



Metodología de la Gestión por Resultados



METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS

1. Definición

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 sean estos internos o externos, 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 instituciones¹.

La 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, de modo que generen cambios positivos y sostenibles a largo plazo en las condiciones de vida del ciudadano².



Fuente: Tomado y adaptado de Albert Serra, Modelo abierto de gestión por resultados en las administraciones públicas. BID-CLAD 2006.

¹ Ministerio de Finanzas Públicas y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan). Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados, para el Sector Público de Guatemala, Primera Edición 2013, p. 2.

² Ibidem.

2. Antecedentes

La Gestión por Resultados (GpR), dió inicio en el ejercicio fiscal 2012 en Guatemala con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), definiéndose dos resultados los cuales nacen como compromiso de país en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Así mismo, por medio de un ejercicio interinstitucional se logró determinar nueve resultados los cuales fueron sumados para enfrentar la problemática guatemalteca, con lo cual se estimó alcanzar al finalizar el 2015. Dichos resultados se les denominó “Resultados Estratégicos” o “Resultados Estratégicos de País” (REP), a los que se les atribuyó como característica especial la vinculación de diferentes Entidades del Estado en función de su rol, en la entrega de bienes y servicios a la población objetivo, con el propósito de alcanzar los resultados establecidos para la disminución del problema enmarcado en los REP.

CUADRO 1 RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y SU AVANCE, DEL 2012 AL 2015				
No.	RESULTADO	TEMPORALIDAD		VARIACIÓN
		2012	2015	
1	Para el 2015, la prevalencia de la desnutrición crónica en niños menores de 5 años se ha disminuido en 10 puntos porcentuales (del 49.8% en el 2008 a 39.8% en el 2015)	49.8	46.5	3.3
2	Para el 2015, la razón de mortalidad materna ha disminuido de 139.7 a 129.7 muertes maternas por cien mil nacidos vivos (de 139.7 en 2007 a 129.7 en el 2015) y la mortalidad neonatal ha disminuido	139.7	97	42.7
3	Para el 2015, la tasa de hechos delictivos reportados, cometidos contra el patrimonio de las personas, se ha reducido de 112 x 100,000 habitantes en el 2011 a 102 x 100,000 habitantes	118	96.9	21.1
4	Para el 2015, la tasa de homicidios se ha reducido de 38.6 x 100,000 habitantes en el 2011 a 28 por 100,000 habitantes (reducción anual de 5.5% en el número de homicidios)	34.2	29.5	4.7
5	Para el 2015, la formalidad en el empleo se ha incrementado en tres puntos porcentuales (25.5 en 2011 al 28.5 en 2015)	25.5	34.2	8.7
6	Para el 2015, Guatemala se posiciona con un ranking de 4.2 del índice internacional de competitividad (4.0 en 2011 a 4.2 en 2015)	4.0	4.1	0.1

Fuente: Elaboración propia con varias fuentes.

En 2014 y 2015 se inició el uso del sistema informático especializado para ese fin denominado Sistema Informático de Gestión (Siges), con el propósito de mejorar la administración y ejecución de los recursos públicos. Como prueba piloto durante el ejercicio fiscal 2014. Se inició la ejecución en las Entidades siguientes: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Ministerio de Finanzas Públicas, Ministerio de Cultura y Deportes y el Ministerio de Economía.

Para el 2014, se habían incorporado a la GpR 22 entidades. En 2016 sumaron su incorporación 41 entidades, siendo así todas las entidades del Gobierno Central.

Todo lo anterior generó una cobertura total en la Administración Central, por lo cual se superó el resultado en menos del tiempo esperado, puesto que era de 29 entidades, equivalente al 70 por ciento en 2020.

