



RUTA PARA EL DESARROLLO

DE GUATEMALA 2020 - 2024





Metodología

- Presentaciones semanales por tema (febrero y marzo).
- Retroalimentación de expertos (febrero – abril).
- Sistematización de propuestas (marzo y abril).
- Presentación al público (mayo).
- Compartir propuestas con equipos técnicos de funcionarios electos (junio – diciembre).



Gestión Pública

Taller de Gestión Pública
21 de febrero



Salud y Nutrición

Salud y Nutrición
7 de marzo



Educación y Tecnología

Educación y Tecnología
14 de marzo



Seguridad y Justicia

Seguridad y Justicia
21 de marzo



Economía e Infraestructura

Economía e Infraestructura
28 de marzo

Hotel Intercontinental | 10 a.m.

[cien.guatemala](https://www.facebook.com/cien.guatemala)

[@CIENgt](https://twitter.com/CIENgt)

Marca tu calendario

#DesarrolloGT



CENTRO DE INVESTIGACIONES
económicas nacionales

Tema 1: Gestión Pública



Tema 1: Gestión Pública

- Presupuesto
- Contraloría
- Adquisiciones
- Servicio Civil

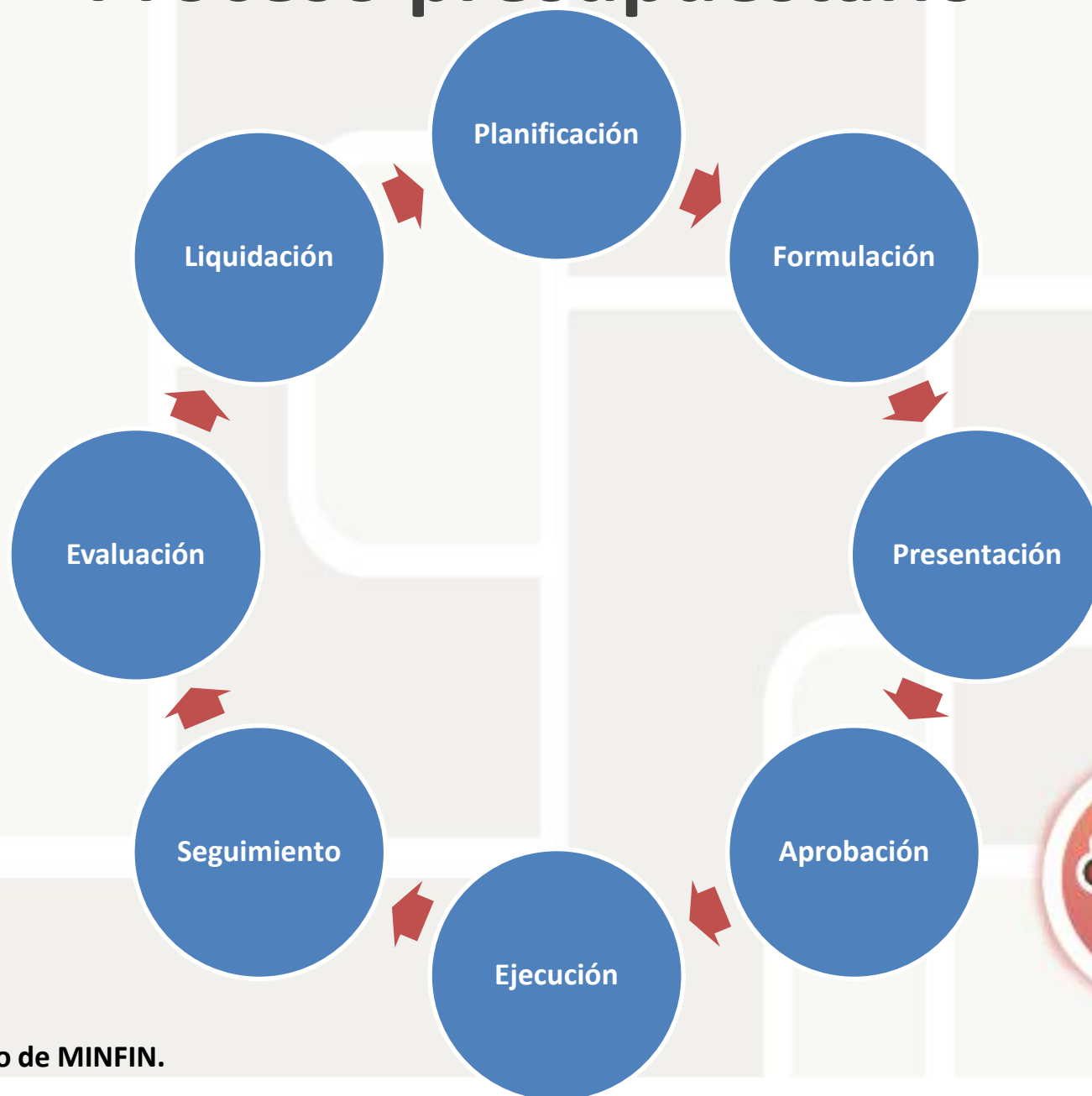


Tema 1: Gestión Pública

Presupuesto

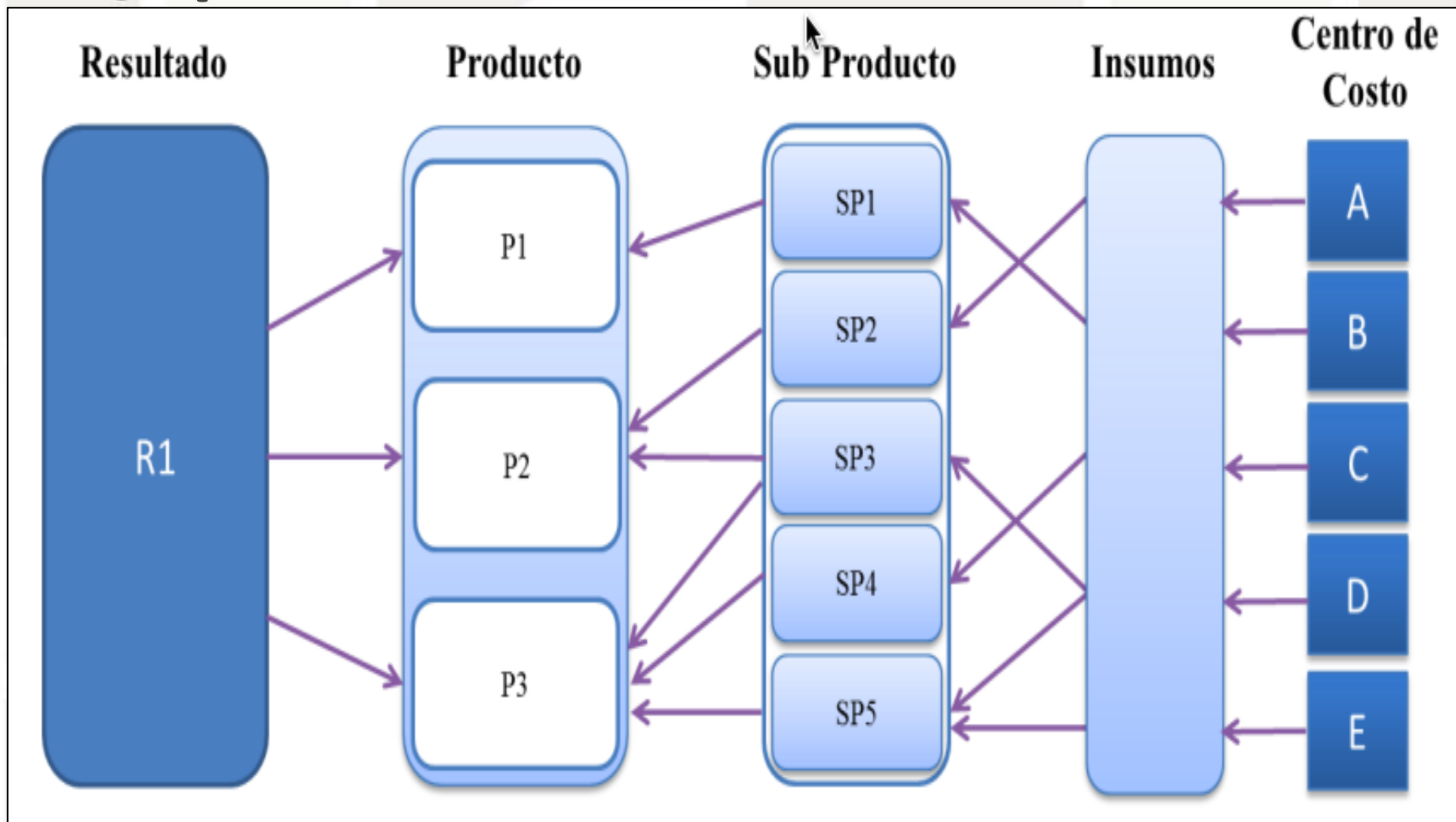


Proceso presupuestario





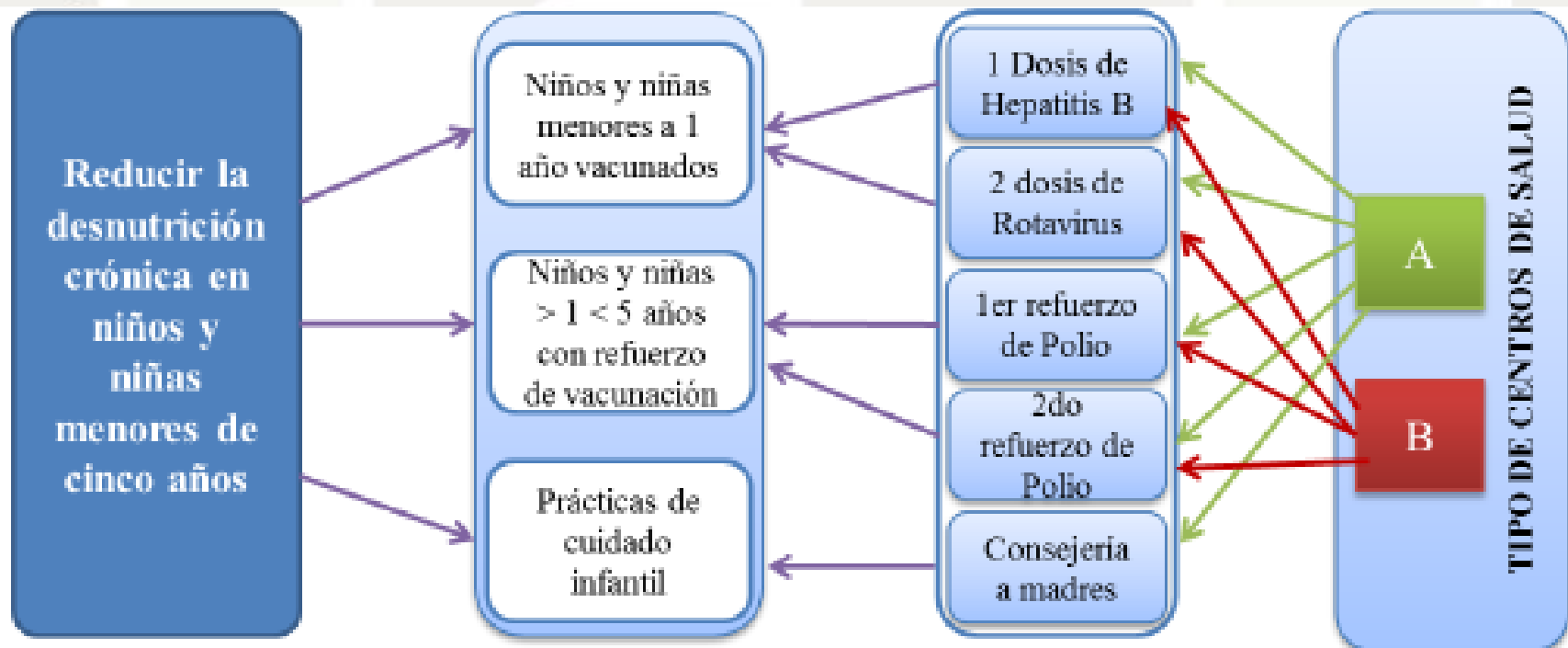
Programación presupuestaria por resultados



