



Ministerio de **Finanzas Públicas**

Guatemala, septiembre de 2024
Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal



Nuevo Concepto de la Gestión Presupuestaria y la Modernización de la Gestión Pública

**Dirección Técnica del Presupuesto
Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal**

Derivado de la importancia del presupuesto en la economía, se han implementado importantes reformas en el ámbito presupuestario, que se han orientado entre otros aspectos a:

- Reducir la **discrecionalidad** en la implementación de los gastos.
- Enfrentar déficits crecientes.
- **Adopción de gestiones basadas en resultados, que centran la búsqueda de eficiencia, eficacia y calidad del servicio.**
- Aplicación de esquemas que se enfocan en la rendición de cuentas.



Por lo tanto es necesario trascender del ámbito financiero, al ámbito del seguimiento físico de la producción institucional



Los recursos financieros, por lo tanto, son importantes, pero la forma de gastarlos es igualmente de gran trascendencia

Lo que implica romper los principales paradigmas en los que se basa la perspectiva tradicional del Presupuesto Público

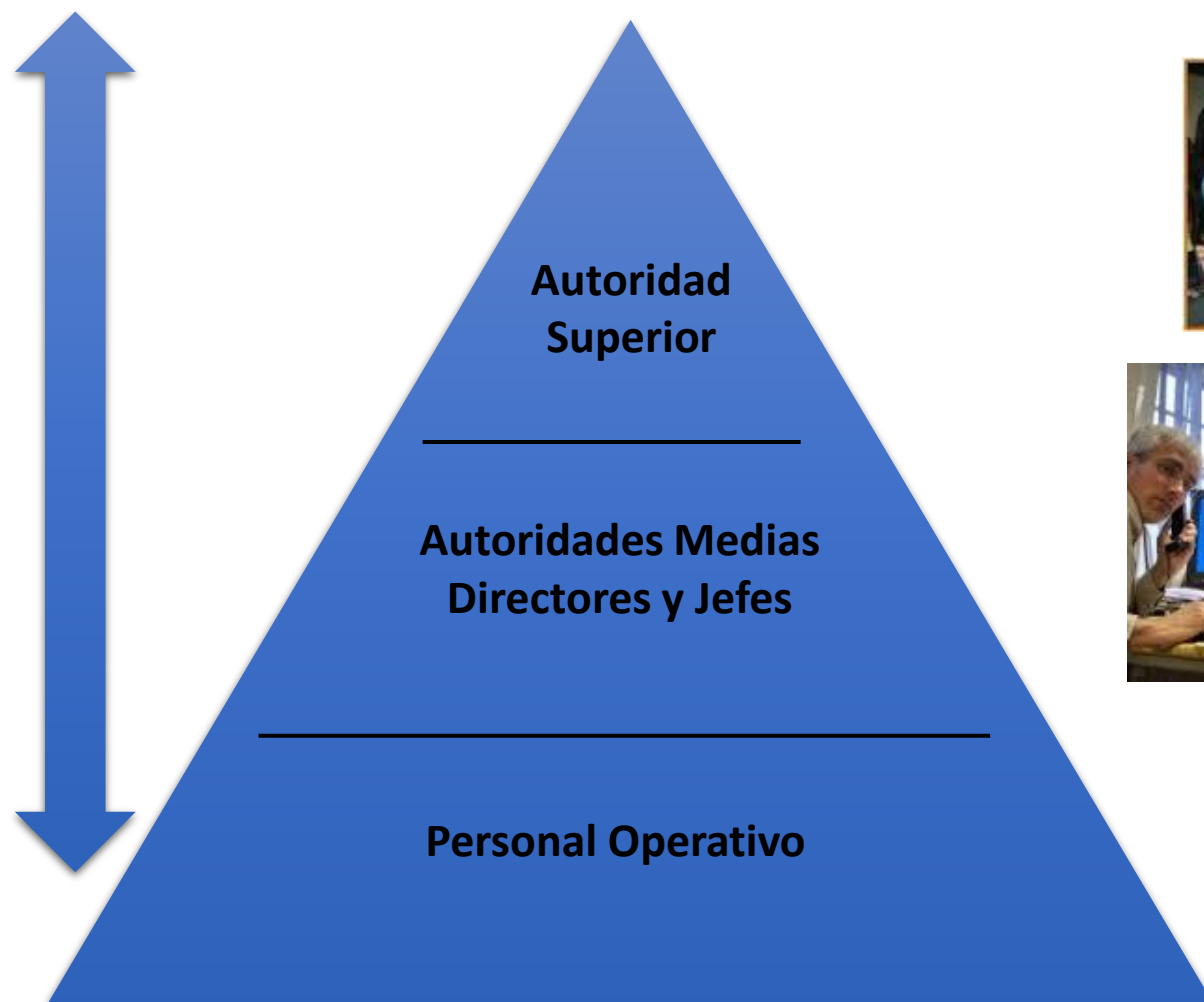


| Enfoque Tradicional | | Nueva Gestión |
|---|---|--|
| Proceso presupuestario con visión institucional, limitada a funciones individuales. | ➔ | Visión multi-institucional e integrada a resultados estratégicos de gobierno, basada en políticas e instituciones presupuestarias. |
| Insumos y priorización institucional de productos y servicios. | ➔ | Priorización de productos en función de Resultados/Impacto. |
| Programación de insumos con base a estimaciones generales. | ➔ | Programación de insumos desde los puntos de atención conformando una matriz insumo-producto. |
| El programa identificaba los servicios y productos terminales de la institución. | ➔ | El programa identifica el resultado final específico de la política de gobierno. |
| Priorización institucional de productos y servicios. | ➔ | Priorización de productos en función de Resultados. |
| Control centralizado. | ➔ | Responsabilidad descentralizada. |
