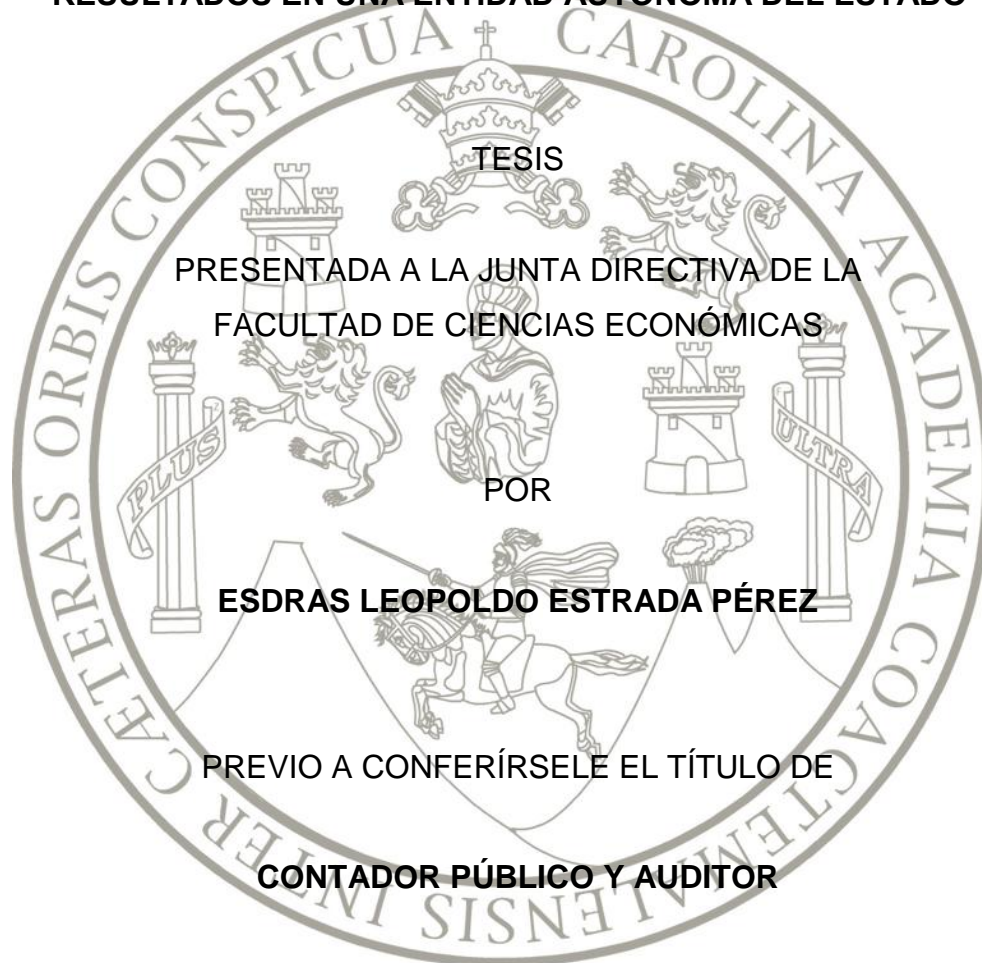


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO POR
RESULTADOS EN UNA ENTIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO”**



EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, septiembre de 2014

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Vocal Segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

EXONERADO DE LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículos 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso 6.4 del punto SEXTO, del Acta 16-2013 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 5 de noviembre de 2013.

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. José Antonio Vielman
Secretario	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Examinador	Lic. Oscar Fernando Aguilar García

Guatemala, 02 de mayo de 2014

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Señor Decano:

De acuerdo al nombramiento No. DIC. AUDI. 088-2014, de fecha siete de marzo del dos mil catorce, me permito informar que he asesorado el trabajo de tesis, "GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN UNA ENTIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO", efectuado por el estudiante Esdras Leopoldo Estrada Pérez.

Considero que el trabajo en mención llena los requisitos requeridos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para someterse al examen privado de tesis y que constituye un valioso aporte, para la comunidad estudiantil y profesional de la Contaduría Pública y Auditoría.

Por lo anterior y con mi opinión favorable, recomiendo que el presente trabajo de tesis sea aceptado, para su discusión en el examen privado de tesis, previo a que Esdras Leopoldo Estrada Pérez, pueda optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Díaz Reyes", with a large, stylized flourish extending to the right.

Lic. Jorvy Leonel Díaz Reyes
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 5,763

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CATORCE DE OCTUBRE DE DOS MIL CATORCE.**


Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 16-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de septiembre de 2014, se conoció el Acta AUDITORÍA 285-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 29 de agosto de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN UNA ENTIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO", que para su graduación profesional presentó el estudiante **ESDRAS LEOPOLDO ESTRADA PÉREZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSÉ ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISADO

DEDICATORIA

- A DIOS “Porque Jehová da la sabiduría y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia” Proverbios 2:6.
- A MIS PADRES Leopoldo Estrada Turcios y María de Jesús Pérez de Estrada, por sus consejos, apoyo y oraciones.
- A MIS HERMANAS Nancy Carolina Estrada Pérez y Roxana Elizabeth Estrada Pérez, quienes me han ayudado durante estos años.
- A MI ABUELA Margarita de Pérez, por su cariño y consejos.
- A LICENCIADA Miriam Guerrero por su apoyo incondicional.
- A MI ASESOR Lic. Jorvy Leonel Díaz Reyes por su apoyo en la elaboración del presente documento.
- A MI SUPERVISOR Lic. Giovanni Garrido por su apoyo y orientación durante la realización del presente documento.
- A MIS COMPAÑEROS Por su apoyo y colaboración durante toda la carrera.
- A MIS DOCENTES Quienes contribuyeron a mi formación profesional y compartieron sus conocimientos.
- A LA Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoría.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I ENTIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO

1.1	Antecedentes	1
1.2	El Estado	1
1.3	Instituciones que lo conforman	1
1.4	Autonomía	4
1.5	Entidades autónomas	5
1.6	Obligaciones de las entidades autónomas	5
1.6.1	Fines	6
1.6.2	Principios	7
1.6.3	Organización	7
1.6.4	Legislación aplicable	7

CAPÍTULO II ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

2.1	Definición del presupuesto	11
2.2	Requisitos para la elaboración del presupuesto	11
2.3	Objetivos del presupuesto	13
2.4	Principios del presupuesto	14
2.5	Ventajas del presupuesto	17
2.6	Limitaciones presupuestarias	17

2.7	Clasificación del presupuesto	18
2.8	Planeación estratégica	19
2.9	Presupuesto de ingresos y egresos público	20
2.10	Etapas del presupuesto público	21
2.10.1	Formulación	22
2.10.2	Discusión y aprobación	23
2.10.3	Ejecución	23
2.10.4	Evaluación y control	23

CAPÍTULO III

PRESUPUESTO POR RESULTADOS

3.1	Antecedentes del Presupuesto por Resultados	24
3.2	Definición	26
3.3	Metodología	26
3.3.1	Diagnóstico o análisis de la situación	27
3.3.1.1	Identificación y análisis de la problemática	28
3.3.1.2	Priorización de problemas o condición de interés	29
3.3.1.3	Construcción o adopción de un modelo conceptual	29
3.3.1.4	Elaboración de un modelo explicativo	30
3.3.1.5	Identificación de caminos causales críticos	32
3.3.1.6	Elaboración del modelo prescriptivo	32
3.3.2	Diseño	33
3.3.2.1	Formulación de resultados	34
3.3.2.2	Formulación de productos o intervenciones	35
3.3.2.3	Construcción del modelo lógico	38
3.3.3	Implementación	40
3.3.3.1	Modelo operativo	41

3.3.3.2	Programación presupuestaria por resultados	42
3.3.4	Seguimiento y evaluación	44
3.3.4.1	Modelo lógico y seguimiento	45
3.3.4.2	Monitoreo	47

CAPÍTULO IV
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO POR
RESULTADOS EN UNA ENTIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO
(CASO PRÁCTICO)

4.1	Antecedentes de la institución	50
4.2	Convocatoria	58
4.3	Propuesta de Servicios Profesionales	59
4.4	Aceptación de servicios	63
4.5	Planificación y conformación del equipo de trabajo	64
4.6	Solicitud de información a dependencias	68
4.7	Guía técnica para la elaboración del presupuesto por resultados	81
	Conclusiones	146
	Recomendaciones	148
	Anexos	149
	Referencias Bibliográficas	155

ÍNDICE DE CUADROS

		Página
1	Sectorización de instituciones públicas del Estado	2
2	Ejemplo de modelo lógico de la estrategia	39

ÍNDICE DE FIGURAS

1	Clasificación del presupuesto	19
2	Ciclo presupuestario	22
3	Etapas del presupuesto por resultados	26
4	Fases de la etapa de diagnóstico	28
5	Pasos para desarrollar el modelo explicativo	30
6	Fases de la etapa de diseño	34
7	Clasificación de resultados	34
8	Pasos para formular productos	37
9	Requisitos para implementación del Presupuesto por Resultados	40
10	Programa con énfasis en resultados	43
11	Modelo lógico y seguimiento	46
12	Organigrama del Instituto de Investigación Criminal	52

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las entidades que conforman el sector público deben elaborar el plan-presupuesto anual en el marco de la gestión por resultados, esto con el propósito de orientar la gestión pública al logro de resultados de desarrollo y fortalecer las competencias institucionales en materia de planificación y formulación presupuestaria.

Dado que la gestión por resultados es una estrategia integral que toma en cuenta los distintos elementos del ciclo de gestión (planificación, presupuesto, gestión financiera, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación) se debe resaltar el papel que desempeñan estos en la creación de valor público.

Por lo tanto se debe abordar el presupuesto por resultados, que es una aplicación de principios y técnicas para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de intervenciones con una articulación de bienes y servicios a ser provistos a un determinado grupo o población objetivos y en los cambios generados en el bienestar ciudadano a ser logrados bajo criterio de eficiencia, eficacia y equidad.

El presupuesto por resultados se diferencia al tradicional ya que otorga información adicional acerca de lo que produce el organismo, quién los produce, cuántos bienes se producen, qué resultados se planean lograr y cuánto cuesta lograr dichos resultados.

Sin embargo, el proceso de avance de la implementación del presupuesto por resultados en Guatemala trae consigo desafíos para la instituciones que conforman el sector público guatemalteco, debido a que deben priorizar los principales objetivos y estrategias institucionales en base a las políticas y

orientaciones estratégicas del gobierno, dejando atrás la formulación del incrementalismo inercial pasando a la nueva forma de concebir y elaborar el presupuesto desde la perspectiva del ciudadano.

La elaboración de un presupuesto por resultados requiere un trabajo minucioso por parte de las áreas de planificación y presupuesto de una entidad, se deben identificar sus líneas de trabajo, los procesos a seguir, plazos y otras estipulaciones fijadas por las entidades reguladoras, que de no hacerlo de manera precisa, oportuna y adecuada, traerá consigo repercusiones para la institución.

Por lo tanto la participación del Contador Público y Auditor como consultor externo, con conocimientos en presupuesto público y su legislación, coadyuvará al desarrollo de una guía técnica para la elaboración del presupuesto por resultados en una entidad autónoma del Estado, de la Ciudad de Guatemala en el anteproyecto del año 2014.

El contenido de la presente tesis está integrado en cuatro capítulos, los que en forma resumida se presentan a continuación:

En el Capítulo I, se describe las generalidades de una entidad autónoma, creada como institución auxiliar de la administración de justicia, con autonomía funcional, personalidad jurídica y patrimonio propio, con competencia a nivel nacional y responsabilidad en materia de dictámenes técnicos y científicos, quien tiene asignado anualmente una partida en el presupuesto general de ingresos y egresos del Estado.

En el Capítulo II, se expone todo lo relativo al presupuesto, los objetivos, ventajas, principios, clasificación y etapas del mismo en una entidad pública del Estado.

En el Capítulo III, se presenta la teoría del presupuesto por resultados, los antecedentes e impacto en algunos países de Latinoamérica, en qué consiste esta metodología y las distintas fases que deben seguir las entidades del sector público para elaborar el presupuesto por resultados.

En el Capítulo IV, se presenta un caso práctico en el cual un Contador Público y Auditor participa como consultor externo para el desarrollo de una guía técnica para la elaboración del presupuesto de una entidad autónoma del Estado.

Para finalizar, se plantean las conclusiones y recomendaciones originadas de la investigación realizada, para que sean tomadas en cuenta por la entidad autónoma en la elaboración del presupuesto, además, la bibliografía consultada para el desarrollo de la presente tesis.

CAPÍTULO I

ENTIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO

1.1 Antecedentes

A nivel mundial, los países tienen límites territoriales: cuentan con organización administrativa, política y financiera. Son elementos que administran los Estados, en cumplimiento del objetivo y fin primordial que es la satisfacción de las necesidades públicas.

El Estado de Guatemala se fundamenta en la Constitución Política de la República, que contiene el espíritu de la organización y administración del mismo, de acuerdo con el Artículo 224. “División Administrativa. El territorio de la República, se divide para su administración en departamentos y éstos en municipios” y “la administración será descentralizada y se establecerán regiones de desarrollo con criterios económicos, sociales y culturales que podrán estar constituidos por uno o más departamentos para dar un impulso racionalizado al desarrollo integral del país”.

1.2 El Estado

Según el Artículo 140 de la Constitución Política de la República de Guatemala, que define al Estado: “Guatemala es un Estado libre, independiente y soberano, organizado para garantizar a sus habitantes el goce de su derechos y de sus libertades”, se concluye que, para garantizar a sus habitantes el goce de sus derechos y libertades, éste delega funciones administrativas en organismos y entidades estatales.

1.3 Instituciones que lo conforman

La organización político-administrativa del Sector Público de Guatemala, da origen a varias instituciones con relativa independencia entre sí, con funciones

precisas otorgadas por la Constitución Política de la República de Guatemala y otras leyes.

Las instituciones públicas son “organismos que desempeñan 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”. (25:22)

Las instituciones que conforman el Estado, constituyen las unidades productoras de bienes y servicios de la administración pública, las cuales se agrupan de la siguiente manera:

Cuadro 1
Sectorización de Instituciones Públicas del Estado

Gobierno Central	Administración Central	<ul style="list-style-type: none"> • Organismo Legislativo • Organismo Judicial • Presidencia, Ministerios de Estado, Secretarías y otras dependencias del Ejecutivo • Órganos de Control Jurídico-Administrativo • Órganos de Control Político
	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades Descentralizadas • Entidades Autónomas • Entidades de Seguridad Social 	
Gobiernos Locales	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidades según departamento • Entidades Públicas Municipales no Empresariales • Entidades Públicas Municipales de Seguridad Social • Mancomunidades de Municipalidades 	

Fuente: Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala. Guatemala, Junio de 2013.

Gobierno Central: está constituido por las instituciones de Gobierno general que tienen a su cargo la prestación de bienes y servicios colectivos en beneficio de la comunidad. “Su autoridad política se extiende a todo el territorio nacional, puede aplicar impuestos sobre otros sectores de la economía e incurre en gastos para la prestación de servicios, como educación y salud, a la vez que realiza transferencia de recursos financieros a otras unidades institucionales, incluidos otros niveles de gobierno.” (25:23)

Comprende además, otras instituciones que realizan sus actividades bajo la autoridad del Gobierno Central, pero tienen personalidad jurídica propia y autonomía suficiente para conformar otras unidades institucionales del Gobierno. Dentro de estas se encuentran las entidades Descentralizadas, Autónomas y de Seguridad Social.

Administración Central: está constituida por los organismos de Estado que ejercen el poder legislativo, judicial y ejecutivo en todo el territorio nacional, y otras instituciones clasificadas dentro de la administración pública como Órganos de Control Jurídico-Administrativo y Órganos de Control Político.

El Poder Ejecutivo es ejercido a través de la Presidencia de la República, Ministerios de Estado, Secretarías y otras Dependencias del Ejecutivo. Cada una de las instituciones mencionadas depende directamente del Presidente de la República. En el ejercicio de sus funciones, los organismos que ejercen los poderes soberanos del Estado pueden transferir poderes y toma de decisión hacia núcleos periféricos de su organización, dando origen a la categoría de “Entidades Descentralizadas”. Lo mismo aplica a los Organismos que ejercen el Poder Legislativo y Judicial.

Entidades Descentralizadas: comprende las instituciones públicas que actúan bajo la autoridad del Gobierno Central, cumpliendo funciones gubernamentales especializadas no de mercado, por lo que no persiguen la comercialización de los bienes y servicios que producen. Por su condición jurídica y responsabilidades, poseen cierto grado de independencia.

Entidades Autónomas: “son instituciones públicas no empresariales las cuales tienen libertad de gobernarse en sus propias disposiciones”. (25:24)

Entidades de Seguridad Social: constituyen un tipo particular de institución pública que es coordinada por el Gobierno Central, y se ocupan del funcionamiento de los sistemas de seguridad o protección social. Por medio de estas entidades, el gobierno ejerce una intervención sistemática sobre distintos factores con la finalidad de reducir la carga que para la población representa un conjunto definido de riesgos sociales. En este sentido, un riesgo social es un evento que puede afectar adversamente el bienestar de los hogares.

Gobierno Local: la autoridad legislativa, judicial y ejecutivo de una unidad del Gobierno local, se limita a las zonas geográficas más pequeñas (municipios) en las que puede dividirse un país con fines políticos o administrativos. Suelen depender en gran parte de transferencias de la Administración Central.

1.4 Autonomía

“Es el derecho que tiene una institución de elegir sus autoridades, crear sus reglamentos, dictar sus planes operativos, preparar su presupuesto y orientar sus funciones o actividades con independencia del Estado y en seguimiento a sus objetivos”. (11:10)

Los mecanismos por medio de los cuales se constituyen las diferentes entidades del Estado, en autónomas, están otorgados por varias leyes, entre las más importantes se puede mencionar la Constitución Política de la República de Guatemala, la cual designa atribuciones específicas de acuerdo a su naturaleza, así también legislaciones, decretos y entidades que complementan a la Constitución Política de la República de Guatemala.

1.5 Entidades autónomas

Las entidades autónomas, son instituciones con personalidad jurídica, su autonomía consiste en dirigir, organizar y desarrollar las actividades que el Gobierno le asigne por cuenta propia, se rigen por sus propias leyes, necesarias para su funcionamiento. Aunque reciben un aporte por parte del Estado, dichas entidades no tienen ningún vínculo con relación a éste.

El artículo 134 de la Constitución Política de la República señala que las entidades autónomas, actúan por delegación del Estado. También indica que “la autonomía, fuera de los casos especiales contemplados en la Constitución, se concederá únicamente cuando se estime indispensable para que la entidad tenga mayor eficiencia y pueda cumplir mejor con sus fines. Para crear entidades autónomas, será necesario el voto favorable de las dos terceras partes del Congreso de la República.”

1.6 Obligaciones de las entidades autónomas

El mismo artículo 134 de la Constitución Política de la República indica cuales son las obligaciones mínimas de toda entidad autónoma. Dichas obligaciones son importantes, porque permiten que la acción de las diferentes instituciones del Estado, gocen o no de autonomía, tengan coordinación y unidad.

De lo contrario, el país podría tener tantas políticas como municipios o instituciones existieran, quienes actuarían en forma contradictoria y desordenada.

La Constitución Política de la República de Guatemala en el artículo 134 establece como obligaciones mínimas de una entidad autónoma, las siguientes:

- a) “Coordinar su política, con la política general del Estado y, en su caso, con la especial del ramo a que correspondan;
- b) Mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado;
- c) Remitir para su información al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República, sus presupuestos detallados ordinarios y extraordinarios, con expresión de programas, proyectos, actividades, ingresos y egresos. Se exceptúa a la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- d) Remitir a los mismos organismos, las memorias de sus labores y los informes específicos que les sean requeridos, quedando a salvo el carácter confidencial de las operaciones de los particulares en los bancos e instituciones financieras en general;
- e) Dar las facilidades necesarias para que el órgano encargado del control fiscal, pueda desempeñar amplia y eficazmente sus funciones; y
- f) En toda actividad de carácter internacional, sujetarse a la política que trace el Organismo Ejecutivo.”

1.6.1 Fines

La finalidad de cualquier institución del Estado es la prestación del servicio de acuerdo a la naturaleza de los bienes y servicios que produce a la población, contribuyendo al cumplimiento de las obligaciones del Estado indicadas en el artículo 119 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

1.6.2 Principios

En sus actuaciones las entidades autónomas deben fundamentarse en principios de justicia social, tal como lo indica el artículo 118 de la Constitución Política de la República de Guatemala, además deben fundamentarse en actividades con objetividad, profesionalismo, respeto a la dignidad humana, unidad, coordinación interinstitucional, publicidad y transparencia, gratuidad de los servicios, entre otros.

1.6.3 Organización

La estructura orgánica de las entidades autónomas se regirá en su Ley Orgánica, la cual es emitida por el Congreso de la República de Guatemala. Generalmente la máxima autoridad de una entidad autónoma la constituye un Consejo Directivo, quienes tienen la facultad de nombrar un Director o Gerente quien ejercerá la representación legal y administración interna de la institución. Al Director o Gerente le corresponde el nombramiento de los trabajadores de la entidad, conforme a la estructura administrativa indicada en la Ley Orgánica de la misma.

1.6.4 Legislación aplicable

Este tipo de instituciones se encuentran sujetas a las siguientes leyes en el territorio guatemalteco:

a) Constitución Política de la República de Guatemala: Es la ley máxima de la República de Guatemala, en la sección décima, artículo 134 se describen sus obligaciones de forma general, en la sección novena del artículo 107 al 117 se detalla la forma de relación con sus trabajadores, en el capítulo III, artículo 232 se nombra como ente fiscalizador a la Contraloría General de Cuentas y en el capítulo IV, artículo 237 y 238 se explica la estructura y tipos de presupuesto que pueden obtener.

b) Código de Trabajo, Decreto número 1441 del Congreso de la República:

Contiene disposiciones que pueden ser utilizadas en defecto de las descritas en la Ley de Servicio Civil.

c) Código Tributario, Decreto número 6-91 del Congreso de la República:

En este código se describen las normas de derecho público que regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria. También se aplicarán supletoriamente a toda relación jurídica tributaria, incluyendo las que provengan de obligaciones establecidas a favor de entidades descentralizadas o autónomas y de personas de derecho público no estatales según el artículo número 1.

d) Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas y sus reformas, Decreto número 31-2002 del Congreso de la República y su reglamento, Acuerdo Gubernativo número 318-2003:

“Es la entidad fiscalizadora en forma externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos y egresos y, en general, todo interés hacendario de los organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, las municipalidades y sus empresas, y demás instituciones que conforman el sector público no financiero; de toda persona, entidad o institución que reciba fondos del Estado o haga colectas públicas; de empresas no financieras en cuyo capital participe el Estado, bajo cualquier denominación así como las empresas en que éstas tengan participación”.

e) Ley Orgánica del Presupuesto y sus reformas, Decreto número 101-97 del Congreso de la República y su reglamento Acuerdo Gubernativo número 540-2013:

Esta ley tiene por finalidad normar, los sistemas presupuestarios, de contabilidad integrada gubernamental, de tesorería y de crédito público de todas las entidades del sector público gubernamental.

f) Ley de Contrataciones del Estado, Decreto número 57-92 del Congreso de la República, sus reformas y su reglamento Acuerdo Gubernativo número 1056-92: “Esta ley regula la compra, venta y la contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras”.

g) Ley del Servicio Civil, Decreto número 1748 del Congreso de la República y su reglamento Acuerdo Gubernativo número 18-98: Esta ley es de orden público y los derechos que consigna son garantías mínimas irrenunciables para los servidores públicos, susceptibles de ser mejoradas conforme las necesidades y posibilidades del Estado, asimismo, su propósito general es regular las relaciones entre la Administración Pública y sus servidores, con el fin de garantizar su eficiencia, asegurando los mismos, justicia y estímulo en su trabajo, y establecer las normas para la aplicación de un sistema de administración de personal según el artículo 1 y 2 de la ley.

h) Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto número 57-2008 del Congreso de la República: Esta ley es de orden público, de interés nacional y utilidad social en la cual se establecen las normas y los procedimientos para garantizar a toda persona, natural o jurídica, el acceso a la información o actos de la administración pública que se encuentre en los archivos, fichas, registros, base, banco o cualquier otra forma de almacenamiento de datos que se encuentren en los organismos del Estado, municipalidades, instituciones autónomas y descentralizadas.

i) Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto número 89-2002 del Congreso de la República y su reglamento Acuerdo Gubernativo número 613-2005: Esta ley tiene por objeto crear normas y procedimientos para transparentar el ejercicio de la

administración pública y asegurar la observancia estricta de los preceptos constitucionales y legales en el ejercicio de las funciones públicas estatales, evitar el desvío de los recursos, bienes, fondos y valores públicos en perjuicio de los intereses del Estado.

j) Ley Orgánica de la Entidad Autónoma y Descentralizada, emitida por el Congreso de la República y su reglamento: En esta ley se describe la conformación de la entidad que se está creando, sus funciones, fines, principios, la forma en la que estará estructurado su presupuesto, su organización, la forma en que prestará sus servicios.

k) Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal (Corriente): Esta ley es emitida por el Congreso de la República como fecha límite el 30 de noviembre del año inmediato anterior, en ella se da a conocer la distribución y aprobación del presupuesto que se utilizará por todas las entidades del Estado durante el ejercicio fiscal.

l) Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala emitido por el Ministerio de Finanzas Públicas: Este manual describe los clasificadores del sistema presupuestario de las entidades del Estado, tales como la clasificación institucional, geográfica, por finalidades y funciones, por tipo de gasto, por fuentes de financiamiento, por recursos por rubros, por clase económica de los recursos, por objeto del gasto y la clasificación económica del gasto.

m) Acuerdos, Procedimientos, Instructivos y Circulares emitidos por la máxima autoridad de la Institución: son disposiciones reglamentarias sobre las cuales estarán basadas las actividades a desarrollar, estas se elaboran en seguimiento a los objetivos institucionales.

CAPÍTULO II

ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

2.1 Definición del presupuesto

El presupuesto es un “plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control. Los presupuestos se consideran estados financieros anticipados. Expresiones formales de los planes administrativos”. (31:1, 2)

Es un instrumento de proyecciones mediante planes administrativos y financieros que permite llevar a cabo actividades a través de programas, subprogramas, proyectos y otras actividades en un período determinado de una entidad.

El presupuesto surge como una necesidad de parte de administradores y directivos, con el objetivo de garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades y establecer las pautas para la ejecución y control de los recursos financieros con los que dispone la entidad. Los presupuestos son formulaciones hechas en términos numéricos, con respecto a las operaciones y recursos que generalmente abarcan un año, con el fin de lograr los objetivos fijados por la Dirección.

2.2 Requisitos para la elaboración del presupuesto

Los elementos mínimos que se deben observar en la formulación del presupuesto y que forman parte del éxito presupuestario en una institución, son:

a) Conocimiento de la entidad

En la formulación del presupuesto es importante conocer la organización, misión, visión, objetivos, políticas, objetivos estratégicos y operativos creados por la institución, así como su aplicación.

b) Exposición política institucional

Consiste en el plan presupuestario que incide en la filosofía institucional, los objetivos, manuales presupuestarios o instructivos, uniformidad del trabajo, coordinación de funciones entre los que formulan y ejecutores, considerando las responsabilidades y los límites de autoridad de cada uno de ellos.

c) Fijación del período presupuestario

Es la determinación de la vigencia del presupuesto. En el sector público es anual, coordinando con el plan multi-anual de Estado, o sea el de largo plazo, considerando las políticas y objetivos estratégicos contenidos en el mismo. En el sector privado dependerá de las políticas de la entidad.

d) Dirección y vigilancia

El presupuesto, una vez aprobado, se convierte en norma de observancia general en la institución y la aplicabilidad, si hubiere cambios en el mismo, se realizará con autorización de la autoridad superior administrativa.

e) Apoyo directivo

Consiste en la autorización del presupuesto desde la formulación del plan hasta la ejecución del mismo; este apoyo incide en los procesos o etapas que conlleva la formulación, ejecución, evaluación y en la liquidación para el análisis correspondiente.

f) Utilidad del presupuesto

Las entidades privadas y públicas utilizan informaciones anticipadas para tener presentes las operaciones principales a realizar en la institución, para una administración oportuna de operaciones económicas y financieras, expresadas en el estado de resultados, estado de ingresos y egresos, balance general, flujo de efectivo e inventarios.

g) Marco legal

- Leyes, normas y reglamentos presupuestarios.
- Manual presupuestario vigente.
- Organigrama institucional vigente.
- Instructivos de la estructura y el contenido del presupuesto.
- Documento del sistema presupuestario autorizado por la autoridad correspondiente.
- Formas predeterminadas para la formulación y evaluación del presupuesto.
- Formas para la formulación y ejecución del presupuesto.

Lo anterior constituye las bases y doctrinas en la formulación del presupuesto, porque sin ellas no se puede implantar con éxito un presupuesto en una entidad.

2.3 Objetivos del presupuesto

En el presupuesto se debe considerar la programación ideal para alcanzar metas y servir de herramienta en programar, optimizar recursos, planear, organizar, coordinar o integrar, direccionar, prevenir y controlar la utilización de los recursos físicos, así como administrar los recursos humanos y financieros en forma oportuna en la institución o entidad. A continuación se describen algunos objetivos:

a) Previsión: disponer anticipadamente lo necesario de los bienes, suministros y servicios para realizar actividades institucionales, que es la ejecución del presupuesto.

b) Planeación: prever que todas las actividades estén incluidas en la programación, en forma unificada y sistematizada, de las posibles acciones a realizar en coordinación con los objetivos institucionales.

c) Organización: estructurar técnicamente la forma de percibir y ejecutar de manera adecuada, precisa y funcional, el presupuesto con todas las divisiones con que cuenta la entidad.

d) Coordinación o integración: mantener una buena armonía desde la formulación del presupuesto hasta la ejecución en las diferentes áreas, direcciones y departamentos que integra la institución.

e) Dirección: ayudar a conducir y supervisar el plan, programación y políticas presupuestarias, de conformidad a las normas y reglamento de la institución.

f) Control: llevar a cabo la supervisión periódica de actividades financieras, administrativas y técnicas, luego analizar las posibles variaciones para que la administración tome las decisiones adecuadas.