De esta cuenta en 2015 se formularon 14 resultados estratégicos de país con una temporalidad generalizada al 2019, siendo estos los siguientes:

CUADRO 2				
RESULTADOS ESTRATÉGICOS DE PAIS Y SU AVANCE, DEL 2015 AL 2016				
No.	RESULTADO	TEMPORALIDAD		VARIACIÓN
		2015	2016	
1	Para el 2019, se ha disminuido la mortalidad en la niñez en 10 puntos por cada mil nacidos vivos (de 35 muertes por mil nacidos vivos en 2015 a 25 muertes por mil nacidos vivos en 2019)	35.0	35.0	-
2	Para el 2019, se ha disminuido la prevalencia de desnutrición crónica en niños menores de dos años, en 10 puntos porcentuales (de 41.7% en 2015 a 31.7% en 2019)	41.7	41.7	-
3	Para el 2019, se ha disminuido la población subalimentada en 1 punto porcentual (de 15.6% en 2015 a 14.6% en 2019)	15.6	15.6	-
4	Para el 2019, se ha disminuido la razón de mortalidad materna en 20 puntos (de 113 muertes por cada cien mil nacidos vivos en 2013 a 93 muertes por cada cien mil nacidos vivos en 2019)	113.0	113.0	-
5	Para el 2019, se ha incrementado la cobertura de educación primaria en 6 puntos porcentuales (de 82.0% en 2014 a 88.0% 2019)	82.0	88.3	6.3
6	Para el 2019, se ha incrementado la cobertura de educación preprimaria en 12 puntos porcentuales (de 47.3% en 2014 a 59.3% en 2019)	47.3	82.7	35.4
7	Para el 2019, se ha incrementado la tasa de finalización en primaria en 7.1 puntos porcentuales (de 71.7 en 2013 a 78.8% en 2019)	71.1	86.5	15.4
8	Para el 2019, se ha incrementado la posición del país en el índice de competitividad turística en 10 posiciones (de la posición 80 en 2015 a la 70 en 2019)	80.0	n/d	-
9	Para el 2019, se ha reducido el déficit habitacional en 4.0% (de 1.6 millones de viviendas en 2015 a 1.5 millones de viviendas en 2019)	1.6	1.6	-
10	Para el 2019, se ha disminuido la tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas en 7 puntos (de 97 en 2015 a 90 en 2019)	97.0	87.0	(10.0)
11	Para el 2019, se ha disminuido la tasa de homicidios en 6 puntos (de 29.5 en 2015 a 23.5 en 2019)	29.5	27.3	(2.2)
12	Para el 2019, se ha mantenido la cobertura forestal del territorio nacional en 33.7%	33.7	33.7	-
13	Para el 2019, se ha incrementado en el país la capacidad de resiliencia y adaptación al cambio climático	n/d	n/d	n/d
14	Para el 2019, se ha incrementado la participación de la energía renovable en la matriz energética en 5 puntos porcentuales (de 64.94% en 2014 a 69.4% en 2019)	64.9	58.0	(6.9)

Fuente: Sistemas de Contabilidad Integrada (Sicoin) y de Gestión (Siges).

n/d= no disponible

3. Planificación y la Gestión por Resultados (GpR)

La Gestión por Resultados, se basa en una planificación estratégica que se resume como un proceso sistemático continuo de desarrollo e implementación de planes para alcanzar resultados en el corto, mediano y largo plazo. Esto con la finalidad de cambiar una condición de interés o una situación socioeconómica determinada del ciudadano, a través de la implementación del producto o intervención que entregan las entidades, con lo que se llegará a una condición socioeconómica diferente a la situación original.

