



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ingeniería

Escuela de Estudios de Postgrado

Maestría en Gestión de la Planificación para el Desarrollo

**ESTRATEGIAS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS, PARA INCREMENTAR LA
INVERSIÓN EN PROYECTOS DE DESARROLLO, EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN
COMALAPA, CHIMALTENANGO**

Lic. Oseas Javier Baten Rojas

Asesorado por la MSc. Lic. Francisco Antonio Grijalva

Guatemala, marzo de 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**ESTRATEGIAS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS, PARA INCREMENTAR LA
INVERSIÓN EN PROYECTOS DE DESARROLLO, EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN
COMALAPA, CHIMALTENANGO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POR

LIC. OSEAS JAVIER BATEN ROJAS

ASESORADO POR EL MSC. LIC. FRANCISCO ANTONIO GRIJALVA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

MAESTRO EN GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO

GUATEMALA, MARZO DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADORA	Mtra. Lcda. Karen Marleni Ortiz López
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Juan Carlos Fuentes Montepeque
EXAMINADOR	Mtro. Lic. Luis Alberto Santos Quiñónez
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101- 24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.276.2023

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Posgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **ESTRATEGIAS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS, PARA INCREMENTAR LA INVERSIÓN EN PROYECTOS DE DESARROLLO, EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN COMALAPA, CHIMALTENANGO**, presentado por: **Lic. Oseas Javier Baten Rojas**, que pertenece al programa de Maestría en artes en Gestión de la planificación para el desarrollo después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Decana



Guatemala, marzo de 2023

AACE/gaoc



Guatemala, marzo de 2023

LNG.EEP.OI.276.2023

En mi calidad de Director de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del asesor, verificar la aprobación del Coordinador de Maestría y la aprobación del Área de Lingüística al trabajo de graduación titulado:

“ESTRATEGIAS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS, PARA INCREMENTAR LA INVERSIÓN EN PROYECTOS DE DESARROLLO, EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN COMALAPA, CHIMALTENANGO”

presentado por **Lic. Oseas Javier Baten Rojas** correspondiente al programa de **Maestría en artes en Gestión de la planificación para el desarrollo** ; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”

Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director

**Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería**





Guatemala, 15 de julio de 2022.

M.Sc. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Presente

M.Sc. Ingeniero Álvarez Cotí:

Por este medio informo que he revisado y aprobado el **INFORME FINAL** del trabajo de graduación titulado: **“ESTRATEGIAS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS, PARA INCREMENTAR LA INVERSIÓN EN PROYECTOS DE DESARROLLO, EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN COMALAPA, CHIMALTENANGO”** del estudiante **Oseas Javier Baten Rojas** quien se identifica con número de carné **202090946** del programa de **Maestría en Gestión de la Planificación para el Desarrollo**.

Con base en la evaluación realizada hago constar que he evaluado la calidad, validez, pertinencia y coherencia de los resultados obtenidos en el trabajo presentado y según lo establecido en el **Normativo de Tesis y Trabajos de Graduación aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería Punto Sexto inciso 6.10 del Acta 04-2014 de sesión celebrada el 04 de febrero de 2014**. Por lo cual el trabajo evaluado cuenta con mi aprobación.

Agradeciendo su atención y deseándole éxitos en sus actividades profesionales me suscribo.

Atentamente,

M.Sc. Ing. Juan Carlos Fuentes Montepeque
Coordinador
Área de Desarrollo Socio Ambiental y Energético
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería USAC



Guatemala, 21 mayo 2022.

Ingeniero M.Sc.
Edgar Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería USAC
Ciudad Universitaria, Zona 12

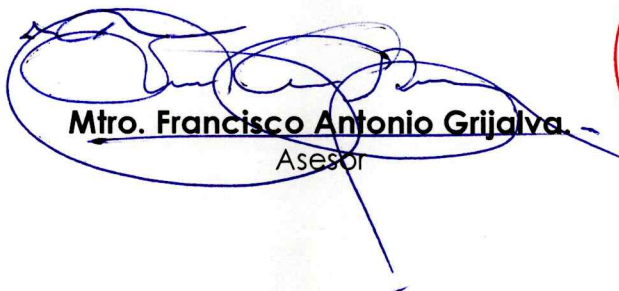
Distinguido Ingeniero Álvarez:

Atentamente me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que como asesor de trabajo de graduación del estudiante Oseas Javier Baten Rojas, Carné número **202090946**, cuyo título es **"ESTRATEGIAS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS, PARA INCREMENTAR LA INVERSIÓN EN PROYECTOS DE DESARROLLO, EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN COMALAPA, CHIMALTENANGO"**, para optar al grado académico de Maestro en Gestión de la Planificación para el Desarrollo, he procedido a la revisión de este.

En tal sentido, en calidad de asesor doy mi anuencia y aprobación para que el estudiante Baten Rojas, continúe con los trámites correspondientes.

Sin otro particular, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente,


Mtro. Francisco Antonio Grijalva
Asesor

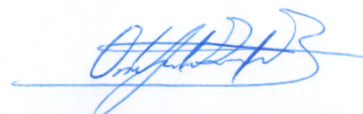


HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**ESTRATEGIAS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS, PARA INCREMENTAR LA
INVERSIÓN EN PROYECTOS DE DESARROLLO, EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN
COMALAPA, CHIMALTENANGO**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado con fecha 29 de enero de 2022.



Lic. Oseas Javier Baten Rojas

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por permitirme realizar una más de mis metas.
Mis padres	Por traerme al mundo y guiarme a través de él, mi eterno agradecimiento por su apoyo para hacer realidad este sueño.
Mi esposa	Blanca Elizabeth Sitaví Sotz de Baten, por su apoyo incondicional.
Mi hija	Alejandra Ixmukane Baten Sitaví, por su paciencia y motivación.
Mis abuelos	Margarito Baten, Dominga López, Anastasio Rojas y Catalina Rojas, por sus sabias enseñanzas y consejos durante toda mi vida.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser la <i>alma mater</i> que permitió nutrirme de conocimientos.
Facultad de Ingeniería	Por proporcionarme los conocimientos que me permitieron realizar este trabajo de graduación.
Municipalidad	Por brindarme la información necesaria para realizar este diseño de investigación.
Mis amigos	Por acompañarme durante la carrera.
Mi asesor	MSc. Lic. Francisco Antonio Grijalva, por guiarme durante el trabajo de graduación.
Familia y amigos en general	Por su apoyo y comprensión durante el desarrollo del trabajo de graduación

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS.....	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XIII
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	XV
OBJETIVOS	XIX
RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO	XXI
INTRODUCCIÓN.....	XXIII
1. MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1. Estudios previos	1
1.2. Antecedentes.....	3
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Presupuesto por resultados	5
2.2. Gestión por resultados.....	6
2.3. Anteproyecto del presupuesto anual de ingresos y egresos	7
2.4. Plan operativo anual	7
2.5. Planes estratégicos institucionales	8
2.6. Plan operativo multianual.....	9
2.7. Municipalidades	9
2.8. Municipalidad de San Juan Comalapa, Chimaltenango	10
2.9. Contrataciones del Estado.....	11
2.10. Plan de compras	11
2.11. Sistema de Contrataciones del Estado	12

2.12.	Manual de clasificación presupuestaria	12
2.13.	Catálogo de insumos.....	13
2.14.	Planes de desarrollo municipal.....	14
2.15.	Plan de desarrollo municipal con enfoque al ordenamiento territorial 2019-2032	14
2.16.	Población	14
2.17.	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR) ...	16
2.18.	Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural (COREDUR) ...	16
2.19.	Consejo Departamental de Desarrollo (CODEDE)	16
2.20.	Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE)	17
2.21.	Consejo Comunitario de Desarrollo (COCODE)	17
2.22.	Plan Nacional de Desarrollo K´atun, Nuestra Guatemala 2032 ..	18
2.23.	La planificación del desarrollo en el país	19
2.24.	Evolución de los modelos de gestión pública	19
2.25.	<i>Ranking</i> de la gestión municipal	20
3.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.1.	Características del estudio	21
3.1.1.	Diseño	21
3.1.2.	Enfoque	21
3.1.3.	Alcance.....	22
3.1.4.	Unidad de análisis.....	22
3.2.	Variables	22
3.3.	Fases del diseño de investigación.....	25
3.3.1.	Fase 1: exploración bibliográfica.....	25
3.3.2.	Fase 2: gestión o recolección de información	25
3.4.	Técnicas de análisis de información	26
4.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	27

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	43
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES.....	53
REFERENCIAS	55
APÉNDICES.....	59

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figura 1.	Árbol de problemas	XVII
Figura 2.	POA 2019, Municipalidad de San Juan Comalapa (cantidades en millones)	29
Figura 3.	POA 2020, Municipalidad de San Juan Comalapa (cantidades en millones)	31
Figura 4.	POA 2021, Municipalidad de San Juan Comalapa (cantidades en millones)	33
Figura 5.	Cuadro comparativo POA, años 2019-2021 (cantidades en millones de quetzales)	35
Figura 6.	Proyectos de Inversión ejecutados (cantidad en millones de quetzales)	36
Figura 7.	Proyectos de inversión, Municipalidad de San Juan Comalapa, año 2019.....	38
Figura 8.	Proyectos de inversión, Municipalidad de San Juan Comalapa, año 2020.....	40
Figura 9.	Proyectos de inversión, Municipalidad de San Juan Comalapa, año 2021	42

TABLAS

Tabla 1.	Población de San Juan Comalapa, Chimaltenango (cantad en miles)	15
Tabla 2.	Impacto de la ejecución de proyectos de desarrollo	23

Tabla 3.	No se ha implementado el presupuesto por resultados.	24
Tabla 4.	Desventajas por no utilizar el presupuesto por resultados	24
Tabla 5.	POA 2019, Municipalidad de San Juan Comalapa (cantidad en millones).....	28
Tabla 6.	POA 2020, Municipalidad de San Juan Comalapa (cantidades en millones).....	30
Tabla 7.	POA 2021, Municipalidad de San Juan Comalapa (cantidades en millones).....	32
Tabla 8.	Cuadro comparativo POA, años 2019-2021 (cantidades en millones de quetzales).....	34
Tabla 9.	Proyectos de inversión ejecutados (cantidades en millones de quetzales).....	36
Tabla 10.	Proyectos de inversión, Municipalidad de San Juan Comalapa, año 2019	37
Tabla 11.	Proyectos de inversión, Municipalidad de San Juan Comalapa, año 2020	39
Tabla 12.	Proyectos de inversión, Municipalidad de San Juan Comalapa, año 2021	41
Tabla 13.	Presupuesto (cantidades en miles de quetzales).....	48

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
()	Paréntesis
%	Porcentaje
Q	Quetzal

GLOSARIO

ANAM	Asociación Nacional de Municipalidades
CONADUR	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural
COREDUR	Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural
CODEDE	Consejo de Desarrollo Departamental
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
DGAE	Dirección General de Adquisiciones del Estado
DTP	Dirección Técnica del Presupuesto
Estrategia	Es una metodología que se implementa para la solución de un problema determinado.
Estado	Forma de organización social, política y económica que reclama soberanía sobre un territorio determinado.
GUATECOMPRAS	Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

INFOM	Instituto de Fomento Municipal
Inversión	Consiste en dedicar recursos económicos con el objetivo de obtener determinados beneficios.
ISR	Impuesto Sobre la Renta
IVA	Impuesto al Valor Agregado
LOP	Ley Orgánica del Presupuesto
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
Municipio	Es la unidad básica de la organización territorial del Estado.
Nación	Se refiere a la comunidad de personas que comparte una cultura, religión e historia.
ONG	Organización no gubernamental
PAC	Plan Anual de Compras,
PEI	Plan Estratégico Institucional
PDM-OT	Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial
POA	Plan Operativo Anual

POM	Plan Operativo Multianual
Planificación	Es la estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para cumplir determinados objetivos.
Presupuesto	Es una proyección expresada en términos cuantitativos para determinado proyecto.
Resultados	Son los cambios deseables en las condiciones o cualidades de un grupo poblacional.
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SIAFMUNI	Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal
SICOIN	Sistema de Contabilidad Integrada
SIGES	Sistema Informático de Gestión
SICOINGL	Sistema de Contabilidad Integrada de Gobiernos Locales

RESUMEN

La propuesta de establecer estrategias del presupuesto por resultados, para incrementar la inversión en proyectos de desarrollo en la Municipalidad de San Juan Comalapa, Chimaltenango, tiene como finalidad incrementar la inversión en la ejecución del presupuesto para proyectos de desarrollo, en la municipalidad en mención, que la construcción del plan operativo anual y plan operativo multianual sea más participativo, es decir que participen cada uno de los sectores como: Iglesias Católicas y Evangélicas, organizaciones no gubernamentales (ONG), Alcaldía Indígena de San Juan Comalapa, sociedad civil, autoridades municipales y su equipo técnico en planificación.