2.4 Principios del presupuesto

Son reglas de observancia general en el presupuesto de una entidad del sector público o privado, desde la formulación, ejecución y en la liquidación presupuestaria.

a) Previsión

Es la programación de actividades proyectadas para el período fiscal; al momento de realizarlas deben contar con lo que se necesite, de acuerdo a la planificación, para evitar realizar actividades no planificadas.

b) Patrocinio

Es el respaldo del presupuesto que consiste en una autorización por parte de la máxima autoridad lo que se necesita en la formulación presupuestaria, como

recursos humanos, materiales y hasta la ejecución del mismo. Esto funciona tanto en el sector público como en el privado.

c) Participación

En la formulación y ejecución del presupuesto, el Departamento de Presupuesto es el principal encargado de coordinar con las Direcciones; la autoridad máxima para la autorización de modificaciones, aumentos o disminuciones presupuestarias. Las unidades ejecutoras, administran los gastos a realizar y las autoridades superiores administrativas velan por el cumplimiento del presupuesto.

d) Responsabilidad

Recae en la administración de la institución, quienes participan en la formulación y los ejecutores del presupuesto en cumplimiento de lo planificado de conformidad al Plan Operativo Anual.

e) Coordinación

Se facilita durante la formulación y ejecución del presupuesto con las direcciones y unidades ejecutoras, en cubrir lo programado de conformidad a lo presupuestado para alcanzar el éxito de la institución.

f) Período

Es la vigencia del presupuesto, máximo un año. Algunas entidades cuentan con presupuesto trimestral o semestral tomando como base el presupuesto anual. Otras entidades privadas y públicas, se guían con el plan a largo plazo, o el multianual, que sirve como base para la elaboración del mismo.

g) Correlación

Consiste que el presupuesto esté de acuerdo a la funcionalidad de la institución y de acuerdo al plan a largo plazo. Los registros contables y presupuestarios deben ser uniformes para la toma de decisiones financieras y técnicas, lo que también será útil en las evaluaciones financieras y físicas.

h) Realismo

En la formulación del presupuesto debe ser lo más real posible, para que no exista falsa expectativa, ya que al no cumplir con las metas planificadas genera frustración.

i) Flexibilidad

Es una herramienta administrativa, ya que durante las ejecuciones pueden producirse cambios financieros y físicos, según necesidades que se presentan durante el proceso o etapa. Estos cambios se realizan con autorización de la autoridad administrativa, en cumplimiento de procedimientos administrativos, normas y reglas presupuestarias.

j) Oportunidad

El presupuesto debe estar aprobado y socializado al inicio del período con la planificación financiera y técnica, para la utilización y ejecución de conformidad a la programación.

k) Costeabilidad

Las ventajas que se obtengan como consecuencia del sistema de control presupuestal al establecer el presupuesto, deben ser cuantitativamente superiores al costo de instalación y funcionamiento del sistema (Costo-Beneficio).

I) Comunicación

Consiste que los planes presupuestarios sean divulgados y comunicados a nivel institucional en forma oportuna para que no existan limitaciones en el desarrollo de los mismos.

2.5 Ventajas del presupuesto

- Obliga a evaluar objetivos, políticas, métodos, procedimientos y funciones de la entidad.
- Exige una planeación de actividades específicas y cuantificadas a realizar en el corto plazo, para poder incluirlas en el presupuesto.
- Facilita la delegación de autoridades para posibilitar la evaluación, eficacia, responsabilidad y evaluación de desempeño.
- Mejora la organización mediante la separación de funciones, así como delegaciones de autoridad y responsabilidad.
- Hace mejorar la coordinación entre las distintas áreas de la entidad, considerando que el presupuesto es una tarea en su conjunto.
- Permite un control completo, porque mide el grado de cumplimiento en relación a metas establecidas a la vez que posibilita la verificación y evaluación integral de la entidad.
- Es una herramienta administrativa que lleva el control de actividades a realizar en el futuro.

2.6 Limitaciones presupuestarias

Son dificultades que se presentan en la formulación del presupuesto y en la ejecución del mismo, de las cuales se listan las más comunes:

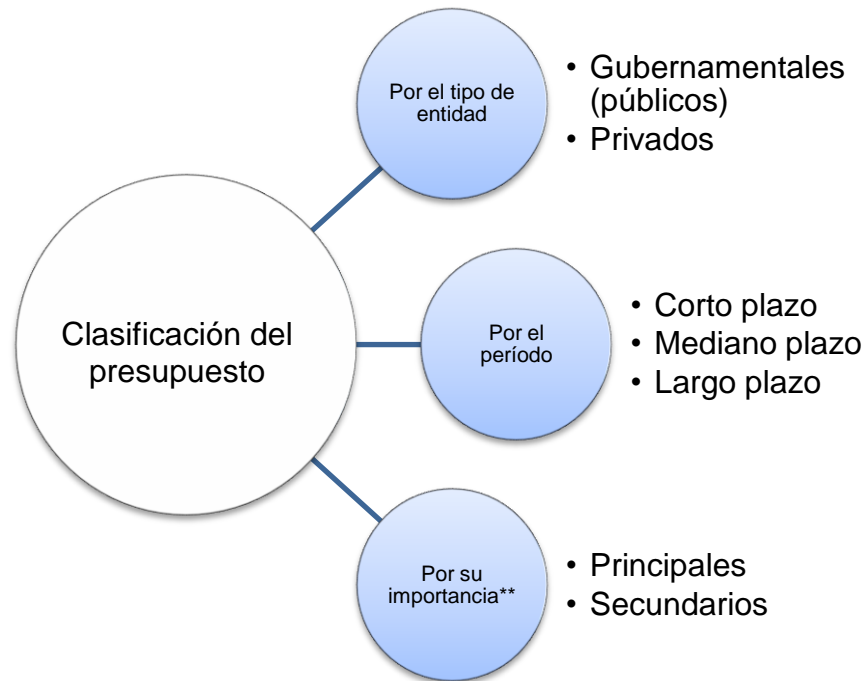
- Alto costo en la implementación del presupuesto.
- No contar con presupuesto en la implementación presupuestaria.
- No contar con respaldo de la Administración.

- Necesita una programación adecuada y razonable para la formulación presupuestaria.
- Cuando no existe claridad en cuanto a las funciones de cada división, el presupuesto no se implementa con facilidad.
- Inversión de tiempo en la formulación, ya que está sistematizado en dos momentos: el anteproyecto y el presupuesto.
- Incurren en costos por capacitación constante al personal involucrado.
- No se puede implementar con facilidad cuando no existe claridad sobre las responsabilidades de cada dirección, departamento, unidades y secciones.
- No estar actualizada con la tecnología.
- Cuando el presupuesto no cumple con las metas planificadas para la institución se genera problemas administrativos y financieros.
- La inexistencia de una organización adecuada en la institución.
- La formulación del presupuesto es oneroso.
- El presupuesto pierde utilidad cuando no se dispone de información correcta durante la preparación, o cuando no se cuenta con normas adecuadas para medir resultados en la práctica.

2.7 Clasificación del presupuesto

Existen diferentes tipos o denominaciones de presupuesto, dependiendo el uso que se le dé y las características particulares de la entidad que lo utilice. Se presenta a continuación la clasificación del presupuesto:

Figura 1
Clasificación del Presupuesto



** Aplica para entidades del sector privado.

Fuente: Elaboración Propia.

2.8 Planeación estratégica

Es la planificación a largo plazo de una entidad privada o pública, considerando la filosofía, principios, valores, fortalezas, oportunidades, políticas, objetivos y estrategia institucional, así como las estimaciones financieras macroeconómicas, los índices económicos que inciden en la formulación del presupuesto multi-anual de proyectos estratégicos para alcanzar los objetivos y el fin de la institución.

2.9 Presupuesto de Ingresos y Egresos Públicos

La Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto número 101-97 del Congreso de la República en el artículo 10 indica que “El presupuesto de cada uno de los organismos y entes públicos será anual y contendrá, para cada ejercicio fiscal, la totalidad de las asignaciones aprobadas para gastos y la estimación de los recursos destinados a su funcionamiento, mostrando el resultado económico y la producción de bienes y servicios que generarán las acciones previstas”. Los presupuestos de ingresos y de egresos se formulan y ejecutan utilizando el momento de devengado de las transacciones como base contable.

- a) **Presupuesto de ingresos:** contendrá la identificación específica de las distintas clases de ingresos y otras fuentes de financiamiento, incluyendo los montos estimados para cada una de ellas.

- b) **Presupuesto de egresos:** se utilizará una estructura programática coherente con las políticas, planes de acción del Gobierno y planes de desarrollo territorial, este identificará: la producción de bienes y servicios, la gestión por resultados de los organismos y entes del sector público, la incidencia económica, social y financiera de la ejecución de los gastos, la vinculación con sus fuentes de financiamiento y con el ámbito geográfico de ejecución de la inversión pública y el aseguramiento en la calidad del gasto público.

- c) **Estructura Programática del Presupuesto:** el presupuesto de cada institución o ente de la Administración Pública, se estructurará de acuerdo a la técnica del presupuesto por programas, atendiendo a las siguientes categorías programáticas:
 - i. Programa;
 - ii. Subprograma;

- iii. Proyecto; y,
- iv. Actividad u Obra.

Además se utilizarán las clasificaciones siguientes:

- i. Institucional,
- ii. Objeto del Gasto;
- iii. Económica;
- iv. Finalidades y Funciones;
- v. Fuentes de Financiamiento; y,
- vi. Localización geográfica.

d) Régimen Presupuestario de las entidades autónomas: según el artículo 39 de la Ley Orgánica del Presupuesto, las entidades autónomas se rigen por el capítulo III del citado cuerpo legal, donde se establecen aspectos de la presentación y aprobación del presupuesto, modificaciones presupuestarias, informes de gestión y transferencias a otros entes.

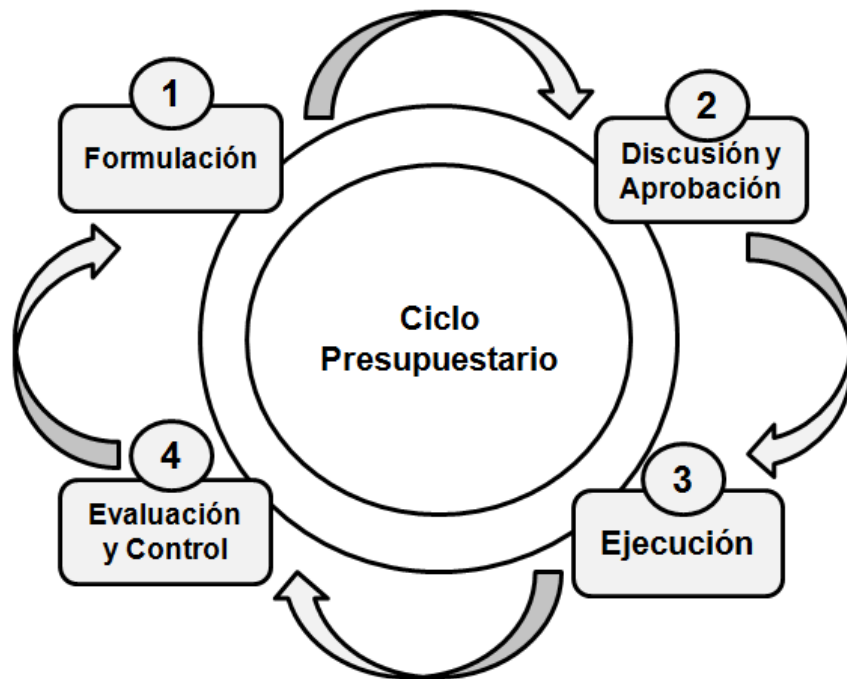
2.10 Etapas del presupuesto público

Para que las instituciones del Estado puedan prestar los servicios a favor de la población, es necesario que el presupuesto previo a ser ejecutado, atraviese distintas etapas a las que en forma integral se les denomina “ciclo presupuestario”.

“En este proceso se realizan estimaciones acerca de los ingresos que se esperan obtener por concepto de impuestos, préstamos, donaciones, entre otros, a fin de cubrir el pago de los insumos necesarios en la ejecución de los programas y proyectos que las instituciones realizarán.” (31:3)

El ciclo presupuestario consta de cuatro etapas, siendo ellas:

Figura 2
Ciclo Presupuestario



Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas. Presupuesto Ciudadano. Año 2011.

2.10.1 Formulación

“Las instituciones, solicitan sus asignaciones presupuestarias, de acuerdo a los lineamientos de la política y normas presupuestarias, así como al nivel de su techo de gasto, por lo que priorizan los programas y proyectos a ejecutar de acuerdo a sus objetivos y metas programáticas e institucionales. Está comprendida del 15 de julio al 2 de septiembre. Su fundamento está contenido en la Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 171 literal b y 183 literal j.” (31:4)

2.10.2 Discusión y aprobación

“Inicia en la Comisión de Finanzas Públicas y Moneda del Congreso de la República, para emitir dictamen y su traslado al pleno del Congreso para aprobación, improbación o modificación. Ya discutido en el pleno los montos de ingresos y egresos, así como la distribución del gasto entre las entidades, y las enmiendas, si son necesarias, el Congreso de la República emite el Decreto que aprueba el presupuesto. En caso contrario, rige el presupuesto en vigencia del año anterior. Está comprendida del 2 de septiembre al 30 de noviembre. Su fundamento legal se encuentra en la Constitución Política de la República de Guatemala, en el artículo 171 literal b.” (31:4)

2.10.3 Ejecución

“Consiste en la adquisición de bienes servicios por parte de las instituciones con base a las metas y objetivos programados. Incluye también la programación de desembolsos para pago a proveedores y las modificaciones que se realizan a través de las transferencias en casos imprevistos. Está comprendida del 1 de enero al 31 de diciembre. Su fundamento legal se encuentra en la Constitución Política de la República de Guatemala, en el artículo 237.” (31:4)

2.10.4 Evaluación y control

“Esta etapa está orientada a revisar, corregir y mejorar las acciones que realizaron en cada institución de manera que se muestre si se alcanzaron las metas propuestas, el uso adecuado de los recursos, y calificar en qué medida se alcanzaron las metas propuestas y corregir si fuera necesario. Se realiza en forma continua durante el ejercicio fiscal. Su fundamento legal se encuentra en la Constitución Política de la República de Guatemala, en el artículo 183 literal w, 237 y 241.” (31:4)

CAPÍTULO III

PRESUPUESTO POR RESULTADOS

3.1 Antecedentes del Presupuesto por Resultados

La metodología del presupuesto orientado a resultados, también conocido como Presupuesto por Resultados (PpR) no es un tema nuevo. Desde inicios de los años ochenta fue extendiéndose por los países anglosajones como un paradigma distinto al prevaleciente de la Administración Pública.

“El cambio supuso un replanteamiento y rediseño de los sistemas presupuestarios públicos. La ejecución presupuestaria pasó de ser una estricta adhesión a los créditos aprobados, a un esquema de gestión flexible y eficiente de los recursos disponibles para la consecución de objetivos.” (3:13)

La experiencia en América Latina del presupuesto por resultados se ha marcado principalmente en los siguientes países:

Chile: se inició incluyendo a partir del año 1994 indicadores de eficiencia, eficacia y calidad con metas en el proceso presupuestario. “La evaluación de programas se estableció en 1996 y se inició en 1997. Chile manejaba 1,684 indicadores de desempeño, de los cuales 1,590 tenían seguimiento y evaluación, incluidas evaluaciones de impacto realizadas por organizaciones independientes.” (3:14)

Brasil: “El concepto del Presupuesto por Resultados se introduce en el año 2000. Entre el año 2001 y 2003, se introducen modificaciones en los programas y se dispone el uso del mismo sistema de clasificación de actividades y gastos tanto para el planeamiento como para el presupuesto. Asimismo se dispone de

reportes anuales de transparencia respecto al desempeño de las organizaciones y los programas.” (3:14)

México: “El proceso de la Nueva Estructura Programática (NEP) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) a través de indicadores, se inicia en el año 1995. Comprende dos grandes apartados: el primero incluye una reforma legal y normativa que pretende dar más transparencia y responsabilidad al servidor público, y el segundo comprende una reingeniería organizacional para elevar la calidad de los bienes y servicios (productos) al beneficiario final que es el ciudadano.” (3:15)

En América Latina y el Caribe, la búsqueda de mayor eficiencia y efectividad en la asignación de los recursos públicos motivó el interés por el presupuesto por resultados o presupuesto basado en resultados (PpR o PBR). Cuanto más escasos son los recursos, más importante es aumentar la efectividad de su uso. El PpR cumple ese propósito, pues 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.

“La implementación de un PpR requiere los siguientes elementos: i) información comprehensiva sobre los resultados de las acciones financiadas con el presupuesto mediante un sistema de seguimiento y evaluación, ii) procedimientos explícitos debidamente formalizados sobre la manera en que la información será analizada y considerada en el proceso de formulación del presupuesto, iii) estructura de incentivos complementaria al sistema presupuestario que motive a las instituciones públicas a alcanzar mejores resultados y iv) normas sobre administración financiera que permitan la flexibilidad necesaria para que las dependencias utilicen con eficiencia sus recursos para el logro de resultados.” (12:37).

3.2 Definición

El presupuesto por resultados “comprende la aplicación en el ciclo presupuestal, de principios y técnicas para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de intervenciones con una articulación clara sustentada en bienes y servicios a ser provistos a un determinado grupo o población objetivo (productos) y en los cambios generados en el bienestar ciudadano (resultados), a ser logrados bajo criterios de eficiencia, eficacia y equidad”. (3:16)

3.3 Metodología

El presupuesto por resultados es un proceso que incluye la planificación y programación, el cual se diseña e implementa por medio de diferentes etapas determinantes, siendo las siguientes:

Figura 3
Etapas del Presupuesto por Resultados

ETAPA 1	• Diagnóstico o análisis de situación.
ETAPA 2	• Diseño (Resultados y sus cadenas causales y la definición de productos).
ETAPA 3	• Implementación.
ETAPA 4	• Seguimiento y evaluación.

Fuente: Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, enero 2013.

3.3.1 Diagnóstico o análisis de la situación

A partir de un diagnóstico de la situación actual, la planificación estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la programación operativa anual que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

El proceso de diagnóstico o análisis situacional, se inicia con la definición de las áreas o el sector sobre los que se va a trabajar, la identificación de las instituciones públicas que tienen competencias relevantes sobre cada uno de ellos y el nombramiento de la institución rectora del sector.

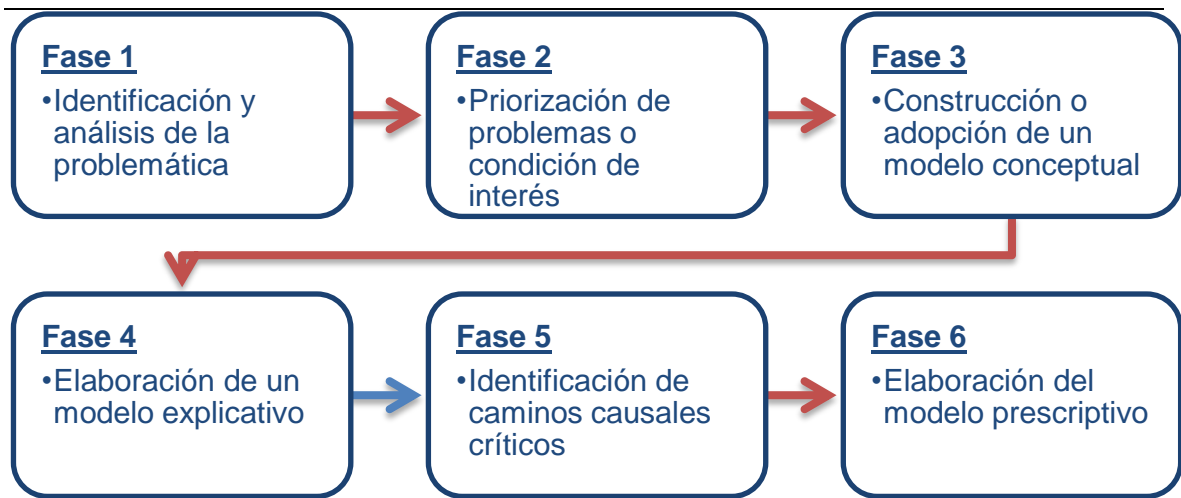
Esta etapa consiste en el análisis preciso y confiable de un problema (condición de interés) sobre el cual se desea incidir, conocer su magnitud, las causas que lo provocan y las intervenciones que disminuyan, incrementen, mantengan o eliminen (según sea el caso) dichas causas. Regularmente es un problema considerado prioridad, porque limita el desarrollo y las oportunidades de los ciudadanos.

Es importante que el contenido del diagnóstico sea útil para la formulación de las estrategias y el diseño de los resultados que se pretenden alcanzar; es decir, se requiere que sea comprensivo y que esté fundamentado en el conocimiento vigente que al respecto se encuentre disponible.

“Define el punto de partida institucional y tiene como propósito identificar las prioridades en términos de los problemas y sus causas a atender. Es una de las bases fundamentales para la posterior identificación de los resultados institucionales y/o estratégicos.” (13:9)

Esta etapa se subdivide en seis fases, que son:

Figura 4
Fases de la Etapa de Diagnóstico



Fuente: Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, enero 2013.

3.3.1.1 Identificación y análisis de la problemática

Para lograr la identificación y delimitación de la problemática con sus causas y consecuencias, se debe aplicar el instrumento metodológico participativo que ayude a desarrollar ideas creativas para identificar uno o más problemas en base a la información recolectada y experiencias de los participantes.

El análisis inicia describiendo los principales problemas que afectan a la población, para determinar la importancia relativa de estos se requiere comparaciones entre distintos momentos en el país así como de países de características similares.

Se deben presentar también desagregaciones por territorio y grupos específicos de población (sexo, edad, etnia, nivel socioeconómico, entre otros) que permitan

focalizar el problema. De este modo el análisis de situación podrá presentar conclusiones bien fundamentadas sobre la importancia relativa de cada problema en el país, sector, territorio y grupo de población.

3.3.1.2 Priorización de problemas o condición de interés

Esta fase consiste en la identificación de una situación o circunstancia (problema) que limita, directa o indirectamente, las oportunidades de la población para el desarrollo de sus capacidades. La condición de interés o problema, pueden ser: criminalidad, analfabetismo, desnutrición crónica, baja competitividad, recaudación tributaria, entre otras.

Luego de haber agotado el proceso de análisis de la problemática, se procede de acuerdo a la magnitud de los problemas identificados, a determinar la importancia relativa de estos, priorizando el de mayor impacto. “Estos problemas deben ser factibles de cambio a mediano plazo”. (13:10)

3.3.1.3 Construcción o adopción de un modelo conceptual

Para delimitar el dominio del problema priorizado se requiere como punto de partida un modelo conceptual, esto ayudará a evitar que el presupuesto se diseñe en base a percepciones e instrumentos que no estén sustentados en evidencias. Los problemas priorizados, servirán de base para la planificación y asignación presupuestaria por resultados.

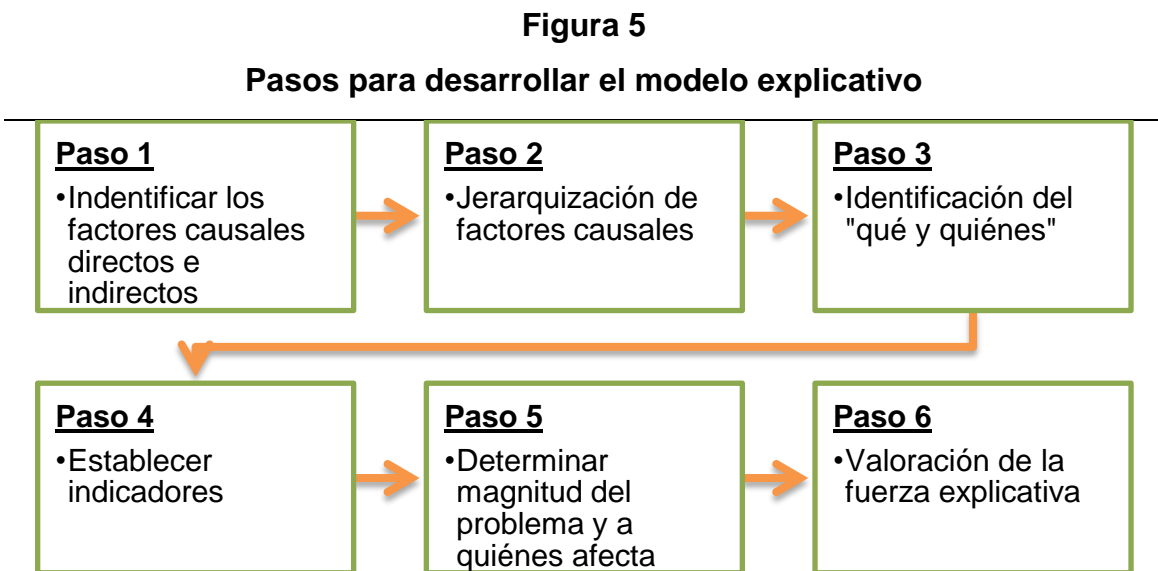
El modelo conceptual es un “diagrama estructurado que representa un conjunto de relaciones entre conceptos fundamentales preexistentes al problema o condición de interés, que han sido utilizados en investigaciones sobre problemas similares por diversas instituciones y en varios países, que interrelacionados en una posición de causa-efecto, podrán ser el respaldo científico adecuado para orientar la búsqueda de soluciones”. (13:12)

3.3.1.4 Elaboración de un modelo explicativo

Se deriva del proceso de la construcción o adaptación de un modelo conceptual y consiste en una caracterización específica para el país, esto implica la identificación de las causas del problema priorizado o condición de interés en función de las características propias de Guatemala. De esta manera, las soluciones propuestas deberán ser viables y factibles económicamente y políticamente.

El modelo explicativo busca desagregar cada uno de los elementos del modelo conceptual con el mayor detalle posible, para valorar la fuerza de las relaciones causales, por medio de la revisión sistemática (resumen de la información) de las evidencias.

Para desarrollar el modelo explicativo se deben seguir los siguientes pasos:



Fuente: Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, enero 2013.

Paso 1: identificar los factores causales directos e indirectos

Consiste en desagregar los factores causales (causas) directos que componen cada uno de los conceptos que explican el problema priorizado o condición de interés. Los factores causales deben sustentarse con evidencias, para demostrar que al modificarlos, se va a producir un cambio de ese problema o condición de interés. “Los factores causales directos, son aquellos que inciden en el problema o condición de interés, y los factores causales indirectos son los que inciden en los factores causales directos”. (13:16)

Paso 2: jerarquización de factores causales

En este paso se realiza un ordenamiento de los factores causales, de mayor a menor jerarquía, en función a las magnitudes de la ocurrencia del factor en la población o grupo de interés.

Paso 3: identificación del “Qué” y “Quiénes”

Se requiere especificar por cada factor identificado. El “Qué” se refiere al problema o condición explícita del factor causal y el “Quiénes” al grupo poblacional específico que se ve afectada por dicho problema o condición, además también se está definiendo la población objetivo, lo que a su vez ayuda a cuantificar los recursos públicos que se requerirán para su atención.

Paso 4: establecer indicadores

Es necesario construir los indicadores de referencia para el problema priorizado o la condición de interés, así como para cada uno de los factores causales; su valor denota la magnitud del factor o problema. La construcción del indicador consiste en la relación entre el Qué y el Quiénes, en una expresión aritmética (proporciones, razones, tasas, porcentajes, riesgos, entre otros) teniendo de base los datos estadísticos propios del país.

Paso 5: determinar la magnitud del problema priorizado o condición de interés

Implica conocer la dimensión del problema priorizado y a quienes afecta, esto se logra por medio del uso de la información de estadísticas, en términos de un indicador que ayudará a determinar además de su valor, la tendencia, brecha existente e incidencia de la condición de interés.

Paso 6: valoración de la fuerza explicativa

Refleja el grado de incidencia de un factor respecto a otro y respecto al problema priorizado o condición de interés; este grado ha sido identificado a partir de la búsqueda sistemática y síntesis de evidencias.

3.3.1.5 Identificación de caminos causales críticos

Consiste en establecer la jerarquía de todos los caminos de causalidad (secuencia de factores causales), identificables en el modelo explicativo, y determinar que caminos son los de mayor impacto para abordar el problema priorizado o la condición de interés, permitiendo establecer la guía para la toma de decisiones. Para determinar el ordenamiento de los caminos causales críticos, es necesario debatirlos y consensuarlos.

3.3.1.6 Elaboración del modelo prescriptivo

Consiste en identificar las intervenciones más eficientes para atacar la problemática o condición de interés, por medio de los caminos causales críticos. La intervención es el conjunto de bienes y servicios, que permitan ampliar la capacidad de prestación de servicios de las instituciones.

Realizar esta fase implica una búsqueda de evidencia del nivel de eficacia deseable sobre el camino causal priorizado. Además, es necesario realizar un análisis de las intervenciones que el país ya realiza.

Es preciso que se especifiquen claramente el “Qué” y el “Quiénes” de cada intervención. Posteriormente, es necesario realizar un inventario de las intervenciones potenciales que no se vienen implementando en el país. Por último, del total de intervenciones identificadas, se requiere el desarrollo de la revisión sistemática de evidencias para priorizar dichas intervenciones en función de su nivel de eficacia para reducir el problema o la condición de interés.

3.3.2 Diseño

En esta etapa se determina sobre la base de la evidencia encontrada ¿cuál es el cambio que se desea efectuar en las condiciones de vida del ciudadano?, ¿cómo se va a lograr ese cambio deseado?, por ende debe realizarse el diseño de una estrategia.

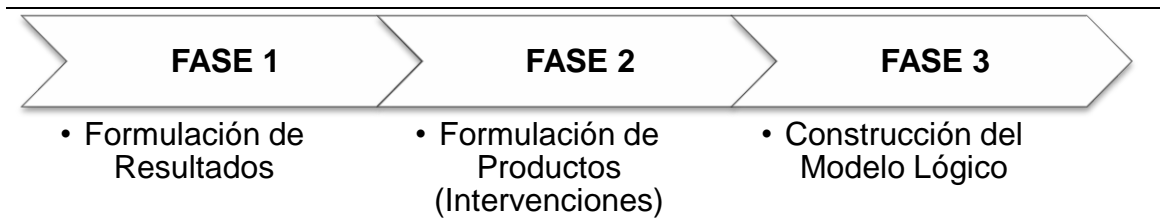
Dentro del contexto de la gestión por resultados, la definición de resultados e intervenciones diseñadas bajo esta metodología se le denomina “Programación Presupuestaria por Resultados”.

La programación debe definirse en función de los resultados estratégicos, institucionales y productos, que el país debe implementar con relación a una problemática específica o condición de interés. Esto permite alinear los esfuerzos presupuestarios de la administración pública en función del logro de los resultados, independientemente de las responsabilidades sectoriales e institucionales en el desarrollo de las intervenciones.

La alineación de las acciones del Gobierno deben ser abordadas en forma articulada por una o varias instituciones y las estrategias diseñadas de forma que en su conjunto logren los resultados que la población requiere y valora.