Fuente: MINFIN. SEGEPLAN. (2013). Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados. Para el Sector Público de Guatemala, p. 44.

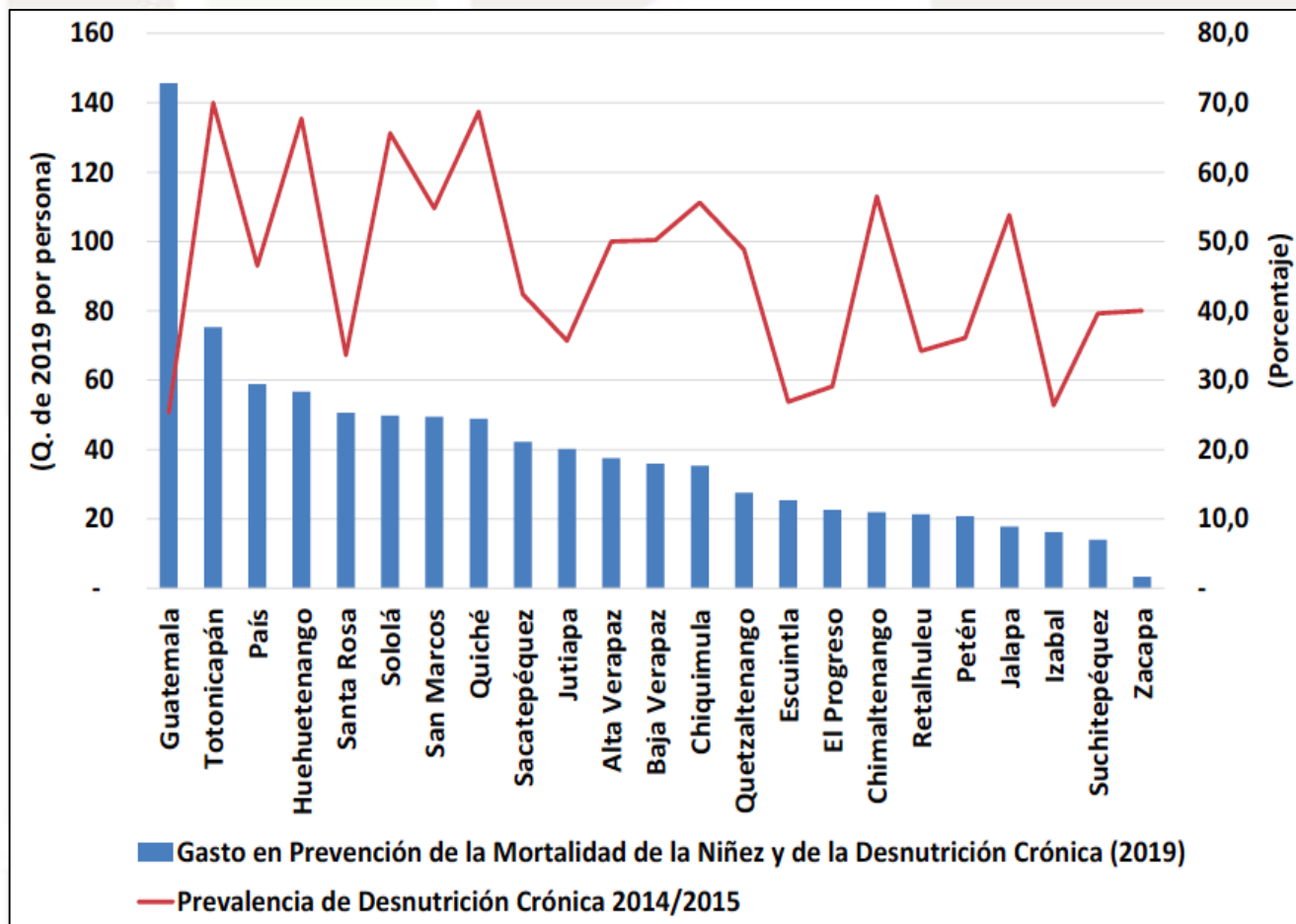


Ejemplo de programación presupuestaria por resultados





Asignación presupuestaria vrs. desnutrición crónica



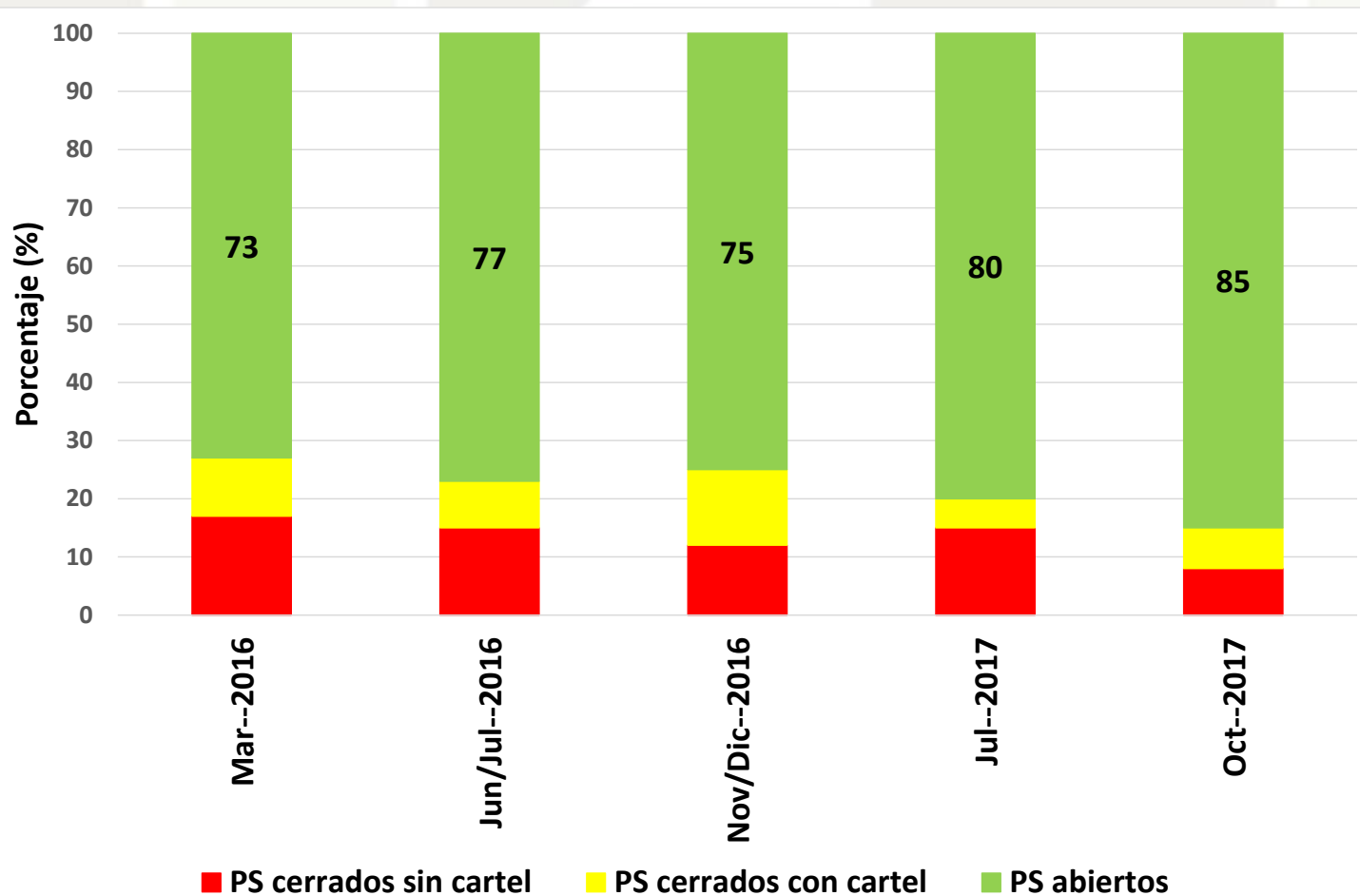
- En 2012-2014 se invirtió el equivalente a Q.1,803.7 millones en intervenciones costo efectivas para prevenir la desnutrición crónica (DC).