Gráfico 2
Gestión por Resultados



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

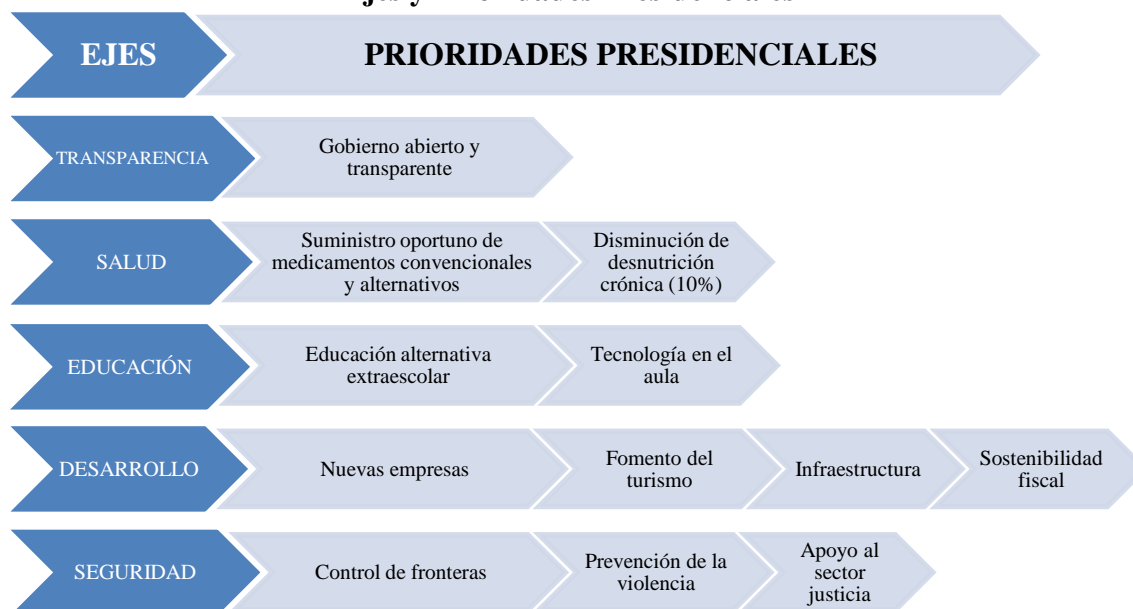
Con el objeto de contar con una visión de país, con metas nacionales y resultados estratégicos de mediano y largo plazo, esta administración de gobierno adopta el Plan Nacional de Desarrollo “K’atun: Nuestra Guatemala 2032” como base para establecer los lineamientos y prioridades que orientan la gestión pública y los medios para el seguimiento y evaluación de los objetivos propuestos para el período de Gobierno 2016-2020, que plasma el que hacer del sector público en una política; asimismo, a través del uso de las políticas específicas de acuerdo a la competencia de cada entidad.

Derivado de lo anterior, la política formulada se denomina Política General de Gobierno con un periodo de vigencia 2016-2020, que constituye una visión de largo plazo y se orienta a institucionalizar la planificación del desarrollo en los planos territorial, sectorial e institucional,

dentro del Estado y sus entidades. Esta Política establece ejes, prioridades, resultados, metas y lineamientos considerados en el K'atun.

Las directrices presidenciales que enmarcan la Política General de Gobierno, consideran dos grandes temas: democracia participativa y gestión territorial. Estos temas incluyen 5 ejes, 12 prioridades, 6 metas y 30 resultados.

Gráfico 3
Ejes y Prioridades Presidenciales



Las metas a alcanzar, establecidas en la Política General de Gobierno para el período 2016-2020 son las siguientes:

1. Tolerancia cero a la corrupción y modernización del Estado.
2. Seguridad alimentaria, salud integral y educación para todas y todos.
3. Fomento de las Mipymes, turismo, vivienda y trabajo digno y decente.
4. Seguridad ciudadana.
5. Ambiente y recursos naturales.
6. Combate a la pobreza general y pobreza extrema

Finalmente, en cuanto a los resultados establecidos en la Política en el marco de lo establecido en el artículo 14 de la Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio fiscal 2017 (Decreto 50-2016), la Segeplan a través del Memorándum conjunto SPP-SPOT-01-2017 del 13 de enero 2017, define a las entidades públicas responsables y corresponsables de los 14 Resultados Estratégicos de País (REP), mismos que se desarrollan posteriormente.