Esta etapa consta de tres fases que son:

Figura 6
Fases de la etapa de diseño



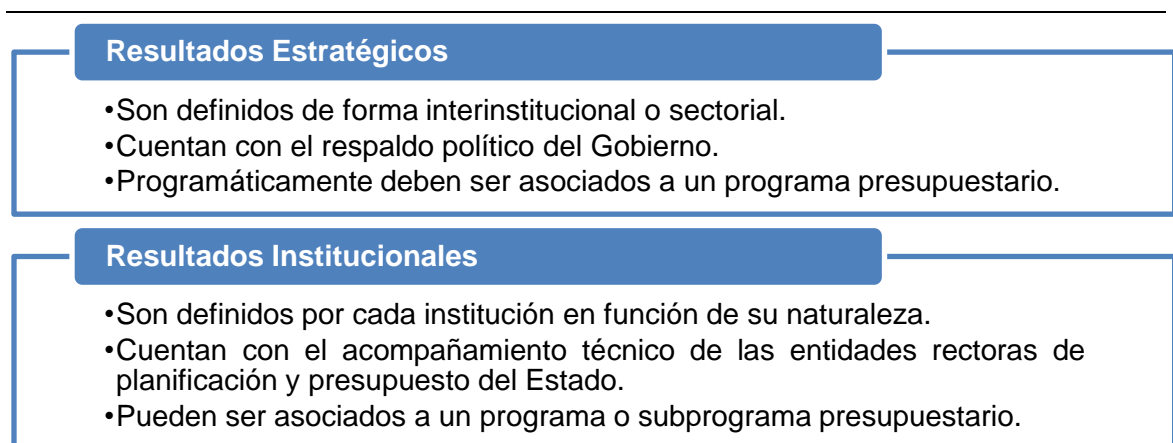
Fuente: Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, enero 2013.

3.3.2.1 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 serán definidos a partir de los caminos causales críticos determinados en el análisis de situación o diagnóstico.

En la formulación de resultados se define la siguiente clasificación:

Figura 7
Clasificación de resultados



Fuente: Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, enero 2013.

Con la formulación de resultados se pretende establecer una cadena de resultados, en donde existe una jerarquía que corresponde a la temporalidad del alcance de los mismos, siendo la siguiente:

Resultado final: el cual es un cambio logrado en el largo plazo en el estado de la población, como consecuencia de las intervenciones realizadas por las entidades y otros actores.

Resultado intermedio: persigue el cambio en el mediano plazo, que conduce a lograr el resultado final.

Resultado inmediato: es el efecto que en el corto plazo se consigue gracias a la provisión de bienes y servicios públicos y permite el logro del resultado intermedio.

La cadena tiene que llegar hasta el resultado que le permita identificar de la forma más precisa posible, los productos que la Administración Pública tiene que entregar para lograr el resultado. La especificación de cada nivel de resultado se realiza respondiendo a sus elementos básicos:

¿En quiénes?

¿Cuál es el cambio?

¿En qué?

¿Qué magnitud y tiempo?

3.3.2.2 Formulación de productos o intervenciones

El producto será entendido como intervención, en el sentido de que “consiste en un conjunto estandarizado de bienes y servicios que incide en el camino causal crítico que contribuirá al logro de los resultados estratégicos al ser entregados a la población”. (13:29,30)

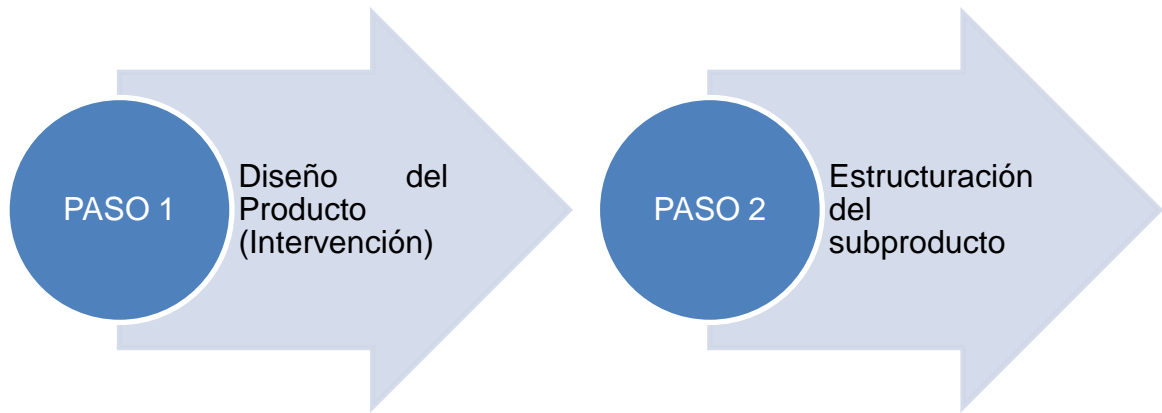
“En este contexto la teoría del presupuesto por programas se complementa con el presupuesto por resultados, debido a que esta última define el producto como los bienes o servicios que surgen cualitativamente diferentes de la combinación de los insumos requeridos por cada institución”. (13:30) De esta forma, se establece una relación de insumo-producto, que consiste en la combinación de los diversos insumos requeridos en el proceso de producción, en cantidades y calidades adecuadas y precisas, para el respectivo producto que los requiere.

De acuerdo al presupuesto por resultados, “la combinación de los insumos, que durante el proceso productivo son transformados en los bienes o servicios que se entregarán a la población, reciben el nombre de subproducto”. (13:30) Una agrupación de subproductos constituye el producto, el cual generará el cambio en las condiciones, cualidades o características del ciudadano, es decir, permitirá el alcance del resultado previsto. El subproducto aisladamente no logra el cambio esperado.

En el marco de la fase de diseño, la previsión de bienes y servicios se genera a partir de las intervenciones identificadas en el modelo prescriptivo, para efectos del presupuesto por resultados cada producto debe ser asociado a una categoría presupuestaria denominada “actividad”.

Los pasos que las entidades públicas deben seguir para formular los productos que trasladarán al ciudadano son:

Figura 8
Pasos para formular productos



Fuente: Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, enero 2013.

Paso 1: Diseño del producto (Intervención)

En este paso se busca establecer el contenido mínimo del producto, de tal manera que sea posible asegurar que su entrega al beneficiario directo generará el cambio esperado en la cadena de resultados.

Desde la perspectiva del ciudadano, todos los bienes y servicios que recibe de parte del Estado tienen la lógica de producto. Por otro lado, los cambios en las acciones, actitudes, características y atributos del ciudadano, provocados por la dotación de productos, tienen la lógica de resultados.

Las tareas que deben realizarse para diseñar cada producto son:

- Identificar una o más intervenciones vinculadas con uno o más caminos causales críticos.
- Las intervenciones tienen que adaptarse al lugar de aplicación, incorporando las condiciones culturales y socioeconómicas de la población.

- Identificar los elementos clave del producto que se pretende trasladar al ciudadano. Estos son: i) qué bienes y servicios recibirá el beneficiario directo; ii) quién entrega el producto; iii) dónde se entrega; iv) frecuencia de entrega.

Paso 2: Estructuración del subproducto

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

Las tareas a realizar para diseñar un subproducto estandarizado son:

- Definir la lista completa de insumos necesarios y suficientes que, combinados generan una unidad del subproducto. Esta lista de insumos requiere ser exhaustiva, comenzando por una primera versión y siendo mejorada en función de su aplicación real y práctica en el punto de atención al usuario.
- Determinar los costos de los insumos requeridos por cada subproducto y sobre esta base desarrollar una estructura de los costos en que se incurrirán para su elaboración y entrega a la población.

3.3.2.3 Construcción del modelo lógico

“Es el conjunto de relaciones de causa-efecto entre las acciones que se realizan y los resultados a alcanzar en la población beneficiaria.” (13:36) Para ello, es importante contar con los insumos necesarios que permitan realizar intervenciones para resolver un problema, considerando las evidencias sobre su eficacia.

No debe confundirse el modelo lógico, con lo que se conoce comúnmente como “marco lógico”. A diferencia de este instrumento, el modelo lógico es un

diagrama basado en cajas y flechas, que ilustra la teoría de cambio del programa.

El modelo lógico ayuda a considerar y priorizar los aspectos del programa más críticos para su abordaje estratégico, monitoreo y evaluación. Asimismo, permite crear un entendimiento entre los diferentes actores, especialistas y no especialistas en el tema, mostrando cómo se conectan las intervenciones con los resultados proyectados.

Debido a que el modelo lógico de la estrategia, no es más que presentar un diagrama simple sobre cómo y por qué funcionará la estrategia, es recomendable que sea elaborado con un lenguaje claro y suficientemente específico para ser entendido y evaluado. En ese sentido, el modelo pretende ilustrar cómo y por qué se cree que las intervenciones alcanzarán los resultados previstos.

Cuadro 2
Ejemplo de modelo lógico de la estrategia

INTERVENCIONES CLAVES	RESULTADOS		
	INMEDIATOS	INTERMEDIOS	FINALES
Participación en debates públicos			
Emisión de dictámenes periciales	Contribuir al proceso de investigación	Contribuir a la dictadura de sentencia	Reducción de actos criminales
	Evidencia Científica		

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Implementación

Una vez definido el diseño de la estrategia de causalidad, es indispensable definir un modelo operativo que permita identificar los requerimientos logísticos para entregar los bienes y servicios a la población y además programar presupuestariamente los productos vinculados a los resultados previstos.

Los requisitos previos, pasos y actores de esta etapa son:

Figura 9

Requisitos para implementación del Presupuesto por Resultados

INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> • Productos formulados y su red de producción • Programas estratégicos
PASOS	<ul style="list-style-type: none"> • Costear productos y proyectos • Elaborar programas • Elaborar escenarios • Asignar presupuesto • Definir metas
ACTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades máximas de la institución • Profesionales de las áreas financieras, planificación y sustantivas.
APORTACIONES DE LA FASE	<ul style="list-style-type: none"> • Productos costeados • Escenarios anuales y multianuales • Programas presupuestarios • Metas

Fuente: Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, enero 2013.

3.3.3.1 Modelo operativo

Elaborar el modelo operativo es definir claramente los procesos (acciones) e insumos que implica la entrega del producto. De esta manera el responsable de la implementación del producto, podrá utilizar los requerimientos logísticos, la estructura de costos y el costeo respectivo. “Se trata de establecer la capacidad instalada institucional que permite la realización eficiente de las intervenciones definidas en las fases previas”. (13:39)

Para ello, debe cuantificar la meta física del producto; es decir, cuánto del producto se tiene que entregar al beneficiario durante el año o la vigencia del programa. Adicionalmente, es necesario considerar aquellos procesos complementarios para una entrega satisfactoria. Si un resultado involucra la participación de varias instituciones, la determinación de la meta física se debe realizar de forma coordinada.

Es indispensable tomar en cuenta las restricciones presupuestarias, por lo que es necesario considerar algunos criterios de priorización de los productos y ajustar las metas de ser necesario.

Además se debe identificar la capacidad instalada de las instituciones que haga posible la entrega de los productos, tomando en cuenta los siguientes elementos:

- Bienes: materiales físicos para entregar el producto.
- Servicios: mantenimiento de equipos, impresión, servicios no personales, entre otros.
- Recurso Humano: maestros, médicos, personal administrativo, entre otros.

- Mobiliario, Maquinaria y Equipo: generalmente son requeridos por varios productos: computadoras, materiales de laboratorio, escritorio, entre otros.
- Infraestructura: representa las instalaciones o edificaciones necesarias para proveer las intervenciones.
- Servicios Generales: luz, agua, teléfono, entre otros.

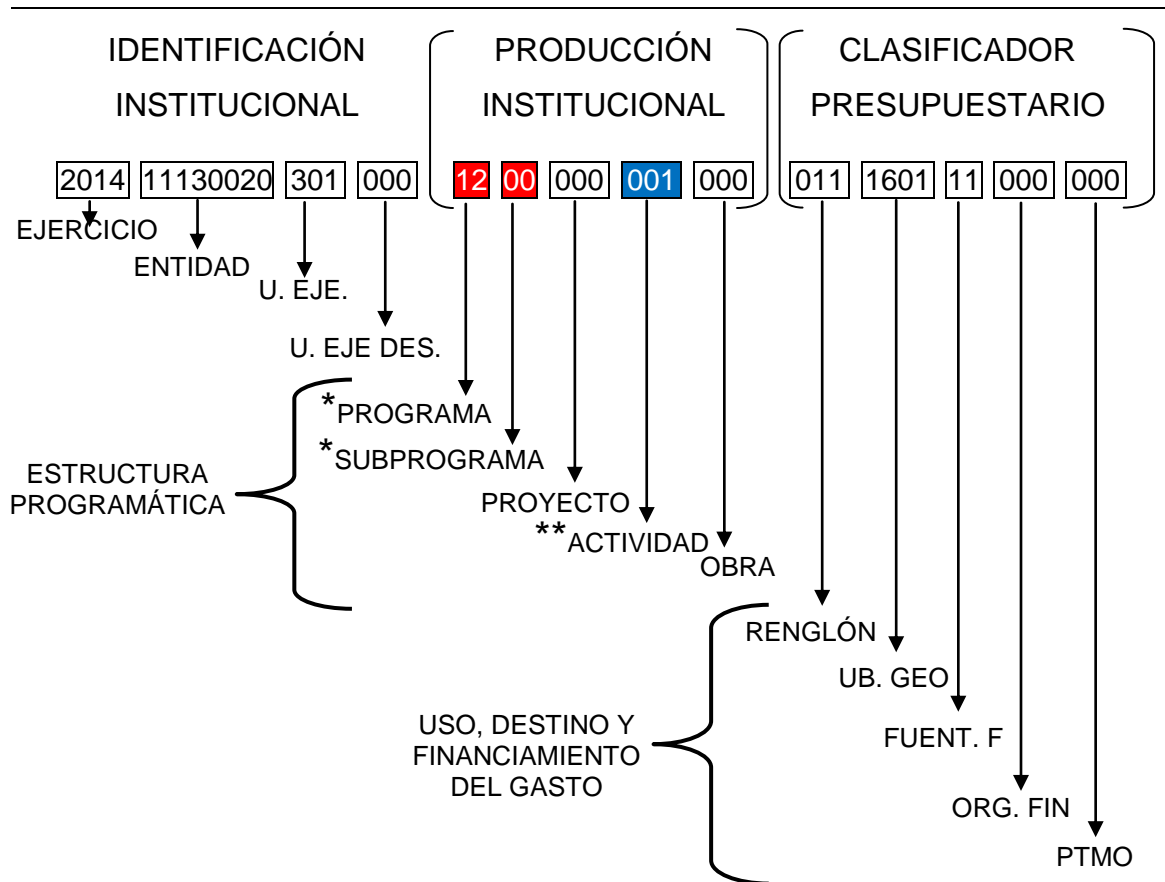
Al llegar a esta fase es necesario considerar el tema de la implementación de proyectos, por ejemplo, para ampliar la capacidad de entrega de las intervenciones, es importante contar con infraestructura adecuada. Para ello, las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública determinan el método de costeo de los proyectos. Cada proyecto de contar con un calendario de ejecución multianual y con los cambios esperados en la entrega de productos por medio del período de ejecución.

3.3.3.2 Programación presupuestaria por resultados

Definido el modelo operativo de implementación del presupuesto por resultados, se procede a incorporar las intervenciones establecidas (productos) al presupuesto público, para lo cual es necesario utilizar la técnica del presupuesto por programas y utilizar la normativa y clasificaciones presupuestarias vigentes.

En la formulación presupuestaria, los resultados deben asociarse a la categoría programática “programa” o “subprograma” según convenga al ámbito administrativo de la institución, y sus productos asociados a nivel de la categoría programática “actividad”, tal como se muestra a continuación:

Figura 10
Programa con énfasis en resultados



*Persigue un Resultado Final (programa y subprograma)

**Orientado a definir producto (actividad)

Fuente: Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, enero 2013.

Con este procedimiento, se integra al presupuesto público expresado en términos de categorías presupuestarias susceptibles de asignación legal de recursos, evidenciando su complementariedad.

La metodología del presupuesto por resultados, exige establecer el costo de los subproductos que se entregan a la población, con el único objetivo de realizar asignaciones presupuestarias más precisas, que permitan alcanzar las metas de los resultados finales establecidos. La entrega de los subproductos a la población se lleva a cabo en los denominados centros de atención.

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

3.3.4 Seguimiento y evaluación

El seguimiento es un proceso continuo de medición de avances de las metas programas en todos los eslabones de la cadena de resultados, durante el proceso de ejecución de los programas. Su propósito es mejorar la toma de decisiones gerenciales reduciendo la incertidumbre y aumentando las evidencias.

La evaluación debe llevarse a cabo al finalizar la ejecución de las intervenciones. Consiste en verificar si las intervenciones contribuyeron efectivamente al logro de los resultados previstos y efectuando el cambio esperado en el ciudadano y su entorno. Determina el cumplimiento de los resultados planteados, la eficiencia de la implementación, su efectividad, impacto y sostenibilidad.

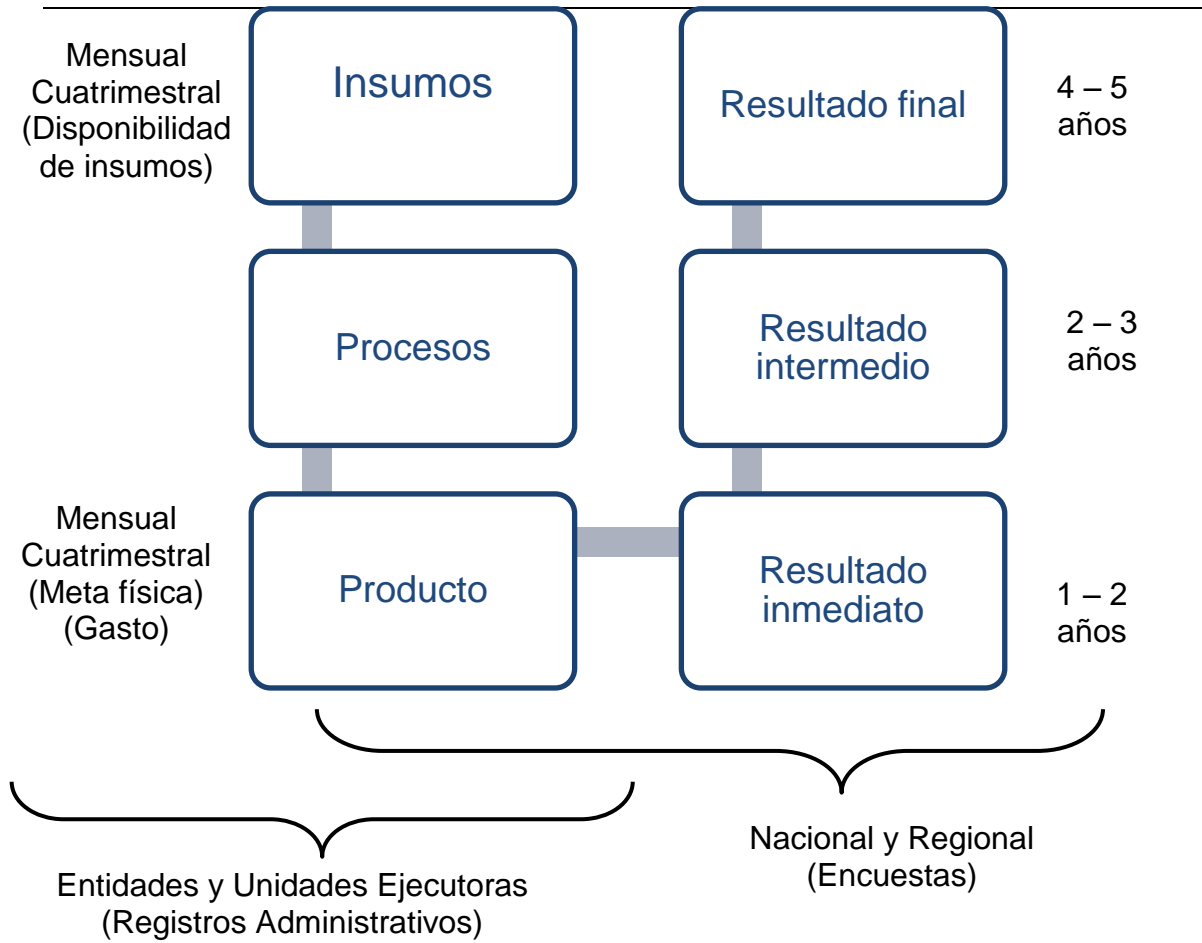
Los aspectos de utilidad y factibilidad del seguimiento y de la evaluación en los cuales se debe puntualizar son los siguientes:

- Los indicadores a seleccionar deben ser parte de la línea que concreta el insumo con el resultado final, representados en el diagrama de un modelo lógico.
- La información necesaria para diseñar el programa y elaborar los modelos lógicos, es la misma información que se necesita para llevar a cabo los procesos de seguimiento y evaluación.
- Deben contar con criterio bien fundamentados para identificar “qué evaluar” y en qué momento aplicar la evaluación.
- No todo el programa requiere ser evaluado al mismo tiempo. Se debe priorizar cuales son las cadenas de resultados más relevantes, y al interior de cada una de ellas, identificar cuál flecha o flechas son convenientes de evaluar en ese momento de desarrollo en que se encuentra el programa.

3.3.4.1 Modelo lógico y seguimiento

Bajo este enfoque, la selección y formulación de los indicadores se definen para cada uno de los elementos del modelo lógico; que va desde los insumos hasta el resultado final:

Figura 11
Modelo lógico y seguimiento



Fuente: Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, enero 2013.

El seguimiento contribuye al proceso de revisión interna continua, con la finalidad de realizar ajustes en la planificación, programación y adoptar medidas, cuando sea necesario. Además es una de las principales fuentes de información para las evaluaciones. Cuando se trate de un resultado estratégico, el seguimiento debe realizarse de manera conjunta entre las instituciones responsables.

El seguimiento ayuda a orientar los esfuerzos hacia resultados, contribuye a facilitar la visión multidisciplinaria e intersectorial y crea un espacio muy adecuado para la participación si se emplea apropiadamente alrededor de los siguientes objetivos:

- Determina si se han alcanzado los resultados propuestos.
- Determina cuánto falta para alcanzar los resultados propuestos en los planes y qué acciones se pueden tomar para alcanzarlos.
- Sirve de instrumento para la toma de decisiones a lo largo de todo el ciclo de la gestión por resultados.
- Permite el aprendizaje y experiencias de mejora en las actividades y en las instituciones.
- Contribuye a la difusión y la transparencia mediante la transmisión y socialización de los informes de seguimiento a todos los implicados.

3.3.4.2 Monitoreo

Es una acción específica que forma parte del seguimiento, se refiere a la medición puntual de un indicador, que puede ir desde el proceso de producción hasta los resultados finales.

El monitoreo de indicadores de resultado es un trabajo período vinculado al ciclo de generación de la información por el sistema estadístico del país. En cada uno de estos ciclos la entidad rectora correspondiente debe generar documentos de difusión y realizar eventos de discusión. Dichas discusiones deben combinar la información de resultados con la información financiera y física de las asignaciones realizadas en el presupuesto anual.

Por su parte, el monitoreo de los indicadores de insumo es un trabajo permanente que debe realizar las instituciones responsables de la provisión de los productos (intervenciones). Este trabajo comprende el análisis del avance de la ejecución financiera de insumos claves asociados a los productos (intervenciones), así como del sistema de abastecimiento de insumos a los centros de costos o unidades operativas prestadoras de servicios.

Es importante hacer énfasis en que un monitoreo adecuado implica necesariamente un seguimiento a las variables clave en forma periódica e ininterrumpida. Estas variables clave se expresan como indicadores; es decir, como señales que comunican o ponen de manifiesto hechos relevantes. Dentro de ese contexto, los indicadores se constituyen como rasgos observables que pueden ser medidos y verificados en forma objetiva.

El principal propósito del seguimiento y evaluación es contribuir al proceso de una revisión interna continua con el propósito de realizar ajustes en la

programación y adoptar medidas, de ser necesario. En segundo lugar, un sistema de seguimiento es una de las principales fuentes de información para las evaluaciones: el seguimiento forma la base del proceso de evaluación, que se enfoca en determinar la eficiencia, eficacia, impacto, relevancia y sostenibilidad de las intervenciones.

Los hallazgos de este trabajo deben ser compartidos con las entidades involucradas, determinándose los factores que explican posibles retrasos en la distribución de insumos.

En cada caso deben explorarse las medidas correctivas, las cuales podrían estar relacionadas incluso con los marcos normativos vigentes que regulan el accionar de la administración pública.

CAPÍTULO IV
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO POR
RESULTADOS EN UNA ENTIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO
(CASO PRÁCTICO)

4.1 Antecedentes de la Institución

El Instituto de Investigación Criminal (IICRI), por medio del Decreto No. 100-2006 emitido por el Congreso de la República, fue creado como una institución auxiliar de la administración de justicia, con autonomía funcional, personalidad jurídica y patrimonio propio, con competencia a nivel nacional y responsabilidad en materia de dictámenes técnicos y científicos, quien tiene asignado anualmente una partida en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, su principal fin es la prestación del servicio de investigación de forma independiente, emitiendo dictámenes técnico-científicos.

El IICRI presta sus servicios únicamente a requerimiento de jueces o tribunales competentes en materia penal, auxiliares y agentes fiscales del Ministerio Público y Policía Nacional Civil en el desarrollo de investigaciones preliminares en casos urgentes.

Por ser el IICRI una institución de reciente creación, no cuenta con procedimientos en los que se indiquen los lineamientos a seguir para la correcta elaboración del presupuesto por resultados.

Además por las recientes reformas en la Ley Orgánica del Presupuesto publicadas en el Diario General de Centro América el 12/11/2013, contenidas en el Decreto 13-2013 del Congreso de la República, se establece que las autoridades superiores de las entidades públicas son responsables de la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos de su entidad. Por lo tanto si no

existe una adecuada elaboración del presupuesto habrá deficiencias en su ejecución.

Asimismo los artículos 4, 8 y 9 del citado Decreto indican que las instituciones públicas deberán rendir cuentas a través de brindar acceso a la información de la gestión presupuestaria por resultados, como también publicar los informes y reportes correspondientes en sus sitios web y reportarlo a las Comisiones de Trabajo del Congreso de la República de Guatemala.

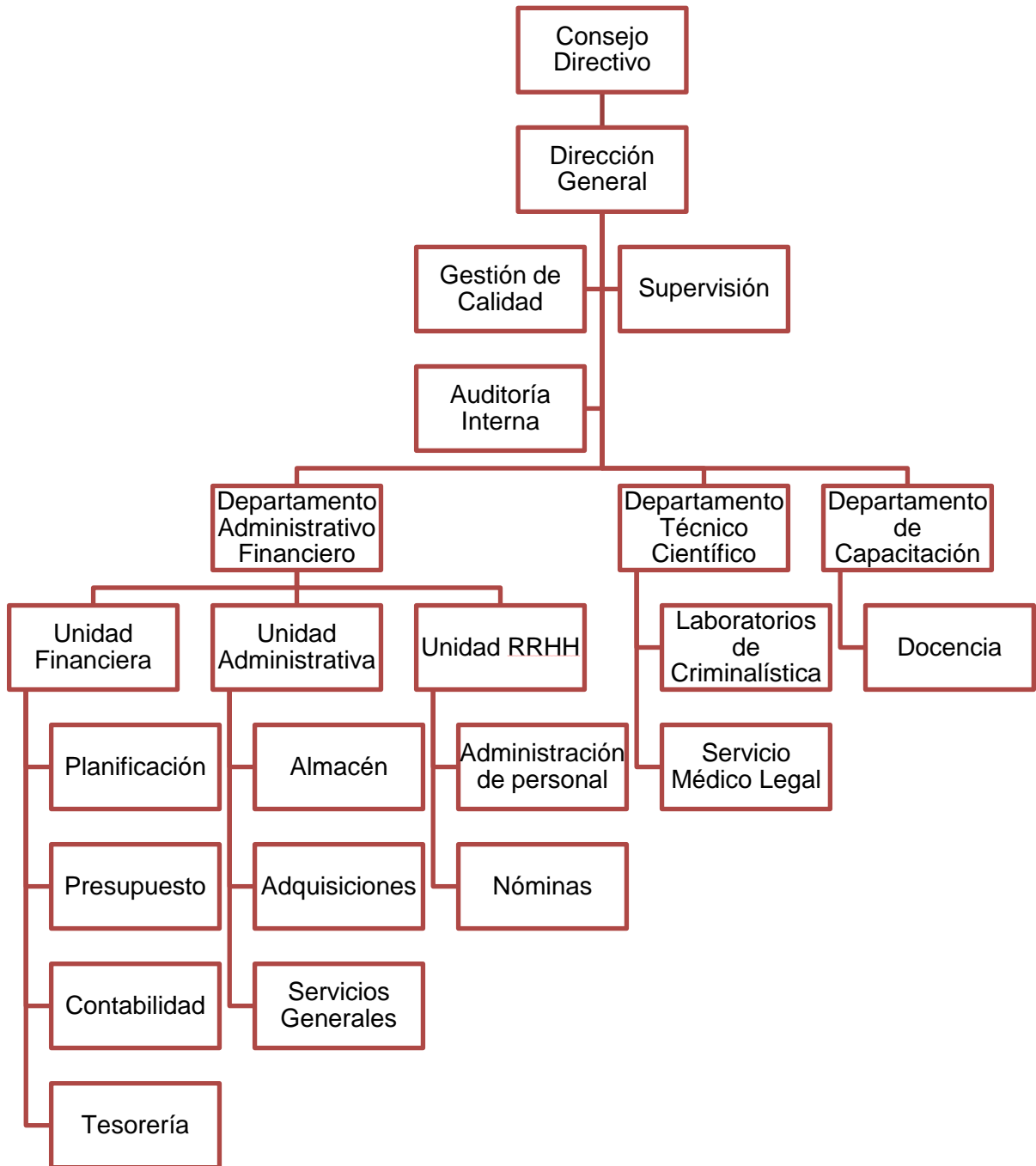
En el artículo 69 del Decreto 30-2012 del Congreso de la República se aclara que con el propósito de brindar a la ciudadanía guatemalteca transparencia en la gestión pública, además de cumplir con la entrega de información y documentación que establece la Ley, deberán mostrar, actualizar y presentar informes a través de sus páginas de internet.

Además en el artículo 67 del Decreto 13-2013 del Congreso de la República se menciona que la Contraloría General de Cuentas aplicará sanciones pecuniarias que se expresen en cantidad de salarios o sueldos a los funcionarios y empleados públicos y demás personas sujetas a su control y fiscalización que incurran en: falta de manuales de funciones y responsabilidades, falta de aplicación de clasificadores presupuestarios y falta de registro y control presupuestal.

Por lo que la Dirección General del IICRI en seguimiento a estas disposiciones ha decidido contratar los servicios profesionales de un Contador Público y Auditor en calidad de consultor, para la elaboración de una guía técnica para la elaboración del presupuesto por resultados del anteproyecto del año 2014.

La estructura del Instituto se encuentra de la siguiente manera:

Figura 12
Organigrama del IICRI



Fuente: Instituto de Investigación Criminal –IICRI–.

Consejo Directivo:

Se organiza y funciona de acuerdo a los preceptos de la Ley Orgánica del Instituto, es la máxima autoridad de la institución.

Dirección General:

Le corresponde la administración de la entidad, nombrar, trasladar y remover al personal; imponer sanciones, promover la elaboración de reglamentos, manuales, instructivos y guías, entre otras actividades.