| El análisis partía de la identificación de productos y servicios definidos en las bases legales institucionales, planes operativos y de gobierno. Reglas y cumplimiento formal. | ➔ | El análisis parte de la identificación de los principales resultados de la política de gobierno, vinculados a una condición de interés que se desea modificar. Incentivos y desempeño. |
| Opacidad burocrática. | ➔ | Transparencia y rendición de cuentas. |

La Gestión por Resultados es un trabajo de todos, donde el esfuerzo de cada uno de los funcionarios hace posible alcanzar los resultados trazados



Ministerio de
Finanzas Públicas





Marco Normativo y Legal Presupuestario

Entre la normativa presupuestaria vigente que fundamenta el proceso presupuestario en Guatemala, se encuentra



Ministerio de
Finanzas Públicas

1. Constitución Política de la República

TITULO V ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL ESTADO

Capítulo IV, “Régimen Financiero”

- Artículo 237 Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado
- Artículo 238 Ley Orgánica del Presupuesto
- Artículo 240 Fuente de Inversiones y Gastos del Estado
- Artículo 241 Rendición de Cuentas del Estado
- Artículo 134 Descentralización y Autonomía
- Artículos 253 al 262 Régimen Municipal

Entre la normativa presupuestaria vigente que fundamenta el proceso presupuestario en Guatemala, se encuentra

2. Leyes Ordinarias

Estructura del Decreto 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto

1. Objetivos
2. Disposiciones Generales
3. Régimen Presupuestario
 - 3.1 Formulación
 - 3.2 Ejecución
 - 3.3 Evaluación
 - 3.4 Liquidación
 - 3.5 Descentralizadas
 - 3.6 Municipalidades**
4. Contabilidad
5. Tesorería
6. Remuneración de Funcionarios y Empleados públicos
7. Disposiciones Finales

Decreto 22-2014

Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado*

1. Presupuesto de Ingresos
2. Presupuesto de Egresos
 - 2.1 Generalidades de Egresos
 - 2.2 Recursos Humanos
 - 2.3 Tesorería
 - 2.5 Crédito Público
 - 2.4 Inversión
 - 2.5 Fideicomiso
3. Disposiciones Generales

* Decreto que aprobó el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio fiscal 2015, vigente para el ejercicio fiscal 2023.