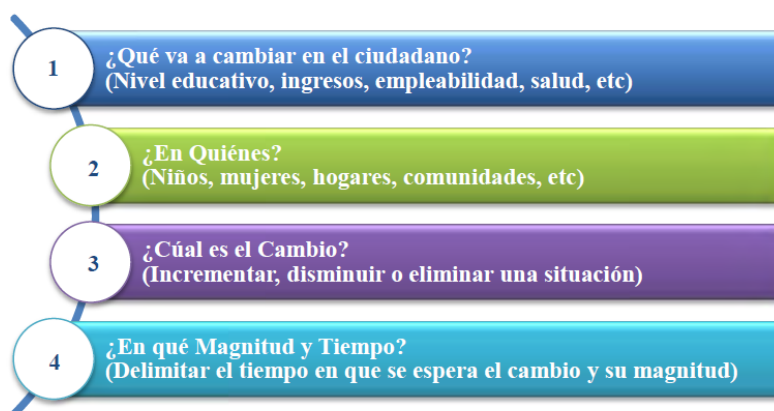
4. Formulación de Resultados

Los resultados son los cambios deseables en las condiciones o características de un grupo poblacional, en una magnitud y período específicos. Los mismos son definidos a partir de los caminos causales críticos determinados en el análisis de situación o diagnóstico según la metodología del presupuesto por resultados para el sector público en Guatemala.

Existen dos tipos de posibles resultados, los estratégicos y los institucionales. Los primeros son definidos de forma inter institucional o sectorial, con el acompañamiento técnico de las entidades rectoras de planificación y presupuesto del Estado. Y los segundos son definidos por cada institución en función de su naturaleza o razón de ser.

Todo resultado debe definir claramente cuatro elementos:

Gráfico 4
Elementos del Resultado



4.1 Resultados Estratégicos y Presupuesto

Las asignaciones financieras a los programas estratégicos demuestran la importancia existente; sin embargo, es de suma importancia poder definir adecuadamente el modelo operativo en el cual se detalle la entrega del servicio a la población beneficiada, con el propósito de alcanzar el resultado previsto.

Actualmente para el 2018 se cuenta con 14 REP los cuales se definieron por las entidades de la Administración Central, con el propósito de orientar la ejecución de acciones en el marco de su mandato legal, para contrarrestar los problemas que afectan a la población.

CUADRO 3					
ASIGNACIÓN FINANCIERA ANUAL DE LOS RESULTADOS ESTRATÉGICOS DE PAÍS					
(Montos en Millones de Quetzales)					
Descripción	Ejercicio Fiscal				
	APROBADO			RECOMENDADO	
	2015	2016 (*)	2017	2018	2019
Total del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado	70,600.0	71,068.3	77,384.2	87,922.9	91,628.6
Asignación de Resultados Estratégicos (RE)	4,192.8	(*)2,944.3	4,467.7	14,808.3	15,876.4
Porcentaje Equivalente de la Asignación por RE	5.9	4.1	5.8	16.8	17.3

Fuente: Sistema de Contabilidad Integrada (Sicoin).

(*) Aprobado mediante Decreto Número 14-2015 del Congreso de la República de Guatemala y sus ampliaciones de acuerdo al Artículo 69 del mismo, al 31 de julio.

(*) Este monto no incluye las asignaciones de los resultados: Incrementar los Ingresos Familiares y Reducir la Informalidad del Empleo, derivado de que en 2017 se excluyeron como RE.

Con relación a los Resultados Estratégicos de País (REP) para el 2018 se definieron 606 productos y 1,185 subproductos.

A continuación, se presenta la asignación financiera que la entidad vinculada a los REP que se han determinado para el ejercicio fiscal 2018 y multianual 2018-2019:

CUADRO 4					
ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS ASOCIADAS A RESULTADOS ESTRATÉGICOS DE PAÍS					
PRESUPUESTO APROBADO 2016, Y MULTIANUAL 2017-2019					
(En Millones de Quetzales)					
No.	RESULTADO	APROBADO	APROBADO	RECOMENDADO	
		2016 (*)	2017	2018	2019
	TOTAL:	(*) 2,944.3	4,467.7	14,808.3	15,876.4
1	Para el 2019, se ha disminuido la mortalidad en la niñez en 10 puntos por cada mil nacidos vivos (de 35 muertes por mil nacidos vivos en 2015 a 25 muertes por mil nacidos vivos en 2019) Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	n/a	1,033.6	1,150.8	1,385.6
		n/a	1,033.6	1,150.8	1,385.6
2	Para el 2019, se ha disminuido la prevalencia de desnutrición crónica en niños menores de dos años, en 10 puntos porcentuales (de 41.7% en 2015 a 31.7% en 2019) Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales Ministerio de Desarrollo Social Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación Instituto de Fomento Municipal Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional	1,148.8	294.5	383.5	338.6
		813.7	n/a	n/a	n/a
		7.6	n/a	n/a	n/a
		268.6	156.6	212.6	239.7
		n/a	n/a	40.1	65.4
		59.0	130.3	126.5	29.2
		n/a	7.6	4.3	4.3