Gestión de Calidad:

Es el área técnico-administrativa de apoyo de la Dirección General encargada de velar por el cumplimiento y ajuste a estándares de calidad en el IICRI, que garantice la excelencia de los servicios ofrecidos; asegurando el establecimiento de procesos, interacción entre los mismos, disponibilidad de recursos, medición y mejora de procesos, con el fin de desarrollar, implementar, evaluar y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad del IICRI.

Supervisión:

Es el área administrativa de apoyo a la Dirección General, encargada de planificar y elaborar el plan de trabajo para la supervisión de las actividades que se desarrollan en las diferentes áreas del IICRI, verificando que los procesos se ejecuten eficientemente o identificar las fallas que se presenten, informando a donde corresponda.

Auditoría Interna:

Es el área de apoyo de la Dirección General que planifica, organiza, dirige, controla y evalúa las diferentes actividades de fiscalización del sistema presupuestario, financiero y operacional del IICRI.

Departamento Administrativo Financiero:

Es el departamento encargado de planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de naturaleza administrativa, financiera, de recursos humanos, capacitación, informática y seguridad del IICRI, definiendo y evaluando la ejecución de políticas, estrategias, y procedimientos de naturaleza financiera administrativa para el buen funcionamiento del mismo.

Unidad Financiera:

Es la encargada de ejecutar las políticas y estrategias, así como definir los procedimientos y actividades de naturaleza financiera del IICRI.

Planificación:

Se encarga de integrar y articular los planes, estrategias y proyectos de corto, mediano y largo plazo del IICRI, así como su seguimiento y evaluación, incluyendo planes de crecimiento y desarrollo institucionales, tendientes a mejorar la eficiencia y eficacia administrativa técnica.

Presupuesto:

Se encargada de la elaboración anual del presupuesto, coordina la ejecución anual del presupuesto y debe cumplir las disposiciones emitidas a nivel de Estado en materia presupuestaria.

Contabilidad:

Se encarga de realizar los registros contables de la institución a través de los comprobantes únicos de registro, el resguardo de los mismos, así como mantener un registro actualizado de los bienes de la entidad.

Tesorería:

Se encarga de realizar el pago a los proveedores, así como el manejo del fondo rotativo institucional.

Unidad Administrativa:

Encargada de ejecutar las políticas y estrategias institucionales, así como definir los procedimientos y actividades de naturaleza administrativa para el funcionamiento del IICRI.

Almacén:

Se encarga de llevar el inventario de entradas y salidas de bienes y suministros en la institución, así como del abastecimiento a todas las áreas.

Adquisiciones:

Se encarga de realizar las compras de la institución cumpliendo con lo estipulado en la Ley de Contrataciones del Estado.

Servicios Generales:

Se ocupa de velar por la seguridad de las instalaciones, los servicios básicos, el transporte, infraestructura e informática de cada una de las áreas de trabajo de la entidad.

Unidad RRHH:

Encargada de planificar, organizar y dirigir las actividades que se desarrollan en recursos humanos.

Administración de personal:

Se encarga del proceso de reclutamiento y selección de personal, llevar registros de entradas, salidas, vacaciones, entre otros asuntos relacionados al recurso humano de la institución.

Nóminas:

Se encarga de realizar la planilla de pago a los trabajadores, cálculos de prestaciones laborales, pagos al IGSS, entre otros.

Departamento Técnico Científico:

Es el encargado de desarrollar e implementar las políticas y procedimientos que permitan un adecuado funcionamiento de las unidades que lo integran para el logro de los objetivos organizacionales, mediante mecanismos de control que garanticen la imparcialidad y objetividad de los servicios periciales ofrecidos por el IICRI, evaluando el desarrollo de los Laboratorios de Criminalística y el Servicios Médico Legal, de acuerdo a los procedimientos y protocolos establecidos.

Laboratorios de Criminalística:

Es la unidad encargada de planificar, organizar, dirigir y supervisar las diferentes actividades que desarrolla su personal en general, así como llevar el control de los trabajos que realizan las diferentes secciones que la integran, asegurando la correcta aplicación de los lineamientos establecidos en cada proceso de acuerdo a los protocolos establecidos.

Esta Unidad se conforma por los siguientes laboratorios:

- **Documentoscopia:** encargado de realizar peritajes relacionados con alteración o falsificación de documentos.

- **Lofoscopia:** encargado de realizar revelado de huellas, determinación de utilidad de la misma y realizar comparaciones dactiloscópicas para establecer o no correspondencia.
- **Vehículos:** encargado de coordinar, dirigir y supervisar las actividades y expertajes de todo tipo de vehículos, automotores, para detectar e identificar cualquier alteración en las identificaciones de los vehículos objeto de investigación.
- **Balística:** encargado de realizar análisis respectivos para establecer el estado de conservación y funcionamiento de todo tipo de armas de fuego y de las posibles relaciones que haya con evidencias de hechos delictivos.
- **Toxicología:** encargado de realizar análisis sobre material orgánico (tejidos, fluidos) tomados de personas vivas o cadáveres con el fin de determinar presencia de sustancias que pudieran causar daño a la salud o la muerte.
- **Genética:** encargado de analizar indicios biológicos de carácter dubitado e indubitado (muestras de referencia) con el fin de aislar y comparar perfiles genéticos que permitan establecer criterios de inclusión o exclusión con fines de identificación.

Servicio Médico Legal:

Es la unidad encargada de planificar, coordinar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y operativas en cuanto a la realización de necropsias médico-legales para establecer la causa de la muerte y circunstancias relacionadas, así como evaluaciones médicas a personas vivas para dictaminar sobre lesiones, agresiones, edad cronológica, salud física y mental de un individuo además de evaluaciones psicológicas y psiquiátricas.

Departamento de Capacitación / Docencia:

Encargado de promover la evaluación del diseño curricular de las carreras médico legal, criminalística y administrativo financiero; así como, de implementar, promover, organizar y desarrollar cursos, seminarios, talleres y cualquier evento de capacitación y actualización para el personal del IICRI.

4.2 Convocatoria

El día 04 de noviembre de 2013, a través de Guatecompras y la entidad invita a ofertar a todos aquellos profesionales interesados en el desarrollo de una Guía Técnica para la elaboración del Presupuesto por Resultados, como se muestra a continuación:



[Inicio](#) > [Concursos vigentes](#) > [Detalle concurso](#)

Detalle de concurso

Datos del Concurso

NOG:	04112014
Categoría:	Otros servicios
Descripción:	Consultoría para desarrollo de Guía
Modalidad:	Por excepción
Tipo de concurso:	Público
Entidad:	INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL –IICRI–
Tipo de entidad:	Entidades Descentralizadas, Autónomas y de Seguridad Social
Unidad compradora:	ADQUISICIONES
Fecha de publicación:	04.noviembre.2013 Hora: 08:00:00 a.m.
Fecha de presentación de ofertas:	04.noviembre.2013 Hora: 14:00:00 p.m.
Fecha de cierre de recepción de ofertas:	15.noviembre.2013 Hora: 14:00:00 p.m.
Recepción de ofertas:	Sólo en papel. Todas las ofertas deben recibirse en papel y no se permite recibirlas en forma electrónica.
Fecha de finalización:	[–No especificado–]
Estatus:	Vigente (se aceptan ofertas)

4.3 Propuesta de Servicios Profesionales

Derivado de dicha convocatoria, la firma de auditoría “ELE Consultores & Auditores” presenta su propuesta de servicios profesionales, como se muestra a continuación:



Guatemala, 15 de noviembre de 2013

Dr. Licardie Chang Kohean
Director General
Instituto de Investigación Criminal –IICRI-
Ciudad

Estimado Dr. Chang Kohean:

Agradezco la oportunidad de presentar a su amable consideración, la propuesta de servicios profesionales para llevar a cabo la consultoría externa para el desarrollo de una guía técnica para la elaboración del presupuesto por resultados.

Adjunto la información requerida conforme los términos de la propuesta, quedando a la espera que la misma sea aceptada para poder empezar a desarrollar el trabajo antes indicado.

Aprovecho la oportunidad para suscribirme cordialmente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'E. Estrada', enclosed within a hand-drawn oval.

Esdras Leopoldo Estrada Pérez

Contador Público y Auditor

ELE – Consultores & Auditores

I. DESCRIPCIÓN PROFESIONAL

El enfoque de nuestro trabajo está basado en la observancia y cumplimiento de normas y la legislación que sea aplicable de acuerdo a la naturaleza de la entidad que requiere nuestros servicios profesionales.

Tenemos experiencia en el sector gubernamental, sector privado y entidades no lucrativas. La experiencia de la suscrita data alrededor de 15 años en compañías comerciales, de servicios y financieras en Guatemala.

II. ALCANCE DE LA CONSULTORÍA

Se desarrollará una “Guía Técnica para la elaboración del presupuesto por resultados”.

III. ACTIVIDADES A DESARROLLAR

Dentro de las actividades a desarrollar durante la consultoría se encuentran:

- a)** La etapa de planificación y conocimiento general de la institución. Esta actividad se estará realizando durante la primera semana del 02/12 al 06/12/2013 e incluye entrevista con el personal clave.
- b)** La segunda etapa lo constituye la ejecución de la consultoría, que consiste en el desarrollo de la guía y abarcará dos semanas del 09/12 al 20/12/2013.
- c)** La tercera etapa consiste en la revisión del documento, previo a su emisión en forma final que abarcará del 23/12 al 30/12/2013.
- d)** Por último se entregará la guía técnica para la elaboración del presupuesto por resultados a la entidad el 31/12/2013.

Durante el desarrollo del trabajo se tomarán como marco de referencia leyes, reglamentos, circulares y normas aplicables.

IV. OBJETIVOS PROFESIONALES DEL TRABAJO PROPUESTO

El objetivo principal del trabajo es desarrollar la guía técnica para la elaboración del presupuesto por resultados, adicionalmente se tendrán los siguientes objetivos específicos:

- Establecer los pasos a seguir para el ingreso del presupuesto en los sistemas informáticos, así como vías de comunicación.
- Proporcionar a la institución una herramienta para la elaboración del presupuesto anual.
- Dotar al personal de presupuesto un instrumento que coadyuve a la preparación del presupuesto.

V. RESULTADOS DEL TRABAJO

Como resultado del trabajo se entregará la “Guía Técnica para la elaboración del presupuesto por resultados”.

VI. TIEMPO DE TRABAJO

El tiempo global estimado para el desarrollo de la guía abarcará cuatro semanas, que incluye la entrevista con el personal de la institución, desarrollo de la guía, revisión y entrega de la misma.

VII. HONORARIOS ESTIMADOS

Conscientes de que los honorarios son un factor importante en la selección de una firma de auditores. Queremos manifestar nuestro profundo interés en servirlos, por lo que hemos considerado mantener nuestros honorarios en el nivel más razonable, por lo que la forma de cálculo se muestra a continuación:

CÁLCULO DE HORAS HOMBRE POR SERVICIO DE CONSULTORÍA				
ACTIVIDAD	Fecha	Días	Horas	Horas Hombre
Diagnóstico	02/12 al 06/12	5	8	40
Desarrollo guía	09/12 al 20/12	10	8	80
Revisión guía	23/12 al 30/12	6	8	48
Entrega de la guía	31/12/2013	1	4	40
TOTAL HORAS HOMBRE		22		208

CÁLCULO DE HONORARIOS	
TOTAL HORAS HOMBRE	208
COSTO HORA HOMBRE	Q.288.46
MONTO SIN IVA	Q.60,000.00
IVA (12%)	Q.7,200.00
MONTO TOTAL	Q.67,200.00

El monto de la consultoría asciende a la cantidad de: Q.67,200.00 el que ya incluye el 12% de Impuesto al Valor Agregado – IVA –.

Agradecemos la oportunidad que nos brindan de presentarles nuestra propuesta, asegurándoles que de ser elegidos, aplicaremos todo nuestro empeño en la realización de este trabajo para no defraudar la confianza puesta en nuestra Firma.



Esdras Leopoldo Estrada Pérez
 Contador Público y Auditor
 Colegiado 11608
 ELE – Consultores & Auditores

4.4 Aceptación de servicios

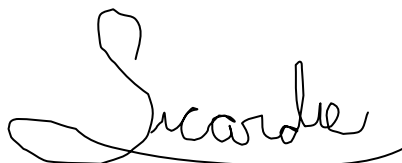
Oficio IICRI-DG-1530-2013
Guatemala, 22 de noviembre de 2013

Licenciado
Esdras Leopoldo Estrada Pérez
Contador Público y Auditor
ELE – Consultores & Auditores
Ciudad

Licenciado Estrada:

En atención a su oficio de fecha 15/11/2013 en el que presenta la propuesta de servicios profesionales en calidad de consultor para el desarrollo de una guía técnica para la elaboración del presupuesto para nuestra entidad, agradezco su presentación y a la vez solicito una reunión en nuestras oficinas a fin de llegar a un acuerdo mediante un contrato, tanto en la parte de honorarios como en la de servicios.

Quedo de usted agradecido,



Dr. Licardie Chang Kohean
Director General
Instituto de Investigación Criminal
-IICRI-

C. c. Archivo

4.5 Planificación y conformación del equipo de trabajo



CONSULTORES & AUDITORES

PLANIFICACIÓN DE LA CONSULTORÍA INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL –IICRI–

DEPARTAMENTO:	Administrativo financiero.
ÁREA O CUENTA:	Planificación y Presupuesto.
TRABAJO A REALIZAR:	Guía técnica para elaborar el presupuesto por resultados.
PERÍODO:	02/12/2013 – 31/12/2013.

I. ANTECEDENTES

Por medio del Oficio IICRI-RRHH-1530-2013 de fecha veintinueve de noviembre del 2013, la Dirección General del Instituto de Investigación Criminal –IICRI–, contrató los servicios del profesional Esdras Leopoldo Estrada Pérez en calidad de consultor, para la elaboración de una Guía Técnica para la elaboración del presupuesto por resultados.

Las actividades del trabajo se desarrollarán principalmente con base en la Ley Orgánica del Presupuesto y sus reformas, Manual de Clasificaciones Presupuestarias del Sector Público, Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el sector público de Guatemala y Guía del Módulo de PpR Sistema de Gestión.

II. OBJETIVOS

Los objetivos que se buscan en el trabajo especial son:

a) General

- Desarrollar la guía técnica para la elaboración del presupuesto por resultados.

b) Específicos

- Establecer los pasos a seguir para el ingreso del presupuesto en los sistemas informáticos.
- Establecer las vías de comunicación en la institución.
- Proporcionar a la institución una herramienta para la elaboración del presupuesto anual.
- Dotar al personal de presupuesto un instrumento que coadyuve a la preparación del presupuesto.

III. ACTIVIDADES GENERALES

Las actividades a llevarse a cabo para cumplir con los objetivos anteriormente planteados son:

- a) Verificación de la información con que cuenta la institución.
- b) Identificar al personal involucrado en el proceso de la elaboración del presupuesto.
- c) Verificar los niveles de responsabilidad para la autorización y registro del presupuesto.
- d) Entrevista con funcionarios responsables de las distintas áreas que participan en el proceso.
- e) Verificar y analizar los procesos y formas utilizadas.
- f) Verificar y analizar las leyes, reglamentos, circulares, notas internas aplicables.
- g) Desarrollar la guía técnica.

IV. RECURSOS NECESARIOS

Para la realización del trabajo especial son necesarios los siguientes recursos:

a) Humanos

Consultor: Esdras Leopoldo Estrada Pérez

Asistente: Roxana Elizabeth Farfán Colindres

b) Financieros

Honorarios del profesional Q. 18,000.00

Honorarios de la asistente Q. 2,400.00

TOTAL Q. 20,400.00

c) Materiales

Se dispondrá de los materiales e insumos de oficina apropiados.

V. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Diciembre			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Conocimiento de la entidad				
Desarrollo de la guía				
Revisión y entrega de la guía				

VI. PERSONAL CLAVE

Las unidades y secciones que participan dentro de los procesos de la elaboración del presupuesto anual son:

- Dirección General
- Departamento Técnico Científico

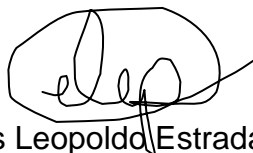
- Departamento Administrativo Financiero
 - Unidad Financiera
 - Planificación
 - Presupuesto
 - Analistas
 - Unidad Administrativa
 - Adquisiciones
 - Almacén
 - Servicios Generales
 - Unidad de RRHH
 - Nóminas
- Grupo de Trabajo Técnico Institucional

VII. TIEMPO ESTIMADO

- a)** Días calendario 30 días
- b)** Días hábiles 22 días
- c)** Fecha de inicio: lunes 2 de diciembre del 2013
- d)** Fecha de finalización: martes 27 de diciembre del 2013
- e)** Entrega de la guía: martes 31 de diciembre del 2013

VIII. INFORMACIÓN A ENTREGAR

Guía técnica para la elaboración del presupuesto por resultados.



Esdras Leopoldo Estrada Pérez

Contador Público y Auditor

Colegiado 11608



ELE – Consultores & Auditores




4.6 Solicitud de información a dependencias







El 02/12/2013 el Contador Público y Auditor se presenta para iniciar el proceso de la elaboración de la Guía Técnica para la elaboración del presupuesto por resultados de la entidad.

Como experto en el tema del presupuesto público y la legislación relacionada, procede a observar las instalaciones y acercarse a las áreas financieras, principalmente a planificación y presupuesto.

En dichas áreas se realizan entrevistas con el personal para conocer la situación actual de la institución con respecto a la elaboración del presupuesto, además de verificar las vías de comunicación existentes entre cada dependencia, tal como se evidencia a continuación.

Entidad:	Instituto de Investigación Criminal		NA-1	
Cédula:	Narrativa	Hecho:	ELEP	02/12/13
Entrevistado:	Mary Jean Lastimosa / Presupuesto	Revisado:	ELEP	02/12/13
Orden	Descripción	Ref.		
1	<p>Planificación:</p> <p>El área de Planificación de la institución es la encargada de realizar el plan anual y multianual, los cuales se realizan durante los primeros tres meses de cada año, en algunos casos son actualizados según la información que reportan las diferentes áreas, aunque siempre se comparan con los planes presentados en años anteriores.</p>			
2	<p>Organización:</p> <p>Según las normativas para la elaboración del plan-presupuesto anual, en las instituciones se deben formalizar grupos de trabajo técnico institucional integrados por personal clave, así como de</p>			

Entidad:	Instituto de Investigación Criminal		NA-1	
Cédula:	Narrativa	Hecho:	ELEP	02/12/13
Entrevistado:	Mary Jean Lastimosa / Presupuesto	Revisado:	ELEP	02/12/13
Orden	Descripción			Ref.
	aquellas áreas sustantivas, sin embargo en el instituto no se ha constituido formalmente y para la planificación de años anteriores se ha integrado el último mes para la presentación de los planes y el presupuesto.			
3	Participación: En el área de presupuesto y planificación únicamente se ha designado a un analista respectivamente, para coordinar la elaboración de los planes y el presupuesto anual y multianual, debido a la carga de trabajo el resto de analistas de dichas dependencias no han sido involucrados y desconocen el proceso para elaborar el presupuesto por resultados y su ingreso en los sistemas informáticos.			
4	Manejo de información: No se cuenta con una guía que indique paso a paso la forma de ingresar el presupuesto a los sistemas informáticos, por lo que siempre se ha asignado al mismo analista dicha actividad.			
5	Elaboración del presupuesto: El analista encargado de elaborar el presupuesto realiza en Excel una distribución analítica por programa, actividad, renglón y fuente de financiamiento la cual es cuadrada con los techos presupuestarios asignados por el Ministerio de Finanzas. Para elaborar esta distribución, se genera un reporte analítico del Sistema de Contabilidad Integrada de la ejecución presupuestaria del año anterior, a dicha ejecución se le aumenta un porcentaje del 5 a 10 por ciento o según lo necesario para cuadrar con los techos antes mencionados.			

Entidad:	Instituto de Investigación Criminal		NA-1	
Cédula:	Narrativa	Hecho:	ELEP	02/12/13
Entrevistado:	Mary Jean Lastimosa / Presupuesto	Revisado:	ELEP	02/12/13
Orden	Descripción	Ref.		
6	Presentación del presupuesto: El presupuesto es presentado a las entidades reguladoras en las fechas estipuladas por la Ley Orgánica del Presupuesto.			
7	Aspectos importantes: De acuerdo a las disposiciones emitidas por la Presidencia de la República todas las entidades del Estado de Guatemala deben realizar su presupuesto por resultados, no existe ninguna otra metodología para realizar el mismo. Debido a que el presupuesto por resultados es una metodología nueva, la mayoría del personal no conoce los pasos a seguir para el ingreso al sistema de la información.	 		
	 Consensuado			
	 Verificado			
	 Esdras Leopoldo Estrada Pérez Contador Público y Auditor			

Derivado de la conversación sostenida con el personal de presupuesto se determina lo siguiente:

- Los planes de corto y mediano plazo se realizan en comparación al del año anterior.
- No se han formalizado los grupos de trabajo técnico institucional (GTTI) en un tiempo prudencial.
- No se ha involucrado a todo el personal de presupuesto en la elaboración del presupuesto por resultados, habiendo analistas que desconocen el proceso para ingresar el anteproyecto presupuestario a los sistemas informáticos.
- No existe una guía en el área de presupuesto para la elaboración del presupuesto por resultados y su ingreso a los sistemas informáticos.
- El presupuesto se elabora e ingresa a los sistemas informáticos un mes antes de su presentación, por lo que se recurre al incremento porcentual de acuerdo con la ejecución presupuestaria del año anterior y no según las necesidades reales de la institución.

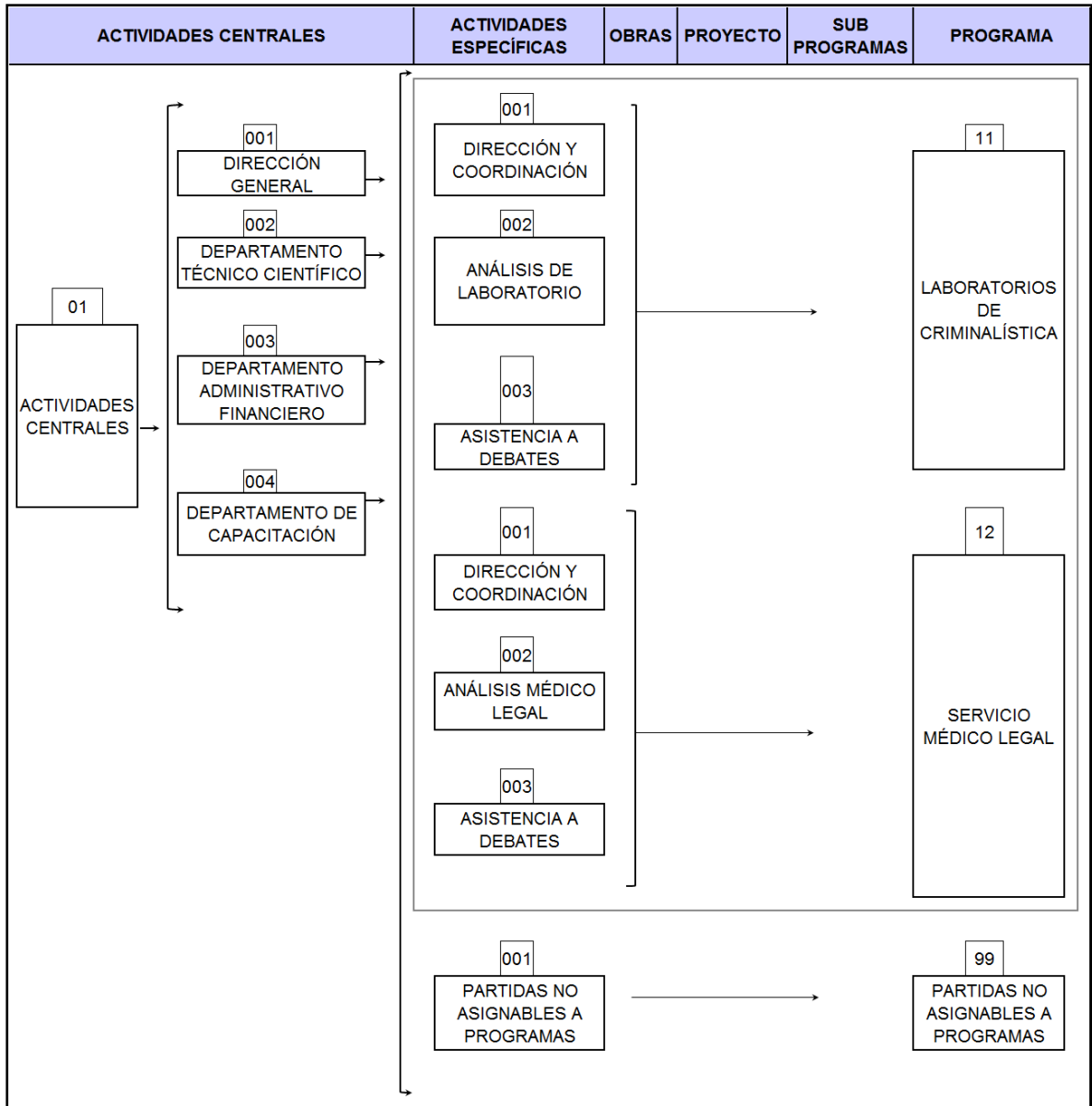
En ese sentido, el profesional procede a solicitar a la Jefatura del Departamento Administrativo Financiero los documentos necesarios para la elaboración del presupuesto por resultados, lo que incluye:

- Red de categorías programática
- Modelos Lógico de la Estrategia
- Productos y subproductos
- Categorías y Centros de Costo
- Techos presupuestarios
- Plan anual de compras

Posterior al requerimiento del Contador Público y Auditor, la entidad le proporciona el siguiente material:

RED DE CATEGORÍAS PROGRAMÁTICA

Es diseñada por Planificación y contiene la clasificación del gasto en varios niveles según la estructura organizacional de la entidad, en este caso lo constituyen los programas y actividades.



ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS

El organigrama de la entidad se acopla a la red de categorías programática diseñada por Planificación, tal y como se demuestra a continuación:

PROGRAMA 01: ACTIVIDADES CENTRALES	
ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN GENERAL 01-00-000-001	Dirección General Gestión de Calidad Auditoría Interna Supervisión
DEPARTAMENTO TÉCNICO CIENTÍFICO 01-00-000-002	Jefatura de Departamento
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO 01-00-000-003	Jefatura de Departamento Unidad Financiera Planificación Presupuesto Contabilidad Tesorería Unidad Administrativa Almacén Adquisiciones Servicios Generales Unidad de Recursos Humanos Administración de personal Nóminas
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN 01-00-000-004	Jefatura de Departamento

PROGRAMA 11: LABORATORIOS DE CRIMINALÍSTICA	
ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN 11-00-000-001	Jefatura
ANÁLISIS DE LABORATORIO 11-00-000-002	Laboratorio de Genética Laboratorio de Documentoscopia Laboratorio de Toxicología Laboratorio de Lofoscopia Laboratorio de Balística Laboratorio de Vehículos
ASISTENCIA A DEBATES 11-00-000-003	Laboratorio de Genética Laboratorio de Documentoscopia Laboratorio de Toxicología Laboratorio de Lofoscopia Laboratorio de Balística Laboratorio de Vehículos

PROGRAMA 12: SERVICIO MÉDICO LEGAL	
ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN 12-00-000-001	Jefatura
ANÁLISIS MÉDICO LEGAL 12-00-000-002	Clínica Morgue Psicología y Psiquiatría
ASISTENCIA A DEBATES 12-00-000-003	Clínica Morgue Psicología y Psiquiatría

PROGRAMA 99: PARTIDAS NO ASIGNABLES A PROGRAMAS	
ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA
PARTIDAS NOS ASIGNABLES A PROGRAMAS 99-00-000-001	Aporte a la Contraloría General de Cuentas

MODELO LÓGICO DE LA ESTRATEGIA

Como parte de la metodología del presupuesto por resultados, el área de Planificación tiene definidas las intervenciones (productos) institucionales que coinciden con las actividades específicas contenidas en la red de categorías programática y que a corto, mediano y largo plazo persiguen un resultado de interés común.

INTERVENCIONES CLAVES	RESULTADOS		
	INMEDIATOS	INTERMEDIOS	FINALES
Participación en debates públicos			Reducción de actos criminales
Emisión de dictámenes periciales	Contribuir al proceso de investigación	Contribuir a la dictadura de sentencia	
	Evidencia Científica		

PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS

El área de Planificación tiene definidos nueve subproductos por cada producto, tal como se muestra a continuación. La Jefatura del Departamento indica que los mismos están sujetos, pues de brindarse un nuevo servicio el mismo se incluiría o modificaría según sea el caso.

PRODUCTOS	SUBPRODUCTOS
Participación en debates públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Peritos de Laboratorio de Genética • Peritos de Laboratorio de Documentoscopia • Peritos de Laboratorio de Toxicología • Peritos de Laboratorio de Lofoscopia • Peritos de Laboratorio de Balística • Peritos de Laboratorio de Vehículos

PRODUCTOS	SUBPRODUCTOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Peritos de Clínica • Peritos de Morgue • Peritos de Psicología y Psiquiatría
Emisión de dictámenes periciales	<ul style="list-style-type: none"> • Dictámenes de Laboratorio de Genética • Dictámenes de Laboratorio de Documentoscopia • Dictámenes de Laboratorio de Toxicología • Dictámenes de Laboratorio de Lofoscopia • Dictámenes de Laboratorio de Balística • Dictámenes de Laboratorio de Vehículos • Dictámenes de Clínica • Dictámenes de Morgue • Dictámenes de Psicología y Psiquiatría

CATEGORÍAS Y CENTROS DE COSTO

El área de Planificación tiene definidos los centros de costo que se indican a continuación:

CATEGORÍAS Y CENTROS DE COSTO	RESULTADOS QUE PERSIGUE
Laboratorios de Criminalística	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al proceso de investigación. • Contribuir a la dictadura de sentencia.
Servicio Médico Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al proceso de investigación. • Contribuir a la dictadura de sentencia.
Oficinas Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Sin resultados

TECHOS PRESUPUESTARIOS

El Departamento Administrativo proporciona los techos presupuestarios para el Instituto los cuales fueron calculados de la siguiente manera:

- **Fuente 11 “Ingresos Corrientes”:** Techo asignado por el Ministerio de Finanzas como aporte de Gobierno Central.
- **Fuente 31 “Ingresos Propios”:** Estimado que percibirá la institución en concepto de análisis de ADN, capitalización de intereses bancarios así como otros ingresos no tributarios (multas, reposición de gafete). El monto fue calculado por la Unidad Financiera en base a los ingresos percibidos el año anterior.