San Juan Comalapa está ubicado a ochenta kilómetros de la ciudad de Guatemala y de la cabecera departamental de Chimaltenango a veinte kilómetros, por la cercanía a la ciudad capital, es un municipio donde la mayor parte de su población vive en pobreza, a pesar de dicha situación la municipalidad no ha destinado un alto porcentaje de su presupuesto para combatirlo a través de proyectos de desarrollo.

La mayoría de la población se dedica a la agricultura, dicha actividad no genera suficientes ingresos para poder cubrir los servicios básicos que requiere una familia, es decir esta actividad ayuda para la sobrevivencia de varias familias, sin embargo, para que mejore su calidad de vida necesitan educación, salud, seguridad, proyectos de desarrollo, entre otros, proporcionados de forma gratuita por el Estado de Guatemala.

Esta propuesta mejorará a largo plazo la situación socioeconómica de la población Maya Kaqchikel del municipio de San Juan Comalapa, a través de proyectos de desarrollo, que actualmente no son prioridad para las autoridades municipales.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Municipalidad de San Juan Comalapa se ha ejecutado el presupuesto a través de programas, las necesidades básicas de la población no han sido cubiertas en general en el área rural, en donde la población en su mayoría es Maya Kaqchikel.

Un alto porcentaje de las familias de San Juan Comalapa viven en condiciones de pobreza y extrema pobreza, dos de cada diez niños menores de cinco años sufren de desnutrición, la deserción escolar es alta, también existe un alto índice de analfabetismo en adultos.

Contexto general

La Municipalidad de San Juan Comalapa no ha priorizado los proyectos de desarrollo en el área rural en su plan operativo anual, no ha cubierto las necesidades básicas de dicha población, desde la década del año de mil novecientos noventa y por el crecimiento poblacional de los últimos años la problemática social cada vez es más alto.

Descripción del problema

Desde hace tres décadas en la Municipalidad de San Juan Comalapa, la forma de ejecución del presupuesto es a través de programas, todavía no se ha implementado el presupuesto por resultados y la importancia de mejorar la inversión para proyectos de desarrollo a nivel municipal.

Formulación del problema

La ejecución del presupuesto no se realiza a través del presupuesto por resultados y la importancia de mejorar la inversión en proyectos de desarrollo en la Municipalidad de San Juan Comalapa, Chimaltenango.

Pregunta central

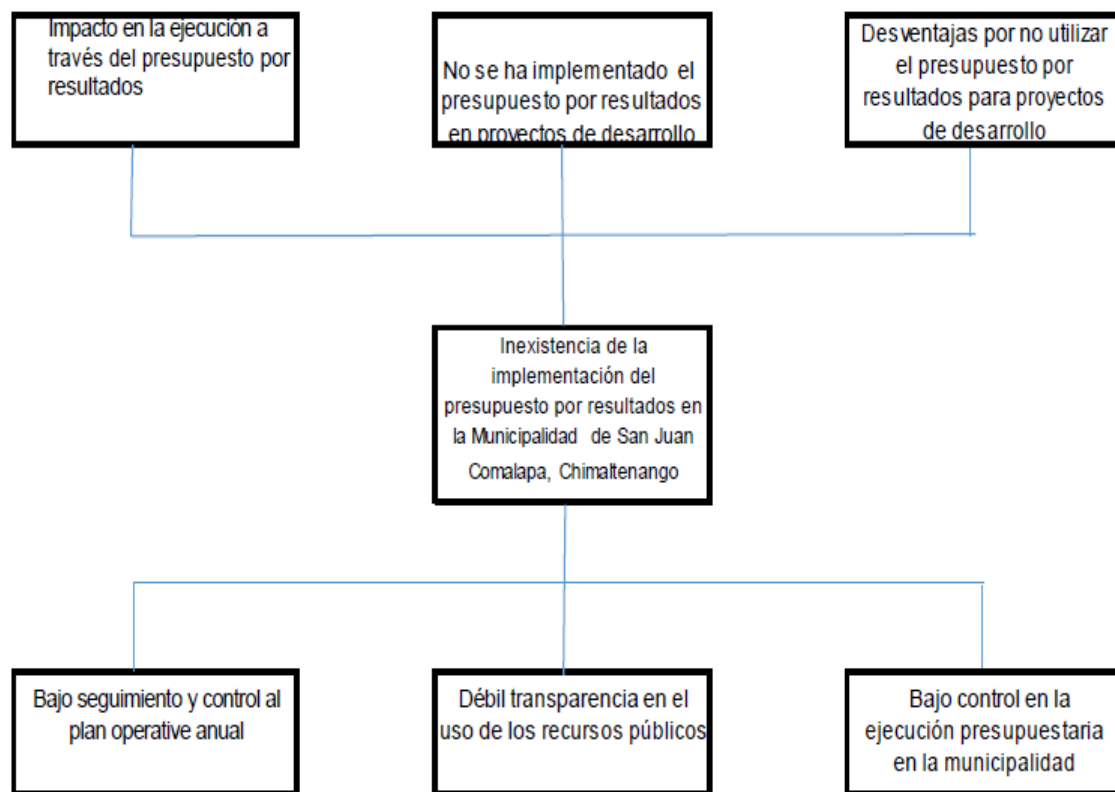
¿Cómo implementar la metodología del presupuesto por resultados en la ejecución del presupuesto de la Municipalidad de San Juan Comalapa, Chimaltenango?

Preguntas auxiliares

- ¿Cuál es el impacto en la ejecución a través de la metodología del presupuesto por resultados en los proyectos de desarrollo de la Municipalidad de San Juan Comalapa?
- ¿Por qué la Municipalidad de San Juan Comalapa, no ha implementado el presupuesto por resultados para proyectos de desarrollo?
- ¿Cuáles han sido las desventajas de la Municipalidad de San Juan Comalapa por no utilizar el presupuesto por resultados en proyectos de desarrollo?

Figura 1.

Árbol de problemas



Nota. Árbol de problemas. Elaboración propia.

Delimitación del problema

Revisión de los planes operativos anuales de los años 2019 al 2021, para determinar la cantidad de proyectos de desarrollo planificados y ejecutados a nivel de la Municipalidad de San Juan Comalapa.

OBJETIVOS

General

Establecer las estrategias para la ejecución del presupuesto por resultados para proyectos de desarrollo, en la Municipalidad de San Juan Comalapa, Chimaltenango.

Específicos

1. Analizar el impacto de la metodología del presupuesto por resultados en la ejecución de los proyectos de desarrollo de la Municipalidad de San Juan Comalapa.
2. Identificar los factores que involucra la implementación del presupuesto por resultados para proyectos de desarrollo en la Municipalidad de San Juan Comalapa.
3. Establecer las desventajas por no utilizar el presupuesto por resultados para la ejecución de proyectos de desarrollo, en la Municipalidad de San Juan Comalapa.

RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación es un estudio no experimental con variables cualitativas-cuantitativas, con lo cual se estableció las estrategias para incrementar el presupuesto para proyectos de desarrollo en la Municipalidad de San Juan Comalapa, Chimaltenango.

Se realizó un estudio no experimental con variables cualitativas y cuantitativas, porque se evaluaron los planes operativos anuales de los años 2019 al 2021 de la Municipalidad de San Juan Comalapa.

Se realizó un estudio explicativo, sobre la cantidad de proyectos de inversión realizados por la Municipalidad de San Juan Comalapa, lo cuales son esenciales para la población de San Juan Comalapa.

La población en estudio fue el presupuesto de la Municipalidad de San Juan Comalapa, y los proyectos de desarrollo a nivel de todo el municipio. La muestra fueron los planes operativos anuales de los años 2019 al 2021 y la ejecución de proyectos de inversión de los años en mención.

INTRODUCCIÓN

Las municipalidades son entidades autónomas que han implementado la gestión por resultados para la elaboración de los planes operativos anuales, sin embargo, para la ejecución no han implementado el presupuesto por resultados, de acuerdo con los antecedentes de esta investigación.

Para el presente proyecto se ha desarrollado el marco teórico con los temas relacionados a la problemática planteada, como la gestión por resultados, planes operativos anuales, consejos de desarrollo, entre otros temas, los cuales contribuyen a comprender mejor el proyecto.

El tipo de investigación es un estudio no experimental con variables cualitativas-cuantitativas, sobre la planificación y ejecución del presupuesto, de la Municipalidad de San Juan Comalapa y porque no han adoptado la metodología del presupuesto por resultados, porque con dicha modalidad facilitarán los reportes y controles de la ejecución presupuestaria.

Con la información recopilada se desarrolló la presentación de resultados, en la cual se observan las tablas y gráficas con la información de los planes operativos anuales y la ejecución de los años 2019 al 2021 de la Municipalidad de San Juan Comalapa.

La finalidad del proyecto es establecer las estrategias para que la Municipalidad de San Juan Comalapa mejore sus ingresos propios, esto permitirá que se destine más presupuesto para proyectos de desarrollo, porque actualmente no se ha destinado suficiente presupuesto para dichos proyectos.

Para que esta estrategia logre contribuir a los proyectos de desarrollo, es importante que la Corporación Municipal, desde la elaboración del anteproyecto del presupuesto, incluya más presupuesto para proyectos de desarrollo a nivel municipal.

Se establece una propuesta a través de un plan estratégico, en el cual se puede visualizar los distintos aspectos para la implementación del presupuesto por resultados y sus respectivas ventajas para la municipalidad.

La municipalidad a mediano plazo con la implementación del presupuesto por resultados mejorará su posición en el *ranking* de la gestión municipal.

1. MARCO REFERENCIAL

El marco referencial plantea la base teórica necesaria para la investigación, es decir los estudios previos y los antecedentes sobre el presupuesto por resultados para proyectos de desarrollo.

1.1. Estudios previos

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. (Moreno, 2010, pág. 39)

“Según lo establecido en los artículos 1, 2, 7 bis y 8, de la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97, se indica que paulatinamente todas las instituciones que conforman el sector público deben incorporarse a la gestión por resultados” (Guatemala C. d, 1997, pág. 1).

“La Ley del Sistema de Consejos de Desarrollo, tiene como objetivos: organizar y coordinar la administración pública mediante la formulación de

políticas de desarrollo, planes y programas presupuestarios y el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada” (Guatemala C. d., 2002, pág. 2).

“Las políticas y lineamientos de desarrollo contenidas en el Plan Nacional se adscriben a una visión que reconoce la necesidad e importancia de armonizar las políticas públicas a partir de la confluencia de las fuentes que las originan” (SEGEPLAN, 2014, pág. 71).

La metodología del presupuesto por resultados exige establecer el costo de los subproductos que se entregan a la población con el único objetivo de realiza 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 denominado centros de atención. (Presidencia, 2013, pág. 46)

Las asignaciones presupuestales se realizan de acuerdo con la priorización de los gastos, en función de los objetivos, resultados y productos esperados en los planes de gobierno. Se caracteriza por ser más flexible, facilitar la toma de decisiones, las rendiciones de cuentas y la evaluación de la eficiencia y la eficacia en el manejo de los recursos públicos, en pro de mejorar la calidad de vida de la población. (Muñoz, 2017, pág. 15)

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. Esto conlleva a que cada una tenga su propio presupuesto anual de ingresos y egresos, y el conjunto de estos presupuestos conforman el Presupuesto del Sector Público. (MINFIN, 2018, pág. 15)

1.2. Antecedentes

La ineficiencia e ineficacia en el uso del presupuesto asignado a las entidades autónomas, las municipalidades no han implementado el presupuesto por resultados, lo cual ha generado falta de transparencia.