No.	RESULTADO	APROBADO 2016 (*)	APROBADO		RECOMENDADO	
			2017	2018	2019	
	TOTAL:	(") 2,944.3	4,467.7	14,808.3	15,876.4	
3	Para el 2019, se ha disminuido la población subalimentada en 1 punto porcentual (de 15.6% en 2015 a 14.6% en 2019)	1,142.9	1,271.4	1,597.3	2,146.4	
	Ministerio de Educación	779.2	793.2	943.4	1,398.4	
	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación	221.2	354.6	542.6	612.5	
	Ministerio de Desarrollo Social	142.5	123.6	111.2	135.6	
4	Para el 2019, se ha disminuido la razón de mortalidad materna en 20 puntos (de 113 muertes por cada cien mil nacidos vivos en 2013 a 93 muertes por cada cien mil nacidos vivos en 2019)	370.2	724.6	459.7	456.0	
	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	370.2	724.6	459.7	456.0	
5	Para el 2019, se ha incrementado la cobertura de educación primaria en 6 puntos porcentuales (de 82.0% en 2014 a 88.0% en 2019)	n/a	147.2	7,864.0	8,178.8	
	Ministerio de Educación	n/a	7.9	7,864.0	8,178.8	
	Ministerio de Desarrollo Social	n/a	139.3	n/a	n/a	
6	Para el 2019, se ha incrementado la cobertura de educación preprimaria en 12 puntos porcentuales (de 47.3% en 2014 a 59.3% en 2019)	n/a	66.4	1,940.1	1,962.4	
	Ministerio de Educación	n/a	66.4	1,940.1	1,962.4	
7	Para el 2019, se ha incrementado la tasa de finalización en primaria en 7.1 puntos porcentuales (de 71.7 en 2013 a 78.8% en 2019)	n/a	51.5	67.9	64.4	
	Ministerio de Educación	n/a	51.5	67.9	64.4	
8	Para el 2019, se ha incrementado la posición del país en el índice de competitividad turística en 10 posiciones (de la posición 80 en 2015 a la 70 en 2019)	n/a	123.8	-	-	
	Instituto Guatemalteco de Turismo	n/a	123.8	n/d	n/d	
9	Para el 2019, se ha reducido el déficit habitacional en 4.0% (de 1.6 millones de viviendas en 2015 a 1.5 millones de viviendas en 2019)	n/a	159.8	613.8	658.4	
	Ministerio de Comunicaciones e Infraestructura y Vivienda	n/a	159.8	613.8	658.4	

No.	RESULTADO	APROBADO	APROBADO	RECOMENDADO	
		2016 (*)	2017	2018	2019
	TOTAL:	(^o) 2,944.3	4,467.7	14,808.3	15,876.4
10	Para el 2019, se ha disminuido la tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas en 7 puntos (de 97 en 2015 a 90 en 2019)	231.6	181.2	311.7	305.7
	Ministerio de Gobernación	29.4	50.8	62.7	63.7
	Ministerio de la Defensa Nacional	202.2	104.3	223.7	216.2
	Ministerio de Desarrollo Social	n/a	26.0	25.3	25.8
11	Para el 2019, se ha disminuido la tasa de homicidios en 6 puntos (de 29.5 en 2015 a 23.5 en 2019)	50.8	84.7	42.2	42.4
	Ministerio de Gobernación	50.8	84.7	42.2	42.4
12	Para el 2019, se ha mantenido la cobertura forestal del territorio nacional en 33.7%	n/a	236.0	287.8	266.3
	Instituto Nacional de Bosques	n/a	131.5	150.9	157.7
	Consejo Nacional de Áreas Protegidas	n/a	104.5	136.9	108.7
13	Para el 2019, se ha incrementado en el país la capacidad de resiliencia y adaptación al cambio climático	n/a	86.3	79.0	64.0
	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales	n/a	86.3	79.0	64.0
14	Para el 2019, se ha incrementado la participación de la energía renovable en la matriz energética en 5 puntos porcentuales (de 64.94% en 2014 a 69.4% en 2019)	n/a	6.7	10.6	7.4
	Ministerio de Energía y Minas	n/a	6.7	10.6	7.4

Fuente: Sistemas de Contabilidad Integrada (Sicoin) y de Gestión (Siges).