DESCRIPCIÓN	MONTO Q.
FUENTE 11 “INGRESOS CORRIENTES”	140,000,000.00
FUENTE 31 “INGRESOS PROPIOS”	10,000,000.00
TOTAL	150,000,000.00

PLAN ANUAL DE COMPRAS

La Unidad Administrativa a través de la Sección de Adquisiciones es el área encargada de elaborar el plan anual de compras, el cual consiste en los requerimientos de las diferentes dependencias, esto incluye sueldos, servicios básicos, insumos de oficina y laboratorio, equipo, entre otros.

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Legislativo 57-92, la Dirección de Normativa de Contrataciones del Estado hará públicos dichos planes a través del portar de Guatecompras, en el apartado: <http://www.guatecompras.gt/compradores/ConsultaPAC.aspx>, con el objeto de que la ciudadanía y los proveedores puedan consultar los planes de compras publicados y utilizar dicha información para planificar sus gestiones de negocio.

En el mismo se indica el servicio o producto, la cantidad, el precio estimado y el total por rubro, además es importante señalar la dependencia que requiere dicho servicio o producto para asignarlo a la estructura programática correspondiente.

Cantidad	Descripción	Precio Q.	TOTAL Q.	Dependencia solicitante
100	Resmas de papel bond tamaño carta	35.00	3,500.00	Almacén
500	Resmas de papel bond tamaño oficio	40.00	20,000.00	Almacén
2,000	Lapiceros de colores	1.25	2,500.00	Almacén
25	Escritorio ejecutivo de madera	500.00	12,500.00	Servicios Generales
25	Computadoras de escritorio	3,500.00	87,500.00	Servicios Generales
12	Energía eléctrica instalaciones	150,000.00	1,800,000.00	Servicios Generales
12	Arrendamiento edificio	300,000.00	3,600,000.00	Servicios Generales
12	Agua potable	5,000.00	60,000.00	Servicios Generales
180	Servicio de telefonía	5,000.00	900,000.00	Servicios Generales
600	Viáticos de peritos que asisten a debates	300.00	180,000.00	Tesorería
12	Capacitaciones al personal	50,000.00	600,000.00	Capacitación
12	Servicio de correspondencia	25,000.00	300,000.00	Servicios Generales

Cantidad	Descripción	Precio Q.	TOTAL Q.	Dependencia solicitante
12	Recolección de desechos	12,000.00	144,000.00	Servicios Generales
30	Insumos para Genética	125,000.00	3,750,000.00	Laboratorio de Genética
20	Insumos para Toxicología	75,000.00	1,500,000.00	Laboratorio de Toxicología
50	Reactivos para Lofoscopia	3,500.00	175,000.00	Laboratorio de Lofoscopia
25	Tóner para impresoras	1,000.00	25,000.00	Servicios Generales
25	Tóner para fotocopiadoras	1,500.00	37,500.00	Servicios Generales
20,000	Vales de combustible	100.00	2,000,000.00	Servicios Generales
200	Mantenimiento de vehículos	1,500.00	300,000.00	Servicios Generales
5,500	Garrafones de agua pura para personal	10.00	55,000.00	Servicios Generales
12	Mantenimiento de instalaciones	20,000.00	240,000.00	Servicios Generales
12	Pago servicios de fiscalización	31,250.00	375,000.00	Unidad Financiera
60	Servicios 029	10,000.00	600,000.00	Recursos Humanos
12	Servicios subgrupo 18	12,000.00	144,000.00	Recursos Humanos

Cantidad	Descripción	Precio Q.	TOTAL Q.	Dependencia solicitante
10	Repuestos y accesorios	25,000.00	250,000.00	Servicios Generales
500	Uniformes para personal técnico	1,500.00	750,000.00	Departamento Técnico Científico
12	Servicio de seguridad y vigilancia	500,000.00	6,000,000.00	Servicios Generales
12	Servicio de limpieza de instalaciones	300,000.00	3,600,000.00	Servicios Generales
50	Prestaciones laborales	49,770.00	2,488,500.00	Recursos Humanos
12	Nómina del personal	10,000,000.00	120,000,000.00	Recursos Humanos
TOTAL			150,000,000.00	

Además de eso, la entidad proporciona una copia de lo siguiente:

- Plan Estratégico Institucional
- Plan Operativo Anual

Estos para establecer su correspondencia con el presupuesto, así como la orientación de los resultados institucionales, productos y subproductos.

En el Plan Operativo Anual –POA–, se muestra la programación de las metas que persigue la institución de acuerdo a su naturaleza, además del que hacer institucional de donde se determina que los programas 11 “Análisis Criminalístico” y 12 “Servicio Médico Legal” son los únicos que se encuentran

alineados a los resultados institucionales y que los mismos son la red de producción del Instituto de Investigación Criminal –IICRI–.

PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS E INDICADORES						
ESTRUCTURA			DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	METAS	INDICADOR
PG	SP	PY				
11	00	000	Emisión de dictámenes periciales en criminalística.	Documento	75,000	Dictámenes emitidos / solicitudes recibidas
11	00	000	Participación en debates públicos en criminalística.	Eventos	55,000	Dictámenes emitidos / solicitudes recibidas
12	00	000	Emisión de dictámenes periciales en medicina legal.	Documento	75,000	Dictámenes emitidos / solicitudes recibidas
12	00	000	Participación en debates públicos en medicina legal.	Eventos	55,000	Dictámenes emitidos / solicitudes recibidas

Una vez obtenida la información de la institución y efectuado el análisis respectivo de la misma, se procede a la elaboración de la guía de conformidad con el plan de trabajo incluido en la planificación y como resultado se presenta la presente:

4.7 Guía Técnica para la elaboración del Presupuesto por Resultados.

Guatemala, 31 de diciembre de 2013

Dr. Licardie Chang Kohean
Director General
Instituto de Investigación Criminal –IICRI-
Ciudad

Doctor Chang Kohean:

En atención al Oficio IICRI-RRHH-1530-2013 de fecha 29/11/2013, donde se me nombra como consultor externo para la elaboración de la Guía Técnica para la elaboración del presupuesto por resultados, por este medio le hago entrega de un informe y del instrumento en mención el cual se adjunta al presente oficio.

Aprovecho la oportunidad para suscribirme cordialmente,



Esdras Leopoldo Estrada Pérez

Contador Público y Auditor

Colegiado 11608

ELE – Consultores & Auditores

Adjunto lo indicado.

C. c. Archivo.



CONSULTORES & AUDITORES

INFORME DE LA CONSULTORÍA

DIRIGIDO A:	Director General / Instituto de Investigación Criminal –IICRI–
TRABAJO:	Guía técnica para elaborar el presupuesto por resultados.
PERÍODO:	02/12/2013 – 31/12/2013.

I. INTRODUCCIÓN

Por medio del Oficio IICRI-RRHH-1530-2013 de fecha veintinueve de noviembre del 2013, la Dirección General del Instituto de Investigación Criminal –IICRI–, contrató los servicios del profesional Esdras Leopoldo Estrada Pérez en calidad de consultor, para la elaboración de una Guía Técnica para la elaboración del presupuesto por resultados.

Las actividades del trabajo se desarrollarán principalmente con base en la Ley Orgánica del Presupuesto y sus reformas, Manual de Clasificaciones Presupuestarias del Sector Público, Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el sector público de Guatemala y Guía del Módulo de PpR Sistema de Gestión.

II. OBJETIVOS

Los objetivos fijados en la planificación fueron alcanzados, los cuales fueron:

a) General

- Desarrollar la guía técnica para la elaboración del presupuesto por resultados.

b) Específicos

- Establecer los pasos a seguir para el ingreso del presupuesto en los sistemas informáticos.
- Establecer las vías de comunicación en la institución.
- Proporcionar a la institución una herramienta para la elaboración del presupuesto anual.
- Dotar al personal de presupuesto un instrumento que coadyuve a la preparación del presupuesto.

III. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DESARROLLADAS

Además del desarrollo de la Guía Técnica se desarrollaron las siguientes actividades.

- a) Verificación de la información con que cuenta la institución.
- b) Identificación del personal involucrado en el proceso de la elaboración del presupuesto.
- c) Verificación de los niveles de responsabilidad para la autorización y registro del presupuesto.
- d) Entrevista con funcionarios responsables de las distintas áreas que participan en el proceso.
- e) Verificación y análisis de las leyes, reglamentos, circulares, notas internas aplicables.

IV. RESULTADOS DE LA CONSULTORÍA

Como resultado de la consultoría se ha obtenido la Guía Técnica para la elaboración del Presupuesto por Resultados en una Entidad Autónoma del Estado de Guatemala, aunado a ello se presentan algunos criterios, ventajas y desventajas de la metodología del presupuesto basado en resultados.

V. IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS

Para implementar la metodología del Presupuesto por Resultados, la institución debe seguir los lineamientos establecidos por el MINFIN y SEGEPLAN, quienes son los entes rectores en tema de programación y presupuestación del sector público de Guatemala.

VI. VENTAJAS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS

Derivado de las entrevistas sostenidas con el personal de Presupuesto y Planificación, la implementación de la metodología del presupuesto por resultados tiene como ventajas:

- Se exige una programación alineada a las metas trazadas por la institución.
- Coadyuva a transparentar la gestión pública por medio de la presentación de reportes de avance físico y financiero.
- La organización incluye todas las actividades a ejecutar durante el siguiente ejercicio fiscal identificando el producto a entregar a la población y el costo que implica.

VII. DESVENTAJAS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS

Sin embargo la implementación de esta metodología tiene cierto grado de dificultad que para los analistas de Presupuesto y Planificación son las siguientes desventajas:

- La formulación presupuestaria implica cuantificar por cantidad y precio cada insumo necesario para lograr la meta establecida, lo que representa un proceso muy laborioso para los analistas.

- Para la formulación del presupuesto por resultados se necesita información desagregada para asignar recursos de acuerdo a la categoría que corresponda.
- Se requiere bastante tiempo para la formulación presupuestaria, ya que el personal deberá enfocarse exclusivamente en dicha fase y otro analista debe dedicarse en actividades de ejecución presupuestaria y elaboración de informes.

VIII. CONCLUSIONES

- La institución cuenta con una red de categorías programáticas que se adapta a la funcionalidad institucional.
- La metodología del presupuesto por resultados no sólo implica una adecuada formulación sino que además incluye transparentar la gestión pública para conocimiento de los ciudadanos.
- Las intervenciones a realizar por la institución deben indicar la meta que se pretende alcanzar, además de señalar el indicador y unidad de medida para dar seguimiento a la ejecución lograda.
- Se adjunta la Guía Técnica para la Elaboración del Presupuesto por Resultados.



Esdras Leopoldo Estrada Pérez

Contador Público y Auditor

Colegiado 11608

ELE – Consultores & Auditores



INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS

Guatemala, diciembre 2013

PRESENTACIÓN

El gobierno de la República de Guatemala por medio de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) y del Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin), a partir del 2012 han implementado el enfoque de la Gestión por Resultados en la Administración Pública, que conlleva a la definición de Resultados Estratégicos de Gobierno para impulsar cambios sustanciales en la gestión pública y el logro consecutivo de las mejoras en las condiciones de vida de los guatemaltecos.

Para ello el gobierno ha fijado tres pactos que persiguen el desarrollo del país a través de la erradicación de los diferentes problemas que enfrenta la población, estos ejes son: a) Pacto Hambre Certo, b) Pacto por la Seguridad, Justicia y Paz y c) Pacto fiscal y competitividad.

La Gestión por Resultados es una estrategia centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles en los resultados del país, para mejorar la toma de decisiones, e incluye herramientas para transparentar la gestión y manejo de los recursos públicos a través de informes de gestión, rendición de cuentas, avance físico y financiero, entre otros.

Este documento se presenta como una guía técnica de Gestión por Resultados que permitirá la coordinación entre las diferentes áreas de la entidad, así como el manejo y consolidación de información para su ingreso a los sistemas informáticos, de tal modo que se establezca el beneficio que se otorgará la población y el costo que implica realizar estas actividades.

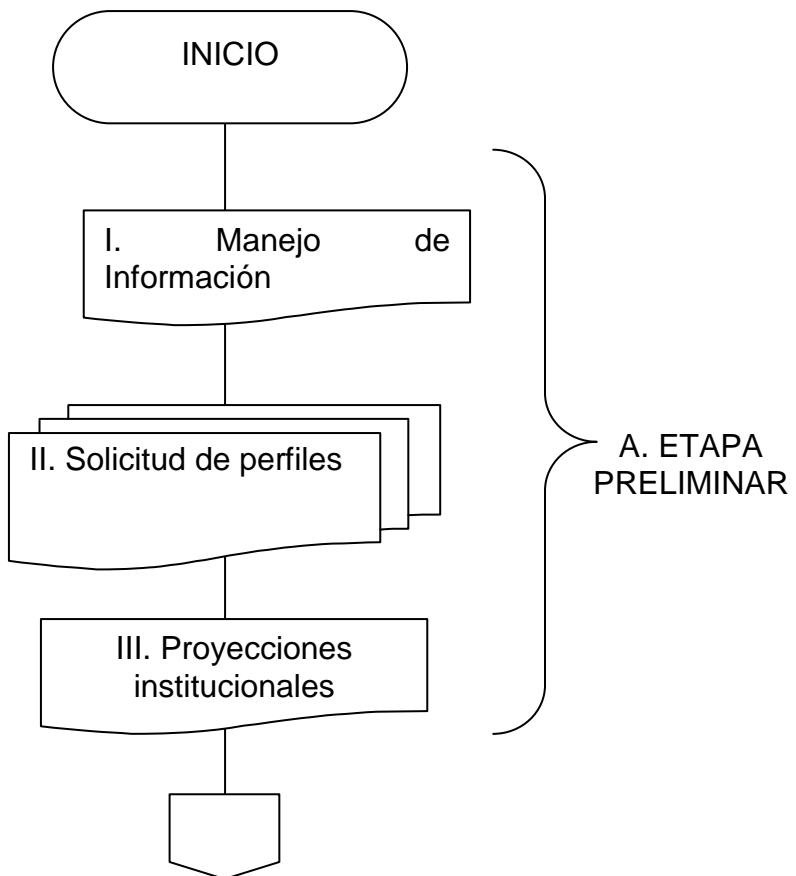
CONTENIDO

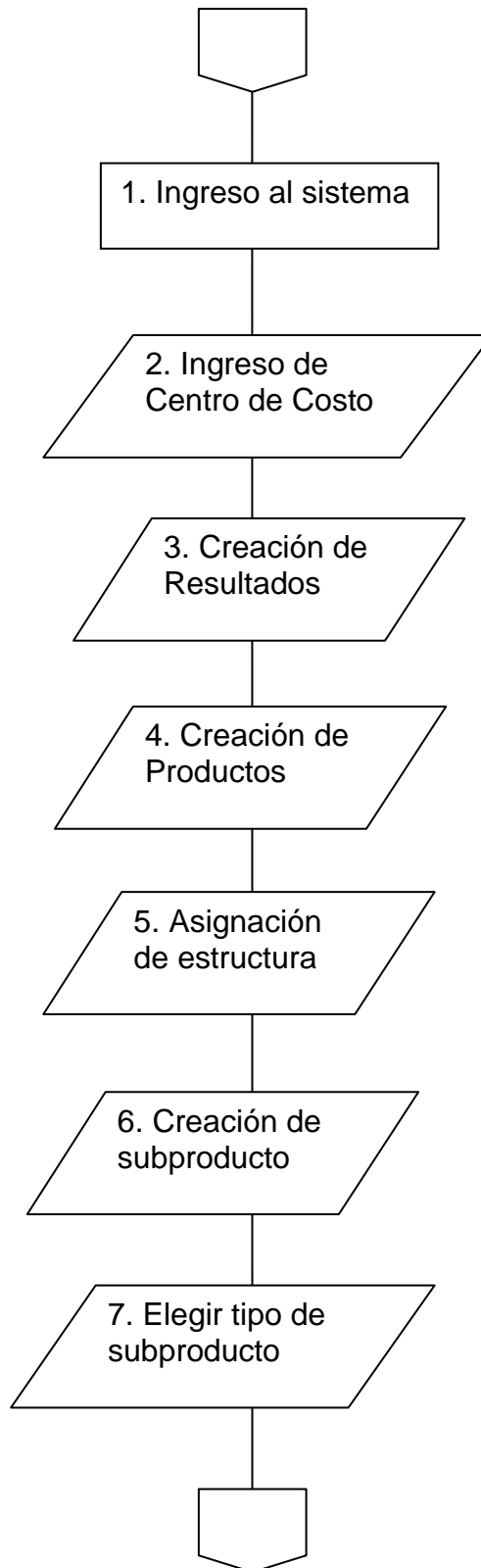
Paso	Descripción	Página
	Flujograma	90
	A. ETAPA PRELIMINAR	94
I.	Manejo de información	95
II.	Solicitud de perfiles	96
III.	Proyecciones institucionales	98
	B. ETAPA DE CLASIFICACIÓN	105
1.	Ingreso al sistema	105
2.	Ingreso de Centro de Costo	110
3.	Creación de resultados	112
4.	Creación de productos	113
5.	Asignación de estructura	116
6.	Creación de subproducto	116
7.	Elegir tipo de subproducto	118
8.	Asignar categoría de Centro Costo	119
9.	Creación de insumos	119
10.	Activación del subproducto	122
11.	Vinculación del subproducto al Centro de Costo	122
	C. ETAPA DE PROGRAMACIÓN.	122
12.	Definición de metas	124
13.	Asociación de insumos	126
14.	Asignar precio a insumos	127
15.	Determinar cantidad de insumos	128
16.	Crear puestos 029	130
17.	Asignar renglones adicionales	132
18.	Asignar fuente de financiamiento	133
19.	Asignación de entidades receptoras	137

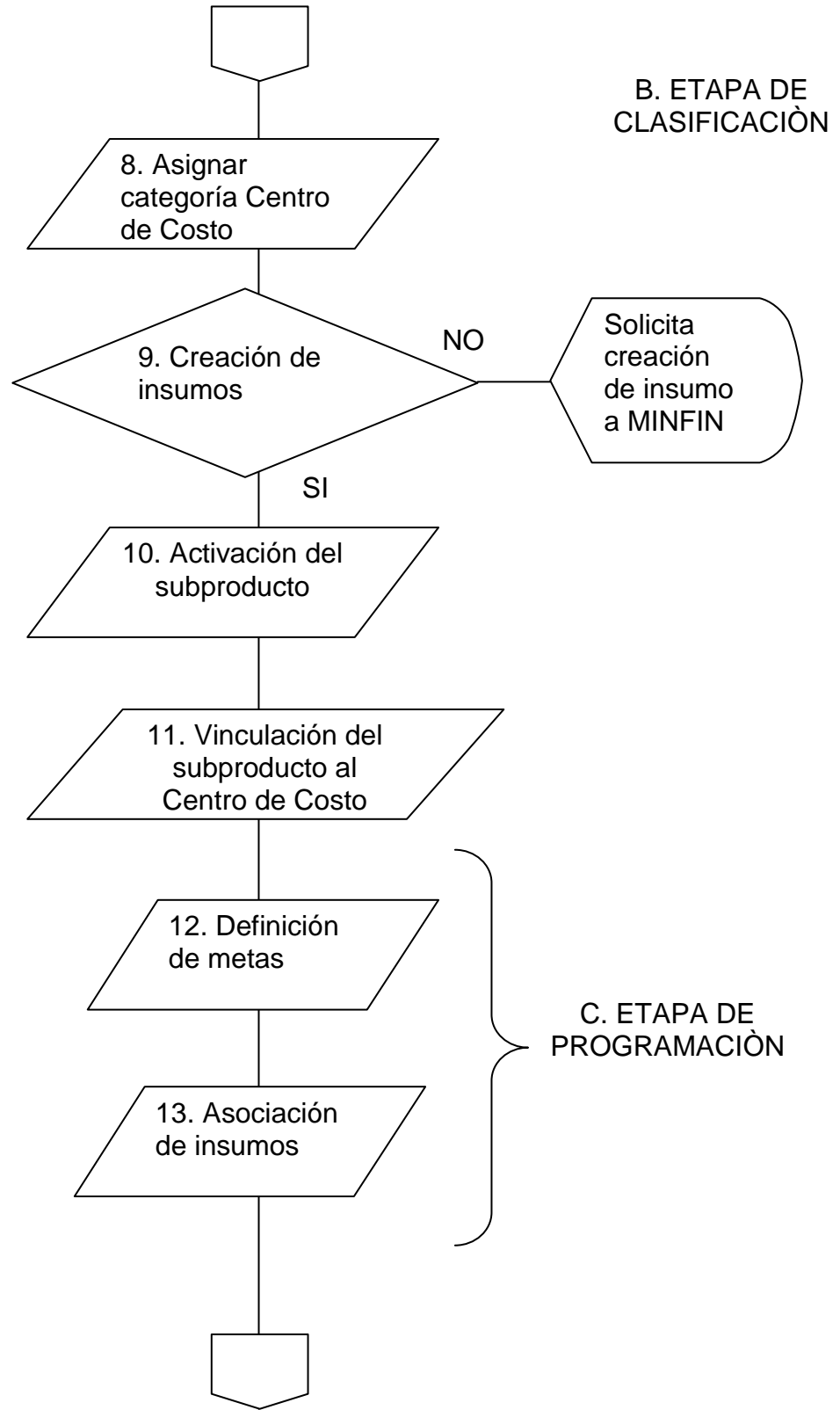
Paso	Descripción	Página
20.	Autorización	138
21.	Reportes	138
22.	Envío al Ministerio de Finanzas Públicas	142
23.	Emisión de formularios DTP	142
24.	Reportes de transparencia	143

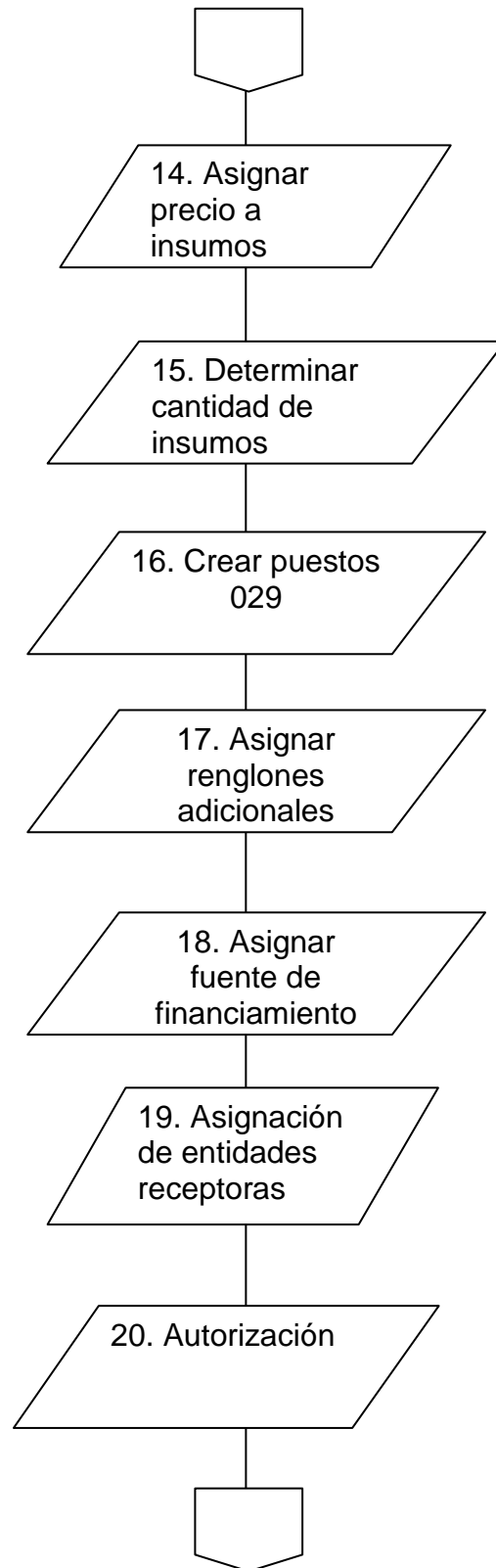
FLUJOGRAMA

A continuación se presente el flujo general de los pasos que se deben seguir para elaborar el presupuesto de la entidad y posteriormente la descripción de cada uno de ellos.

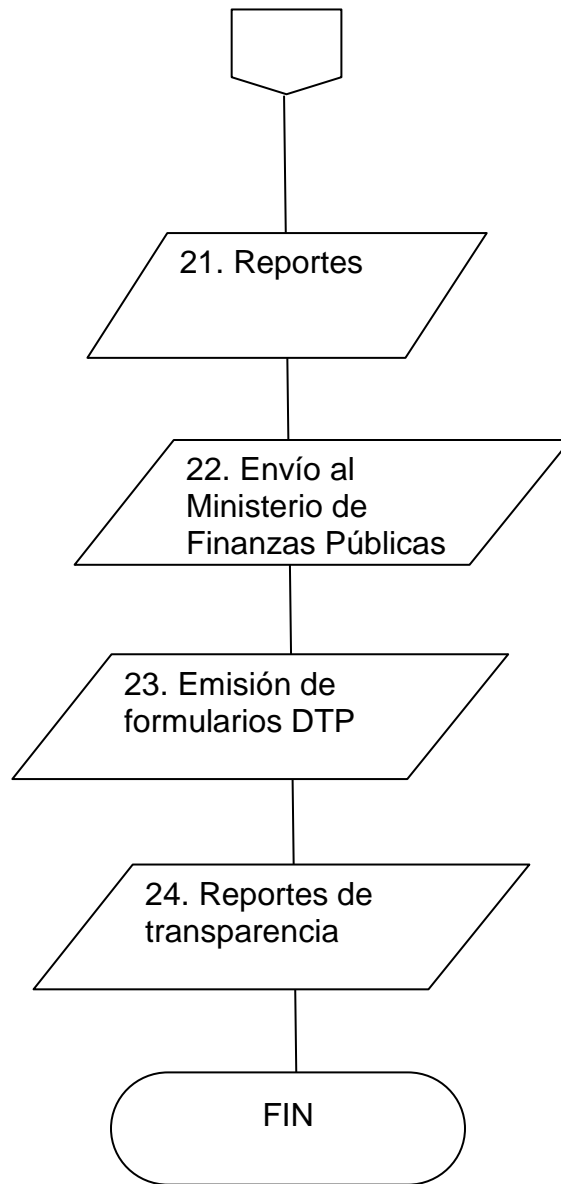


**B. ETAPA DE
CLASIFICACIÓN**





C. ETAPA DE
PROGRAMACIÓN



A. ETAPA PRELIMINAR

La constituyen los pasos previos al ingreso del presupuesto a los sistemas informáticos, esta comprende la recopilación de la información, solicitud de perfiles de usuarios, así como la elaboración de la distribución analítica del

presupuesto y que además se identifique el presupuesto a través de fuente de financiamiento, programa y grupo de gasto.

I. Manejo de la información

Cada entidad a través de la unidad especializada, debe estructurar el anteproyecto de presupuesto identificando claramente las categorías programáticas institucionales, así como el destino de los egresos de acuerdo a su fuente de financiamiento.

En ese sentido la Sección de Presupuesto es la encargada de estructurar el presupuesto en el IICRI, por lo tanto junto a la Sección de Planificación y al Grupo de Trabajo Técnico Institucional deben solicitar la información necesaria a las diferentes áreas para realizar la clasificación correspondiente.

Como punto de partida la Unidad Financiera y Planificación debe elaborar la red de categorías programáticas en base a la estructura de la organización, la misma puede mantenerse igual a través del tiempo si no se han agregado nuevos servicios o unidades administrativas.

El Ministerio de Finanzas Públicas debe informar a través de un oficio los techos presupuestarios para la entidad en determinado período, posteriormente se debe solicitar el plan anual de compras a la Unidad Administrativa, en el cual debe identificarse el renglón presupuestario que corresponda de acuerdo al catálogo de insumos del Ministerio de Finanzas Públicas, según la naturaleza del gasto y el área solicitante.

Además, si la información contenida en el plan anual de compras no se encuentra desglosada, se debe solicitar la distribución analítica del mismo para asignar los recursos a las partidas presupuestarias que correspondan.

En el caso de los salarios (incluye renglón 029 y subgrupo 18) y prestaciones laborales, la Unidad de Recursos Humanos es la responsable de realizar las proyecciones que correspondan, por lo tanto debe solicitarse por escrito la información respectiva a la jefatura de dicha unidad.

El personal de Planificación y Presupuesto deben velar que exista congruencia entre el plan operativo anual y el presupuesto, en los cuadros y montos programados por programa y actividad.

II. Solicitud de perfiles

Para la elaboración del presupuesto anual de la institución se debe contar con acceso a los sistemas:

- **Sistema de Gestión –SIGES–**: es la herramienta informática que utilizan las entidades públicas para emitir las órdenes de compras, liquidación y pago, en la gestión de compra de los productos y/o servicios que requieren, así como el ingreso de insumos y renglones presupuestarios para la elaboración del presupuesto; y
- **Sistema de Contabilidad Integrada –SICOIN–**: es la herramienta informática que lleva el control de la ejecución presupuestaria, registro de ingresos y el gasto de los programas y proyectos según corresponda, generación 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.

El módulo de programación y formulación presupuestaria del SIGES y SICOIN está diseñado para trabajar en Internet la preparación y envío del anteproyecto de presupuesto en línea para el respectivo análisis del Ministerio de Finanzas Públicas.

Este sistema incorpora la programación y formulación del presupuesto en base a resultados, de acuerdo a los lineamientos vigentes, con el objetivo de enfocar el uso de los recursos a resultados medibles y comprobables, haciendo más racional el uso de los recursos públicos.

Esta metodología ha sido plasmada en todo el ciclo presupuestario permitiendo articular la relación del presupuesto y la programación de actividades de acuerdo a la planificación estratégica de cada ente público.

En primer plano el analista de presupuesto de la entidad, debe consultar con el jefe o encargado de la sección que las partidas presupuestarias contenidas en la red programática hayan sido creadas en el SICOIN. El SIGES es la herramienta inicial para el presupuesto por resultados, siendo este el sistema principal a abordar en la presente guía.

Para iniciar el proceso de elaboración del presupuesto, el personal de presupuesto y planificación deben contar con acceso a los dos sistemas antes mencionados.

Para lo cual el jefe de la Unidad Financiera y Planificación debe dirigir un oficio al Director Técnico del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas, solicitando la habilitación de las funciones correspondientes a la formulación del presupuesto en los usuarios del personal de planificación y presupuesto.

Para el efecto se debe adjuntar el formulario de requerimiento de funciones para formulación de presupuesto (Anexo 2), además de verificar que los mismos se encuentren creados y habilitados en los sistemas respectivos.

III. Proyecciones institucionales

Una vez se reciba de forma analítica la información contenida en el plan de compras (por parte de la Unidad Administrativa y Recursos Humanos) se procede a realizar la distribución por partida y renglón presupuestario, tanto de los bienes, servicios y nómina del personal.

La Unidad Administrativa es la responsable de las proyecciones de los servicios no personales, materiales y suministros, propiedad, planta, equipo e intangibles, que a través del plan de compras ha recopilado de las distintas unidades conforme a las necesidades de la institución.