Entre la normativa presupuestaria vigente que fundamenta el proceso presupuestario en Guatemala, se encuentra



Ministerio de
Finanzas Públicas

2. Leyes Ordinarias

3. Decreto Número 54-2022, Ley de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2023
4. Decreto 114-97, Ley del Organismo Ejecutivo:
 - Artículo 14 Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
 - Artículo 35 Ministerio de Finanzas Públicas, literal de la “b” a la “h”
5. Leyes de Impuestos Específicos, por ejemplo Decreto 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA).
6. Decreto 57-92, Ley de Contrataciones del Estado y sus reformas
7. Decreto 12-2002, Código Municipal

3. Acuerdos

1. Acuerdo Gubernativo 540-2013 Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto
2. Acuerdo Gubernativo 170-2018 Reglamento del Registro General de Adquisiciones del Estado
3. Acuerdo Ministerial 563-2018 Requisitos y metodología de inscripción y precalificación ante el Registro General de Adquisiciones del Estado
4. Acuerdo Ministerial 60-2019 Catálogo de Especialidades de Registro General de Adquisiciones del Estado
5. Acuerdo Ministerial 06-98 Manual de procedimientos, formularios e instructivos para la administración de fondos rotativos
6. Acuerdo Ministerial 214-2004 Manual de Programación de la Ejecución Presupuestaria

Entre la normativa presupuestaria vigente que fundamenta el proceso presupuestario en Guatemala, se encuentra



Ministerio de
Finanzas Públicas

3. Acuerdos

7. Acuerdo Ministerial 217-2004 Manual de Formulación Presupuestaria
8. Acuerdo Ministerial 39-2005 Manual de Administración de Fideicomisos para la Administración Central
9. Acuerdo Ministerial 379-2017 Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala (6ª. Edición)
10. Acuerdos de las Autoridades Superiores de las Entidades Autónomas y Descentralizadas, que aprueban el Presupuesto de Ingresos y Egresos para el Ejercicio fiscal que corresponda
11. Acuerdo A-15/98 Normas de Control Interno. Apartado “Normas de Control Interno de Presupuesto”
12. Acuerdo Ministerial No. 558-2021, Manual de Administración Financiera Integrada Municipal 2da. Edición 2022

4. Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala

5. Pactos de Gobierno



Bases Teóricas del Presupuesto por Programas y la Gestión por Resultados

Tipos de Presupuesto Público



Tradicional

Muestra el destino de los recursos a nivel de institución y renglón de gasto, sin indicar las cosas que con esos recursos se realizan

| | | |
|-----|--------------|--|
| 223 | 22-0101-0001 | Piedra, arcilla y arena |
| 224 | 22-0101-0001 | Pómez, cal y yeso |
| 261 | 22-0101-0001 | Elementos y compuestos químicos |
| 263 | 22-0101-0001 | Abonos y fertilizantes |
| 268 | 21-0101-0001 | Productos plásticos, nylon, vinil y P.V.C. |
| 274 | 21-0101-0001 | Cemento |

Tipos de Presupuesto Público



Ministerio de
Finanzas Públicas

Por Actividades

Se asignan recursos a cada gerencia, departamento y sección según la estructura organizacional de la entidad

Por Productos

basado en la programación de niveles de rentabilidad por productos o líneas de productos; a partir de estimaciones de costos y ventas unitarias, se analiza los márgenes de utilidad y se determina las estrategias de producción y comercialización más adecuadas a los objetivos de rentabilidad global esperados por la empresa en el ejercicio.