(*) Aprobado mediante Decreto Número 14-2015 del Congreso de la República de Guatemala y sus ampliaciones de acuerdo al Artículo 69 del mismo.

(^o) Este monto no incluye las asignaciones de los resultados: Incrementar los Ingresos Familiares y Reducir la Informalidad del Empleo, derivado de que en 2017 se excluyeron como REP.

n/a= no aplica

n/d= no disponible

4.2 Resultados Institucionales y Presupuesto

Las asignaciones financieras a los programas institucionales, ameritan un resultado denominado de igual forma. Estos son definidos en función de su naturaleza o razón de ser por cada entidad, además cuentan con el acompañamiento técnico de las entidades rectoras de planificación y presupuesto. Finalmente estos pueden ser asociados a un programa o subprograma presupuestario

Actualmente para el 2018 se refleja un 11.8 por ciento del presupuesto en Entidades de Gobierno Central en resultados institucionales.

CUADRO 5
ASIGNACIÓN FINANCIERA ANUAL DE LOS RESULTADOS INSTITUCIONALES DE PAÍS
(Montos en Millones de Quetzales)

Descripción	Ejercicio Fiscal				
	2015	2016 (*)	2017	2018	2019
Total del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado	70,600.0	71,068.3	77,384.2	87,922.9	91,628.6
Asignación de Resultados Estratégicos (RI)	14,501.5	(¹)18,270.5	15,106.1	10,368.4	10,764.6
Porcentaje Equivalente de la Asignación por (RI)	20.5	25.7	19.5	11.8	11.7

Fuente: Sistema de Contabilidad Integrada (Sicoin).

(*) Aprobado mediante Decreto Número 14-2015 del Congreso de la República de Guatemala y sus ampliaciones de acuerdo al Artículo 69 del mismo, al 31 de julio.

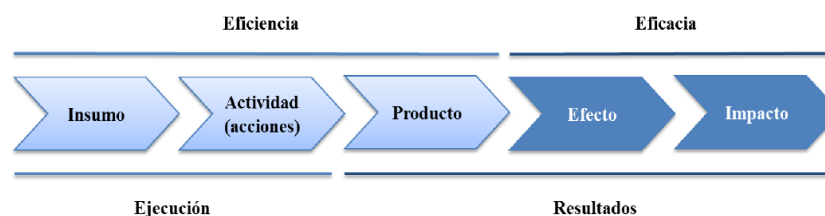
(¹) Este monto no incluye las asignaciones de los resultados: Incrementar los Ingresos Familiares y Reducir la Informalidad del Empleo, derivado de que en 2017 se excluyeron como RI.

5. Cadena de Resultados

La cadena de resultados es un instrumento que ayuda a identificar la lógica de las relaciones de causalidad de las políticas, estrategias y los programas. Desde la perspectiva de la cadena de resultados, los insumos y los procesos son necesarios para proveer servicios, actividades, productos y que éstos conducen lógicamente al logro de los efectos directos y de los impactos³.

A continuación se muestra la cadena de resultados:

Gráfico 5
Cadena de resultados



Fuente: Adaptado según Banco Mundial y OCDE (2005).

El encadenamiento de resultados consta de dos etapas, siendo la primera de ellas la ejecución en la cual están inmersos: los insumos y actividades o acciones; en la segunda corresponde a los resultados donde se obtienen: los efectos e impacto a alcanzar.

En la primera etapa antes mencionada las entidades deben tener la capacidad de ser eficientes, puesto que implica un uso racional de los medios disponibles para alcanzar un determinado producto, cabe

³ Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin) y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan). Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, Gestión por Resultados, Primera Edición, Enero 2013, p. 5.

mencionar que para obtener una intervención final es necesario contar con insumos y subproductos que nos permitan obtener el producto deseado.