La Unidad de Recursos Humanos es responsable de las proyecciones de sueldos, prestaciones laborales según la información recopilada de las distintas unidades, además esta información debe coincidir con el plan anual de compras de la Unidad Administrativa.

La Unidad Financiera y Planificación no debe realizar proyecciones de ningún tipo de servicio, salvo el caso del pago a la Contraloría General de Cuentas por servicios de fiscalización. La Sección de Presupuesto debe elaborar el presupuesto con la evidencia suficiente donde se haga constar que se recibió por escrito de las Unidades antes mencionadas. No debe incluirse en el presupuesto ningún gasto del cual no se tenga la documentación de respaldo.

Los montos de la distribución deben coincidir con los techos presupuestarios y deben desglosarse así:

- Por fuente de financiamiento
- Por programa
- Por grupo de gasto
- Distribución Analítica

POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Este cuadro es elaborada en base a los techos presupuestarios asignados por el Ministerio de Finanzas así como los ingresos que estima la entidad a percibirlos cuales deben tener una base sustentada. En base al cuadro anterior se aplica el filtro por fuente y de esta manera se obtiene el total por cada una de estas y se presenta de la siguiente manera:

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL
PRESUPUESTO DE EGRESOS
POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO

DESCRIPCIÓN	MONTO Q.
FUENTE 11 "INGRESOS CORRIENTES"	140,000,000.00
FUENTE 31 "INGRESOS PROPIOS"	10,000,000.00
TOTAL	150,000,000.00

POR PROGRAMA

Asimismo, la distribución analítica se filtra por medio de programa para determinar el monto de cada uno de ellos.

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL
PRESUPUESTO DE EGRESOS
POR PROGRAMA

DESCRIPCIÓN	MONTO Q.
01 "ACTIVIDADES CENTRALES"	67,060,000.00
11 "LABORATORIOS DE CRIMINALÍSTICA"	45,325,000.00
12 "SERVICIO MÉDICO LEGAL"	37,240,000.00
99 "PARTIDAS NO ASIGNABLES A PROGRAMAS"	375,000.00
TOTAL	150,000,000.00

POR GRUPO DE GASTO

Derivado de la aplicación de los renglones presupuestarios a los bienes y servicios contenidos en el plan de compras, se procede a condensar el monto de cada uno de los grupos de gastos según la naturaleza de cada uno de los renglones.

**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL
PRESUPUESTO DE EGRESOS
POR GRUPO DE GASTO**


DESCRIPCIÓN	MONTO Q.
000 "SERVICIOS PERSONALES"	120,600,000.00
100 "SERVICIOS NO PERSONALES"	17,868,000.00
200 "MATERIALES Y SUMINISTROS"	8,568,500.00
300 "PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO E INTANGIBLES"	100,000.00
400 "TRANSFERENCIAS CORRIENTES"	2,863,500.00
TOTAL	150,000,000.00

Una vez, la Sección de Presupuesto ha realizado la distribución analítica del presupuesto en medio magnético, esta misma debe ingresarse a los sistemas informáticos establecidos por el Ministerio de Finanzas Públicas, para lo cual los perfiles de formulación presupuestaria deben estar habilitados en los usuarios solicitados en el oficio enviado a la Dirección Técnica del Presupuesto.


DISTRIBUCIÓN ANALÍTICA

Corresponde al presupuesto en su más mínima expresión y debe ser elaborado en base al plan anual de compras, identificando la estructura presupuestaria desde el programa, actividad, renglón, ubicación geográfica y fuente de financiamiento, como se muestra de la siguiente manera:

Cantidad	Descripción	Precio Q.	TOTAL Q.	Dependencia solicitante
1,000	Resmas de papel bond tamaño carta	50.00	50,000.00	Almacén


De acuerdo al manual de clasificaciones le corresponde el renglón **241**



Monto asignado


Según la red de categorías le corresponde el programa **01** y la actividad **003**

Por lo tanto la distribución analítica sería la siguiente:

PROGRAMA	ACTIVIDAD	RENLÓN	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	FUENTE	TOTAL Q.
01	003	241	0101	11	50,000.00


Ubicación geográfica de la Unidad Administrativa.


Para el presente caso se asigna la fuente 11 "Ingresos corrientes"

De esta manera se debe detallar cada registro del plan de compras en su más mínima expresión y presentarlo de la siguiente manera:

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL
PRESUPUESTO DE EGRESOS
ANALÍTICO

NOTA: para asignar el programa y actividad se aplican los criterios incluidos en la Red de Categorías Programática (páginas 72-74) y descripción de unidades administrativas (52-57).

PROGRAMA	ACTIVIDAD	RENGLÓN	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	FUENTE	TOTAL Q.
01	001	011	0101	11	5,000,000.00
01	001	014	0101	11	40,000.00
01	001	015	0101	11	30,000.00
01	001	051	0101	11	500,000.00
01	001	071	0101	11	400,000.00
01	001	072	0101	11	400,000.00
01	002	011	0101	11	5,000,000.00
01	002	014	0101	11	40,000.00
01	002	015	0101	11	30,000.00
01	002	051	0101	11	500,000.00
01	002	071	0101	11	400,000.00
01	002	072	0101	11	400,000.00
01	003	011	0101	11	10,000,000.00
01	003	011	0101	31	10,000,000.00
01	003	014	0101	11	160,000.00
01	003	015	0101	11	120,000.00
01	003	029	0101	11	600,000.00
01	003	051	0101	11	2,000,000.00
01	003	071	0101	11	1,200,000.00
01	003	072	0101	11	1,200,000.00

PROGRAMA	ACTIVIDAD	RENGLÓN	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	FUENTE	TOTAL Q.
01	003	111	0101	11	1,800,000.00
01	003	112	0101	11	60,000.00
01	003	113	0101	11	900,000.00
01	003	114	0101	11	300,000.00
01	003	115	0101	11	144,000.00
01	003	151	0101	11	3,600,000.00
01	003	165	0101	11	300,000.00
01	003	171	0101	11	240,000.00
01	003	18	0101	11	144,000.00
01	003	197	0101	11	6,000,000.00
01	003	199	0101	11	3,600,000.00
01	003	211	0101	11	55,000.00
01	003	241	0101	11	3,500.00
01	003	241	0101	11	20,000.00
01	003	262	0101	11	2,000,000.00
01	003	267	0101	11	25,000.00
01	003	267	0101	11	37,500.00
01	003	291	0101	11	2,500.00
01	003	298	0101	11	250,000.00
01	003	322	0101	11	12,500.00
01	003	328	0101	11	87,500.00
01	003	423	0101	11	2,488,500.00
01	004	011	0101	11	5,000,000.00
01	004	014	0101	11	40,000.00
01	004	015	0101	11	30,000.00
01	004	051	0101	11	500,000.00
01	004	071	0101	11	400,000.00

PROGRAMA	ACTIVIDAD	RENLÓN	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	FUENTE	TOTAL Q.
01	004	072	0101	11	400,000.00
01	004	185	0101	11	600,000.00
99	001	456	0101	11	375,000.00
11	001	011	0101	11	5,000,000.00
11	001	014	0101	11	40,000.00
11	001	015	0101	11	30,000.00
11	001	051	0101	11	500,000.00
11	001	071	0101	11	400,000.00
11	001	072	0101	11	400,000.00
11	001	233	0101	11	750,000.00
11	002	011	0101	11	26,910,000.00
11	002	014	0101	11	160,000.00
11	002	015	0101	11	120,000.00
11	002	051	0101	11	2,500,000.00
11	002	071	0101	11	1,500,000.00
11	002	072	0101	11	1,500,000.00
11	002	261	0101	11	175,000.00
11	002	295	0101	11	3,750,000.00
11	002	295	0101	11	1,500,000.00
11	003	133	0101	11	90,000.00
12	001	011	0101	11	5,000,000.00
12	001	014	0101	11	40,000.00
12	001	015	0101	11	30,000.00
12	001	051	0101	11	500,000.00
12	001	071	0101	11	400,000.00
12	001	072	0101	11	400,000.00
12	002	011	0101	11	25,000,000.00

PROGRAMA	ACTIVIDAD	RENGLÓN	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	FUENTE	TOTAL Q.
12	002	014	0101	11	160,000.00
12	002	015	0101	11	120,000.00
12	002	051	0101	11	2,500,000.00
12	002	071	0101	11	1,500,000.00
12	002	072	0101	11	1,500,000.00
12	003	133	0101	11	90,000.00
TOTAL					150,000,000.00

B. ETAPA DE CLASIFICACIÓN

Para la presente etapa se debe ingresar al sistema la información que ya se ha obtenido en la fase anterior, misma que se encuentra comprendida en el plan de compras, así como la información tabulada por el área de Presupuesto indicada en los cuadros de la distribución analítica.

1. Ingreso al sistema

El usuario accederá al sistema mediante su USUARIO y CONTRASEÑA que le proporciona el Administrador de los sistemas de cada institución.

Datos de usuario

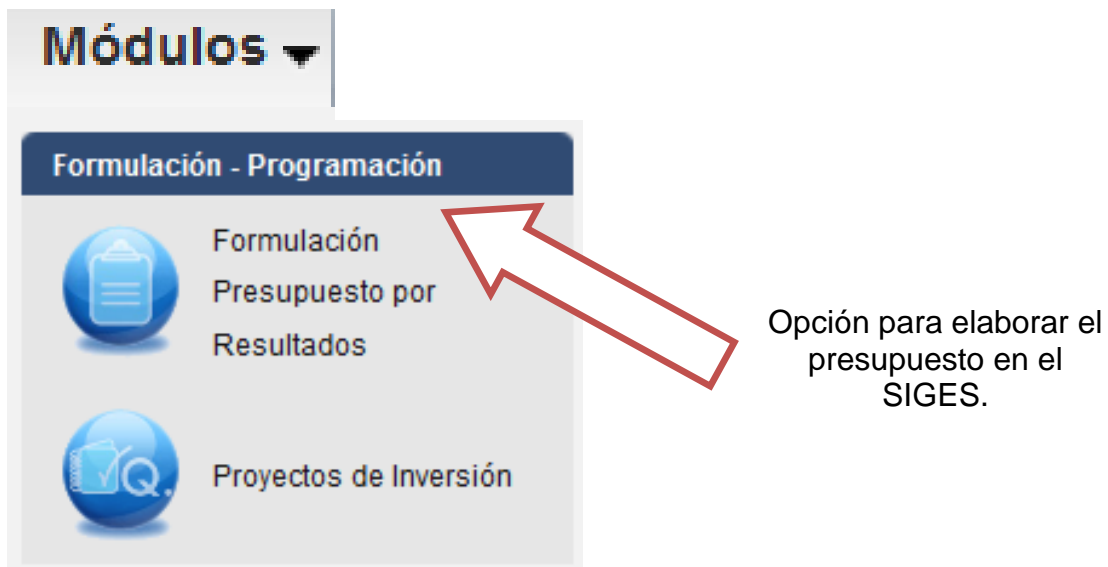
Usuario

Contraseña

La pantalla de ingreso le solicitará el usuario y la contraseña y puede ser ingresado desde cualquier computadora que tenga acceso a internet. No es necesario instalar ninguna aplicación en particular para operar el sistema.

1.1 Menú de opciones

Consiste en la una barra superior con las opciones a nivel general y mostrará submenús desplegables de acuerdo a las opciones que se encuentren habilitadas para la formulación presupuestaria por resultados.













1.2 Navegación de registros

Así mismo, la aplicación ha sido estandarizada para que pueda ver hasta 10 registros a la vez en cada opción del sistema. En la parte inferior de las pantallas se mostrará la paginación que permitirá consultar el resto de los registros.

1.3 Barras de herramientas

La barra de herramientas de cada módulo se encuentra agrupada por varios íconos de acuerdo a la funcionalidad. En la formulación del presupuesto por resultados, se encuentran los siguientes:

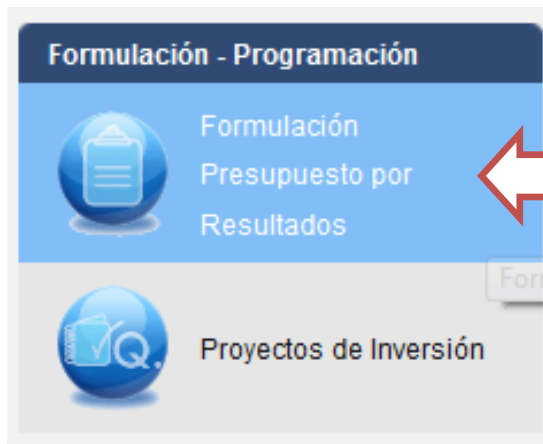
ÍCONO	DESCRIPCIÓN	ÍCONO	DESCRIPCIÓN
	Crear		Crear Resultado Institucional
	Modificar		Modificar Resultado Estratégico
	Consultar		Modificar Resultado Institucional
	Deshabilitar		Asignación de estructura presupuestaria
	Habilitar		Productos

ÍCONO	DESCRIPCIÓN	ÍCONO	DESCRIPCIÓN
	Consultar todos los registros		Regresar
	Crear Resultado Estratégico		Subproductos
	Cambiar tipo de subproducto		Registrado
	Asignar categoría		Definición de metas de productos
	Definición de listado estándar de insumos		Definición de metas de subproductos
	Definición de listado limitado de insumos		Subproductos Centro de costo
	Activar		Redondeo cuadro de necesidades

ÍCONO	DESCRIPCIÓN	ÍCONO	DESCRIPCIÓN
	Asignar centro de costo		Definición de distribución de montos por renglones adicionales
	Asignación de insumos por excepción		Asignación de fuentes de financiamiento
	Distribución de fuentes de financiamiento		Enviar anteproyecto
	Asignación de entidades receptoras		Revertir envío de solicitud de anteproyecto
	Actualizar precios		Salir
	Financiamiento		Autorizar
	Proyectar precios a insumos		Revertir autorizar

2. Ingreso de Centro de Costo

La formulación del anteproyecto de presupuesto en el SIGES la realizan los usuarios de las entidades públicas definiendo tres aspectos importantes. Los clasificadores, los resultados que incluyen productos y subproductos (Planificación es el área responsable de realizar estos registros en el SIGES) y el presupuesto de gastos (Presupuesto es el área responsable de ingresar esta información al SIGES) en donde reflejarán los requerimientos financieros que deberán estar acordes a los objetivos operativos y estructuras programáticas.



Al dar clic en la opción “Formulación Presupuesto por Resultados” se accede al módulo para iniciar a elaborar el presupuesto.

Una vez ingresado al módulo de Formulación Presupuesto por Resultados se debe seleccionar la siguiente ruta para crear el Centro de Costo:



Luego de seleccionar Centros de Costo, la siguiente pantalla presenta una nueva barra de herramientas donde se encuentran varios íconos, entre los cuales se encuentra el de “CREAR”

El Centro de Costo “Constituye la unidad administrativa en donde se realiza el proceso productivo para la entrega de productos. Un centro de costo puede ser un punto de atención en donde se prestan los servicios al ciudadano, o bien, unidades administrativas que generan producción intermedia”. (14:8)

De acuerdo a la información obtenida por la entidad se cuentan con tres centros de costos que son:

- Laboratorios de Criminalística
- Servicio Médico Legal
- Oficinas Administrativas

El proceso para crear cada uno de estos centros es el mismo, ya que luego de dar clic al botón crear se deberá llenar la siguiente ficha:

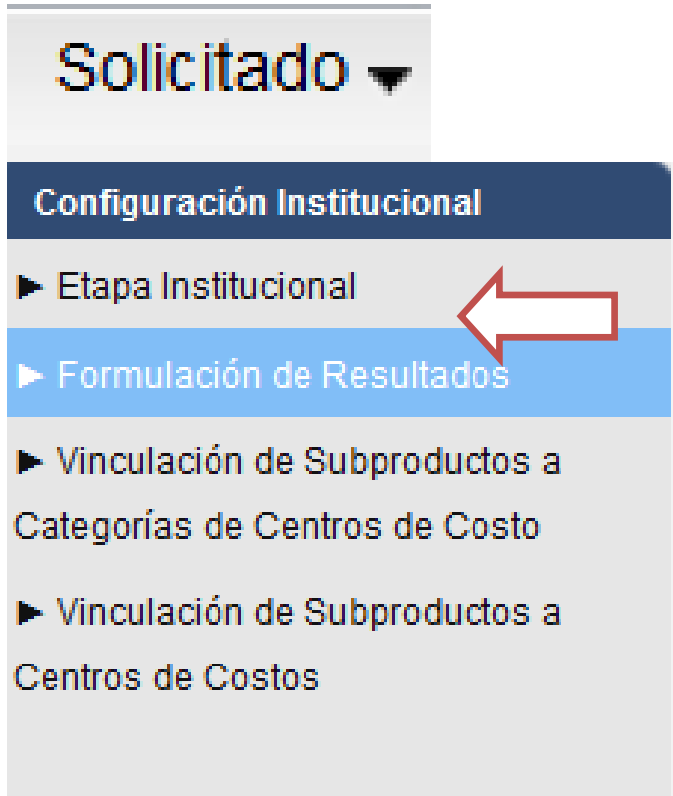
Centro de Costos				
Datos de la Entidad	Ejercicio	2014	Entidad	11300096
Unidad Ejecutora	INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL -IICRI-			
Datos del Centro de Costo	Estado	OFICINAS ADMINISTRATIVAS		
	Nombre			
	Teléfono	24373081	Fax	23270000
	Dirección	2 AVENIDA "A" 6-74 ZONA 1		
	Departamento	GUATEMALA		
	Municipio	GUATEMALA		
Centro Costo	Categoría	1 - Oficinas Administrativas	Es Centro de Atención	<input type="checkbox"/>
	Descripción	Dirección y coordinación de todas las actividades administrativas como planificación, administración y el área financiera.		
Información de Persona de Contacto	Nit	5754568-6		
	Nombre	JOSÉ EMILIANO GALENO CIFUENTES		
	e-mail (Contacto)	jgaleno@icri.gob.gt		

Para la creación de los centros de costo, el sistema automáticamente reconoce el código de la entidad y el nombre, el usuario debe llenar los campos del nombre, dirección y descripción del centro de costo. Es necesario haber creado

las categorías antes, porque las mismas son vinculadas al momento de crear el centro de costo. Además debe indicarse el NIT, nombre y correo del responsable del centro de costo, que regularmente son los jefes de departamento o unidad.

3. Creación de Resultados

En esta etapa se crean los resultados estratégicos e institucionales. En el caso del IICRI no cuenta con resultados estratégicos, debido a que estos aparecen creados en el Módulo PpR SIGES. Únicamente se encuentran disponibles la creación de resultados institucionales, los cuales deberán ser definidos por la institución, en función a su razón de ser y pueden ser asociados a un programa o subprograma.



Para crear los resultados en el menú principal del módulo se debe seleccionar la opción “Formulación de Resultados” para continuar con el proceso de la elaboración del presupuesto.

Para este caso la entidad ha definido 2 resultados que son:

- Contribuir al proceso de investigación.
- Contribuir a la dictadura de sentencia.

Por lo tanto al momento de dar clic en crear resultado institucional debe llenarse la siguiente ficha:

Configuración Institucional ▶ Formulación de Resultados	
Ficha del Resultado	
Código electrónico	<input type="text"/>
Código Administrativo	<input type="text"/>
Nombre del Resultado	Contribuir al proceso de investigación
Condición de Interés	Actos criminales ▲▼
Población objetivo	Población guatemalteca ▲▼
Cambio	Reducir ▲▼
Tiempo y magnitud	Del 75% en 2013 a 40% en 2018 ▲▼
Descripción	Por medio de dictámenes periciales se proporciona evidencia para que los casos por hechos delictivos ▲▼
Resultado Estratégico	<input type="checkbox"/>
Sin Resultado	<input type="checkbox"/>



 Crear Resultado Institucional

En la ficha del Resultado se debe incluir el nombre del mismo, la condición de interés y la población a la cual va dirigido el resultado, el tipo de cambio que desea generar, el tiempo y la magnitud del cambio y una breve descripción de lo que consiste el resultado.

Dentro de los resultados institucionales se podrán elegir en el módulo de PpR de SIGES, la opción “sin resultado”, para las categorías programáticas actividades, centrales, comunes y no asignables a programas, como también para todos aquellos programas que no formularán resultados, lo cual quiere decir, que se

podrá pasar automáticamente a vincular la estructura presupuestaria, para luego crear los productos, subproductos e insumos. En sin resultado, podrá vincularse a programas o subprogramas.

Al seleccionar “sin resultado”, automáticamente se llenarán todos los campos con el mismo texto, es importante mencionar que únicamente dejará crear un “sin resultado” en el cual se vincularan los programas o subprogramas que no correspondan a ningún resultado.



Una vez creados los resultados deberá asignárseles estructura presupuestaria por medio del ícono correspondiente.

La asignación de una estructura presupuestaria permite que el resultado este vinculado a la misma. El nivel de estructura a asociar es a nivel de programa. Únicamente se puede asociar un programa a cada resultado, salvo el caso de las áreas administrativas y de apoyo “Sin resultado”.

Configuración Institucional		Formulación de Resultados	
Código electrónico	4505		
Resultado	Contribuir al proceso de investigación		
Filtros para Estructuras			
Programa	<input checked="" type="radio"/> Todos	<input type="radio"/> Selección	<Todas las estructuras>
Subprograma	<input checked="" type="radio"/> Todos	<input type="radio"/> Selección	<Todas las estructuras>



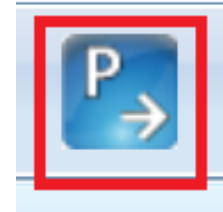
Estructuras Asociadas						
Estructura Programática						
Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Obra	Nombre	Operación
11	00	000	000	000	. LABORATORIOS DE CRIMINALÍSTICA	
11	00	000	000	000	--->SIN SUBPROGRAMA	



4. Creación de Productos

“Es el conjunto estandarizado de bienes y servicios que se entregan a la sociedad o su entorno, para contribuir al logro de los resultados estratégicos o institucionales”. (14:19)

El producto es igual a la actividad por lo tanto se debe seleccionar en primera instancia un resultado, posteriormente se procede a dar clic en el ícono respectivo.



Cada resultado tiene uno o más productos, en el caso de “Sin resultado” deberán crearse las unidades administrativas y de apoyo como si fueran un producto para la carga de insumos y otros bienes.



Al elegir crear, aparecerá la pantalla en donde deberá llenar la información en la ficha de producto, donde deberá identificar el nombre; la fecha de creación; el área responsable o vinculada al producto; el clasificador de productos (mismo que fue creado en las opciones de clasificadores); el modelo del servicio que contiene la población objetivo, lo que producirá la institución a quienes, forma y momento de entrega; además de las evidencias o estudios anteriores relacionados al tema.

Ficha de Producto			
1 - Identificación	2 - Creación y actualización	3 - Responsables	4 - Clasificación del producto
5 - Modelo del Servicio	6 - Evidencias		
1.1 - Identificación			
Código Administrativo	<input type="text"/>		
Código electrónico	<input type="text"/>	Unidad de Medida	Documento
Nombre Producto	Emisión de dictámenes periciales		

5. Asignación de Estructura

Una vez creado el producto, se deberá asignar la estructura presupuestaria a la cual estará vinculado. El producto deberá asociarse a nivel de actividad y únicamente permitirá asociar una actividad que pertenezca al programa asociado al resultado en el cual se está trabajando.

Sel	Producto	Nombre	Cod. Administrati
<input type="checkbox"/>	5245	Emisión de dictámenes periciales	000-001

6. Creación de Subproducto

Con base a que un producto es un conjunto estandarizado de bienes y servicios que generan cambio en la población o su entorno, se debe registrar el subproducto específico que forma 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”. (14:24)



Sel	Producto	Nombre	Cod. Administrativo
<input type="checkbox"/>	5245	Emisión de dictámenes periciales	000-001

En ese sentido, tomando de base la información con la que cuenta la entidad, los subproductos del producto de emisión de dictámenes periciales son nueve, los cuales deben crearse uno por uno de la siguiente manera:

Productos		SubProductos	
Resultado	4505 - Contribuir al proceso de investigación		
Producto	5245 - Emisión de dictámenes periciales		
Sel	Subproducto	Nombre	Cód

Al crear los subproductos, el sistema reconoce automáticamente el resultado y producto, además también asigna un código electrónico y código administrativo; por lo que deben llenarse únicamente el nombre y descripción del subproducto y luego la unidad de medida.

Definición de Subproducto	
Resultado	Contribuir al proceso de investigación
Producto	Emisión de dictámenes periciales
Código electrónico	
Código Administrativo	
Nombre Subproducto	Dictámenes de Laboratorio de Genética
Descripción	Dictámenes periciales en el campo de Genética Forense
Tipo de Detalle de Insumos	Listado estandar de insumos
Unidad de Medida	documento

 Crear

7. Elegir tipo de subproducto

El sistema automáticamente al momento de crear un subproducto le asigna el tipo de detalle de insumo “Listado estándar de insumos”, por lo tanto es necesario cambiarlo dando clic en el ícono respectivo.



El tipo de detalle de insumo a asignarle es el “Listado limitado de insumos”, donde una vez efectuado el cambio se proceden a guardar los cambios realizados.

Tipo de Detalle de Insumos	<-----Seleccione----->
	<-----Seleccione----->
	Listado estandar de insumos
	Listado limitado de insumos
	Sin detalle de insumos definido

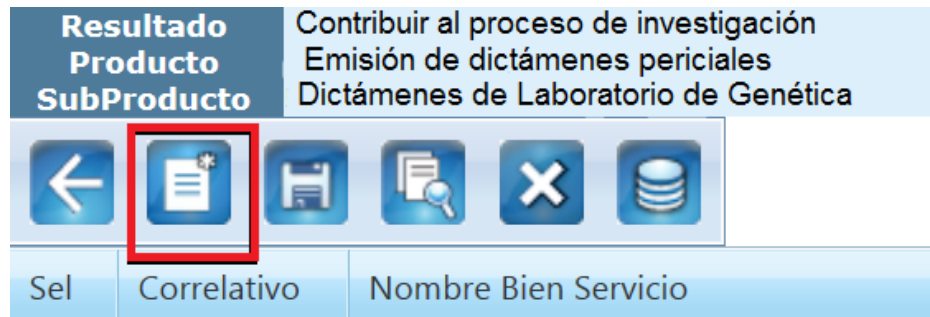
En el caso de subproductos que no requieren de insumos sino únicamente de servicios entonces debe activarse como “sin detalle de insumos definido”, en el caso de la institución aplica para el programa de partidas no asignables a programas, que contiene la asignación para hacer el pago a la Contraloría General de Cuentas por servicios de fiscalización.

8. Asignar categoría centro de costo

Cuando se haya cambiado el tipo de detalle de insumo se debe seleccionar el subproducto y dar clic en asignar la categoría de centro de costo respectiva.

9. Creación de insumos

Para la creación de insumos en un subproducto, una vez se haya seleccionado el ícono “Listado limitado de insumos”, se debe dar clic en el ícono de crear, como se indica en la siguiente imagen.



Al seleccionar crear un insumo, se genera la pantalla que se muestra a continuación, en donde el encabezado es llenado automáticamente por el sistema y el usuario debe considerar que para crear cada insumo, se tiene que verificar que el mismo se encuentre creado en la base de datos del SIGES. Para ello al dar clic en el ícono de la lupa se inicia la búsqueda del insumo.

SubProductos > Definición de Listado Estandar de Insumos

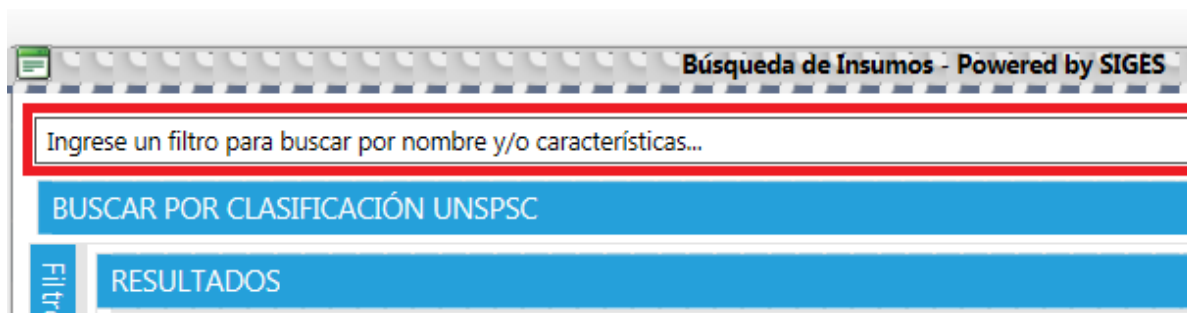
Insumo del Subproducto		
Estrategia Presupuestaria	Contribuir al proceso de investigación	Producto
Subproducto	5151 002-002-0001	Dictámenes de Laboratorio de

Datos de Insumo		
Insumo	Ingrese el código de insumo	
Clase Insumo		Activo Fijo <input type="checkbox"/> Objeto de Gasto <input type="checkbox"/>

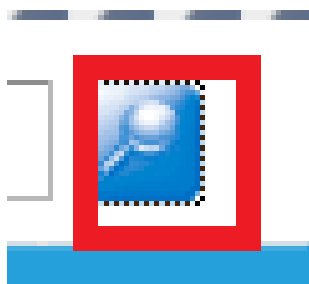
The image shows a software interface for defining a standard list of inputs. It consists of two main sections. The top section, titled 'Insumo del Subproducto', contains a table with three columns: 'Estrategia Presupuestaria' (Contribuir al proceso de investigación), 'Producto', and 'Subproducto' (5151 002-002-0001). The bottom section, titled 'Datos de Insumo', contains a table with three columns: 'Insumo' (Ingrese el código de insumo), 'Clase Insumo', and 'Activo Fijo' (checkbox) and 'Objeto de Gasto' (checkbox). A magnifying glass icon is highlighted with a red box in the 'Insumo' field.

Una vez se ha dado clic en búsqueda, se puede filtrar el insumo por nombre o alguna de las características del mismo, para ello los bienes e insumos

contenidos en plan de compras deben estar detallados desde la unidad de medida, características, entre otros aspectos.



Al escribir el nombre del bien o insumo debe darse clic en el ícono de búsqueda, el sistema automáticamente buscará en la base de datos del Ministerio de Finanzas Públicas.



El catálogo de insumos es a nivel del Estado, ya que todas las entidades sin importar su naturaleza pueden consultar el mismo y si no existiera algún bien o insumo que necesitara programar, deberá solicitar al Ministerio de Finanzas Públicas la creación el mismo.

Una vez completada la búsqueda, el cuadro de diálogo muestra en una lista todos los resultados, donde presenta el código, el nombre, las características y el renglón presupuestario al cual corresponde. Para crear el insumo en el subproducto de la institución debe seleccionar "Ver presentaciones".