La ejecución presupuestaria a nivel municipal en las últimas décadas se ha enfocado más en gastos de funcionamiento, mientras los proyectos de inversión se les ha asignado un porcentaje bajo de presupuesto, dichos proyectos reducirán la pobreza en el municipio.

El Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI), plantea que la lógica presupuestaria se concentraba, en términos generales, en cuánto se gastaba y quién lo gastaba, es decir, monto y entidades. Poco tenía que ver la forma en que este gasto impactaba en las transformaciones de la vida de la ciudadanía. (Figuerro, Molina, y Peñate, 2018, pág. 64)

Las entidades centralizadas, han hecho la implementación del por, sin embargo, las municipalidades aún no han iniciado con la implementación, lo cual ha sido una falencia, por medio del presupuesto por resultados se logra visualizar y medir las metas institucionales, la cantidad de productos y servicios proporcionados a los guatemaltecos.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico está conformado por los temas que ayudarán a entender mejor la investigación, es decir es la recopilación de información base para el desarrollo del proyecto de investigación.

2.1. Presupuesto por resultados

El presupuesto basado en resultados no ha sido implementado en las municipalidades, no hay desarrollo socioeconómico, lo cual ha hecho que la población este inconforme con el trabajo de las instituciones gubernamentales. El problema ya lleva más de una década, porque la mayoría realizan obras físicas.

Dado que los recursos públicos son escasos, en las finanzas públicas se deben implementar estrategias que permitan garantizar la efectividad del gasto público, lo cual se materializa a través del presupuesto por resultados. De acuerdo con el BID del 2015, este consiste en 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, con el objetivo de priorizar las necesidades de la población y con ello, lograr un mayor impacto en las políticas públicas implementadas. (Muñoz, 2017, pág. 19)

Es importante indicar que la mayoría de las municipalidades ha realizado créditos en el sistema bancario nacional, anteriormente era a través de Instituto de Fomento Municipal, sin embargo, en la actualidad las municipalidades lo realizan de forma directa. Sin embargo, no se ha cumplido con las obligaciones de pagar cada uno los créditos en los tiempos establecidos, que regularmente son cuatro años que es el período que está el consejo municipal, pues las nuevas autoridades siempre han heredado deudas.

El MINFIN a través de la DTP, debe incluir en el SICOIN, los clasificadores presupuestarios con enfoque de género, pueblos indígenas, seguridad y justicia, educación, reducción de la desnutrición, recursos hídricos y saneamiento, niñez, juventud y los demás que establezca el reglamento de la presente Ley. (Guatemala C. d., 2018, pág. 8)

2.2. Gestión por resultados

La gestión por resultados es un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos humanos, financieros y tecnológicos sean estos internos o externos, hacia la consecución de los resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recurso y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. Es un enfoque diseñado para lograr la consistencia y coherencia buscadas entre los resultados de desarrollo del país y el quehacer de cada una de sus instituciones. (Presidencia, 2013, pág. 2).

La gestión por resultados busca que las instituciones gubernamentales mejoren sus aportes a la ciudadanía, a través de la mejora continua en la entrega de los productos que trasladan a la sociedad y que a largo plazo mejoren las condiciones de vida del ciudadano.

2.3. Anteproyecto del presupuesto anual de ingresos y egresos

El anteproyecto del presupuesto anual de ingresos y egresos es un documento por cada entidad del Estado de Guatemala, en donde deben establecer todos los gastos que necesita una entidad como: servicios básicos, salarios, arrendamientos mobiliarios e inmobiliarios, proyectos de desarrollo, proyectos de infraestructura, es decir el total del presupuesto que se necesitará durante el siguiente ejercicio fiscal a la elaboración del respectivo anteproyecto.

Cada entidad gubernamental elabora un solo anteproyecto, sin importar si cuenta con varias unidades ejecutoras, dicho anteproyecto será entregado durante el mes de mayo a las entidades rectoras y fiscalizadoras.

Las entidades rectoras, tiene la obligación de asesorar, todos los anteproyectos durante los meses de enero para abril de cada ejercicio fiscal a las entidades gubernamentales.

2.4. Plan operativo anual

El Plan Operativo Anual (POA) es el documento esencial para que exista vinculación del plan y presupuesto de una institución gubernamental, desde la elaboración del POA, se programan todas las actividades por realizarse en el siguiente ejercicio fiscal.

El plan operativo anual es el documento esencial en toda entidad gubernamental, dicho plan es elaborado de forma anual. El POA es de aplicación obligatoria, actualmente las entidades autónomas como las municipalidades aún no han implementado el presupuesto por resultados.

Para el desarrollo del POA son importantes las políticas presupuestarias porque, El Organismo Ejecutivo, a través de sus dependencias especializadas, practicará una evaluación anual del cumplimiento de los planes y políticas nacionales y del desarrollo general del país, En función de los resultados de esta evaluación dictará las políticas presupuestarias y los lineamientos generales, Sobre estas bases las entidades prepararán sus propuestas de prioridades presupuestarias en general, y de planes y programas de inversión pública, en particular, para la formulación del proyecto de presupuesto general de ingresos y egresos del Estado.
(Guatemala C. d., 1997, pág. 10)

2.5. Planes estratégicos institucionales

Es la planeación realizada por las entidades del estado, de acuerdo con las actividades y funciones que cada entidad tiene, dichas funciones están establecidas en Leyes y reglamentos específicos de cada entidad para la cual fueron creadas, regularmente el período de vigencia de estos planes es de diez años promedio.

2.6. Plan operativo multianual

Son los planes realizados de forma multianual, regularmente establece planes por un período de cinco años, dicho período responde a las normas establecidas por los entes rectores.

Los planes operativos multianuales tienen toda la planificación, programación, el promedio de precios de los servicios y productos que una entidad gubernamental requiere para su buen funcionamiento durante los próximos cinco años, es decir contar con insumos de calidad para atender a la población con los servicios y productos institucionales, de acuerdo con el mandato legal de cada entidad gubernamental.

2.7. Municipalidades

Las municipalidades son instituciones autónomas, en Guatemala existen veintidós departamentos y trescientos cuarenta municipios, cada municipalidad tiene un alcalde y su respectiva corporación municipal, dicha corporación es electa popularmente, durante las elecciones generales, según el TSE, este consejo es la máxima autoridad gubernamental en un municipio.

El municipio es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. Se caracteriza primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad, multiethnicidad, pluriculturalidad, y multilingüismo, organizado para realizar el bien común de todos los habitantes. (Guatemala C. d., 2002, pág. 3)

Las municipalidades deben cumplir todo lo establecido en su marco legal, lo cual establece todo lo relacionado a las funciones de la autoridades y empleados municipales, también establece las obligaciones y derechos de los mismos. Cada municipalidad por ser una entidad autónoma emite sus propios reglamentos como: reglamento de trabajo, de agua potable, entre otros.

Las municipalidades deben proveer los servicios básicos a todos los habitantes, sin embargo, actualmente quienes en su mayoría cuentan con todos los servicios básicos son las cabeceras municipales, sin embargo, los pueblos Mayas, Xinkas y Garífunas no cuentan con los servicios básicos, porque viven en su mayoría en el área rural de Guatemala, esto a su vez los ha marginado en la situación de pobreza y extrema pobreza en que viven.

Guatemala es un país multicultural, multilingüe y multiétnico, conformada por los pueblos Mayas, Garífunas, Xinkas, no se ha dado prioridad a esta población, la mayoría no cuenta con proyectos de desarrollo, como también las escuelas, centros de salud, los caminos rurales, son de baja calidad lo cual no ayuda para que esta población mejore su situación socioeconómica a mediano y largo plazo.

2.8. Municipalidad de San Juan Comalapa, Chimaltenango

En el municipio se tiene actualmente un aproximado de 50,000 personas, más del noventa por ciento es Maya Kaqchikel, los proyectos se han priorizado en el área urbano, por lo tanto, no existe voluntad de las autoridades municipales, en incrementar los proyectos de desarrollo en el área rural.

Durante las últimas dos décadas la municipalidad no ha ejecutado suficientes proyectos de desarrollo, con presupuesto proveniente de la aportación

del gobierno central e ingresos propios a través de arbitrios municipales como: IUSI, servicios básicos existentes (agua potable y drenaje).

La municipalidad debe cumplir todo lo establecido en el Código Municipal, en dicha ley está todo lo relacionado a las funciones de las autoridades y empleados municipales, también establece las obligaciones y derechos de los mismos, también emite sus propios reglamentos.

2.9. Contrataciones del estado

Las contrataciones del Estado consisten en todas aquellas compras que las entidades públicas realizan, las cuales están reguladas por la Ley de Contrataciones del Estado.

Esta Ley tiene por objeto normar las compras, ventas, contrataciones, arrendamientos o cualquier otra modalidad de adquisición pública, que realicen: a) Los Organismos del Estado; b) Las entidades descentralizadas y autónomas, incluyendo las municipalidades; c) Las entidades o empresas, cualquiera sea su forma de organización, cuyo capital mayoritariamente esté conformado con aportaciones del Estado; d) Las Organizaciones No Gubernamentales y cualquier entidad sin fin de lucro, que reciba fondos públicos. (Guatemala C. d., 1992, pág. 2)

2.10. Plan de compras

El plan anual de compras (PAC) consiste en planificar todas las compras de forma anual que una institución gubernamental necesita realizar cada año

fiscal, en el cual se debe especificar las compras a realizar de acuerdo con las modalidades establecidas en el Decreto 57-92. El plan en mención es obligatorio en toda institución estatal.

El ente rector es la Dirección General de Adquisiciones del Estado (DGAE), del Viceministerio de Transparencia Fiscal y Adquisiciones del Estado, del Ministerio de Finanzas Públicas, emite las normas, como es el caso del cronograma del PAC, publicado a través de Guatecompras de forma anual.

2.11. Sistema de Contrataciones del Estado

Este sistema informático hace pública cada uno los procesos de compras establecidos en la ley, lo cual transparenta ese gasto público, toda entidad gubernamental, tiene la obligación de usar dicho sistema, con la finalidad que la población observa a detalle el uso de los recursos públicos.

Este sistema es conocido en internet como Guatecompras, el cual ha evolucionado el mercado, para los posibles proveedores de productos y servicios para las entidades gubernamentales, porque todo proveedor debe ser calificado por la Dirección Adquisiciones, todo proveedor debe estar inscrito en la entidad mencionada, para poder vender sus productos y servicios al Estado.

2.12. Manual de clasificación presupuestaria

Para la ejecución del presupuesto de las entidades gubernamentales, es necesario el uso adecuado del Manual de Clasificación Presupuestaria. Este Manual establece todo lo relacionado a renglones presupuestarios, indica en que renglón se debe programar los gastos por bienes o servicios, necesarios para el buen funcionamiento de entidades del Estado.

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. Esto conlleva a que cada una tenga su propio POA de ingresos y egresos, y el conjunto de estos presupuestos conforman el Presupuesto del Sector Público. (MINFIN, 2018, pág. 15)

El manual establece cada una de las siguientes fuentes de financiamiento: fuentes once, que consiste en todos los ingresos tributarios que recibe el país de forma mensual, trimestral, semestral y anual, a través de la recaudación de impuestos como: Impuesto Sobre la Renta (ISR), Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto Sobre la Distribución del Petróleo, Impuesto Único Sobre Inmueble (IUSI), y todos los impuestos establecidos en leyes específicas. También están las fuentes de financiamiento de cooperación reembolsable y no reembolsable, con financiamiento de países cooperantes.

2.13. Catálogo de insumos

El catálogo de insumos establece para cada producto y servicio un código de insumo, de acuerdo con el renglón de gasto, regularmente es aplicado a los renglones establecidos en el grupo de 2, la cual contiene todo lo relacionado con las compras de alimentos preparados y no preparados, repuestos de equipo de oficina, es decir que dicho código identifica específicamente cada producto que necesita cada una de las instituciones públicas.

