuesto de la forma tradicional, es decir, por Actividades programáticas.

En el caso de Guatemala, se ha implementado la Gestión por Resultados, principalmente en el presupuesto, tomando en consideración que se ha elaborado un Catálogo de insumos, que está a la disposición de las entidades ejecutoras, quienes ya realizan la formulación de su presupuesto con los insumos relacionados a los programas que ejecutarán y los resultados previstos. Sin embargo, falta que se aplique en la ejecución del gasto, proceso en el que hay atraso en su cumplimiento.

Derivado de esta dificultad en aplicar el Presupuesto por Resultados en la etapa de ejecución, Guatemala obtiene en ese rubro la menor calificación, comparado con los otros pilares de la Gestión por Resultados.

Guatemala ha basado la implementación de esta metodología en la experiencia de países como Perú y los países desarrollados en este tema que fueron mencionados anteriormente, estableciendo que se ha puesto atención a la aplicación de esa metodología en países cercanos y se ha buscado aplicar las buenas prácticas que ellos tienen, tal es el caso que en el año 2013 el Congreso de la República de Guatemala aprobó el Decreto 13-2013 en el cual se fortalece el proceso del Presupuesto por Resultados y esto se debe a que Guatemala necesita un cambio en la forma en que administra los recursos del Estado.

Entre las similitudes que tiene Guatemala con los países seleccionados para el presente estudio está el contar con Leyes que promueven el establecimiento y la evaluación de los resultados del gasto; se cuenta con un presupuesto multianual, aunque no es efectivo como se consideró en sus orígenes; la implementación ha sido paulatina y hace falta mucho por hacer, pero los logros están por llegar.

## Conclusiones

1) Entre las mejores prácticas que se determinaron en el presente estudio, pueden listarse las siguientes:

- a) Contar con Leyes que establecen la evaluación de los resultados del gasto.
- b) Establecer y elaborar un Presupuesto Multianual.
- c) Elaboración de catálogos de insumos a fin de estandarizar tanto en descripción como en costo los requerimientos de las Instituciones.
- d) Avanzar constantemente en la implementación del Presupuesto por Resultados, involucrando cada vez más dependencias de Gobierno.
- e) Que el público tenga acceso a la información sobre en qué están invirtiendo los impuestos.
- f) Establecer sistemas de evaluación del desempeño en la implementación (en proceso)

2) De acuerdo al presente estudio se determina que Guatemala tiene similitudes con los países desarrollados en el tema de la Gestión por Resultados, entre las que se pueden mencionar:

- a) Contar con Leyes que establecen la evaluación de los resultados del gasto.
- b) Establecer y elaborar un Presupuesto Multianual.
- c) Elaboración de catálogos de insumos a fin de estandarizar tanto en descripción como en costo los requerimientos de las Instituciones.
- d) Implementación constante del Presupuesto por Resultados para abarcar las instituciones de Gobierno.

3) De acuerdo al informe del BID, Guatemala está entre el grupo de mediano desarrollo en el tema de la Gestión por Resultados; sin embargo, uno de los pilares con menor calificación es precisamente el Presupuesto por Resultados, en virtud que el avance ha sido lento, contando en la actualidad con apenas cinco instituciones que lo aplican a cabalidad, siendo estas el Ministerio de Finanzas Públicas, los Ministerios de Cultura y Deportes, Salud y Asistencia Social, Economía y el de Gobernación.

4) Los procesos que son susceptibles de mejora en la implementación de la Gestión por Resultados son:

- a) El establecimiento de indicadores de desempeño, de ejecución presupuestaria y de avance de programas y proyectos.
- b) Mejorar la coordinación entre planificación y presupuesto.
- c) Aprovechar la coyuntura para dar vigencia al Presupuesto Multianual.

5) La imagen de Guatemala en cuanto a transparencia y eficiencia del gasto se ve opacada o disminuida, debido a que los guatemaltecos no confían en sus autoridades ni cuentan con la certeza de que sus impuestos son utilizados de la mejor manera y en beneficio de la mayor cantidad de pobladores, proveyéndoles de servicios o productos que atiendan sus necesidades y mejoren la calidad de vida de la población.

6) Tomando la esencia de la Gestión por Resultados, se puede inferir que no se puede esperar que metodologías como la presupuestación por resultados sirvan para incrementar la eficiencia, eficacia y transparencia del gasto público en países con gobernabilidad muy deficiente. Esto es, si las autoridades gubernamentales no son transparentes en su actuar, buscando el enriquecimiento personal y no el desempeño de las entidades públicas en beneficio de los pobladores. Por lo que en esos casos, la presupuestación por resultados y las demás iniciativas de Gestión por Resultados serán un desperdicio de recursos.

7) De acuerdo a lo anterior, se establece que se comprueba la Hipótesis que afirma que Guatemala está implementando la Metodología de Gestión por Resultados basándose en las buenas prácticas de otros países en América Latina.