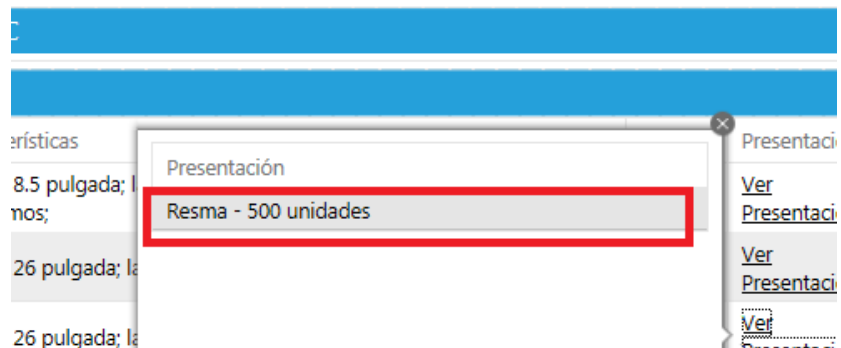
papel bond

BUSCAR POR CLASIFICACIÓN UNSPSC

Filtros

RESULTADOS					
Código	Nombre	Características	Renglón	Presentación	
2175	Papel bond	ancho: 8.5 pulgada; largo: 13 pulgada; color: blanco; tipo: oficio; grosor: 56 gramos;	241	Ver Presentaciones	
2174	Papel bond	ancho: 26 pulgada; largo: 34 pulgada; color: blanco; grosor: 120 gramos;	241	Ver Presentaciones	
2173	Papel bond	ancho: 26 pulgada; largo: 34 pulgada; color: blanco; grosor: 80 gramos;	241	Ver Presentaciones	
2171	Papel bond	ancho: 8.5 pulgada; largo: 11 pulgada; color: blanco; tipo: carta; grosor: 75 gramos;	241	Ver Presentaciones	

En el sistema se encuentra creado el papel bond en presentación de resmas, si la unidad de medida que se requiera fueran en cientos, la entidad debe solicitar la creación del insumo en presentación de cientos. En el caso de la institución, lo que se necesita son resmas, por lo tanto se da clic a ese tipo de presentación para iniciar con el proceso de creación.



Al dar clic en la presentación, se llena automáticamente la sección “Datos de Insumo”, por lo tanto a continuación debe llenarse la sección tipo de adquisición que puede ser centralizada o descentralizada y posteriormente se da clic en el ícono de crear.

Este proceso debe repetirse por cada insumo contenido en el plan de compras de la institución de acuerdo al subproducto que corresponda. Para el efecto se considera como insumo:

- Subgrupo 18 “Servicios Técnicos y Profesionales”.
- Grupo 200 “Materiales y Suministros” exceptuando el renglón 285.
- Grupo 300 “Propiedad, Planta, Equipo e Intangibles” exceptuando el renglón 341 y los renglones de obra 331, 332 y 333.

Todo aquello que no es considerado como insumo se asigna en la programación presupuesto de subproducto por medio de la opción “Definición de Distribución de Montos por Renglones Adicionales” que se muestra más adelante.

10. Activación del subproducto

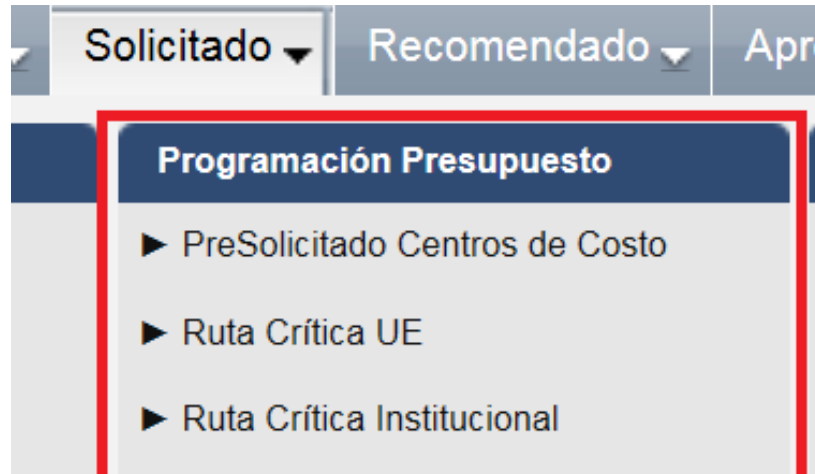
Creados los insumos, se procede a dar clic en el ícono de activar el subproducto, una vez se haya activado el subproducto ya no se podrán realizar cambios en el nombre, categoría centro de costo y definir el listado de insumos.

11. Vinculación de subproductos a centros de costo

Cuando el subproducto ya ha sido activado el mismo debe asignarse a uno de los centros de costos creados, esto de acuerdo a la naturaleza del servicio. Un subproducto puede asociarse a varios centros de costo.

C. ETAPA DE PROGRAMACIÓN

En esta etapa se definen las metas de la producción a nivel de centro de costo, se seleccionan y cuantifican los insumos por subproductos a efecto de tener la formulación del presupuesto al mínimo nivel, para ello se utilizará el siguiente menú.



Esta etapa constituye la más importante para la elaboración del presupuesto, debido a que en la misma se establecen los precios y cantidades por insumo, además de programar los demás renglones presupuestarios y definir las fuentes de financiamiento del presupuesto de egresos.

Presolicitado centros de Costo: esta opción permite que se le asignen a los subproductos del centro de costo seleccionado los insumos, renglones adiciones y fuentes de financiamiento, es una de las opciones más usada en la formulación presupuestaria.

Ruta Crítica UE: mediante esta dirección se ingresa el precio de los insumos y se pueden realizar cambios a los datos ingresados a nivel de centro de costo toda vez estos hayan sido aprobado, esta ruta es usada en su mayor parte por la UDAF de la entidad.

Ruta Crítica Institucional: permite verificar el estado en que se encuentra el anteproyecto de presupuesto de la institución mismo que puede encontrarse registrado, solicitado, recomendado o aprobado.

Programación en centro de costo

Al dar clic en esta opción Presolicitado Centros de Costo automáticamente saldrá el primer centro de costo, el mismo que podrá cambiarse en la esquina superior derecha de la pantalla.

Los centros de costo son considerados como unidad administrativa de la institución, por lo tanto estos se repetirán en cuanto al nombre tal y como se indica en la flecha siguiente:

The screenshot shows the 'Sistema de Gestión -SIGES- Sistema Integrado de Administración / STAF' interface. The 'Unidad Administrativa' field is highlighted with a red box and contains the text '0012 / 6600 - (CC) OFICINAS ADMINISTRATIVAS -IICRI-'. A red arrow points from this field down to the 'Nombre' column of a table below.

Sel	Gestion	Centro de costo	Nombre	Estado
<input type="checkbox"/>	19694690	6600	Politica Administrativa Centro de Costo Oficinas Administrativas -IICRI-	REGISTRADO

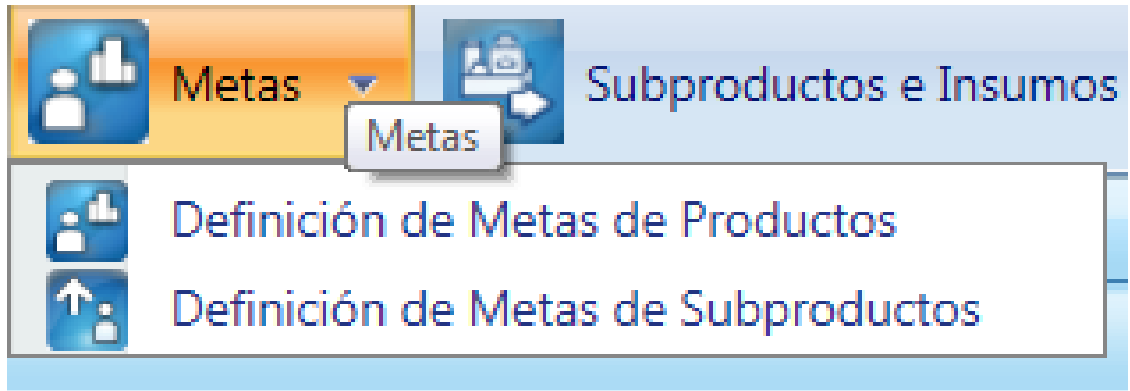
Página 1 de 1, elementos 1 a 1 de 1

Campo	Operador	Valor	Y/O	Campo	Orden
-------	----------	-------	-----	-------	-------

Una vez seleccionado el centro de costo se deben ingresar las metas físicas del mismo, tanto por producto (actividad) así como por subproducto; además de la asignación de cantidades y precios de los insumos; renglones adicionales y fuentes de financiamiento.

12. Definición de metas

Las metas que se ingresan al sistema deben ser las mismas indicadas en el plan operativo anual, estas deberán ser ingresadas por Planificación, quien es el área encargada de llevar el control y registro del avance físico de la institución.



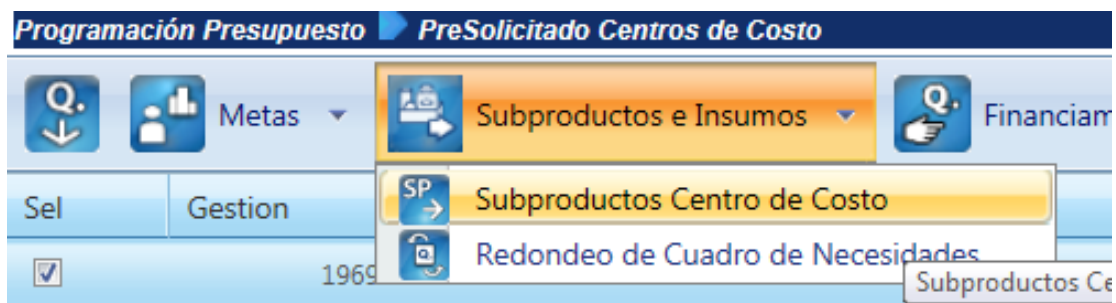
Para el ingreso de metas tanto en los productos como subproductos se emplea la misma metodología; identificado el producto o subproducto, se debe ingresar las mismas en los espacios correspondientes, como se muestra a continuación:

Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
1,000	1,200	1,500
500	600	700
20	22	25

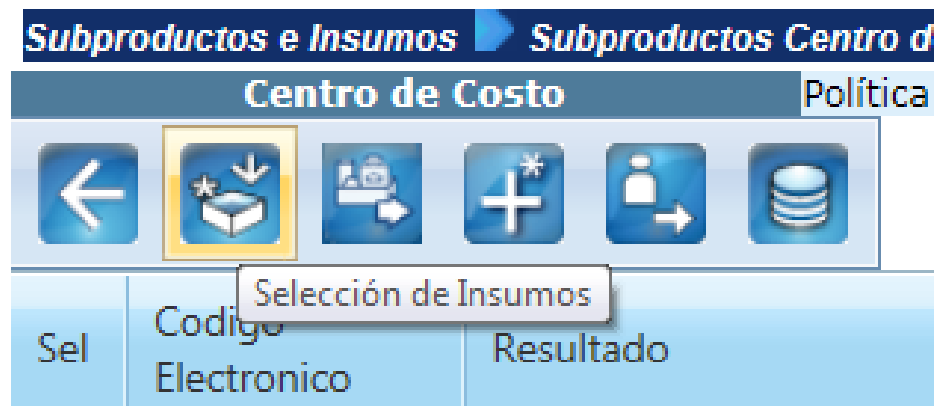
Sin embargo derivado a que el presupuesto multianual es un ejercicio de programación del gasto público que permite establecer las necesidades presupuestarias de mediano plazo que propician la provisión oportuna de productos estratégicos de calidad y el logro de resultados preestablecidos en favor del ciudadano. En el sistema comprende estimaciones para tres años y es el marco de referencia para la presupuestación programática por resultados, por lo tanto se deben ingresar las metas físicas para los 3 años siguientes incluyendo el próximo inmediato. Las metas físicas que la entidad debe ingresar al SIGES son las mismas contenidas en el Plan Operativo Anual (página 80).

13. Asociación de insumos

Definidas las metas de todos los subproductos, se debe asociar los insumos creados en cada subproducto conforme a las necesidades de la institución, se pueden asociar todos los insumos creados o únicamente los que se necesitarán de acuerdo a la actividad.



Al seleccionar la opción “Subproductos Centro de Costo” automáticamente aparecerán las opciones para seleccionar los insumos, partiendo de la lista creada en la opción de creación de insumos de subproducto.



Como puede observarse, si se desea asociar TODOS los insumos se selecciona la opción indicada en la parte superior (A), de lo contrario se seleccionan uno por uno para asociar los que realmente se necesitan para el centro de costo.

Insumos Predefinidos

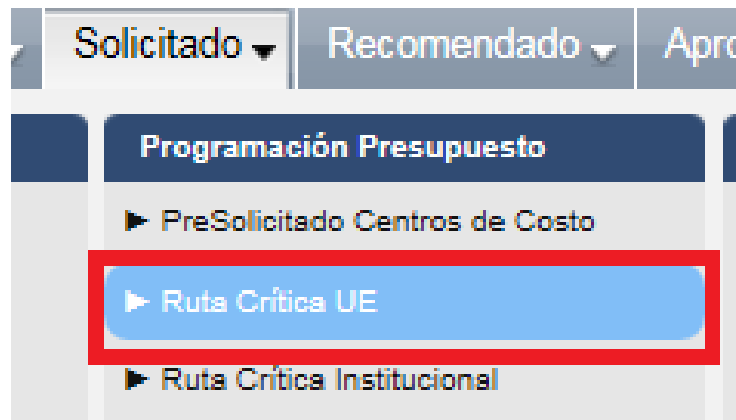
A [Asociar TODOS los Insumos](#)

Nombre	Características	
Pegamento	medida: frasco;	B Asociar
Bote	uso: para basura; material: plástico; tamaño: grande;	Asociar
Marcador	color: azul; característica: extra fino;	Asociar
Guantes	uso: descartable; talla: l; de nitrilo: si; no estéril: si; libre polvo: si;	Asociar
Batería	uso: recargable; tipo: aaa;	Asociar
Marcador	color: rojo; característica: extra fino;	Asociar
Bote	uso: para basura; material: plástico; tamaño: pequeño;	Asociar

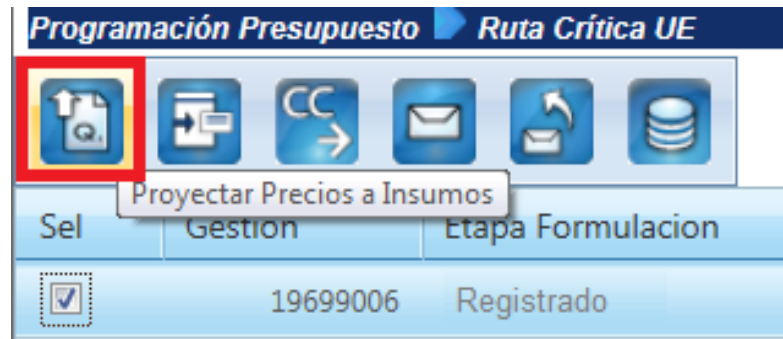
Cuando se han asociado los insumos necesarios se debe asignar un precio a cada uno de ellos, este paso no puede realizarse antes porque el sistema únicamente los reconoce al momento en que los insumos hayan sido asociados a algún centro de costo de la institución.

14. Asignar precio a insumos

Para asignar precio a los insumos se debe acceder desde el menú principal a “Ruta Crítica UE”:



Luego deberá seleccionarse el primer ícono para proyectar el precio de los insumos asociados.

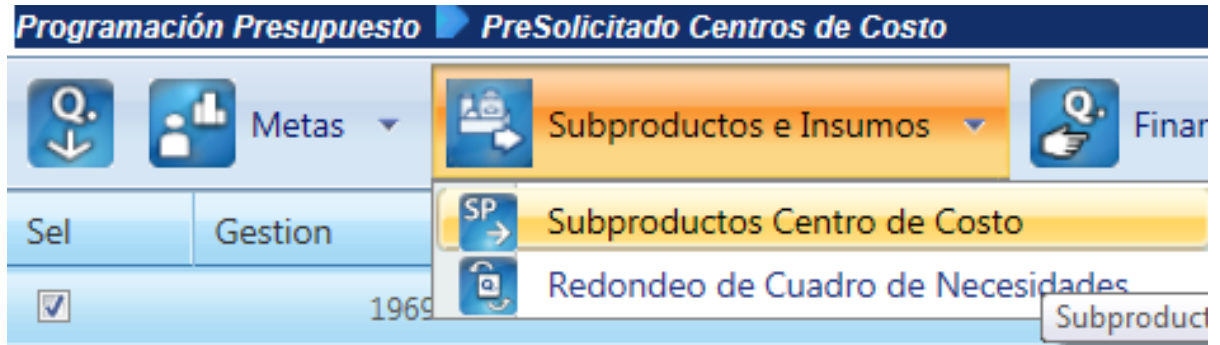


El sistema automáticamente carga la lista de los insumos que hayan sido asociados a algún centro de costo, donde se presenta el precio a proyectar para los próximos 3 años, al dar clic en el ícono del lápiz los precios podrán ser modificados y al dar clic en el ícono de check, automáticamente serán guardados.

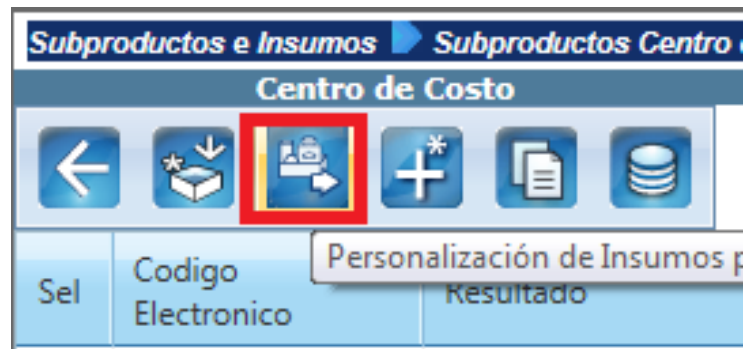
Ejercicio Programación	Precio Proyectado	
2014	50	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2015	55.00	
2016	60.00	

15. Determinar cantidad de insumos

Definidos los precios de cada insumo se deberá proceder a ingresar las cantidades de cada uno por los próximos 3 años, para ello se deberá seguir la siguiente ruta:



Dentro del subproducto se debe dar clic en personalización de insumos por subproducto:



Luego de seleccionar la personalización de insumos por subproducto automáticamente cargará el listado de todos los insumos asociados con su precio respectivo. Por lo tanto el único campo a llenar es "CANTIDAD", debido a que el sistema realiza el cálculo del monto total. Cuando se hayan asignado cantidades a todos los insumos se procede a dar clic en el ícono de personalización de insumos de la parte inferior derecha para guardar los cambios.

Presentacion	Ejercicio Programación	CANTIDAD	Precio	Monto
Unidad (1 UNIDAD (ES))	2014	12	14,000.00	Q168,000
Unidad (1 UNIDAD (ES))	2015	12	14,000.00	Q168,000
Unidad (1 UNIDAD (ES))	2016	12	14,000.00	Q168,000

De esta manera, los insumos ya han sido costeados y cuantificados, por lo que faltaría únicamente la asignación de fuente de financiamiento. Sin embargo existe otra opción que es la de cambiar puestos, esta es empleada para el ingreso de puestos a contratar bajo el renglón presupuestario 029.

16. Crear puestos 029

Para la creación de estos puestos se debe dar clic en el siguiente ícono.



Para el ingreso de estos puestos la Unidad de Recursos Humanos debe entregar el listado de las personas que serán contratadas bajo este renglón, ya que el sistema solicita los meses de contratación, los honorarios mensuales y la naturaleza del servicio como se muestra a continuación.

Subproductos Centro de Costo Puestos

Distribución de Fuentes de Financiamiento para Puestos

Centro de Costo	Política del Centro de Costo OFICINAS					
Resultado	0-Sin Resultado					
Producto	6-Depto. Administrativo Financiero					
Subproducto	1-Administración de recurso humano					
Ejercicio	2014					
Renglón	029 - OTRAS REMUNERACION					
Naturaleza del servicio	ASESORÍA JURÍDICA LABORAL					
Es servicio mensual	Si					
Cantidad						1
Meses Contratación						12
Honorario Mensual						Q13,000
Honorario Anual						Q156,000
Total Anual						Q156,000

+ Agregar

Fuente	Organismo	Correlativo	Fuente CPR	Organismo CPR	Correlativo CPR	Monto
No hay registros para mostrar.						

Al ingresar la información proporcionada por la Unidad de Recursos Humanos, a diferencia de los insumos, debe agregarse la fuente de financiamiento con la cual se pagaran los honorarios del servicio, por lo tanto se debe seleccionar “Agregar”.

+ Agregar

Fuente

No hay

Agregar Nuevo

Fuente de Financiamiento

Fuente	11 - INGRESOS CORRIENTES	Maneja	Fuente	
Organismo	<--- SELECCIONE UN ORGAI	Contrapartida	Organismo	
Correlativo			Correlativo	
Monto	156000			

Insertar Cancelar

Luego de seleccionar la fuente de financiamiento e ingresar el monto total del servicio se procede a insertar la fuente. Si el servicio fuera financiado con dos fuentes distintas deberá ingresarse ambas.

Asignada la fuente de financiamiento se procede a crear el puesto. Este proceso se repite para todos los puestos que su naturaleza y honorarios sean distintos,

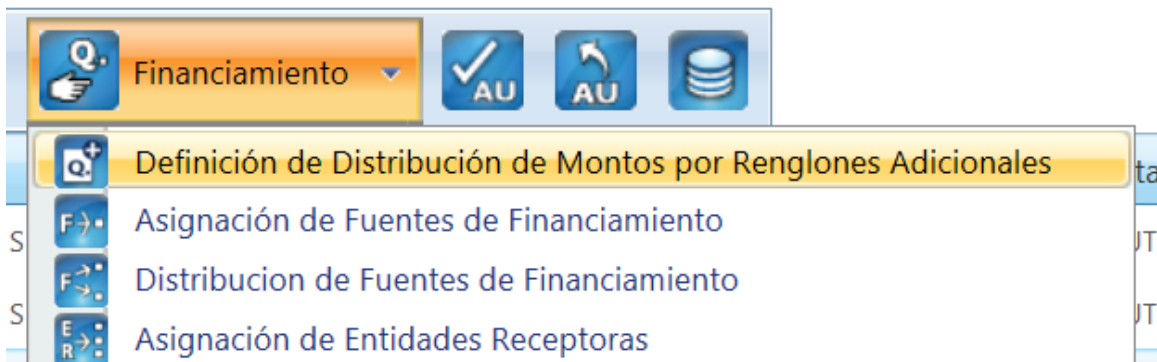
los mismos podrán modificarse o eliminarse según las necesidades de la entidad.

Sel	Id Puesto	Ejercicio	Renglón	Cantidad	Meses	Salario Mensual	Total Anual	Nombre
<input type="checkbox"/>	38557	2014	29	1	12	13000	156000	ASESORÍA JURÍDICA LABORAL
<input type="checkbox"/>	38538	2014	29	1	12	17000	204000	ASESORÍA JURÍDICA
<input type="checkbox"/>	38547	2014	29	1	12	17000	204000	ASESORÍA JURÍDICA
<input type="checkbox"/>	38532	2014	29	1	12	22000	264000	ASESORÍA JURÍDICA

1 Pág

17. Asignar renglones adicionales

Debido a que los grupos 000 “Servicios Personales” y 100 “Servicio no personales” (exceptuando subgrupo 18) no son considerados insumos, la forma de ingresarlos al presupuesto a través del SIGES es distinta, por lo que se debe seguir la siguiente ruta.



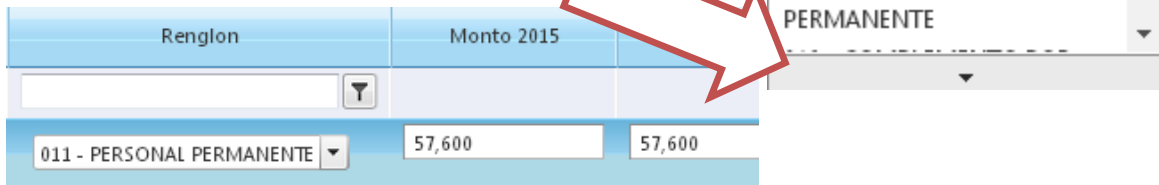
Como primer paso se deberá seleccionar la opción de agregar renglón para incluir los renglones presupuestarios necesarios:



Al dar clic en agregar el sistema cargará el listado de renglones presupuestarios no considerados insumos, luego deberá darle clic para poder ingresar los montos a asignar para el período multianual.

De acuerdo a la resolución de la pantalla de navegación de esa manera se presentarán los renglones presupuestarios.

Cuando la resolución no sea óptima se presentará una flecha hacia abajo para continuar desplegando más renglones.



Renglon	Monto 2015
011 - PERSONAL PERMANENTE	57,600

- 011 - PERSONAL PERMANENTE
- 012 - COMPLEMENTO PERSONAL AL SALARIO DEL PERSONAL PERMANENTE
- 013 - COMPLEMENTO POR ANTIGÜEDAD AL PERSONAL PERMANENTE
- 014 - COMPLEMENTO POR CALIDAD PROFESIONAL AL PERSONAL PERMANENTE
- 015 - COMPLEMENTOS ESPECIFICOS AL PERSONAL PERMANENTE

Al seleccionar el renglón presupuestario y asignarle los montos para los tres años se debe dar clic en insertar para continuar agregando más renglones presupuestarios. Finalizadas las asignaciones se deberá dar clic en guardar los cambios para actualizar la información.

18. Asignar fuente de financiamiento

Cuando se haya programado cada uno de los renglones del subproducto se procederá a asignarle fuente de financiamiento así:



El sistema permite aplicar filtros para realizar la búsqueda de los renglones, ejercicio o montos a los cuales se les desea aplicar una fuente específica. Para asignar una misma fuente de financiamiento a todos los renglones de debe dar clic en el ícono de buscar.

Ruta Crítica UE Centros de Costo

Asignación de

Centro de Costo

Nombre Centro de Costo

Fuente

Fuente	11 - INGRESOS CORRIENTES
Organismo	<--- SELECCIONE UN ORGANISMO --->
Correlativo	

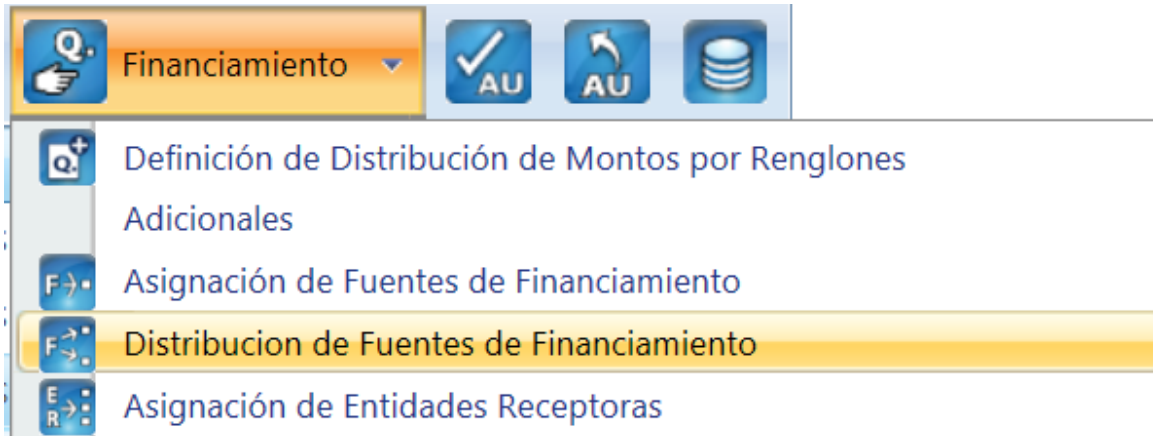
Y + - x

Buscar

Cuando se hayan filtrado todos los registros se deberá asignar la fuente de financiamiento dando clic en el ícono que corresponde.



En caso que la entidad distribuyera un mismo gasto con dos o más fuentes de deberá utilizar la opción de distribución de fuentes de financiamiento.



En este caso, el Instituto tiene el gasto del personal 011 del Departamento Administrativo Financiero distribuido con fuente 11 “Ingresos Corrientes” y 31 “Ingresos Propios”, por lo que para hacer la distribución se debe realizar lo siguiente:

PR	AC	RN	UBG	FF	TOTAL Q.
01	003	011	0101	11	10,000,000.00
01	003	011	0101	31	10,000,000.00

		Ejercicio Programación	SubProducto	Producto	Resultado
		2014	1- Departamento Administrativo Financiero	1- Oficinas Admin	2- Sin resultado

Al dar clic en expandir se deberá agregar en este caso la fuente de financiamiento 31 de “Ingresos Propios”

		Ejercicio Programación	SubProducto	Producto	Resultado
>	Q.✓	2014	1- Departamento Administrativo Financiero	1- Oficinas Admin	2- Sin resultado
+ Agregar					
>	Q.✓	Fuente	Organismo	Correlativo	Fuente Cl
No hay registros secundarios para mostrar.					

Al aplicar los cambios se deberá insertar, ahora el monto asignado para la fuente 11 deberá actualizarse.

Agregar Nuevo X

Fuente de Financiamiento			
Fuente	31 - INGRESOS PROPIOS	Fuente	Fuente
Organismo	<--- SELECCIONE UN ORGA	<input checked="" type="checkbox"/> Maneja	Organismo
Correlativo		Contrapartida	Correlativo
Monto	10,000,000.00		

Insertar
Cancelar

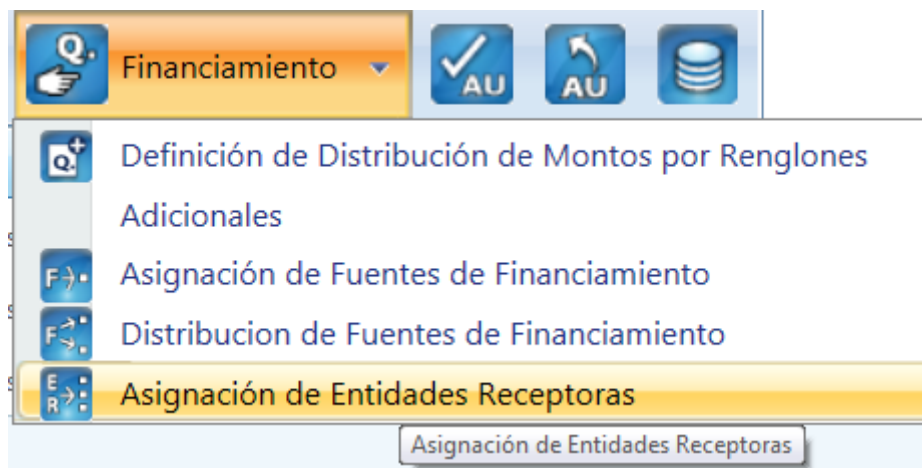
Si el monto no es actualizado, el sistema muestra que la asignación de fuentes no ha se ha realizado correctamente, mostrando el símbolo del quetzal con un signo de admiración.