2.14. Planes de desarrollo municipal

Cada uno de los planes municipales, los elabora directamente la Dirección Municipal de Planificación (DMP), con el apoyo de las todas direcciones que conforman la municipalidad y la aprobación del Consejo Municipal, tienen la asesoría técnica de SEGEPLAN y asesoría financiera de MINFIN. Los planes en mención contienen una recopilación de información sobre los siguientes temas: salud, educación, pobreza, nutrición, seguridad, desarrollo, dicha información es específicamente de cada municipio del territorio nacional.

2.15. Plan de desarrollo municipal con enfoque al ordenamiento territorial 2019-2032

El plan de desarrollo municipal contiene una recopilación de información sobre los siguientes temas: salud, educación, pobreza, nutrición, seguridad, desarrollo socioeconómico, de todo el Municipio de San Juan Comalapa. Este plan fue elaborado por las diferentes direcciones que conforman la Municipalidad, con la respectiva aprobación del Consejo Municipal y asesoría técnica de SEGEPLAN.

El plan recopila información y hace un análisis de los problemas que aqueja al municipio, sin embargo, la implementación la debe realizar la municipalidad, según el Código Municipal.

2.16. Población

Según el INE, la población de San Juan Comalapa asciende a cuarenta y ocho mil habitantes quinientos noventa y siete (48,597), según el Censo

Poblacional del año dos mil dieciocho. La mayoría es Maya Kaqchikel, que vive en condiciones precarias.

Este municipio está ubicado a veinticinco kilómetros de la cabecera departamental a la cual pertenece, y la distancia a la ciudad capital es de ochenta kilómetros, sin embargo, tiene varias falencias como: servicios básicos al área rural, caminos rurales de mala calidad, escuelas de baja calidad, puestos de salud integradas por dos o tres enfermeros, desnutrición infantil, no existen parques infantiles, bajo presupuesto para proyectos de desarrollo; lo cual ha hecho que exista un alto índice de pobreza, desnutrición e inseguridad.

Tabla 1.

Población de San Juan Comalapa, Chimaltenango (cantidad en miles)

Población Total	Sexo		Edades						
	Hombres	Mujeres	0-4	5-9	10-14	15-29	30-64	65-84	85 o más
48	23.0	25.0	5.0	5.0	5.0	15.0	15.0	2.0	1.0

Nota. Población del municipio de San Juan Comalapa, Chimaltenango. Elaboración propia, realizado con Excel.

En este cuadro se puede visualizar la cantidad de personas en miles que viven en el Municipio de San Juan Comalapa, en la cual también se puede visualizar que la mayor parte de la población está entre las edades de 15 a 64 años.

2.17. Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR)

El CONADUR, ha sido creado a través del Decreto 11-2002, es el medio principal de participación de la población Maya, Xinka y Garífuna y la no indígena, en la gestión pública para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo, tomando en cuenta principios de unidad nacional, multiétnica, pluricultural y multilingüe de la nación guatemalteca. (Guatemala C. d., 2002, pág. 2)

2.18. Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural (COREDUR)

Cada uno de los departamentos integrantes de una región del país, tienen como finalidad estar de cerca de la población para atender cada uno de los problemas sociales existentes. Este consejo contribuye con el desarrollo a nivel regional, lo cual es necesario para los departamentos que lo integran.

2.19. Consejo Departamental de Desarrollo (CODEDE)

Los CODEDE son un ente que coordina la participación departamental, está presidida por el gobernador del departamento correspondiente, participa el especialista en planificación de SEGEPLAN y representantes de organizaciones de la sociedad civil, con el acompañamiento de instituciones que tienen presencia en el departamento.

Según el Decreto 11-2002, entre sus funciones está apoyar a las municipalidades en sus consejos propios y comunitarios, promover y facilitar la participación de la sociedad civil, como también promover la

descentralización de la administración pública a nivel departamental, formulación, seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del departamento, de acuerdo con los montos establecidos para los planes de desarrollo de los municipios, los montos establecidos para Preinversión e inversión pública, enmarcados en el presupuesto general de la nación. (Guatemala C. d., 2002, pág. 7).

Los CODEDE asignan recursos financieros a través de convenios con cada una de las municipalidades para que puedan ejecutar los proyectos de inversión establecidos desde los CODEDE.

2.20. Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE)

Los COMUDE fomentan la organización y participación de las comunidades esto ha descentralizado la institucionalidad pública y coordinación interinstitucional a nivel municipal, promover políticas de la niñez, adolescencia, juventud y mujer, entre otros temas que coadyuvan para mejorar la calidad de vida de la población.

2.21. Consejo Comunitario de Desarrollo (COCODE)

Los Consejos Comunitarios son los representantes de los barrios, colonias, caseríos y aldeas que conforman un municipio, el tiempo promedio de vigencia de los representantes es de dos años, estos consejos están conformadas por personas honestas, leales, que voluntariamente participan, para el beneficio de la comunidad, porque no devengan ningún salario o dietas. Este tipo de organización es muy respetada por la población Maya, Garífuna y Xinka,

según la Cultura, estas personas son quienes velan por la comunidad para que existan los siguientes servicios públicos: seguridad, educación, salud, nutrición, entre otros, proporcionada por el Estado de Guatemala.

Una de las formas de contribuir con el desarrollo de una comunidad, es integrarse a un COCODE, porque dicho consejo es reconocido legalmente por la municipalidad a la que pertenece la comunidad.

Según lo establecido en El Decreto 11-2002, las funciones principales de un COCODE son: “promover a toda la comunidad, la participación para el desarrollo, promoción de políticas y proyectos, seguimiento y evaluación de la ejecución de los proyectos municipales, solicitar al consejo municipal los recursos de acuerdo con las necesidades de las comunidades” (Guatemala C. d., 2002, pág. 9).

2.22. Plan Nacional de Desarrollo K’atun, Nuestra Guatemala 2032

Según la Cultura Maya, un K’atun constituye un período de tiempo en la cual ocurre varios cambios sociales, al final de un K’atun los líderes presentaban una síntesis los logros, como también de las debilidades durante su gestión, pero principalmente se evaluaban los cambios sociales que pasaron durante ese periodo de tiempo tanto positivos como negativos. Los Mayas siempre han sido respetuosos de la naturaleza, hasta la actualidad la población Maya es respetuosa de la naturaleza, porque todo ser humano depende directa e indirectamente de la naturaleza.

El PND-K’atun, contiene toda la información sobre los principales problemas que aqueja el país en general, también establece las ruta por seguir para poder alcanzar un mejor desarrollo en el año dos mil treinta y dos.

Según el PND- K'atun, contar con un plan nacional de desarrollo no es un fin en sí mismo: este tipo de plan constituye el medio propuesto para sentar las bases de las transformaciones estructurales que el desarrollo del país requiere. No da cuenta de la gestión actual de las instituciones y es una puesta en común de las prioridades del desarrollo, para alcanzar la visión deseada.

2.23. La planificación del desarrollo en el país

Un aspecto relevante de esta estrategia fue la consideración de una amplia gama de aspectos relacionados con el desarrollo nacional, entre los que se puede mencionar: crecimiento económico con equidad estabilidad macroeconómica, aumento de la inversión pública, clima favorable para la inversión privada, inversión en capital humano, seguridad alimentaria, educación, salud, inversión en capital físico, agua potable y saneamiento básico, caminos rurales, electrificación rural, desarrollo agropecuario, multiculturalidad e interculturalidad, equidad de género y reducción de desastres naturales. (CONADUR-SEGEPLAN, 2014, pág. 37)

Para el cumplimiento de esta estrategia es necesario la planificación territorial, porque a través de la planificación local y municipal, se orienta la gestión del desarrollo a nivel de cada municipio del país.

2.24. Evolución de los modelos de gestión pública

En los dos últimos siglos, la forma de gestionar las administraciones públicas ha presentado significativos avances en los modelos de gestión

de los recursos públicos, el aparato estatal y de los gobiernos, que cada día son más complejos, por lo cual, es importante realizar un corto recorrido, que permita tener el panorama de la evolución necesaria para llegar a los conceptos de gestión por resultados. (Muñoz, 2017, pág. 10)

La gestión pública ha evolucionado con el paso del tiempo, la tecnología ha hecho que las instituciones del estado se actualicen, en Guatemala para la ejecución del presupuesto por resultados, es necesario el uso de los principales sistemas gubernamentales denominados: SIGES, SICOIN, GUATENOMINAS, GUATECOMPRAS, dichos sistemas son administrados por el MINFIN.

2.25. *Ranking* de la gestión municipal

Es un instrumento de asesoría creado para que los gobiernos locales, entidades de gobierno, cooperación internacional, academia y población en general cuenten con información precisa acerca de los avances y desafíos existentes en los principales temas de gestión municipal. Este instrumento es liderado por SEGEPLAN, en conjunto con otras instituciones del estado.

Desde la institucionalización del *ranking* en el año 2012, es una herramienta en constante mejora.

3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de la presente investigación se han revisado documentos, que serán utilizados para definir las posibles soluciones que se requieren desarrollar.

3.1. Características del estudio

El presente estudio será no experimental con variables cualitativas cuantitativas y la unidad de análisis es la Municipalidad de San Juan Comalapa.

3.1.1. Diseño

La presente investigación es un estudio no experimental con variables cualitativas-cuantitativas, como también se estableció las estrategias para incrementar el presupuesto para proyectos de desarrollo, a través de la ejecución del presupuesto por resultados en la Municipalidad de San Juan Comalapa, Chimaltenango.

3.1.2. Enfoque

Se realizó un estudio no experimental con variables cualitativas y cuantitativas, porque se evaluaron los planes operativos anuales de los años 2019 al 2021 de la Municipalidad de San Juan Comalapa.

3.1.3. Alcance

Explicativo, se analizó la cantidad de proyectos de inversión realizados por la Municipalidad de San Juan Comalapa, lo cuales son esenciales para mejorar la calidad de vida de la población de San Juan Comalapa.

3.1.4. Unidad de análisis

La población en estudio fue el presupuesto de Municipalidad de San Juan Comalapa, y los proyectos de desarrollo a nivel de todo el municipio. La muestra fueron los planes operativos anuales de los años 2019 al 2021, dichos planes los elabora la municipalidad de forma anual.

3.2. Variables

Las variables en estudio se describen a continuación:

- ¿Cuál es el impacto en la ejecución a través de la metodología del presupuesto por resultados en los proyectos de desarrollo de la Municipalidad de San Juan Comalapa? Se utilizará la variable cuantitativa, a través de la revisión y comparación de Planes Operativos Anuales.

Tabla 2.

Impacto de la ejecución de proyectos de desarrollo

Variable	Definición teórica	Definición operativa
Proyectos de desarrollo de la Municipalidad de San Juan Comalapa.	Incrementar los proyectos de desarrollo para la población en general de San Juan Comalapa	Incremento de proyectos de desarrollo en un 20 %.

Nota. Impacto de la ejecución de los proyectos de desarrollo. Elaboración propia.

Los proyectos de desarrollo han contribuido con el desarrollo de todo el municipio de San Juan Comalapa, sin embargo, es importante incrementar los proyectos en un 20 % para atender especialmente proyectos en el área rural.

- ¿Por qué la Municipalidad de San Juan Comalapa, no ha implementado el presupuesto por resultados para proyectos de desarrollo? Se utilizará la variable cualitativa, a través de entrevistas directas al personal de la Municipalidad de San Juan Comalapa

Tabla 3.*No se ha implementado el presupuesto por resultados*

Variable	Definición teórica	Definición operativa
No se ha asignado presupuesto de la Municipalidad de San Juan Comalapa, para la implementación del presupuesto por resultados	Es necesario asignar presupuesto para la implementación del presupuesto por resultados.	Con la implementación del presupuesto por resultados, la ejecución del presupuesto llegará a un 95 %

Nota. No se ha implementado el presupuesto por resultados. Elaboración propia.

Esta variable indica que es necesario asignar presupuesto para la implementación del presupuesto por resultados, lo cual mejorará a un 95 % la ejecución a nivel municipal.