## Recomendaciones

Con base en los resultados del presente estudio se recomienda:

- 1) Continuar con la implementación de la Gestión por Resultados, principalmente en el pilar relacionado con el Presupuesto por Resultados lo que contribuirá a que los guatemaltecos tengan la certeza que sus impuestos están siendo puestos a su servicio y para mejorar la calidad de vida del guatemalteco y por ende incrementando el nivel de desarrollo del país, utilizando como guía, las mejores prácticas de los países con mayor grado de desarrollo de América Latina.
- 2) Que la formulación del Presupuesto Multianual no sea una mera práctica legal, sino que se establezcan mecanismos a fin que se utilice como base para la ejecución del gasto de los años programados en el mismo, siendo el Congreso de la República quien lo apruebe para varios años.
- 3) Que se analicen y fortalezcan los pilares de la Gestión por Resultados en Guatemala, que hayan obtenido menor calificación de desarrollo o avance, los cuales al momento son el Presupuesto por Resultados y el Monitoreo y Evaluación.
- 4) Dar a conocer a la población guatemalteca la metodología que se está implementando, sus fines y los resultados esperados, a fin que sean los guatemaltecos quienes evalúen los avances en la puesta en marcha de la Gestión por Resultados y reconozcan los esfuerzos que se están haciendo para transparentar el manejo de los recursos del Estado y la búsqueda de mecanismos que apoyen la optimización de los mismos.

## Referencias

### Bibliográficas

- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la práctica de la INVESTIGACIÓN*. (U. R. Landívar, Ed.) Guatemala: Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Arenas, A., & Berner, H. (2010). *Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central*. Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). *Buenas Prácticas de Gestión para Resultados en el Desarrollo en Latinoamérica y El Caribe*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- BID, & CLAD. (2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*.
- Congreso de la República de Guatemala. (s.f.). *Ley Orgánica del Presupuesto*. Guatemala.
- Constitución Política de la República de Guatemala. (1985). Guatemala.
- Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional. (2007). *La Gestión Pública por Objetivos y Resultados*. Buenos Aires, Argentina.
- Dirección Técnica del Presupuesto. (2013). *ABC de Gestión por Resultados (Vol. Primera Edición)*. Guatemala: Ministerio de Finanzas Públicas.
- Filc, G., & Scartascini, C. (2012). *El Presupuesto por resultados en América Latina. Condiciones para su implantación y desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo.

- García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo. Avances y desafíos en America Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- García, A. (mayo de 2006). *La Transparencia del Gasto Público*. Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc GrawHill.
- Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales, ICEFI. (2011). *Guatemala: condicionantes financieros para la transición política 2011-2012, Diagnóstico de la situación de las finanzas públicas a junio 2011*. Guatemala: ICEFI.
- Lam, J. (2014). *El presupuesto gubernamental -Dilema de contrastes-*. *Ciencias Económicas*, 4-6.
- Makon, M. (2000). *El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional*. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública (pág. 14). República Dominicana: CLAD.
- Ministerio de Finanzas Públicas. (2008). *Aprendiendo Aspectos Básicos del Presupuesto*. Guatemala: Ministerio de Finanzas Públicas.
- Ministerio de Finanzas Públicas. (2009). *Aprendiendo Aspectos Básicos sobre el Presupuesto*. Guatemala: Ministerio de Finanzas Públicas.
- Ministerio de Finanzas Públicas. (2013). *Presupuesto por Resultados, Ejercicio Fiscal 2014*. Guatemala.

- Ministerio de Hacienda. (2011). Implementación del Presupuesto por Resultados en Paraguay. Asunción: Ministerio de Hacienda de Paraguay.
- Monje Alvarez, C. (2011). Metodología de la Investigación Cualitativa. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.
- OCDE. (2012). Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. París: OCDE.
- OCDE, B. I. (2010). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.
- Oficina Nacional de Presupuesto. (2007). Formas de incorporación de los indicadores de resultado a todo el ciclo del proceso presupuestario. Argentina.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. Estados Unidos.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development. (2015). Budgeting for Results. Perspectives on Public Expenditure Management.
- Robinson, M., & Last, D. (2009). Un modelo básico de presupuestación por resultados. Washington DC: Departamento de Finanzas Públicas del Fondo Monetario Internacional.
- Segeplan, M. /. (2013). Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados. Guatemala: Minfin / Segeplan.
- Tanaka Torres, E. M. (2011). Influencia del Presupuesto por Resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Tanzi, V. (2000). El papel del Estado y la Calidad del sector público. Revista de la Cepal 71, 08-22.