		Ejercicio Programación	SubProducto	Producto
>	Q.!	2014	1- Departamento Administrativo Financiero	1- Oficinas Admin

Cuando las asignaciones de fuente de financiamiento hayan sido realizadas se deberán guardar los cambios efectuados seleccionando el ícono de la parte inferior derecha de la pantalla.

19. Asignación de entidades receptoras

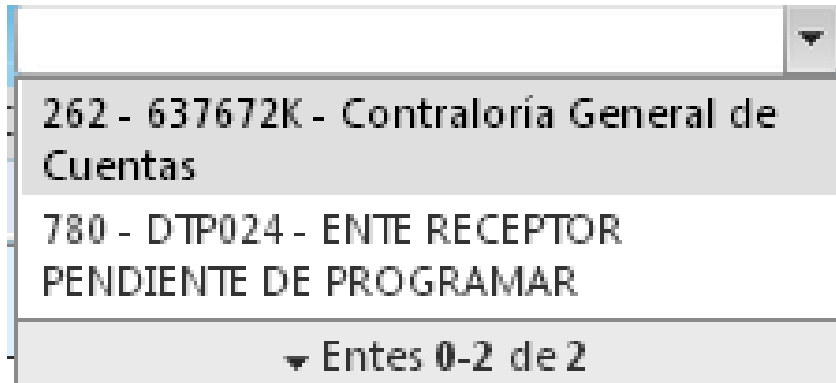
En el caso del pago a la Contraloría General de Cuentas se deberá registrar en asignación de Entidades Receptoras, como se muestra en el siguiente ícono:



Luego deberá seleccionarse nuevamente la opción de asignar un ente receptor de acuerdo al nombre del programa donde se encuentra asignado.

	6915	000-013-0001 - Partidas no asignables a programas

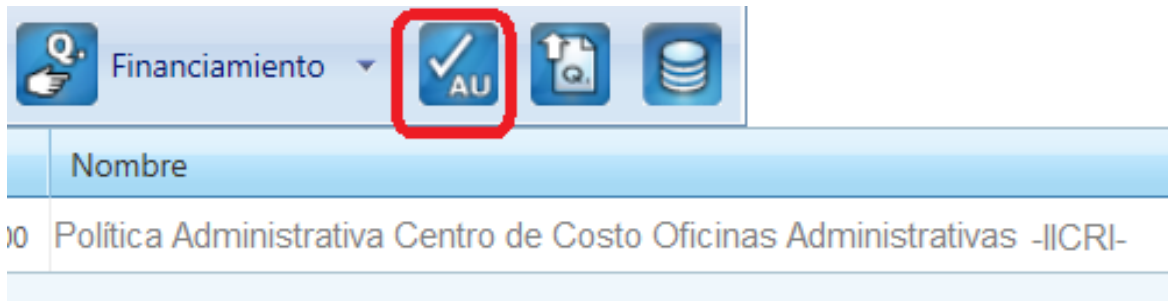
Y luego se debe seleccionar a la Contraloría General de Cuentas, que aparece automáticamente en el listado, puesto toda entidad gubernamental está obligada a pagar a la misma por los servicios de fiscalización que presta.



Posteriormente a ello se asignan los mismos montos multianuales registrados en el renglón 456 “Servicios de Fiscalización” y se guardan los cambios.

20. Autorización

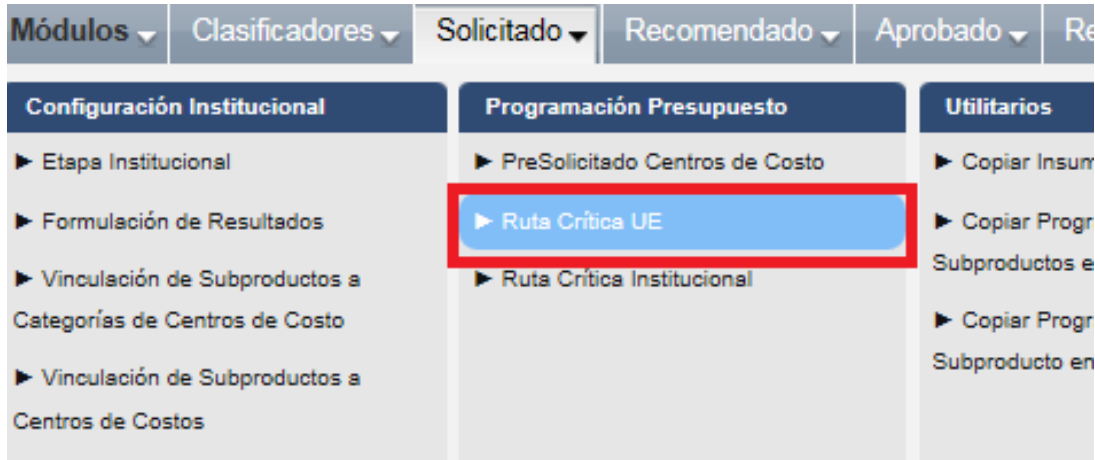
Cuando se han asignado todas las fuentes de financiamiento en todos los subproductos del centro de costo se procederá a autorizar el mismo, para dar por culminada la formulación presupuestaria e iniciar el proceso final para enviar el anteproyecto al Ministerio de Finanzas Públicas.



Este proceso debe realizarse por cada uno de los centros de costo.

21. Reportes

A través de la ruta crítica unidad ejecutora se muestran los centros de costo que ya han terminado el proceso de formulación presupuestaria y ya están autorizados, para lo cual se sigue la siguiente ruta:



Luego de seleccionar la entidad, se procede a dar clic en Centros de Costo:



En este cuadro el analista puede revertir la autorización del centro de costo, además de realizar cambios en la programación de algún renglón o fuente de financiamiento.

Ruta Crítica UE Centros de Costo			
Sel	Gestion	Centro de Costo	Nombre
<input type="checkbox"/>	20188626	6772	Política del Centro de Costo OFICINAS ADMINISTRATIVAS
<input checked="" type="checkbox"/>	20188649	7070	Política del Centro de Costo LABORATORIOS DE CRIMINALÍSTICA
<input type="checkbox"/>	20188651	6532	Política del Centro de Costo SERVICIO MÉDICO LEGAL

Para verificar que la información ingresada coincida con los techos presupuestarios se debe generar un reporte del sistema, aplicando diferentes criterios para filtrar la información necesaria, siguiendo la siguiente ruta:

The screenshot shows a software interface with a navigation menu. The 'Reportes' menu is highlighted with a red box. A red arrow points from the 'Reportes' menu to a specific report option, '00817960 - Reporte Dinámico de PPR (Solicitado)', which is also highlighted with a red box.

	Resultados Productos y Subproductos	Opciones
gurias de	▶ 00816522 - Ficha de Resultado	▶ 00816532 - Reporte de Precios por Insumo
ros de	▶ 00816579 - Reporte de estados por entidad y unidad ejecutora	▶ 00816573 - Reporte de metas de producto y subproducto
ificación de	▶ 00816527 - Ficha de Producto	▶ 816840 - Reporte de Listado de Insumos por Centro de Costo
inio de	▶ 00816570 - Ficha de Subproducto	▶ 00816825 - Reporte Dinámico de PPR Recomendado
	▶ 00816536 - Listas estándar por subproducto	▶ 00816989 - Reporte Dinámico de PPR Aprobado
	▶ 00816544 - Listado limitado por subproducto	▶ 00817960 - Reporte Dinámico de PPR (Solicitado)
		▶ 00818079 - Reporte de metas de producto y subproducto UE
		▶ 00818084 - Reporte de metas de producto y subproducto Entidad

En la ventana para generar el reporte dinámico se pueden aplicar filtros por renglón, actividad, programa, fuente, entre otros, además la estructura del reporte se puede clasificar conforme a las necesidades del usuario.

Valores de Filtrado			
Actividad	Igual a		<input type="button" value="Agrega"/> <input checked="" type="checkbox"/> Previsualizar

Estructura del Reporte			
Corte	Sin grupo	Grupo 1	Sin grupo
Grupo 2	Sin grupo	Grupo 3	Sin grupo
Grupo 4	Sin grupo	Grupo 5	Sin grupo
Grupo 6	Sin grupo	Grupo 7	Sin grupo

Valores de los parámetros		Formato del reporte	
Ejercicio	2014	<input checked="" type="radio"/> PDF	
Unidad Ejecutora	0	<input type="radio"/> Excel	
Entidad	1130096		
Expresado en	Quetzales		

En este caso se generará un reporte a nivel de entidad por fuente de financiamiento, luego clic en continuar.

El SIGES automáticamente presentará el reporte derivado de la carga de estructuras y asignación de fuentes por cada centro de costo y los consolida como se muestra a continuación:

Reporte Dinámico de Formulación Presupuesto por Resultados (solicitado)

		Entidad – Fuente		
Ejercicio 2014				
Descripción		Solicitado 2014	Solicitado 2015	Solicitado 2016
1130-006 INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL –IICRI–				
11	INGRESOS CORRIENTES	140,000,000.00	140,000,000.00	140,000,000.00
31	INGRESOS PROPIOS	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00
TOTAL 1130-006 INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL –IICRI–		150,000,000.00	150,000,000.00	150,000,000.00

Si hubiera alguna diferencia entre los techos, el analista deberá generar más reportes a nivel de programa, actividad, renglón, para determinar en qué estructura se encuentra la diferencia, para realizar las correcciones necesarias.

22. Envío al Ministerio de Finanzas

Cuando se haya revisado cada uno de los centros de costo y la información coincida con los techos presupuestarios se procede a enviar el anteproyecto al Ministerio de Finanzas Públicas, tal como se muestra a continuación:



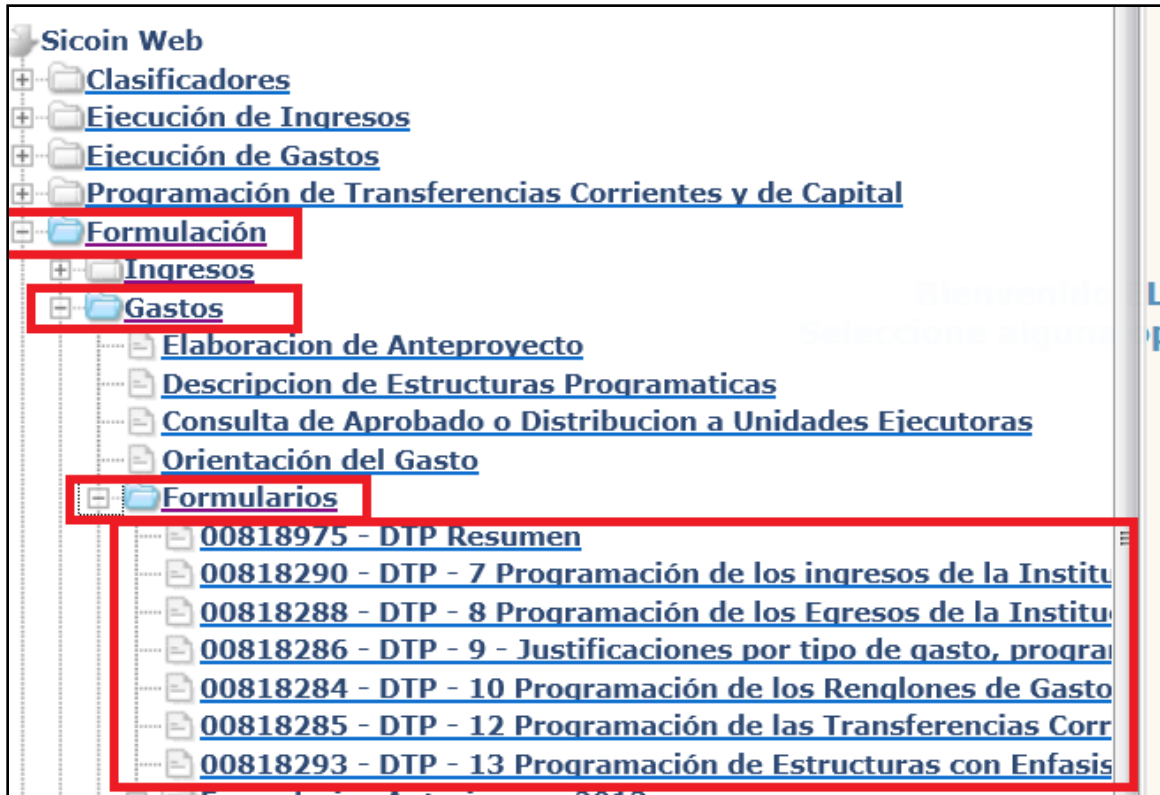
El Ministerio de Finanzas Públicas a través de la Dirección Técnica del Presupuesto realizará la revisión de la información remitida por la institución y cualquier cambio lo notificará al encargado de Presupuesto para realizar las modificaciones pertinentes. Posteriormente toda la carga realizada en el SIGES pasará automáticamente al SICOIN. Sin embargo el personal debe monitorear y comunicarse con al Ministerio de Finanzas Públicas para verificar el avance de la revisión.

23. Emisión de formularios DTP

En el SICOIN se debe generar los formularios DTP, los cuales tiene que presentarse al Ministerio de Finanzas Públicas en forma impresa y con firma de la máxima autoridad de la Institución junto al Plan Operativo Anual.

Además deberá ingresar el marco estratégico institucional (misión, visión y objetivos), así como de la justificación de programas y actividades.

Para la generación de estos formularios deberá seguirse la siguiente ruta en el SICOIN:



De esta manera la entidad completa el proceso de elaboración del presupuesto y cumple con los requerimientos legales establecidos en la Ley Orgánica del Presupuesto, Segeplan y Ministerio de Finanzas.

24. Reportes de Transparencia

Las reformas a la Ley Orgánica del Presupuesto Decreto Legislativo 101-97 del Congreso de la República de Guatemala en los artículos 4, 17 Bis y Ter establece que las instituciones públicas deberán rendir cuentas brindando acceso a la información de la gestión presupuestaria por resultados, como

también publicar los informes y reportes correspondientes en sus sitios web y reportarlo a las Comisiones de Trabajo del Congreso de la República de Guatemala.

Además de lo establecido en el artículo 69 del Decreto 30-2012 del Congreso de la República Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio fiscal 2013, vigente para el año 2014 señala que con el propósito de brindar a la ciudadanía guatemalteca transparencia en la gestión pública, además de cumplir con la entrega de información y documentación que establece la Ley, deberán mostrar, actualizar y presentar informes a través de sus páginas de internet, dentro de esta información se encuentran:

No.	INFORME	BASE LEGAL	PERIODICIDAD
1	Informe de ejecución presupuestaria con enfoque de género	Decreto Legislativo 30-2012, artículo 16	semestral
2	Informes de ejecución presupuestaria con clasificador temático	Decreto Legislativo 101-97, artículo 17 Quáter y Acuerdo Gubernativo 540-2013, artículo 39, párrafo tercero.	cuatrimestral
3	Informe de ejecución presupuestaria	Decretos Legislativos 30-2012, artículo 22 y 101-97, artículo 17 bis y Acuerdo Gubernativo 540-2013, artículos 38, literal e) sublitera l i) y 45.	cuatrimestral
4	Informe de liquidación de la ejecución presupuestaria	Constitución Política de la República, artículo 241, párrafo quinto, Decretos Legislativos 30-2012, artículo 22, párrafos segundo y tercero, 101-97, artículos 42, párrafo segundo, 50, párrafo segundo y Acuerdo Gubernativo 540-2013, artículos 46 y 51.	anual
5	Informe de avance de ejecución física y financiera	Decreto Legislativo 30-2012, artículos 17 Ter literal f) y 23.	mensual

No.	INFORME	BASE LEGAL	PERIODICIDAD
6	Informe de rendición de cuentas	Decreto Legislativo 101-97, artículo 4, numeral 1 y Acuerdo Gubernativo 540-2013, artículos 20, párrafos segundo y cuarto, y 45.	cuatrimestral
7	Reportes Ley de Acceso a la información pública	Decreto 57-2008, artículo 10 1) Numeral 7 Presupuesto de ingresos y egresos por programa 2) Numeral 7 Modificaciones presupuestarias por programa 3) Numeral 8 Ejecución mensual por renglón de gasto 4) Numeral 15 Transferencias corrientes 5) Ingresos	mensual
8	Resolución de Programación / Reprogramación 029	Decreto Legislativo 30-2012, artículo 26, párrafo segundo.	anual / eventual
9	Resolución de Programación / Reprogramación Transferencias Corrientes	Decretos Legislativos 30-2012, artículo 23 y 101-97, artículo 32 Bis y Acuerdo Gubernativo 544-2013, artículo 12.	anual / eventual
10	Modificaciones Presupuestarias	Decretos Legislativos 30-2012, artículo 23 y 101-97, artículo 32, 41 y Acuerdo Gubernativo 544-2013, artículo 12 y 519-2013.	anual / eventual

CONCLUSIONES

1. De acuerdo al trabajo desarrollado en la unidad de análisis se confirma la hipótesis planteada en el plan de investigación, la cual consiste en: Los efectos desde el punto de vista financiero del desarrollo de una guía técnica para la elaboración del presupuesto por resultados en una entidad autónoma del Estado, son:
 - Se establecen las vías de comunicación interinstitucional y el compromiso de cada una de las áreas de la entidad para la elaboración del presupuesto anual según las necesidades reales de la institución.
 - El personal de Presupuesto conoce los lineamientos y aspectos para elaborar el presupuesto por resultados así como el ingreso del mismo a los sistemas informáticos.
 - Representa una herramienta de apoyo para la unidad de análisis y así pueda cumplir con los plazos estipulados en ley para la entrega del presupuesto y evitar sanciones por parte de la Contraloría General de Cuentas.
 - Se establece una concatenación entre las intervenciones incluidas en el plan operativo anual y el presupuesto.

2. Para la elaboración del presupuesto anual todas las áreas de la institución deben contribuir aportando las necesidades de cada una de ellas, a través del Grupo de Trabajo Técnico Institucional –GTTI–, junto al Departamento Administrativo Financiero deberán priorizar las

necesidades de la institución de conformidad con los techos presupuestarios establecidos.

3. Para la elaboración del presupuesto analítico se requiere que la institución tenga un plan de compras detallado por insumo y servicio por área, además de contar con una red programática donde se muestren los programas y actividades de acuerdo a la naturaleza de la entidad.
4. El Departamento Administrativo Financiero es el encargado dar seguimiento al presupuesto en cada una de sus etapas, monitoreando que la entidad cumpla con todos los requerimientos legales establecidos.
5. El presupuesto público, además de ser la expresión financiera de los planes de gobierno, constituye en sí mismo una matriz de producción de bienes y servicios que las organizaciones públicas deberán implementar, generando valor al transformar recursos en resultados a favor del ciudadano. Por lo tanto, el presupuesto al ser objeto de asignación de recursos se constituye en una matriz de responsabilidad presupuestaria que se aprueba por medio de un Decreto del Congreso de la República.

RECOMENDACIONES

1. Al Instituto de Investigación Criminal –IICRI–, considerar la aplicación de la guía técnica para la elaboración del presupuesto por resultados como una herramienta de apoyo, para que el personal de la Unidad Financiera conozca los aspectos más importantes para ingresar la información a los sistemas informáticos, además de conocer las vías de comunicación dentro de las diferentes unidades.
2. Al Instituto de Investigación Criminal –IICRI–, constituir de manera formal un Grupo de Trabajo Técnico Institucional –GTTI–, que se encargue de detectar las necesidades más críticas de cada una de las áreas de la entidad.
3. A la Unidad Financiera de la entidad, solicitar a la Unidad Administrativa y Recursos Humanos la información detallada del plan de compras, para elaborar el presupuesto de la institución.
4. Al Departamento Administrativo Financiero de la institución, velar para que la Unidad Financiera a través de la Sección de Presupuesto cumpla con las estipulaciones legales contenidas en la Ley Orgánica del Presupuesto, además de otras disposiciones que emitan los órganos rectores.
5. Al Departamento Administrativo Financiero de la institución, velar que el presupuesto sea elaborado conforme a las necesidades institucionales y dar seguimiento a la ejecución del mismo para determinar si los resultados establecidos se están logrando.

ANEXOS

ANEXO 1

GLOSARIO

Actividades	Tipo o categorías de trabajo realizado para la producción y entrega de productos.
Asignación Presupuestaria	Es el valor que se fija en el presupuesto de ingresos para cada grupo, y en egresos para cada programa, actividad y objeto del gasto, confiere la autoridad de gastar sólo en un año fiscal determinado.
Compromiso	Obligación contractual de efectuar un pago a futuro.
Ejecución del presupuesto	Implementación del plan de gastos desarrollado en el presupuesto, incluida la celebración de contratos y el gasto de los recursos.
Elaboración del presupuesto	Etapa del proceso de presupuestación donde el Gobierno decide cuántos fondos otorgará a qué organismos y para qué fin. El personal de dicho organismo programa los recursos en base a su red programática priorizando los programas y actividades.
Estructura presupuestaria	Expresa la clasificación en grupo los ingresos, programas, actividades, fondos, proyectos y gastos.

Gasto	Costos atribuibles al año fiscal en curso en el marco de la contabilidad en valores devengados. Representa el consumo de recursos, sin importar si se paga inmediatamente o si genera un pasivo o una disminución en activos.
Grupo de Trabajo Técnico Institucional –GTTI–	Equipo de Trabajo constituido por el Director, los jefes de las unidades sustantivas (jefes de subdirección y / o departamento) bajo la coordinación de los jefes de Planificación y Presupuesto.
Incrementalismo	La elaboración del presupuesto se caracteriza por “no prestar atención a la base (presupuestaria)”. En otras palabras, los tomadores de decisiones relacionadas con el presupuesto dan más o menos por sentada la base presupuestaria como punto de partida para la formulación del presupuesto y dirigen su atención primordialmente al tamaño del incremento (u ocasionalmente, del decremento) de los presupuestos programáticos o de agencias gubernamentales, al usar un proceso para ajustar los presupuestos a cambios en los costos.
Ingresos	Es un conjunto de medios financieros obtenidos para apoyar los proyectos, también son los recursos que se obtienen por donaciones, transferencias, cuotas de socios, actividades especiales, entre otros.

Insumos	Recursos utilizados para la realización de actividades dirigidas a generar productos (por ejemplo, mano de obra, equipo, edificios).
Presupuesto por programas	Es el plan que refleja los objetivos y metas financieras por programas a cumplir durante el año, asignando recursos a categorías programáticas previamente definidas por la dirección.
Programas	Categorías de gasto basadas en grupos de productos (o servicios de apoyo) con un objetivo en común, que generalmente es un resultado.
Red programática o red de categorías programáticas	Clasificación del gasto en varios niveles y por programas, en la cual éstos se subdividen a su vez en una o más categorías (subprogramas, etc.).
Resultados	Cambios producidos por intervenciones públicas en individuos, estructuras sociales o el medio ambiente.
Techo presupuestario	Límite financiero al gasto informado por parte del Ministerio de Finanzas Públicas a las entidades en forma previa a la elaboración del anteproyecto de presupuesto, el cual debe adecuarse a esta limitación.

ANEXO 2
FORMULARIO REQUERIMIENTO DE FUNCIONES PARA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO

Requerimiento de funciones para la formulación del presupuesto			
Base Legal: Artículo 9, Decreto No. 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto			
Fecha de solicitud: ___/___/___			
Institución: _____			
Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN)			
Función 111 Operador de Anteproyecto			
Usuario (en orden alfabético)	Nombre	Unidad o Dependencia	Puesto
Función 112 Aprobador de Anteproyecto			
Usuario (en orden alfabético)	Nombre	Unidad o Dependencia	Puesto
Función 113 Operador de Anteproyecto (Entidades Autónomas)			
Usuario (en orden alfabético)	Nombre	Unidad o Dependencia	Puesto
Función 122 Consulta de Formulación (Entidades Descentralizadas y Autónomas)			
Usuario (en orden alfabético)	Nombre	Unidad o Dependencia	Puesto
Función 152 Consulta de Formulación (Administración Central)			
Usuario (en orden alfabético)	Nombre	Unidad o Dependencia	Puesto
Función 314 Operador de Anteproyecto para UDAF			
Usuario (en orden alfabético)	Nombre	Unidad o Dependencia	Puesto
Función 111 Operador de Anteproyecto Marco Estratégico Institucional			
Usuario (en orden alfabético)	Nombre	Unidad o Dependencia	Puesto

Requerimiento de funciones para la formulación del presupuesto			
Base Legal: Artículo 9, Decreto No. 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto			
Sistema de Gestión (Siges)			
1. Módulo de Presupuesto por Resultados			
Función 304 Administrador de Clasificador PpR			
Usuario (en orden alfabético)	Nombre	Unidad o Dependencia	Puesto
Función 306 Formulación PpR Programador Institucional			
Usuario (en orden alfabético)	Nombre	Unidad o Dependencia	Puesto
Función 307 Formulación PpR Programador Centro de Costo			
Usuario (en orden alfabético)	Nombre	Unidad o Dependencia	Puesto
Función 308 Formulación PpR Programador Unidad Ejecutora			
Usuario (en orden alfabético)	Nombre	Unidad o Dependencia	Puesto
Función 309 Consulta Formulación PpR			
Usuario (en orden alfabético)	Nombre	Unidad o Dependencia	Puesto
Función 10619 Cambio en tipo de Detalle de Insumos (Entidades Autónomas)			
Usuario (en orden alfabético)	Nombre	Unidad o Dependencia	Puesto
Función 10623 Formulación PpR Recomendado y Aprobado (Entidades Autónomas)			
Usuario (en orden alfabético)	Nombre	Unidad o Dependencia	Puesto

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Actualización Tecnológica del Sistema Integrado de Administración Financiera, Acuerdo Ministerial 42-2004 del Ministerio de Finanzas Públicas. 1 página.
2. Asociación Guatemalteca de Investigadores de Presupuesto, “Herramientas del Presupuesto Público por Resultados en Guatemala”, octubre 2013. 40 páginas.
3. Ausejo Flavio, “Presupuesto por Resultados”, Consorcio de investigación económica y social, Lima, Perú, 2010. 74 páginas.
4. Código de Trabajo, Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala. 182 páginas.
5. Código Tributario, Decreto 6-1991 del Congreso de la República de Guatemala. 39 páginas.
6. Constitución Política de la República de Guatemala de la Asamblea Nacional Constituyente. Guatemala 31 de mayo de 1985. 76 páginas.
7. Creación Sistema Informático de Gestión denominado SIGES, Acuerdo Ministerial 40-2005 del Ministerio de Finanzas Públicas. 1 página.
8. Directrices para la Formulación Plan-Presupuesto en el Marco de la Gestión por Resultados, ejercicio fiscal 2014 y multianual 2014-2016, Presidencia de la República de Guatemala. Guatemala, 27 de febrero de 2013. 5 páginas.

9. Estrategia de Programación y Formulación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio fiscal 2014 y multianual 2014-2016 del Ministerio de Finanzas Públicas, Dirección Técnica del Presupuesto, abril 2013. 22 páginas.
10. Fernández Arena, José Antonio. "Entidades Públicas". Argentina. Primera Edición. Año 1992. 372 páginas.
11. Fundación Soros Guatemala. "La Descentralización en Guatemala", año 2002. 37 páginas.
12. García López Roberto, García Moreno Mauricio, "La Gestión para Resultados en el Desarrollo", Banco Interamericano de Desarrollo, 2010. 241 páginas.
13. Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, Ministerio de Finanzas Públicas, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, primera edición, enero 2013. 117 páginas.
14. Guía del Módulo de PpR Sistema de Gestión, Ministerio de Finanzas Públicas, Dirección Técnica del Presupuesto, versión preliminar, Guatemala, junio de 2012. 50 páginas.
15. Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto 57-2008 del Congreso de la República de Guatemala. 20 páginas.
16. Ley de Contrataciones del Estado y sus reformas, Decreto 57-92 del Congreso de la República de Guatemala. 21 páginas.

17. Ley de Probidad y Responsabilidades de los Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto 89-2002 del Congreso de la República de Guatemala. 11 páginas.
18. Ley de Servicio Civil, Decreto 1748 del Congreso de la República de Guatemala. 24 páginas.
19. Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97 del Congreso de la República de Guatemala. 43 páginas.
20. Ley del Organismo Legislativo, Decreto 63-94 del Congreso de la República de Guatemala. 36 páginas.
21. Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio fiscal 2013, Decreto 30-2012 del Congreso de la República de Guatemala. 16 páginas.
22. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas y sus reformas, Decreto 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala. 17 páginas.
23. Ley Orgánica del Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala y sus reformas, Decreto 32-2006 del Congreso de la República de Guatemala. 13 páginas.
24. Ley Orgánica del Presupuesto y sus reformas, Decreto 101-97 del Congreso de la República de Guatemala. 16 páginas.

25. Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, Ministerio de Finanzas Públicas, Dirección Técnica del Presupuesto, quinta edición, Guatemala, junio de 2013. 302 páginas.
26. Manual de Modificaciones Presupuestarias para la Administración Central, Acuerdo Ministerial 216-2004 del Ministerio de Finanzas Públicas. 33 páginas.
27. Marco Conceptual de Control Interno Gubernamental de la Contraloría General de Cuentas, Año 2006. Guatemala. 20 páginas.
28. Normas Generales de Control Interno Gubernamental de la Contraloría General de Cuentas. Guatemala, junio de 2006. 36 páginas.
29. Normas para la Formulación del Anteproyecto General de Ingresos y Egresos del Estado y Proyecto de Presupuesto de las Entidades Descentralizadas y Autónomas, ejercicio fiscal 2014 y multianual 2014-2016, Ministerio de Finanzas Públicas, Dirección Técnica del Presupuesto. Guatemala, marzo 2013, 20 páginas.
30. Orientaciones Estratégicas de Política 2014-2016, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Guatemala, febrero de 2013. 46 páginas.
31. Presupuesto Ciudadano 2011, Ministerio de Finanzas Públicas, Dirección de Transparencia Fiscal, Guatemala C. A. 24 páginas.
32. Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo 540-2013 del Organismo Ejecutivo. 13 páginas.

33. Robinson Marc, “Elaboración de presupuestos basados en resultados”, Centros Regionales de Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados. 2013. 162 páginas.

Web-grafía

34. Formulación presupuestaria – en línea –
<http://www.minfin.gob.gt/index.php/informacion-presupuestaria/formulacion-presupuestaria>, Guatemala, 27/11/2013, 11:18 horas.
35. Presupuesto por Resultados – en línea –
http://www.segeplan.gob.gt/2.0/index.php?option=com_content&view=article&id=1255&Itemid=152, Guatemala, 27/11/2013, 11:20 horas.
36. ¿Qué es una guía técnica? – en línea –
http://es.wikipedia.org/wiki/Gu%C3%ADa_del_usuario, Guatemala, 29/10/2013, 13:30 horas.
37. Sistema de Contabilidad Integrada y Sistema de Gestión – en línea -
http://www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com_contenido&ver=contenido&id=243&id_item=252, Guatemala 22/11/ 2013. 22:17 horas.