- ¿Cuáles han sido las desventajas de la Municipalidad de San Juan Comalapa por no utilizar el presupuesto por resultados en proyectos de desarrollo? Se utilizará la variable cuantitativa, a través de gráficas estadísticas, para observar la ejecución del presupuesto de los años 2019 al 2021.

Tabla 4.*Desventajas por no utilizar el presupuesto por resultados*

Variable	Definición teórica	Definición operativa
Dificultad en la medición de los resultados en institucionales en proyectos de desarrollo	La elaboración del presupuesto no ha sido muy participativa, es decir no ha involucrado a los distintos sectores de la sociedad civil	Medición de la ejecución del presupuesto en montos y porcentajes

Nota. Desventajas por no utilizar el presupuesto por resultados. Elaboración propia.

Según esta variable es importante medir la ejecución del presupuesto municipal en montos y porcentajes.

3.3. Fases del diseño de investigación

Estas fases se inician a través de la exploración bibliográfica relacionado al tema de investigación, posteriormente se recolecta la información, para poder responder los objetivos de la investigación.

3.3.1. Fase 1: exploración bibliográfica

En la primera fase se realizó una consulta de todas las bibliografías relacionadas al tema, lo cual enriquece los conocimientos sobre las estrategias del presupuesto por resultados, para incrementar la inversión en proyectos de desarrollo, en los planes operativos anuales de la Municipalidad de San Juan Comalapa, Chimaltenango.

3.3.2. Fase 2: gestión o recolección de información

A continuación, se describe la recolección de información:

- Revisión de planes operativos anuales de los años 2019 al 2021, de la Municipalidad de San Juan Comalapa.
- Verificación del *ranking* de gestión municipal del año 2018 publicado por SEGEPLAN.
- Evaluación de la ejecución presupuestaria de la Municipalidad de San Juan Comalapa, en proyectos de inversión de los años 2019 al 2021.

3.4. Técnicas de análisis de información

A través de tablas y gráficas se compararon los montos en proyectos de inversión y gastos de funcionamiento, en los planes operativos anuales de los años 2019, 2020 y 2021 de la Municipalidad de San Juan Comalapa, proporcionados por la Delegación Departamental de Chimaltenango de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN).

Verificación del *ranking* de gestión municipal, publicado en la página de internet de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), en la cual se observó que la Municipalidad de San Juan Comalapa está en el número 117.

Tablas y gráficas para la evaluación de la ejecución presupuestaria de la Municipalidad de San Juan Comalapa, en proyectos de inversión de los años 2019 al 2021, dicha información fue extraída del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

Tablas y gráficas para la comparación de la cantidad de proyectos de inversión planificados y ejecutados por la Municipalidad de San Juan Comalapa, de los años 2019 al 2021.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la información obtenida, sobre las Estrategias del presupuesto por resultados, para incrementar la inversión en proyectos de desarrollo, en la Municipalidad de San Juan Comalapa, Chimaltenango.

Disponibilidad financiera

En esta sección se presentan las tablas y gráficas, sobre la disponibilidad financiera del POA de la Municipalidad de San Juan Comalapa, de los años 2019 al 2021, los cuales han sido aprobados por el Consejo Municipal de dicha municipalidad, cada tabla tendrá su respectivo análisis.

Tabla 5.*POA 2019, Municipalidad de San Juan Comalapa (cantidad en millones)*

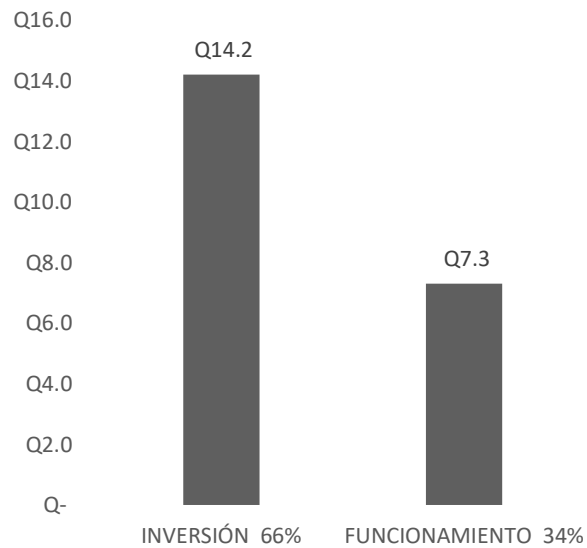
Procedencia del financiamiento a nivel municipal para el año 2019	Disponibilidad financiera para el año 2019		Monto destinado a Inversión		Monto destinado a funcionamiento	
Situado constitucional	Q	7.7	Q	7.0	Q	0.7
IVA-PAZ	Q	8.0	Q	6.0	Q	2.0
Ingresos propios	Q	4.4	Q	-	Q	4.4
Impuesto a circulación de vehículos terrestres	Q	1.0	Q	0.9	Q	0.1
Otras	Q	0.4	Q	0.3	Q	0.1
Total Disponible para el año fiscal 2019	Q	21.5	Q	14.2	Q	7.3
Porcentajes		100 %		66 %		34 %

Nota. POA del año 2019 de la Municipalidad de San Juan Comalapa. Elaboración propia, realizado con Excel.

Para el ejercicio fiscal 2019, se destinó un monto de Q. 14.2 millones de quetzales que represento el 66 % del presupuesto municipal, para proyectos de inversión, dichos proyectos forman parte del desarrollo de la población del Municipio de San Juan Comalapa, los proyectos consistieron en: construcción de puentes, pavimentación de calles, remodelación y ampliación de escuelas, proyectos de agua potable, construcción de sistema de drenaje, entre otros; mientras en funcionamiento de la municipalidad el presupuesto fue de Q. 7.3 millones de quetzales que representa un 34 % del presupuesto total.

Figura 2.

POA 2019, Municipalidad de San Juan Comalapa (cantidades en millones)



Nota. POA del año 2019 de la Municipalidad de San Juan Comalapa. Elaboración propia, realizado con Excel.

Para el ejercicio fiscal 2019, se destinó un monto de Q 14.2 millones de quetzales que represento el 66 % del presupuesto municipal, para proyectos de inversión, mientras en funcionamiento de la Municipalidad el presupuesto fue de Q 7.3 millones de quetzales que representa un 34 % del presupuesto total.

Tabla 6.*POA 2020, Municipalidad de San Juan Comalapa (cantidades en millones)*

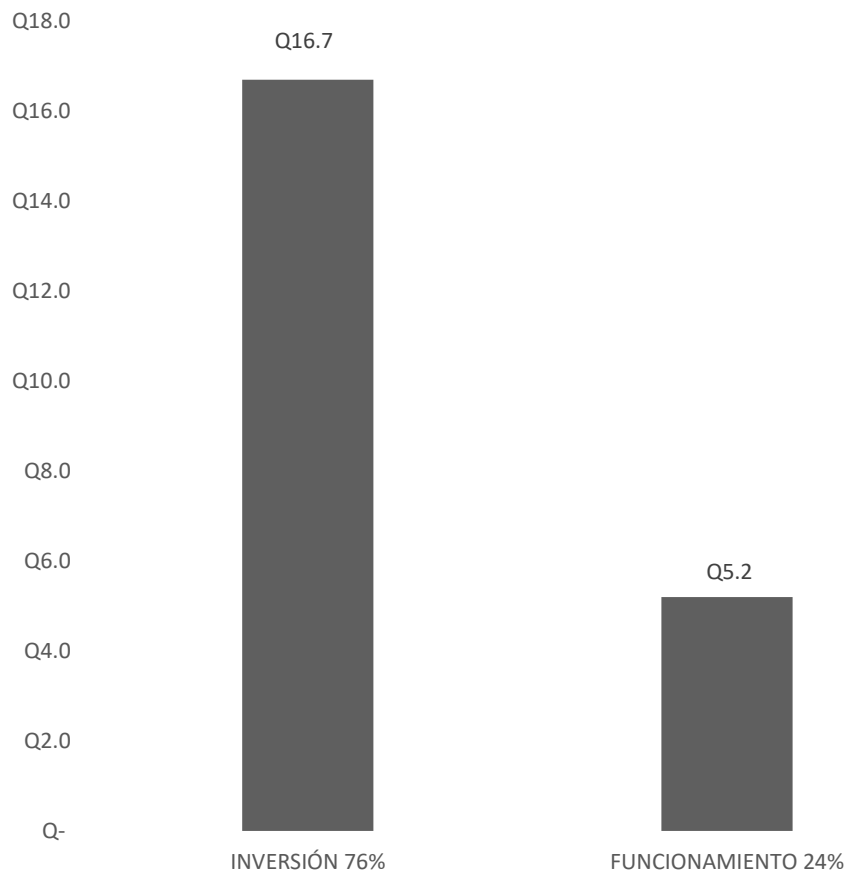
Procedencia del financiamiento a nivel municipal para el año 2020	Disponibilidad financiera para el año 2020	Monto destinado a Inversión	Monto destinado a funcionamiento
Situado constitucional	Q 7.8	Q 7.0	Q 0.8
IVA-PAZ	Q 8.0	Q 6.0	Q 2.0
Fonpetrol	Q 0.3	Q 0.3	Q -
Ingresos propios	Q 4.8	Q 2.4	Q 2.4
Impuesto a circulación de vehículos terrestres	Q 1.0	Q 1.0	Q -
Total Disponible para el año fiscal 2020	Q 21.9	Q 16.7	Q 5.2
Porcentajes	100 %	76 %	24 %

Nota. POA del año 2020 de la Municipalidad de San Juan Comalapa. Elaboración propia, realizado con Excel.

Para el ejercicio fiscal 2020, se destinó un monto de Q 16.7 millones de quetzales que represento el 76 % del presupuesto municipal, para proyectos de inversión, dichos proyectos forman parte del desarrollo de la población del Municipio de San Juan Comalapa, los proyectos consistieron en: pavimentación de calles, ampliación de escuelas, construcción de sistemas de drenaje, proyectos de agua potable, entre otros; mientras en funcionamiento de la Municipalidad el presupuesto fue de Q 5.2 millones de quetzales que representa un 24 % del presupuesto total.

Figura 3.

POA 2020, Municipalidad de San Juan Comalapa (cantidades en millones)



Nota. POA del año 2020 de la Municipalidad de San Juan Comalapa. Elaboración propia, realizado con Excel.

Para el ejercicio fiscal 2020, se destinó un monto de Q 16.7 millones de quetzales que represento el 76 % del presupuesto municipal, para proyectos de inversión, mientras en funcionamiento de la municipalidad el presupuesto fue de Q 5.2 millones de quetzales que representa un 24 % del presupuesto total.