- El coeficiente de correlación entre gasto departamental per cápita y la prevalencia de la DC fue 0.15, sin significancia estadística.



Fuente: Elaboración propia a parte de ENSMI 2014/2015, Proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado 2019, y proyecciones de población del INE.



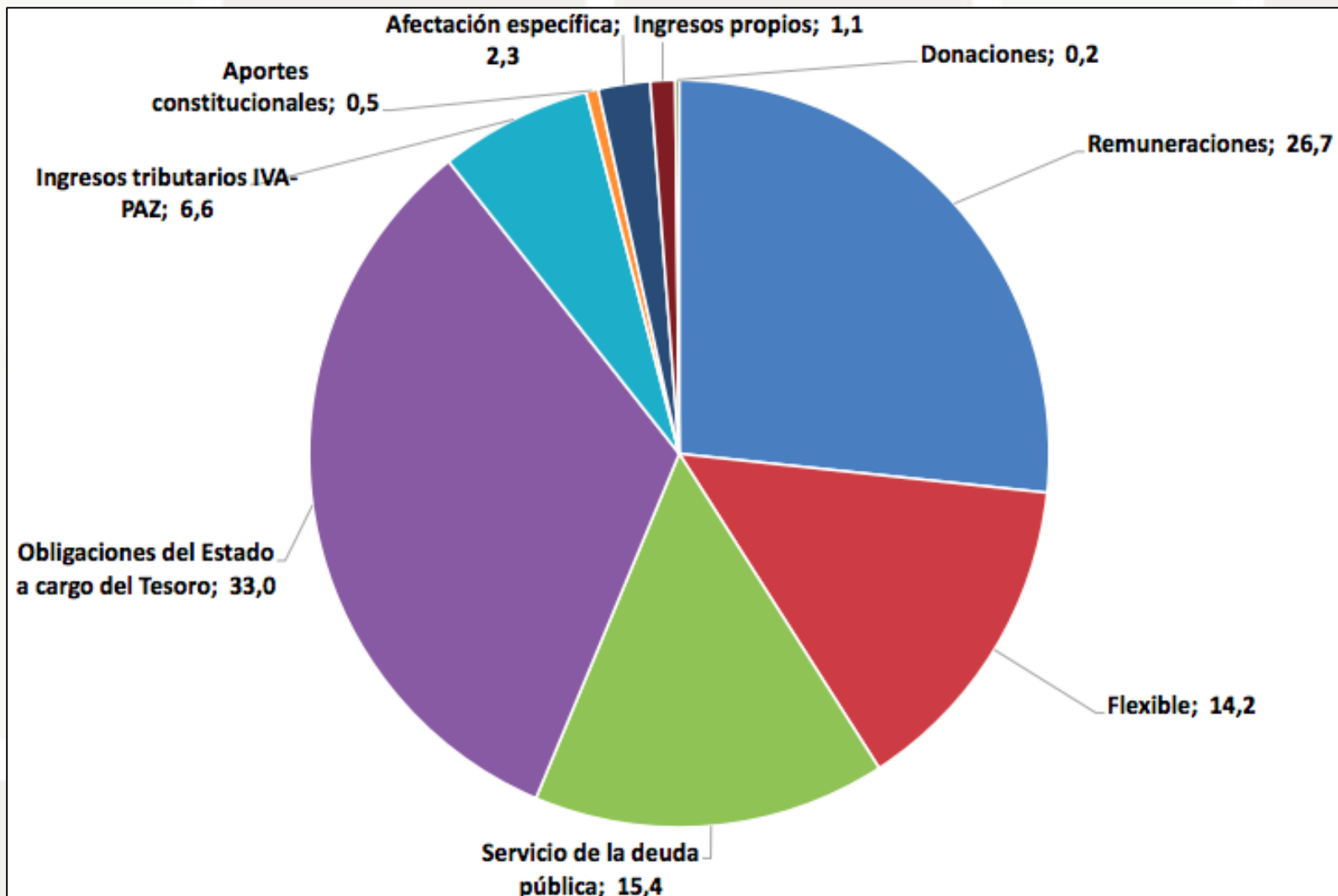
Desafíos con la plataforma de entrega de servicios de salud