Tipos de Presupuesto Público



Ministerio de
Finanzas Públicas

Base Cero

Trata de asignar los escasos recursos disponibles, a solucionar las siguientes interrogantes:

- ¿dónde y como se pueden utilizar más eficientemente los fondos?
- ¿cuánto dinero se debe utilizar?

Por Programas

Planifica y define el presupuesto como un instrumento que permite realizar la programación y control de la ejecución, determinando las funciones que debe cumplir cada institución del sector público.

Por Resultados

Se orienta hacia los resultados y rendimiento, y se basa en la claridad de las propuestas, la autoridad para ejecutar las tareas y la responsabilidad para el uso de esa autoridad.

¿Por qué la base del presupuesto de Guatemala es el Presupuesto por Programas?

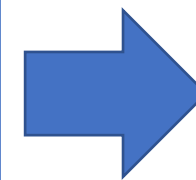


Ministerio de
Finanzas Públicas

De conformidad con el Artículo 237 de la Constitución Política de la República de Guatemala, la estructura del Presupuesto deberá ser Programática.



Según lo establecido en el Artículo 15, del Acuerdo Gubernativo Número 540-2013, Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, el presupuesto de cada institución de la administración pública, se estructura de acuerdo a la técnica del presupuesto por programas



Programa
Subprograma
Proyecto
Actividad
Obra

El Presupuesto por Programas es una técnica que se basa en la Planificación, Programación y Presupuestación

La cual define al presupuesto como un instrumento de programación y control de la gestión, determinando las funciones básicas de las instituciones del sector público



Estas funciones se expresan a través de los programas institucionales cuyos productos (bienes y servicios) contribuyen al cumplimiento de las metas macroeconómicas del Estado

Durante el proceso presupuestario, la técnica del Presupuesto por Programas se vincula con la Metodología de la Gestión por Resultados



Ministerio de
Finanzas Públicas



Esta vinculación se realiza en la programación y diseño de la producción (bienes y servicios) que se traslada a la población

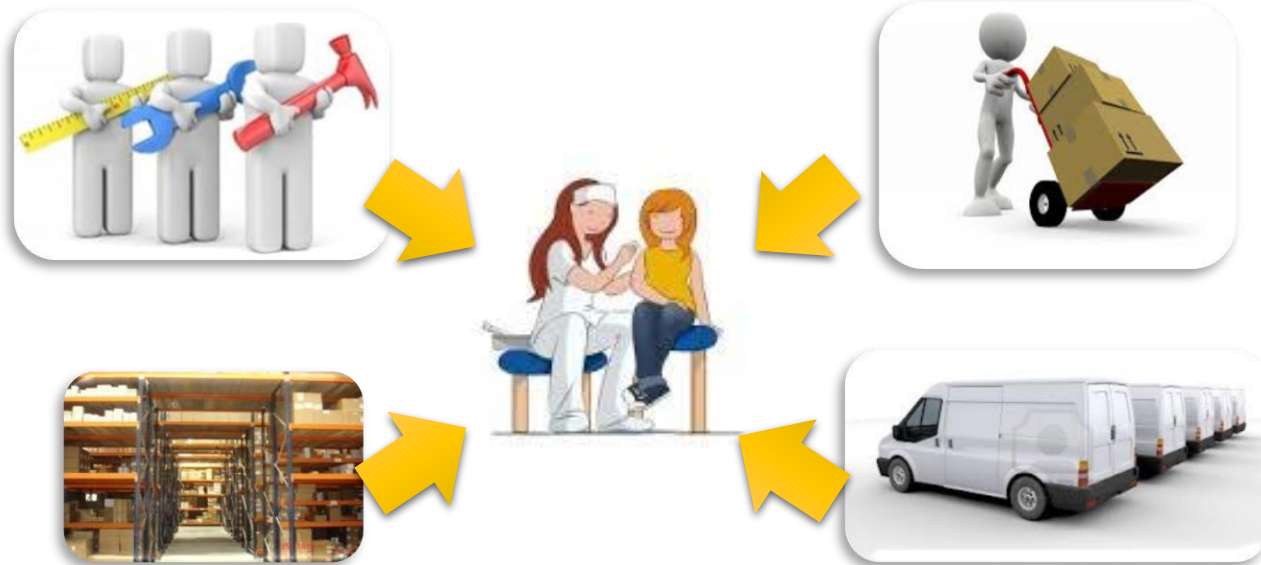
¿Por qué la Gestión por Resultados ha fortalecido el presupuesto por Programas?