Tabla 7.*POA 2021, Municipalidad de San Juan Comalapa (cantidades en millones)*

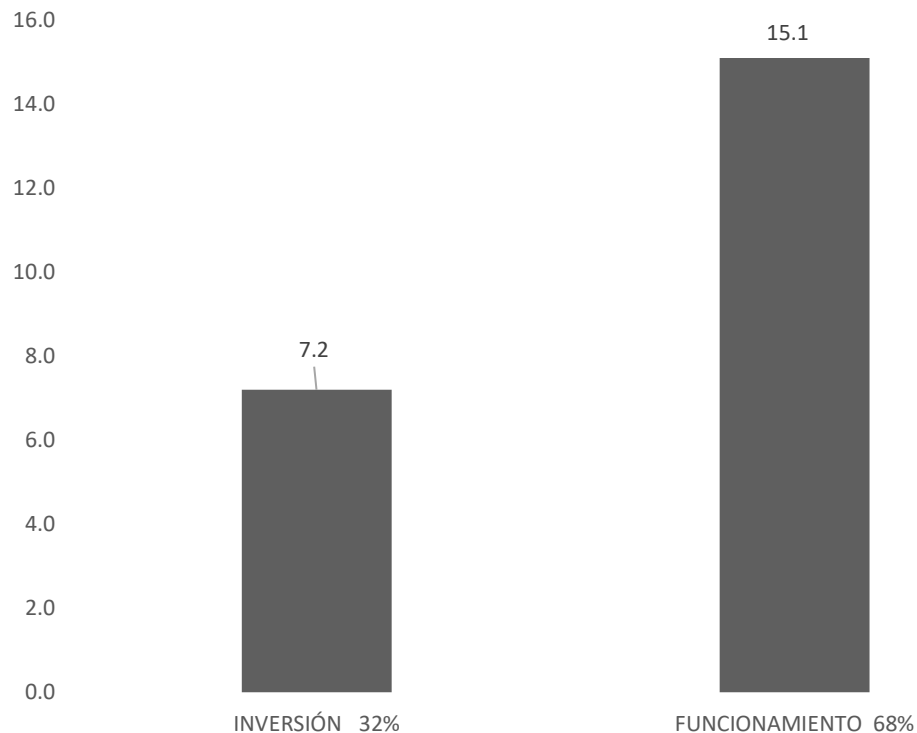
Procedencia del financiamiento a nivel municipal para el año 2021	Disponibilidad financiera para el año 2021		Monto destinado a Inversión		Monto destinado a funcionamiento	
Situado constitucional	Q	7.2	Q	0.7	Q	6.5
IVA-PAZ	Q	9.7	Q	2.4	Q	7.3
Fonpetrol	Q	0.3	Q	-	Q	0.3
Ingresos propios	Q	4.1	Q	4.0	Q	0.1
Impuesto a circulación de vehículos terrestres	Q	1.0	Q	0.1	Q	0.9
Total Disponible para el año fiscal 2021	Q	22.3	Q	7.2	Q	15,1
Porcentajes		100%		32%		68%

Nota. POA del año 2021 de la Municipalidad de San Juan Comalapa. Elaboración propia, realizado con Excel.

Para el ejercicio fiscal 2021, se destinó un monto de Q 7.2 millones de quetzales que represento el 32 % del presupuesto municipal, para proyectos de inversión, dichos proyectos forman parte del desarrollo de la población del Municipio de San Juan Comalapa, mientras en funcionamiento de la Municipalidad el presupuesto fue de Q 15.1 millones de quetzales, que representa un 68 % del presupuesto total.

Figura 4.

POA 2021, Municipalidad de San Juan Comalapa (cantidades en millones)



Nota. POA del año 2020 de la Municipalidad de San Juan Comalapa. Elaboración propia, realizado con Excel.

Para el ejercicio fiscal 2021, se destinó un monto de Q 7.2 millones de quetzales que represento el 32 % del presupuesto municipal, para proyectos de inversión, mientras en funcionamiento de la Municipalidad el presupuesto fue de Q 15.1 millones de quetzales, que representa un 68 % del presupuesto total.

Comparación POA del 2019 al 2021

A continuación, se presenta una tabla y una gráfica, sobre la comparación de los montos presupuestados en proyectos de inversión y gastos de

funcionamientos del POA de la Municipalidad de San Juan Comalapa, de los años 2019 al 2021.

Tabla 8.

Cuadro comparativo POA, años 2019-2021 (cantidades en millones de quetzales)

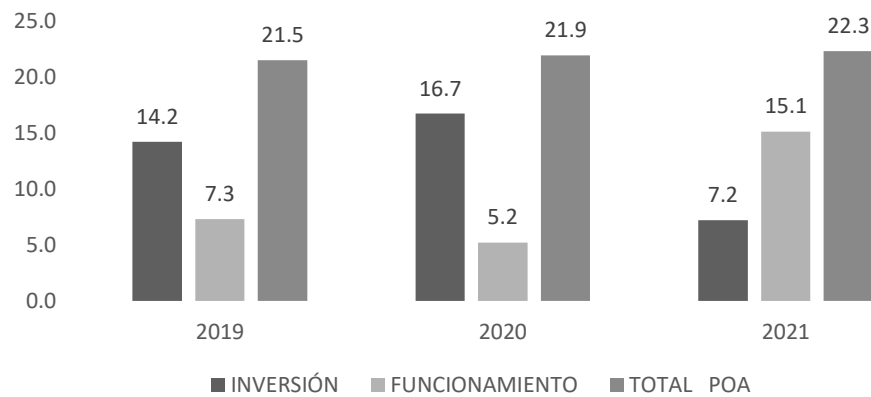
Años	Inversión		Funcionamiento		Total POA	
2019	Q	14.2	Q	7.3	Q	21.5
2020	Q	16.7	Q	5.2	Q	21.9
2021	Q	7.2	Q	15.1	Q	22.3

Nota. Cuadro comparativo de POA de la Municipalidad de San Juan Comalapa, años del 2019 al 2021. Elaboración propia, realizado con Excel.

La disminución del presupuesto para proyectos de inversión en la Municipalidad de San Juan Comalapa, es por el incremento de personal y gastos de funcionamiento, como también la falta de participación de distintos actores de la sociedad civil, porque no se ha implementado el presupuesto por resultados.

Figura 5.

Cuadro comparativo POA, años 2019-2021 (cantidades en millones de quetzales)



Nota. Cuadro comparativo de POA de la Municipalidad de San Juan Comalapa, años del 2019 al 2021. Elaboración propia, realizado con Excel.

La disminución del presupuesto para proyectos de inversión en la Municipalidad de San Juan Comalapa, es por el incremento de personal y gastos de funcionamiento

Proyectos de inversión

A continuación, se observan los proyectos de inversión ejecutados por la Municipalidad de San Juan Comalapa de los años 2019 al 2021, según datos obtenidos del SNIP.

Tabla 9.

Proyectos de inversión ejecutados (cantidades en millones de quetzales)

Años	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Total de proyectos	4 Proyectos	9 Proyectos	9 Proyectos
Total ejecutado	Q 4.4	Q 8.8	Q 10.0

Nota. Proyectos de inversión ejecutados por la Municipalidad de San Juan Comalapa, de los años 2019 al 2021. Elaboración propia, realizado con Excel.

Según los datos obtenidos del Sistema Nacional de Inversión Pública, los proyectos de Inversión ejecutados por la Municipalidad de San Juan Comalapa, durante los años del 2019 al 2021, están en aumento como se observa en la presente tabla, lo cual es positivo para el desarrollo del Municipio, sin embargo, se necesitan más proyectos de inversión para atender las necesidades básicas especialmente en el área rural.

Figura 6.

Proyectos de Inversión ejecutados (cantidad en millones de quetzales)



Nota. Proyectos de inversión ejecutados por la Municipalidad de San Juan Comalapa, de los años 2019 al 2021. Elaboración propia, realizado con Excel.

Los proyectos de Inversión ejecutados por la Municipalidad de San Juan Comalapa, durante los años del 2019 al 2021, están en aumento lo cual es positivo para el desarrollo del municipio, sin embargo, la población necesita más proyectos especialmente en el área rural.

Proyectos de inversión planificados y ejecutados

En esta sección se presenta los proyectos de inversión planificados según el POA y los proyectos de inversión ejecutados por la Municipalidad de San Juan Comalapa según el SNIP.

Tabla 10.

Proyectos de inversión, Municipalidad de San Juan Comalapa, año 2019

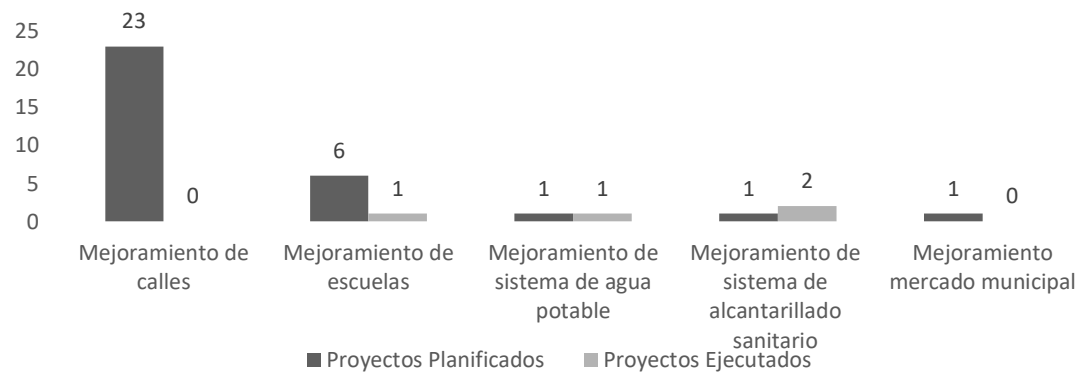
Descripción	Proyectos Planificados	Proyectos Ejecutados
Mejoramiento de calles	23	0
Mejoramiento de escuelas	6	1
Mejoramiento de sistema de agua potable	1	1
Mejoramiento de sistema de alcantarillado sanitario	1	2
Mejoramiento mercado municipal	1	0

Nota. Proyectos de inversión planificados y ejecutados por la Municipalidad de San Juan Comalapa en el año 2019. Elaboración propia, realizado con Excel.

Se pueden observar los proyectos de inversión planificados en comparación de los ejecutados en el año 2019, fueron 4 proyectos ejecutados, de 32 proyectos planificados, no se ha ejecutado de forma eficiente, como

también es importante indicar que hace falta la ejecución a través del presupuesto por resultados.

Figura 7.
Proyectos de inversión, Municipalidad de San Juan Comalapa, año 2019



Nota. Proyectos de inversión planificados y ejecutados por la Municipalidad de San Juan Comalapa en el año 2019. Elaboración propia, realizado con Excel.

Se pueden observar los proyectos de inversión planificados en comparación de los ejecutados en el año 2019, fueron 4 proyectos ejecutados, de 32 proyectos planificados, no se ha ejecutado de forma eficiente.

Tabla 11.

Proyectos de inversión, Municipalidad de San Juan Comalapa, año 2020

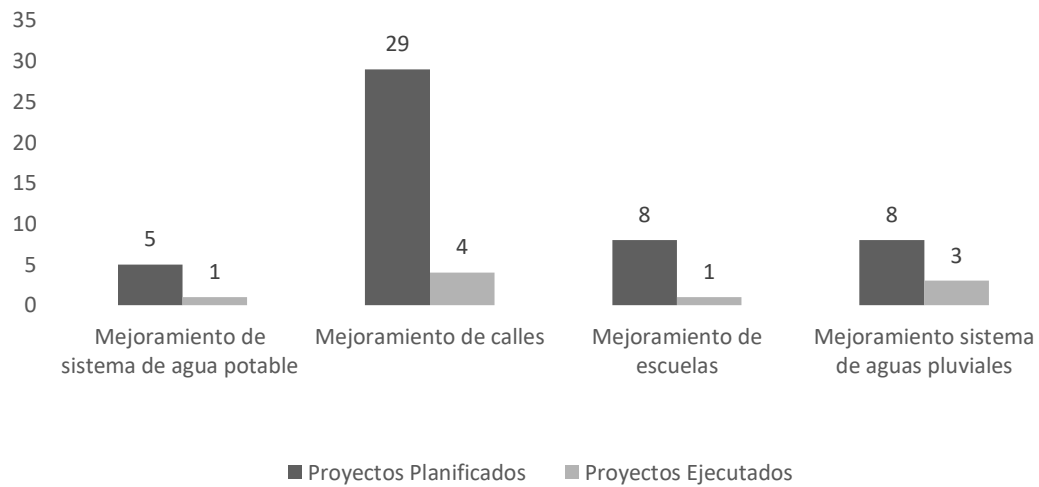
Descripción	Proyectos Planificados	Proyectos Ejecutados
Mejoramiento de sistema de agua potable	5	1
Mejoramiento de calles	29	4
Mejoramiento de escuelas	8	1
Mejoramiento sistema de aguas pluviales	8	3

Nota. Proyectos de inversión planificados y ejecutados por la Municipalidad de San Juan Comalapa en el año 2020. Elaboración propia, realizado con Excel.

Se pueden observar los proyectos de inversión planificados en comparación de los ejecutados en el año 2020, fueron 9 proyectos ejecutados, de 50 proyectos planificados, no se ha ejecutado de forma eficiente, como también es importante indicar que hace falta la ejecución a través del presupuesto por resultados.

Figura 8.

Proyectos de inversión, Municipalidad de San Juan Comalapa, año 2020



Nota. Proyectos de inversión planificados y ejecutados por la Municipalidad de San Juan Comalapa en el año 2020. Elaboración propia, realizado con Excel.