Fuente: Elaboración propia a partir de los informes MONIMIL de la SESAN.



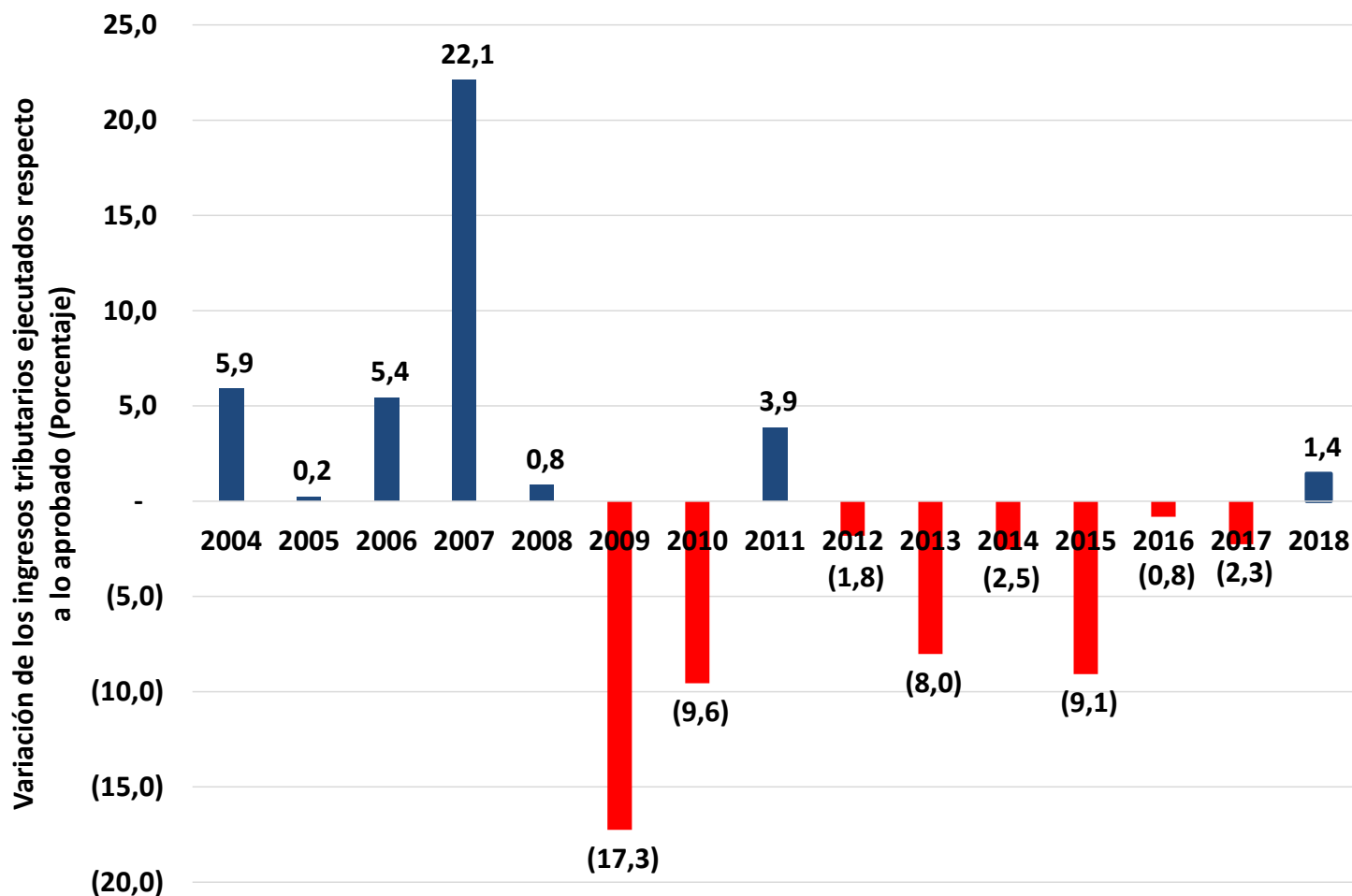
Rigideces presupuestarias



Fuente: Elaboración propia a partir de Proyecto General de Ingresos y Egresos del Estado: Ejercicio Fiscal 2019.