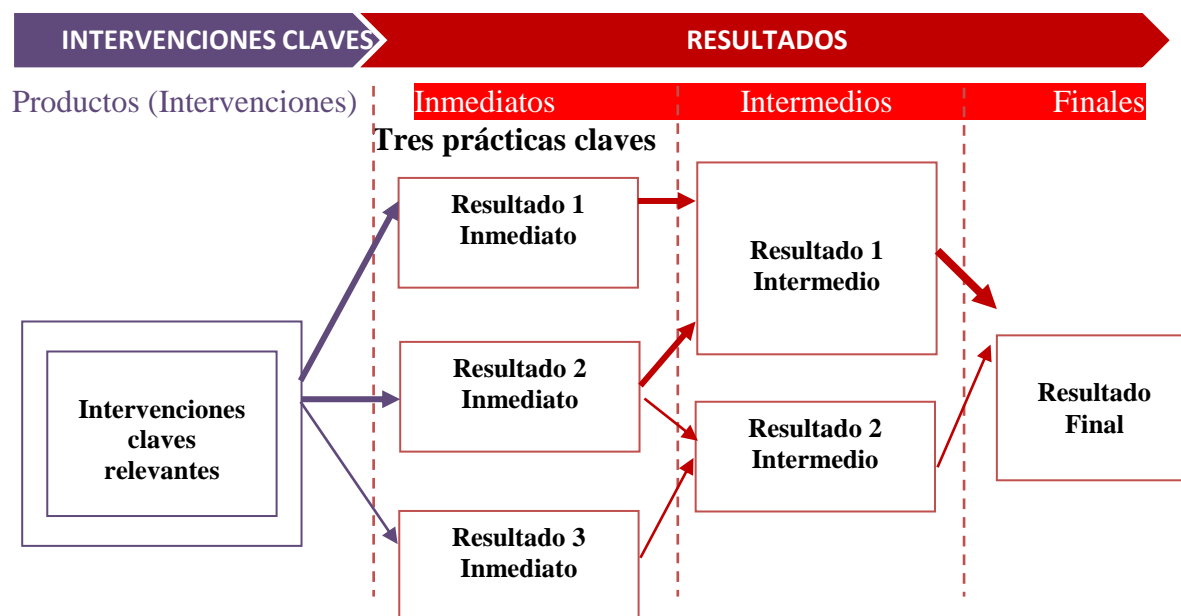
Para el ejercicio 2018, las Entidades de la Administración Central cuentan con una carga de 469 productos y 1,040 subproductos.

En la segunda etapa se identifica la eficacia, la cual está relacionada a los medios disponibles de manera sustancial e implica calidad en los productos, para que se generen cambios positivos y sostenibles en los efectos e impacto en la población.

El propósito de la cadena de resultado es mostrar el efecto que se va a alcanzar en la población, pero para ello es necesario identificar ciertos elementos que son fundamentales para poder llevarlo a cabo siendo: el Qué se va a cambiar en el ciudadano; a Quiénes se va a beneficiar; el Cambio que es lo que se desea hacer; Magnitud y Tiempo determinando lo que se espera.

Para poder llevar a cabo esta cadena de resultados es necesario contar con un plan estratégico, donde se identifiquen las acciones relevantes, plasmarlas en intervenciones y estas a su vez en resultados, como se muestra en el modelo lógico de la estrategia.

Gráfico 6
Modelo Lógico de la Estrategia



El modelo lógico de la estrategia, presenta un diagrama simple sobre cómo y porqué funcionará la estrategia, pretende ilustrar que las intervenciones alcanzarán los resultados previstos en un determinado tiempo, plasmados en los planes estratégicos. Además, permite considerar y priorizar los aspectos del programa más relevante para abordar estrategias de mejora, asimismo, las intervenciones que están orientadas a desarrollar las actividades en función del logro de los resultados inmediatos e intermedios priorizados, permitiendo alcanzar el resultado final deseado⁴.

⁴ Ibídem., p. 37-38.