Se pueden observar los proyectos de inversión planificados en comparación de los ejecutados en el año 2020, fueron 9 proyectos ejecutados, de 50 proyectos planificados, no se ha ejecutado de forma eficiente.

Tabla 12.

Proyectos de inversión, Municipalidad de San Juan Comalapa, año 2021

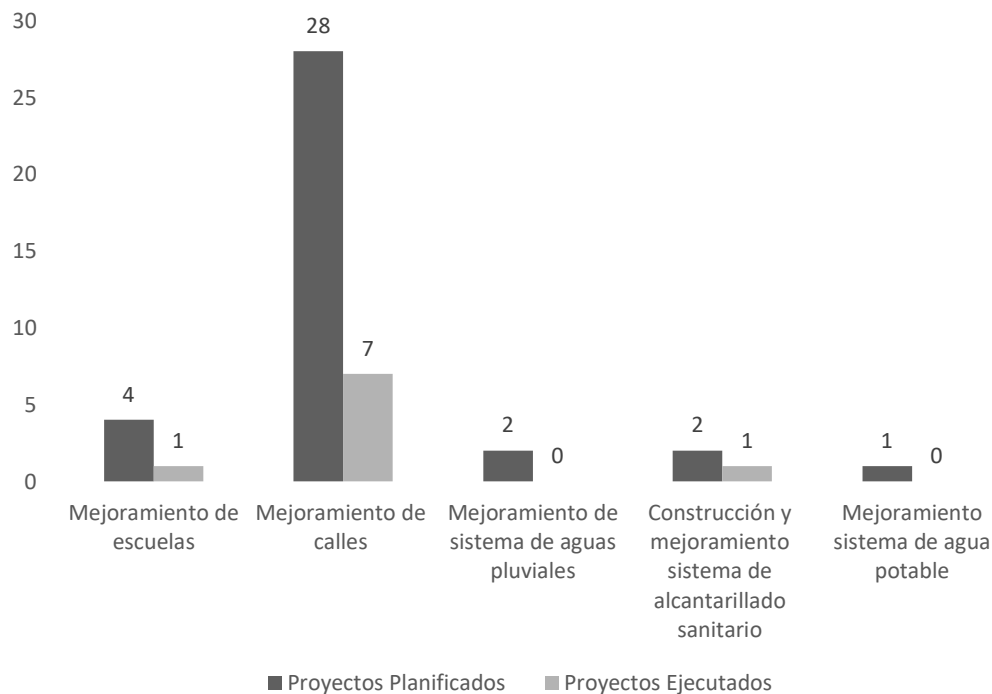
Descripción	Proyectos Planificados	Proyectos Ejecutados
Mejoramiento de escuelas	4	1
Mejoramiento de calles	28	7
Mejoramiento de sistema de aguas pluviales	2	0
Construcción y mejoramiento sistema de alcantarillado sanitario	2	1
Mejoramiento sistema de agua potable	1	0

Nota. Proyectos de inversión planificados y ejecutados de la Municipalidad de San Juan Comalapa en el año 2021. Elaboración propia, elaborado con Excel.

Se pueden observar los proyectos de inversión planificados en comparación de los ejecutados en el año 2021, fueron 9 proyectos ejecutados, de 37 proyectos planificados, no se ha ejecutado de forma eficiente, como también es importante indicar que hace falta la ejecución a través del presupuesto por resultados.

Figura 9.

Proyectos de inversión, Municipalidad de San Juan Comalapa, año 2021



Nota. Proyectos de inversión planificados y ejecutados de la Municipalidad de San Juan Comalapa en el año 2021. Elaboración propia, elaborado con Excel.

Se pueden observar los proyectos de inversión planificados en comparación de los ejecutados en el año 2021, fueron 9 proyectos ejecutados, de 37 proyectos planificados, no se ha ejecutado de forma eficiente.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se realiza la discusión de los resultados sobre las Estrategias del presupuesto por resultados, para incrementar la inversión en proyectos de desarrollo, en la Municipalidad de San Juan Comalapa, Chimaltenango.

Los resultados han sido establecidos a partir de los planes operativos anuales de los años 2019 al 2021 y de la ejecución de proyectos de inversión de los años en mención de la Municipalidad de San Juan Comalapa.

¿Cuál es el impacto en la ejecución a través de la metodología del presupuesto por resultados en los proyectos de desarrollo de la Municipalidad de San Juan Comalapa?

Se han revisado los planes operativos anuales de los años 2019 al 2021, de acuerdo con las tablas del 5 al 8 y figuras del 2 al 5, se observa que el presupuesto asignado en proyectos de desarrollo ha disminuido con el paso de los años, mientras que el presupuesto para funcionamiento de la municipalidad está en aumento significativamente.

Los proyectos de inversión no han sido suficientes, han contribuido con el desarrollo, sin embargo, se necesitan más proyectos para poder atender las distintas necesidades básicas de la población del área rural, porque es el sector del municipio con más necesidades desde agua potable, carreteras, remodelación de escuelas, servicio de drenajes, entre otros.

Los ingresos propios de la municipalidad en los años 2019 al 2021 no han incrementado sustancialmente, lo cual no ayuda para tener más presupuesto para proyectos de inversión, de acuerdo con las tablas del 5 al 8 y figuras del 2 al 5.

¿Por qué la Municipalidad de San Juan Comalapa, no ha implementado el presupuesto por resultados para proyectos de desarrollo?

No se ha implementado el presupuesto por resultados por falta de presupuesto para contratar más personal calificado, según la tabla 8 y figura 5, en los años 2019 al 2021 el presupuesto total de la municipalidad ha tenido un leve incremento de forma anual.

La Municipalidad de San Juan Comalapa utiliza actualmente el sistema SIAFMUNI para la ejecución del presupuesto, lo cual ha hecho que la ejecución no ha sido eficiente, porque aún no se ha implementado el presupuesto por resultados.

Por ser una entidad autónoma la Corporación Municipal, es quien autoriza la implementación del presupuesto por resultados, sin embargo, no ha sido prioridad para las autoridades.

¿Cuáles han sido las desventajas de la Municipalidad de San Juan Comalapa por no utilizar el presupuesto por resultados en proyectos de desarrollo?

La ejecución presupuestaria no ha sido eficiente, por lo cual ubica a la Municipalidad en el puesto 177 del *ranking* de gestión municipal, realizado en el año 2018.

La cantidad de proyectos ejecutados en comparación a lo planificado es muy bajo, es decir que la Municipalidad no ha sido eficiente en la ejecución de los proyectos de inversión, según lo establecido en las tablas del 10 al 12 y figuras del 7 al 9.

No se han priorizado los proyectos de desarrollo en el área rural, sin embargo, es la población con más necesidades de los distintos servicios básicos, desde agua potable, carreteras, remodelación de escuelas, servicio de drenajes, entre otros.

¿Cómo implementar la metodología del presupuesto por resultados en la ejecución del presupuesto de la Municipalidad de San Juan Comalapa, Chimaltenango?

A través de la implementación del presupuesto por resultados la ejecución será más eficiente, lo cual ayudará para aumentar la cantidad de proyectos de inversión ejecutados durante un ejercicio fiscal.

Incrementar los ingresos propios de la municipalidad, lo cual ayudará a incrementar el presupuesto para los proyectos de inversión.

Propuestas de estrategias para la implementación del presupuesto por resultados

Desarrollo de un plan estratégico para la implementación de la metodología del presupuesto por resultados.

Base legal

La implementación del presupuesto por resultados se realizará de forma gradual en las municipalidades, según lo establecido en la metodología y ejecución del presupuesto, Decreto 13-2013 Reformas de la Ley Orgánica del Presupuesto.

Misión

La Municipalidad de San Juan Comalapa es una entidad autónoma, que contribuye al desarrollo del municipio a través de los proyectos de inversión que ejecuta a través de su presupuesto asignado y los servicios públicos que ofrece a la población en general.

Visión

La Municipalidad de San Juan Comalapa, a mediano plazo ejecutará su presupuesto a través del presupuesto por resultados, con el uso de sistemas gubernamentales establecidos en la Ley Orgánica del Presupuesto.

Objetivos

General

Implementación del presupuesto por resultados en la Municipalidad de San Juan Comalapa.

Específicos

- Asignar presupuesto para la contratación de personal con experiencia en presupuesto por resultado.
- La Dirección Municipal de Planificación es quien establecerá los productos, subproductos y los centros de costos para la elaboración de los planes operativos anuales.

Estrategias

- Establecer una mesa técnica de trabajo conformados por la Dirección Municipal de Planificación, Dirección Administrativa Financiera Municipal, Representante del Concejo Municipal, Dirección de Desarrollo Municipal, Dirección de Comunicación, con la asesoría técnica de SEGEPLAN y MINFIN, para la implementación del presupuesto por resultados.
- Contratación de personal con experiencia en presupuesto por resultados para la atención de los centros de costos, también apoyarán la elaboración del anteproyecto de presupuesto y del plan operativo anual de la municipalidad.
- La Dirección Municipal de Planificación coordinará la implementación del presupuesto por resultados y seguimiento de los planes operativos anuales, con la asistencia técnica de MINFIN y SEGEPLAN.

Tabla 13.

Presupuesto (cantidades en miles de quetzales)

Descripción	Monto Unitario	Subtotal
Contratación de 2 personas	Q. 100	Q. 200
Mobiliario de oficina		Q. 20
2 Equipos de computo	Q. 10	Q. 20
Servicio de internet a través de fibra óptica	Q. 1	Q. 12
Total		Q. 252

Nota. Presupuesto para la implementación de la metodología del presupuesto por resultados. Elaboración propia, realizado con Excel.

Es necesario la contratación de dos personas con experiencia en presupuesto por resultados, quienes atenderán los centros de costos, para lo cual se requiere realizar pagos mensuales y sus respectivas prestaciones laborales, se necesitará de mobiliario como escritorios, sillas y archivos, como también el espacio físico dentro de la municipalidad. Servicio de internet a través de fibra óptica de banda ancha, para una conexión segura y estable para el uso de los sistemas gubernamentales SIGES y SICOIN.

Tiempo de implementación

El tiempo para implementar el presupuesto por resultados es de un año.

Ventajas de la propuesta

- Mejor control de la ejecución presupuestaria
- Uso transparente de los recursos financieros municipales

- Código a todos los insumos que integrarán el plan operativo anual

CONCLUSIONES

1. Los proyectos de inversión de la Municipalidad de San Juan Comalapa, han contribuido al desarrollo de todo el municipio, sin embargo, es importante incrementar el número de proyectos, en especial para el área rural.
2. No se ha implementado el presupuesto por resultados, por falta de interés de las autoridades de la Municipalidad de San Juan Comalapa, no se ha establecido una mesa técnica dentro de la municipalidad para la implementación.
3. Los proyectos de inversión planificados en los planes operativos anuales de la Municipalidad de San Juan Comalapa, no se han ejecutado en su totalidad, por lo tanto, no ha sido eficiente la ejecución.
4. Es importante la implementación del presupuesto por resultados, para que la ejecución de los proyectos de inversión sea eficiente y eficaz, mejorar los ingresos propios de la municipalidad, incrementar los proyectos de inversión.

RECOMENDACIONES

1. Incrementar el número de proyectos de inversión, para atender las distintas necesidades básicas, especialmente en el área rural de San Juan Comalapa, a través del incremento de ingresos propios de la municipalidad de dicho municipio a mediano plazo.
2. Implementación del presupuesto por resultados a través de una mesa técnica dentro de la Municipalidad de San Juan Comalapa, con la asesoría técnica de SEGEPLAN y MINFIN.
3. La ejecución de los proyectos de desarrollo a través del presupuesto por resultados será eficaz y eficiente, buen control de la ejecución y facilidad para la generación de informes.
4. A través de la implementación del presupuesto por resultados, se tendrá mejor control de la ejecución presupuestaria, transparencia en el uso de los recursos financieros y cumplimiento de las metas institucionales.

REFERENCIAS

CONADUR-SEGEPLAN. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032*. Serviprensa, S. A.