Deficiencias en la estimación de los ingresos tributarios

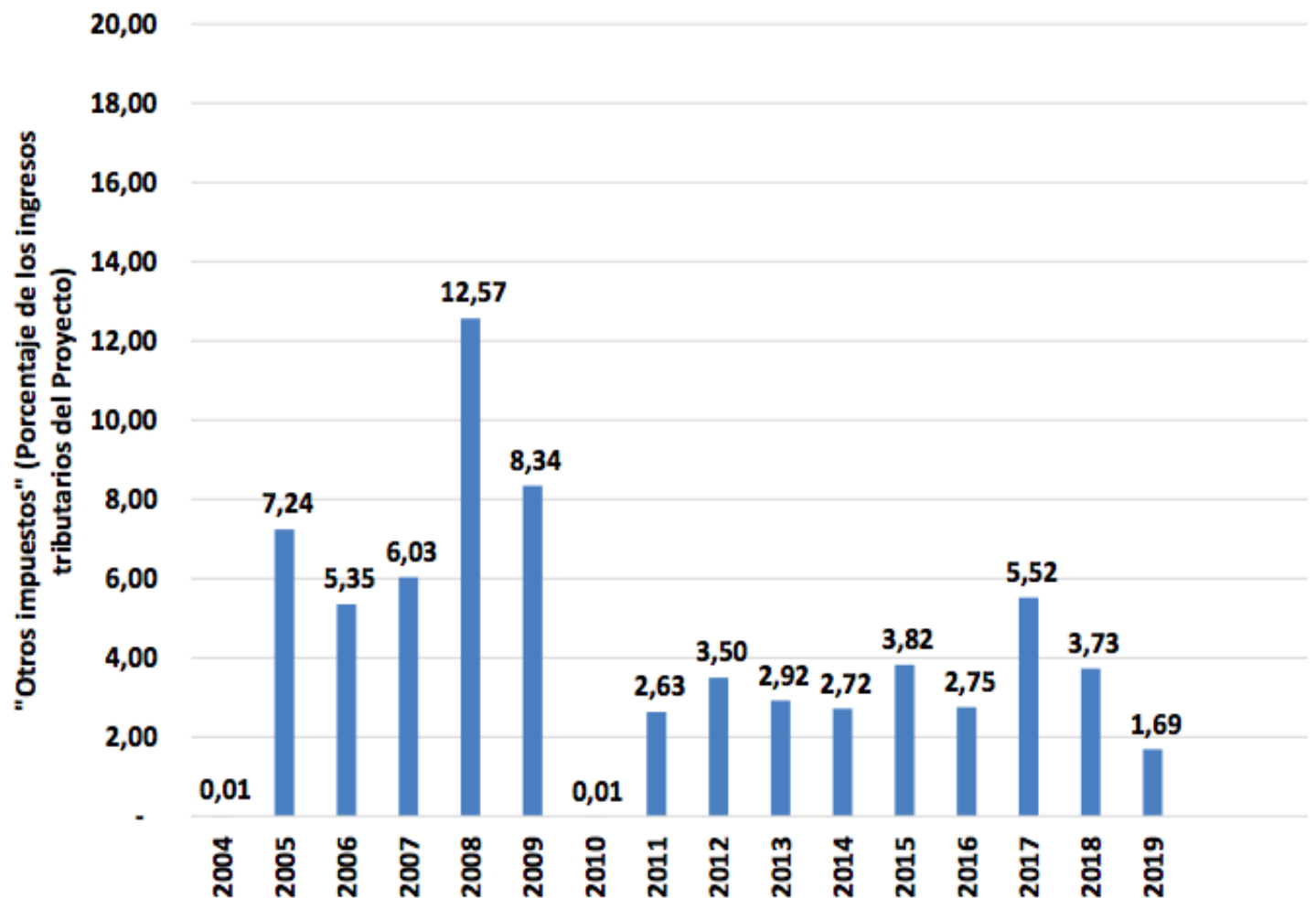


Fuente: Elaboración propia a partir de información del SICOIN.