El Presupuesto por Programas y la Gestión por resultados permiten alcanzar no solo resultados institucionales, sino contribuir al alcance de los Resultados Estratégicos mediante:



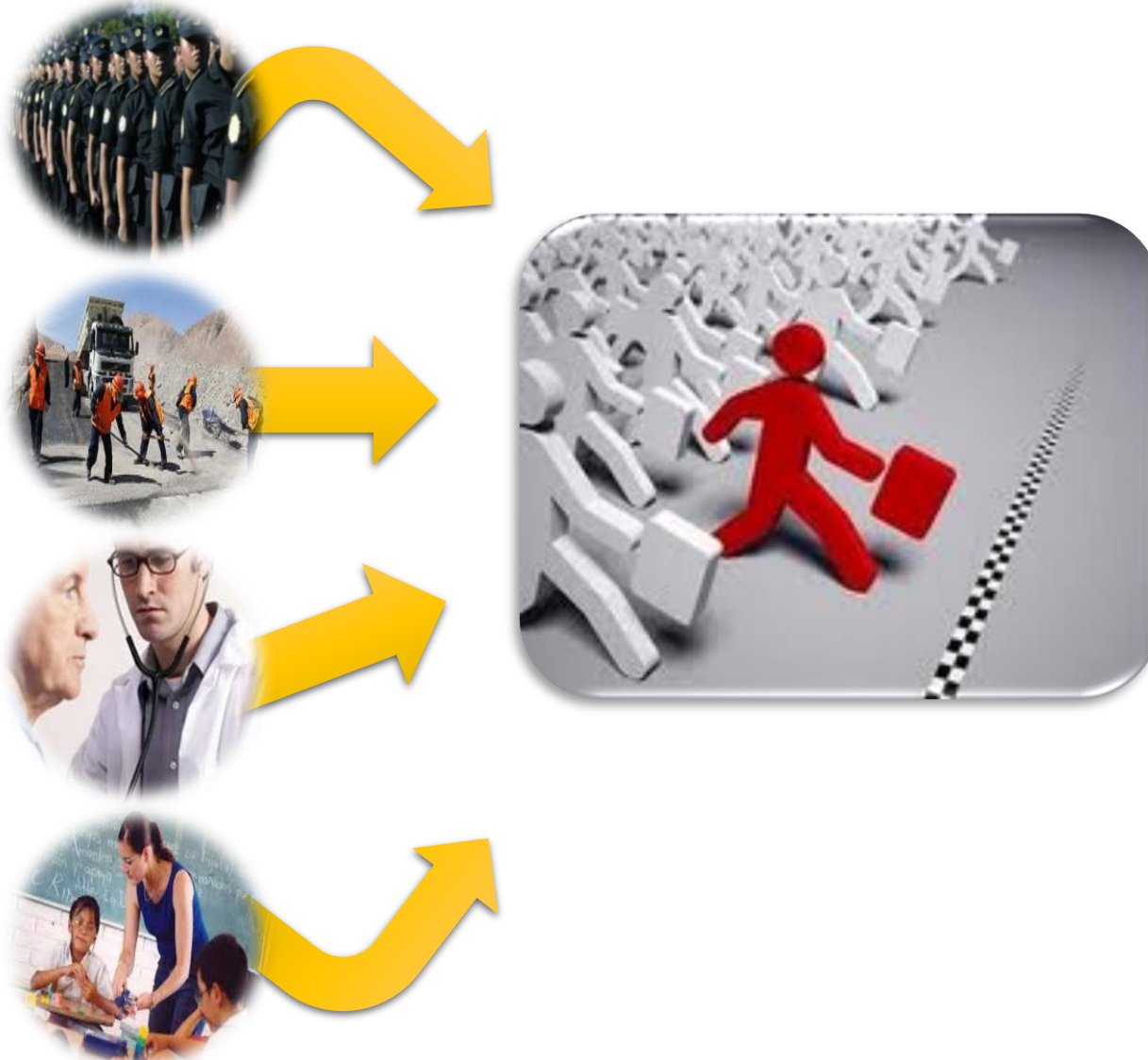
En búsqueda de la eficiencia de los procesos de gestión de las entidades públicas, la opción seleccionada por Guatemala, ha sido formular y programar el presupuesto por Programas, con un enfoque en Gestión por Resultados