Código Municipal. Decreto 12-2002. (13 de mayo de 2002). Congreso de la República. Diario de Centroamérica No. 12 tomo CCLXIX. Guatemala.
https://www.congreso.gob.gt/detalle_pdf/decretos/252#gsc.tab=0

Figueroa, W., Molina, M., & Peñate, M. (2018). *Gestión Pública por Resultados para el Desarrollo de Centroamérica*. Icefi.

INE. (12 de noviembre de 2019). Resultados censo 2018. [sesión de congreso]. *XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda*. Guatemala.
<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2021/11/19/202111192139096rGNQ5SfAlepmPGfYTovW9MF6X2turyT.pdf>

Ley de Contrataciones del Estado. Decreto 57-92. (17 de octubre de 2016). Congreso de la República. Diario de Centroamérica No. 76 tomo CCLXIX. Guatemala.
<https://www.ine.gob.gt/ine/wp-content/uploads/2017/10/ReformasLeyContrataciones.pdf>

Ley Orgánica del Presupuesto. Decreto 101-97. (23 de noviembre de 1997). Congreso de la República. Diario de Centroamérica No. 80 tomo CCLVII. Guatemala.

https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/dcp_marcolegal/bases_legales/DECRETO%20101-97.pdf

Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto 11-2002. (3 de diciembre de 2002). Congreso de la República. Diario de Centroamérica No. 56 tomo CCLXX. Guatemala.
[https://sistemas.segeplan.gob.gt/discode2/sche\\$portal/documentos/reglamento_consejos_desarrollo.pdf](https://sistemas.segeplan.gob.gt/discode2/sche$portal/documentos/reglamento_consejos_desarrollo.pdf)

MINFIN. (2018). *Manual de Clasificaciones Presupuestarias del Sector Público de Guatemala*. Ministerio de Finanzas Públicas. <https://www.minfin.gob.gt/>

MINFIN. (2013). *Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala*. Ministerio de Finanzas Públicas. <https://www.minfin.gob.gt/>

Moreno, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo, Avances en América Latina y el Caribe*. BID.

Muñoz, L. (2017). *Influencia del Presupuesto por Resultados en la Calidad del Gasto Público del Municipio de Medellín Caso del Sector de la Vivienda, en el Período 2008-2016*. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio institucional.

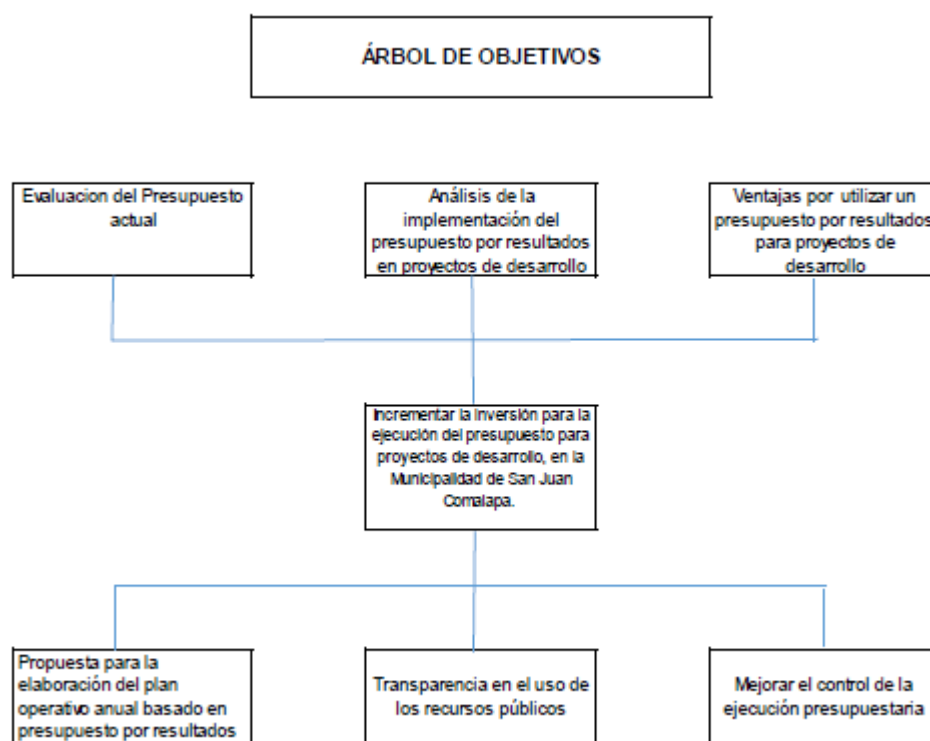
Reformas a la Ley Orgánica del Presupuesto. Decreto 13-2013. (12 de noviembre de 2013). Congreso de la República. Diario de Centroamérica No. 29 tomo CCXCVIII. Guatemala.
https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_acuerdos/decreto13_121113.pdf

SEGEPLAN. (2019). *Plan de Desarrollo Municipal con Enfoque al Ordenamiento Territorial 2019-2032, Municipalidad de San Juan Comalapa*.
<https://portal.segeplan.gob.gt/>

APÉNDICES

Apéndice 1.

Árbol de Objetivos



Nota. Árbol de objetivos. Elaboración propia.

Apéndice 2.

Matriz de Coherencia

MATRIZ DE COHERENCIA

Título de investigación	Planteamiento del problema	Preguntas de investigación	Objetivos
Estrategias del presupuesto por resultados, para incrementar la inversión en proyectos de desarrollo, en la Municipalidad de San Juan Comalapa.	En la Municipalidad de San Juan Comalapa se ha ejecutado el presupuesto a través de programas, sin embargo es débil la inversión en la ejecución del presupuesto para proyectos de desarrollo	Principal ¿Cuáles son las estrategias que fortalecen la inversión para la ejecución del presupuesto para proyectos de desarrollo, en la Municipalidad de San Juan Comalapa, Chimaltenango?	General Establecer estrategias para para la ejecución del presupuesto por resultados para proyectos de desarrollo, en la Municipalidad de San Juan Comalapa.
		Específicos	Específicos
		¿Cuál es el impacto en la ejecución de los proyectos de desarrollo de la Municipalidad de San Juan Comalapa?	Analizar el impacto en los proyectos de desarrollo del presupuesto actual de la Municipalidad de San Juan Comalapa.
		¿Por qué la Municipalidad de San Juan Comalapa, no ha implementado el presupuesto por resultados para proyectos de desarrollo?	Identificar los factores que involucra la implementación del presupuesto por resultados para proyectos de desarrollo en la Municipalidad de San Juan Comalapa
		¿Cuáles han sido las desventajas de la Municipalidad de San Juan Comalapa por no utilizar el presupuesto por resultados en proyectos de desarrollo?	Evaluar las ventajas para la ejecución de proyectos de desarrollo a través del presupuesto por resultados, en la Municipalidad de San Juan Comalapa

Nota. Matriz de coherencia. Elaboración propia.

Apéndice 3

Municipalidad de San Juan Comalapa, ranking de la gestión municipal 2018

Departamento	Código Municipio	Municipio	Puesto
El Progreso	203	San Agustín Acasaguastlán	170
Sacatepéquez	310	Magdalena Milpas Altas	171
Escuintla	502	Santa Lucía Cotzumalguapa	172
Petén	1708	Dolores	173
Guatemala	104	San José del Golfo	174
Quiché	1406	Chichicastenango	175
Alta Verapaz	1603	San Cristóbal Verapaz	176
Chimaltenango	404	San Juan Comalapa	177
Chiquimula	2008	Concepción las Minas	178
Suchitepéquez	1001	Mazatenango	179
Baja Verapaz	1503	Rabinal	180

Nota. Ranking de gestión municipal 2018, posición de la Municipalidad de San Juan Comapala, Chimaltenango. Elaboración propia.

Apéndice 4.

Proyectos de inversión ejecutados, su número SNIP, años 2019 al 2021.

EJERCICIO	SNIP	NOMBRE_PROYECTO
2019	206091	MEJORAMIENTO SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO (DRENAJE Y PLANTA DE TRATAMIENTO) SECTOR CHIPOC ZONA TRES COMALAPA CHIMALTENANGO
2019	244351	AMPLIACIÓN INSTITUTO BÁSICO FLORENCIA DE AMÉRICA COMALAPA CHIMALTENANGO
2019	237665	CONSTRUCCIÓN SISTEMA DE TRATAMIENTO AGUAS RESIDUALES SECTOR CHICAMPOSANTO COMALAPA CHIMALTENANGO
2019	244346	MEJORAMIENTO SISTEMA DE AGUA POTABLE CON PERFORACIÓN DE POZO MECÁNICO Y CONSTRUCCIÓN DE TANQUE DE DISTRIBUCIÓN SECTOR POZO ZARCO ZONA TRES COMALAPA CHIMALTENANGO
2020	206091	MEJORAMIENTO SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO (DRENAJE Y PLANTA DE TRATAMIENTO) SECTOR CHIPOC ZONA TRES COMALAPA CHIMALTENANGO
2020	263062	MEJORAMIENTO CALLE SECTOR MUCHCAJAY ALDEA PANABAJAL SECTOR 3 COMALAPA, CHIMALTENANGO
2020	237665	CONSTRUCCIÓN SISTEMA DE TRATAMIENTO AGUAS RESIDUALES SECTOR CHICAMPOSANTO COMALAPA CHIMALTENANGO
2020	263060	MEJORAMIENTO CALLE SECTOR 3 SALA EVANGÉLICA ALDEA PANABAJAL COMALAPA, CHIMALTENANGO
2020	263050	MEJORAMIENTO CALLE RÍO PIXCAYÁ A ALDEA XENIMAQUIN COMALAPA, CHIMALTENANGO
2020	244075	CONSTRUCCIÓN SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO Y PLANTA DE TRATAMIENTO SECTOR XETUNEY CHE HACIA CHIXCURUBIN COMALAPA CHIMALTENANGO
2020	244346	MEJORAMIENTO SISTEMA DE AGUA POTABLE CON PERFORACIÓN DE POZO MECÁNICO Y CONSTRUCCIÓN DE TANQUE DE DISTRIBUCIÓN SECTOR POZO ZARCO ZONA TRES COMALAPA CHIMALTENANGO
2020	262960	MEJORAMIENTO CALLE SECTOR COLOYA ALDEA PARAXAJ COMALAPA, CHIMALTENANGO
2020	244351	AMPLIACIÓN INSTITUTO BÁSICO FLORENCIA DE AMÉRICA COMALAPA CHIMALTENANGO
2021	282660	MEJORAMIENTO CALLE SECTOR CHUATZAJ ALDEA PATZAJ COMALAPA, CHIMALTENANGO
2021	263050	MEJORAMIENTO CALLE RÍO PIXCAYÁ A ALDEA XENIMAQUIN COMALAPA, CHIMALTENANGO
2021	258836	AMPLIACIÓN INSTITUTO DIVERSIFICADO INED XECUPILAJ COMALAPA, CHIMALTENANGO
2021	262960	MEJORAMIENTO CALLE SECTOR COLOYA ALDEA PARAXAJ COMALAPA, CHIMALTENANGO
2021	244075	CONSTRUCCIÓN SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO Y PLANTA DE TRATAMIENTO SECTOR XETUNEY CHE HACIA CHIXCURUBIN COMALAPA CHIMALTENANGO
2021	263060	MEJORAMIENTO CALLE SECTOR 3 SALA EVANGÉLICA ALDEA PANABAJAL COMALAPA, CHIMALTENANGO
2021	282637	MEJORAMIENTO CALLE SECTOR PATUNAY ALDEA PATZAJ COMALAPA, CHIMALTENANGO
2021	263062	MEJORAMIENTO CALLE SECTOR MUCHCAJAY ALDEA PANABAJAL SECTOR 3 COMALAPA, CHIMALTENANGO
2021	282656	MEJORAMIENTO CALLE SECTOR ENTRONQUE ALDEA PATZAJ COMALAPA, CHIMALTENANGO

Nota. Proyectos de inversión ejecutados por la Municipalidad de San Juan Comalapa, con número SNIP, años 2019 al 2021. Elaboración propia.