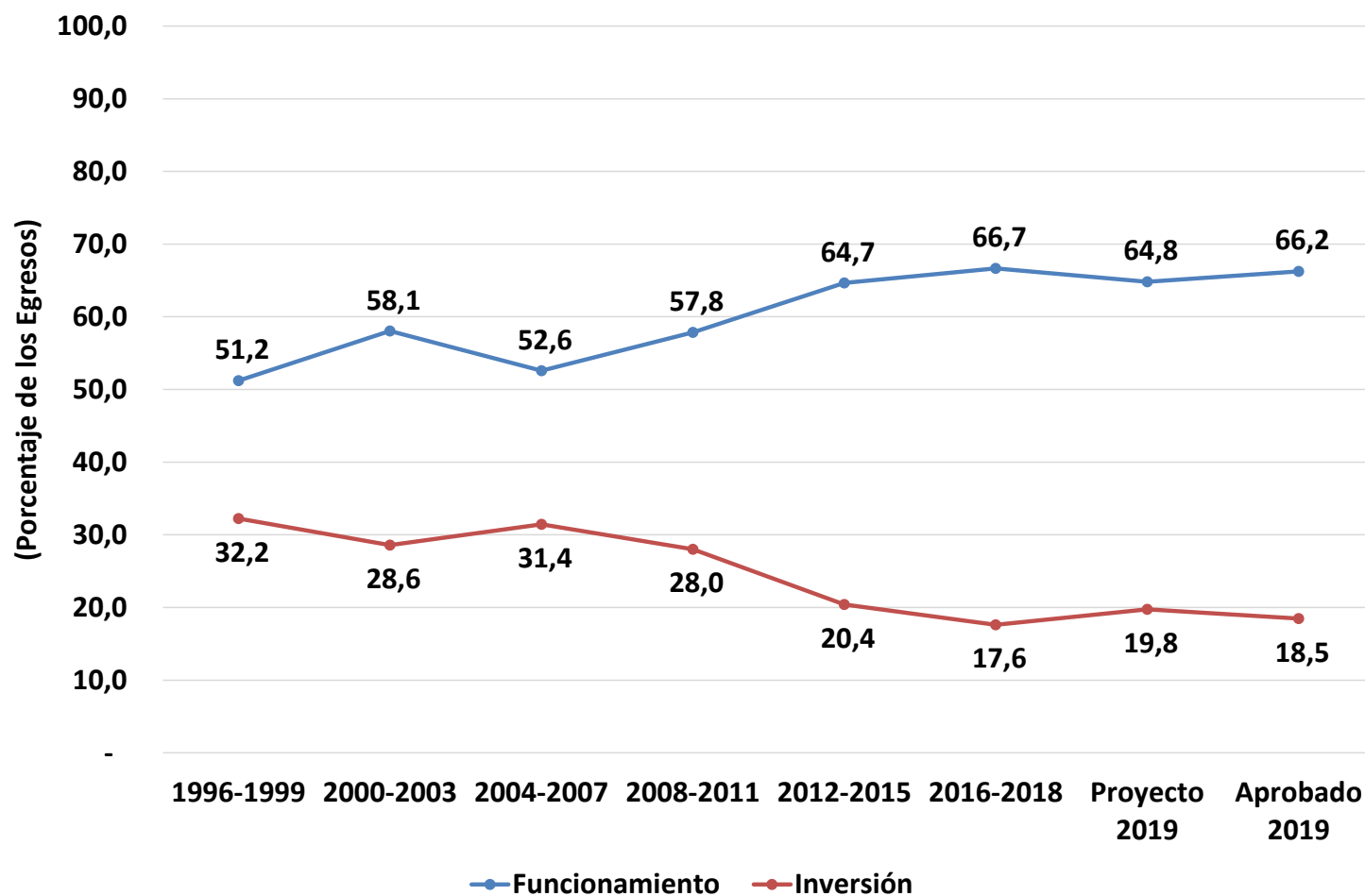
Poca transparencia en estimación de los ingresos tributarios



Fuente: Elaboración propia a partir de información del SICOIN.



Sesgo hacia funcionamiento en detrimento de la inversión



Fuente: Elaboración propia a partir de información del MINFIN.



Recomendaciones priorizadas

Corto plazo

- Fortalecer la planificación
- Hacer ajustes al gasto y publicar información
- Mejorar estimaciones de ingresos tributarios

Mediano plazo

- Mejorar la eficiencia
- Implementar sistema de rendición de cuentas
- Flexibilizar gradualmente el gasto

Largo plazo

- Eliminar las rigideces presupuestarias
- Implementar presupuesto multianual
- Retomar los principios del Pacto Fiscal



Tema 1: Gestión Pública

Contraloría General de Cuentas





Hacia una Contraloría General de Cuentas confiable, transparente y eficiente

- En 2015 la evaluación institucional del BID indicó que la normativa utilizada en los procesos de auditoría en Guatemala tenía una brecha amplia con respecto a las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores -ISSAI-.
- Para 2017 la CGC adapta las ISSAI en Guatemala en cuatro niveles: 1) principios fundamentales; 2) requisitos previos para el funcionamiento de las EFS o SAI; 3) principios fundamentales de auditoría; y 4) directrices de auditoría.
- Además, como forma de modernización, se crearon direcciones específicas para dar seguimiento a temas específicos de relevancia.





Desafíos a superar en la CGC

- En 2018, una nueva evaluación institucional del BID indicó que existen 7 indicadores con nivel bajo:
 1. El Organismo Rector no ejerce funciones de control ex - ante.
 2. Disponibilidad de un Manual de Auditoría Gubernamental.
 3. Existencia de mecanismos de capacidad profesional.
 4. Disponibilidad de un sistema de control de calidad.
 5. Liderazgo y buen gobierno.
 6. Disponibilidad de estrategia de comunicación.
 7. Disponibilidad de un sistema de indicadores.





Recomendaciones priorizadas CGC

Corto plazo

- Política institucional interna con visión integral y complementaria.
- Inventario de cambios realizados y resultados obtenidos.
- Creación de manual de criterios interpretativos institucionales.





Recomendaciones priorizadas CGC

Mediano plazo

- Desarrollar de programa de seguimiento a la adopción de las ISSAI.
- Desarrollar un programa de capacitación y formación en los principios fundamentales de auditoría.
- Evaluar y actualizar el plan actual de incentivos del Auditor Gubernamental y eliminar el fondo privativo proveniente de las multas.





Recomendaciones priorizadas CGC

Largo plazo

- Desarrollar un programa para la evaluación de calidad de los procesos de auditoría.
- Dar seguimiento a la implementación del nuevo Sistema Integrado de Control de Auditorías -SICA-.
- Liderar la generación de una política de Estado con visión integral y complementaria y desarrollar una plataforma tecnológica integral para la cadena de gestión del gasto público.



Tema 1: Gestión Pública

Adquisiciones / contrataciones





Diagnóstico Sistema Nacional de Adquisiciones

- Modelo estatal con tendencia expansiva del gasto público, principalmente contratación de funcionarios públicos.
 1. Utilización arbitraria del poder.
 2. Utilización legítima del gasto público en cometidos no sustantivos o aplicados sin sentido técnico.
- Existe pérdida de credibilidad del sector público como gestor, influida por la percepción de corrupción y falta de transparencia. La sensibilidad más grande es el incumplimiento de la prestación de servicios públicos.
 - La ineficiencia en la inversión de los recursos públicos implica el sobrecosto que alguien deje de recibir recursos. La administración suple su incumplimiento con el uso de mayores fondos públicos.