Cambios en estas etapas del proceso presupuestario, pueden producir cambios importantes en el comportamiento en la gestión y el gasto



La producción de bienes y servicios en función de un mandato institucional es importante, pero es igual de importante buscar que esos bienes y servicios, trasladados con eficiencia a la población y permitan realizar cambios en sus condiciones de vida

En la técnica del Presupuesto por Programas, la generación de productos motiva la evaluación de la eficiencia y eficacia de las intervenciones institucionales



La eficacia en el contexto de su contribución al alcance de los resultados estratégicos e institucionales, y la eficiencia, para conocer la relación entre las metas y los costos

En este sentido, la Gestión por Resultados (GpR) busca que las instituciones públicas aumenten el valor que aportan a la ciudadanía por medio de la mejora continua de la entrega de los productos que trasladan a la sociedad



- PEI = Plan Estratégico Institucional.
- POM= Plan Operativo Multianual.
- POA = Plan Operativo Anual.

1

Una perspectiva gerencial de eficiencia y eficacia.

2

Definir la mejor combinación de insumos, actividades y productos que den respuesta a los resultados.

3

El **resultado** es el cambio que se desea alcanzar, en un determinado tiempo y magnitud.

4

El generador de ese cambio es el **producto (intervención)** entregado por el Estado al ciudadano.

En este sentido, el principal beneficio de la GpR es promover que el Estado genere cambios positivos y sostenibles a largo plazo (observables y susceptibles de medición) en las condiciones que limitan el desarrollo del ciudadano

Para el efecto, la Gestión por Resultados se fundamenta principalmente en los siguientes conceptos



Ministerio de
Finanzas Públicas



El resultado que se fundamenta en definir con precisión 4 elementos básicos:

- “QUÉ”: Representa la situación que va a cambiar en el ciudadano.
- “QUIÉNES”: Es la población objetivo y todas sus características
- “CAMBIO”: Representa pasar de un estado no deseado a uno deseado.
- “TIEMPO Y MAGNITUD”: Expresa numéricamente la cantidad y tiempo en que se espera el cambio.



El producto (intervención) que es un conjunto estandarizado de bienes y servicios. Cada producto está compuesto de subproductos específicos que forman parte de dicho conjunto estándar.



El subproducto hace operativo al mínimo nivel al producto y permite el costeo logrando la relación entre los insumos necesarios para la prestación de los bienes y servicios.



El proceso productivo es la combinación de los insumos requeridos para obtener los subproductos que forman parte del producto (intervención) que realizará el cambio esperado en el ciudadano.



El proceso productivo se realiza en centros de costo que son centros de gestión o unidades administrativas responsables de una cadena de servicios completa.

Los conceptos de la GpR se relacionan en forma armónica y secuencial de la siguiente forma:





Ministerio de **Finanzas Públicas**



Dirección Técnica del Presupuesto
Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal -DAAFIM-
www.minfin.gob.gt