## Electrónicas

Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública. (22 de noviembre de 2015). Qué es el Presupuesto Público. Obtenido de <http://www.asap.org.ar/institucional/que-es-el-presupuesto-publico/>

Dirección General del Presupuesto Público de Perú. ( de diciembre de 2010). De las Instituciones al Ciudadano: La Reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú. Documento de Trabajo. Obtenido de [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/41751/mayra\\_ugarte\\_Presupuesto\\_por\\_Resultados\\_Peru\\_doc.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/41751/mayra_ugarte_Presupuesto_por_Resultados_Peru_doc.pdf)

Gobierno de Perú. (2014). Presupuesto por Resultados. Obtenido de [http://www.gobernabilidad.org.pe/buen\\_gobierno/galleries/161696577\\_065-Diptico%20Presupuesto%20por%20resultados.pdf](http://www.gobernabilidad.org.pe/buen_gobierno/galleries/161696577_065-Diptico%20Presupuesto%20por%20resultados.pdf)

Lagares Barreiro, P., & Puerto Albandoz, J. (2014). Población y Muestra. Técnicas de Muestreo. Sevilla: Management Mathematics for European Schools. Universidad de Sevilla, España. Obtenido de [http://optimierung.mathematik.uni-kl.de/mamausch/veroeffentlichungen/ver\\_texte/sampling\\_es.pdf](http://optimierung.mathematik.uni-kl.de/mamausch/veroeffentlichungen/ver_texte/sampling_es.pdf)

Organización de los Estados Americanos (OEA). (22 de noviembre de 2015). Qué es el Presupuesto Público. Obtenido de <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/gemgpe/Guatemala/presupuesto.asp>

Transparencia Internacional. (15 de mayo de 2013). Transparencia Internacional. Recuperado el 13 de octubre de 2014, de [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

## **Anexos**

## Anexo1 Criterios de evaluación de GpR

<b>Criterios</b>	<b>Calificación</b>
<b>Inexistente</b> – Si el requisito no existe o no se cumple.	<b>0</b>
<b>Propuesto</b> – Si el requisito ha sido propuesto formalmente mediante una norma legal, decreto, ley, resolución o proyecto aprobado.	<b>1</b>
<b>Iniciado</b> – Si el requisito se encuentra en su fase inicial de implementación.	<b>2</b>
<b>En desarrollo</b> – Si el requisito se encuentra en su fase de desarrollo, es decir, aún no operan todos sus elementos, o no operan en toda su capacidad, o adolece de problemas o debilidades que impiden su buen desempeño.	<b>3</b>
<b>Implementado</b> – Si el requisito se encuentra operando con todos sus elementos en plena capacidad, pero su desempeño aún puede mejorar.	<b>4</b>
<b>Consolidado</b> – Si el requisito se encuentra operando óptimamente, su desempeño es satisfactorio y se prevé su sostenibilidad.	<b>5</b>

Fuente: (García López & García Moreno, 2010)

Si las respuestas son en porcentajes, la calificación quedaría de la siguiente manera:

<b>Criterios</b>	<b>Calificaciones</b>
<b>0%</b>	<b>0</b>
<b>De 1% a 20%</b>	<b>1</b>
<b>De 21% a 40%</b>	<b>2</b>
<b>De 41% a 60%</b>	<b>3</b>
<b>De 61% a 80%</b>	<b>4</b>
<b>De 81% a 100%</b>	<b>5</b>

## Anexo 2 Indicadores de evaluación del Sistema de Evaluación (SEP)

### **Planificación para resultados**

---

Existencia del plan de gobierno

Consistencia del programa de gobierno

Integración plan-programas-presupuesto

Articulación del mediano y del corto plazo

Participación del Poder Legislativo

Participación de la sociedad civil

---

### **Presupuesto por resultados**

---

Estructuración del presupuesto sobre la base de programas

Marco fiscal de mediano plazo

Ley de responsabilidad fiscal

Evaluación de efectividad del gasto

Incentivos para la efectividad de la gestión

Difusión de la información

---

### **Gestión financiera, auditoría y adquisiciones**

---

Relación entre gasto presupuestado y el gasto ejecutado

Análisis de riesgo

Transparencia y presupuesto

Clasificación de gastos del presupuesto

Aprobación del presupuesto por parte del Poder Legislativo

Contabilidad

Sistema Integrado de Administración Financiera

Marco legal e institucional del sistema de adquisiciones

Sistema electrónico de adquisiciones

Auditoría interna

Marco legal e institucional de la auditoría externa

## **Gestión de programas y proyectos**

---

**Normas e instituciones de evaluación ex ante**

**Cobertura de las evaluaciones ex ante**

**Uso y difusión de la información**

**Visión sectorial de mediano plazo**

**Gestión para resultados en la producción de los bienes y servicios**

**Sistemas sectoriales de información**

---

## **Monitoreo y evaluación**

---

**Instituciones de monitoreo**

**Alcance del monitoreo de los programas y proyectos**

**Uso y difusión de la información de monitoreo**

**Sistemas de información estadística**

**Marco legal e institucional de la evaluación**

**Alcance y articulación del sistema de evaluación**

**Acciones derivadas del incumplimiento de metas**

**Difusión de los resultados de las evaluaciones**

---

Fuente: (García López & García Moreno, 2010)