Ley de Contrataciones del Estado

- Decreto número 57-92 del Congreso de la República (5 de octubre de 1992).
 - Actualidad: normativa desordenada y gran cantidad de regímenes de adquisición, entre ellos: suministros importados, licitación, cotización, contrato abierto, compra de baja cuantía, compra directa, contratación directa, adquisición con proveedor único, arrendamiento y compra de bienes inmuebles, subasta electrónica inversa, adquisición por entes especiales y régimen de excepción.
- En Guatemala el sistema de adquisiciones públicas no cuenta con encargados gerenciales. Descansa en el correcto funcionamiento de controles legales.
 - Necesariamente se debe asumir un nuevo modelo concentrado en los usuarios, los resultados y la rendición de cuentas.





Reformas a la Ley de Contrataciones del Estado

Decretos que reforman la Ley de Contrataciones del Estado

- **1997**
Decreto 20-97
- **2001**
Decreto 34-2001
- **2001**
Decreto 73-2001
- **2006**
Decreto 11-2006
- **2009**
Decreto 27-2009
- **2010**
Decreto 45-2010
- **2011**
Decreto 06-2011
- **2015**
Decreto 09-2015
- **2016**
Decreto 46-2016





Recomendaciones priorizadas

Corto plazo

- Análisis técnico del texto de la Ley de Contrataciones del Estado.
- Caracterizar dentro de la Ley sus diferentes tipos de contrataciones.
- Contrastar la Ley de Contrataciones del Estado frente otras leyes de contenido común.





Recomendaciones priorizadas

Mediano plazo

- Hacer un levantamiento de los distintos procesos de contrataciones.
- Discutir los diversos problemas interpretativos de la Ley de Contrataciones del Estado y leyes afines.
- Solicitar a la Contraloría General de Cuentas, la identificación, recopilación y clasificación de los principales hallazgos o debilidades encontradas en sus distintos procesos de auditoría.





Recomendaciones priorizadas

Largo plazo

- Con base en las evidencias determinar el grado de reformas que demanda el sistema.
- Crear un sistema de adquisiciones públicas con énfasis gerencial.
- Incorporar dentro de los objetivos estratégicos del Estado el tema de las adquisiciones.



Tema 1: Gestión Pública Servicio Civil





Institucionalidad

- La institucionalidad y órganos de poder del Estado, concebidos y estructurados por normas que responden a inercias, actitudes y cultura organizacional, son incompatibles con las necesidades y las normas vigentes.
 - Desfase entre lo que debiera hacer y lo que realmente hace.
- Proceso de modernización implica cambio institucional:
 - Redefinir rol del Estado en la sociedad.
 - Cambio en la forma de administración pública.
- Administración del recurso humano: crítico para eficiencia.
- Diversas formas de contratación de personal: falta de visión única que represente un mínimo de reglas básicas para alcanzar objetivos mínimos comunes en la administración pública.





Obstáculos para la modernización

- Alta rotación de plazas, pocas por concurso o carrera civil.
- Plazas por referencia: maestros, policías.
- Promoción no por mérito: peso de la antigüedad.
- Ausencia capacitación, evaluación, profesionalización.
- Salarios poco competitivos pero protegidos.
- Protección contra despidos.
- Clasificación de puestos (1991, 1992).
- Pactos colectivos proteccionistas, costosos, modifican la norma de aplicación general; no límites claros.
- Cobertura parcial de la ley; norma desfasada.
- Heterogeneidad: ausencia de políticas uniformes basadas en principios generales.
- Complementa sistemas de entidades descentralizadas o autónomas.





Propuestas

1. Sacar a concurso los puestos “gerenciales”.
2. Descentralización proceso nombramiento.
3. Duración de los puestos.
4. Criterios de remuneración.
5. Sistemas de evaluación del rendimiento.
6. Meritocracia.





Recomendaciones priorizadas

Corto plazo

- **Evaluación del rol de la Oficina Nacional del Servicio Civil.**
 - Autonomía administrativa y técnica con una nueva visión de la administración del recurso humano en la administración pública.
 - Ente rector que norma, pero no necesariamente ejecuta.
- **Revisar y regular alcance de los pactos colectivos de condiciones de trabajo.**
 - Sujetos a normas de contratación y administración de personal.
 - Evitar que los mismos se utilicen como un medio de actualización de salarios y protección de puestos.
 - No debieran utilizarse para modificar las normas generales de administración de personal.
- **Revisión y reforma a la Ley del Servicio Civil vigente.**





Recomendaciones priorizadas

Mediano plazo

- **Censo de los trabajadores.**
 - Información actualizada permanentemente del número de puestos en la administración pública y su distribución.
 - Información del perfil para todos los puestos.
 - Información si están siendo ocupados o no, remuneración básica, entre otros.
- **Profesionalización de los empleados públicos.**
 - Importante contar con personal calificado para cada puesto y para carrera administrativa.
 - Constante capacitación y profesionalización del personal según planificación anual presupuestada.
 - Implica procesos de evaluación de desempeño.
 - Contemplar una mejora salarial.





Recomendaciones priorizadas

Largo plazo

- **Nueva Ley de Servicio Civil (Fase II):** Carrera en el servicio civil con principios generales básicos, efectivos y aplicables a todo el sistema de contratación (homologación).
- **Revisión sistemas de contratación existentes - uniformar criterios básicos (contratación, promoción, carrera y despido):** Unificar criterios que aplica ONSEC con criterios de entidades nominadoras. Ley de Servicio Civil de aplicación general (Gobierno Central), definiendo los lineamientos generales que deben respetarse, dando flexibilidad en cada dependencia gubernamental.
- **Evaluar y ajustar la normativa complementaria a la Ley de Servicio Civil para que responda a la nueva carrera administrativa.**



Tema 1: Gestión Pública

Resumen de las propuestas





Muchas Gracias

www.cien.org.gt

#DesarrolloGT

 [cien.guatemala](https://www.facebook.com/cien.guatemala)

 [@CIENgt](https://twitter.com/CIENgt)