

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
NO AUTORIZADO PARA USO PÚBLICO**

GUATEMALA

**APOYO PARA LA PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y MONITOREO CON
BASE EN RESULTADOS**

(GU-T1036)

PLAN DE OPERACIONES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Sandra Bartels (RE2/SC2) Jefe. Miembros: Joel Korn, Coordinador, Efectividad en el Desarrollo; Susana Sitja Rubio (RE2/SC2); Beatriz Abizanda (RE2/SC2); Héctor Morena (RE2/OD3); Javier Jiménez Mosquera (LEG/OPR2) y Nohora Alvarado (COF/CGU). Leila Sarquis (RE2/SC2) quien asistió en la producción del documento.

ÍNDICE

I.	MARCO DE REFERENCIA.....	1
A.	Marco socioeconómico.....	1
B.	El Sector: La Estructura Institucional para la Planificación.....	2
1.	Las Bases del SGPR en Guatemala.....	2
2.	Marco Legal y Reglamentario.....	3
3.	El Marco de Procedimientos y Procesos.....	4
C.	Estrategia del país en el sector	5
D.	Estrategia del Banco en el sector.....	5
E.	Estrategia del programa.....	5
II.	EL PROGRAMA	7
A.	Objetivos y descripción	7
B.	Estructura del programa	7
C.	Resultados Esperados:.....	8
D.	Costo y financiamiento.....	9
III.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	9
A.	Organismo ejecutor	9
B.	Período de ejecución y calendario de desembolsos.....	10
C.	Ejecución y administración del proyecto.	10
D.	Adquisición de Bienes y Servicios	11
E.	Sostenibilidad	11
IV.	BENEFICIOS Y RIESGOS.....	12
A.	Beneficios.....	12
B.	Riesgos	12
V.	REVISIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL.....	12

ANEXOS Y LINKS ELECTRÓNICOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=621935
ANEXO III	Cronograma de Actividades http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=617489
ANEXO IV	Plan de Adquisiciones http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=617479
ANEXO V	Cuadro de Resultados Esperados en Consultorías http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=617496

APÉNDICES

DATOS BÁSICOS SOCIOECONÓMICOS

Los datos básicos socioeconómicos de se encuentran disponibles en el Internet en la siguiente dirección: www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE RE2/SC2

PREPARACIÓN:

Construyendo Capital Social por medio de la Reforma Fiscal: Guatemala. Rodrigo Vergara – Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile y Jorge Lavarreda – CIEN Guatemala. 19 de agosto de 2005.

Consultaría para el Diagnóstico y el Plan de Acción para la instrumentación del pilar externo del PRODEV en Guatemala. Marcos Pedro Makón. Agosto de 2005.

Guatemala Country Fiduciary Assessment. World Bank and Inter-American Development Bank. May 24, 2005.

BID: Estrategia del Banco con Guatemala. Diciembre 2004.

EJECUCIÓN:

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CESI	Comité de Medio Ambiente e Impacto Social
CFA	Country Fiduciary Assessment
COPRE	Comisión Presidencial para la Reforma del Estado, la Descentralización y la Participación Ciudadana
CPAR	Country Procurement Assessment Report
CT	Cooperación Técnica
DGP	Dirección General de Presupuesto
GPR	Gestión Pública por Resultados
LOP	Ley Orgánica de Presupuesto
MFP	Ministerio de Finanzas Públicas
ONSEC	Oficina Nacional de Servicio Civil
PRODEV	Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo
RE2	Departamento Regional de Operaciones 2
SAG	Sistema de Auditoría Gubernamental
SC2	División de Modernización del Estado y Sociedad Civil 2
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SGPR	Sistema de Gestión por Resultados
SIAF	Sistema Integral de Administración Financiera
UDAF	Unidad Institucional de Administración Financiera

**APOYO PARA LA PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y MONITOREO CON BASE EN
RESULTADOS**

(GU-T1036)

RESUMEN EJECUTIVO

Solicitante:	Ministerio de Finanzas Públicas - Gobierno de Guatemala.		
Agencia ejecutora:	Ministerio de Finanzas Públicas - Gobierno de Guatemala.		
Monto y fuente:	IDB (PRODEV):	US\$	425.000
	Local:	US\$	40.000
	Total:	US\$	465.000
Plazos:	Período de Ejecución:	12 meses a partir de la fecha de entrada en vigencia de la carta-convenio.	
	Período de Desembolso:	18 meses para el último desembolso contados a partir de la fecha de entrada en vigencia de la carta-convenio.	
Objetivos:	<p>El <i>propósito</i> de esta operación es apoyar al Gobierno Nacional de Guatemala en el fortalecimiento de la planificación y programación presupuestaria con el fin de introducir un proceso de retroalimentación de resultados que mejore la efectividad y eficiencia del gasto público. Este fortalecimiento permitiría la introducción progresiva de la gestión por resultados a partir del ejercicio presupuestario 2007. Los objetivos específicos de esta CT pueden resumirse en: (i) implantar en forma progresiva la planificación estratégica como herramienta básica de gobierno por parte de las instituciones públicas; (ii) contribuir a la modernización del sistema presupuestario y su integración con el sistema de planificación; (iii) contar con un conjunto de indicadores de resultados, de productos y de relaciones insumo-producto de las instituciones públicas, a partir de la formulación del presupuesto 2007, que permita, en el mediano plazo, la implantación de un modelo de programación y gestión por resultados.</p>		
Revisión social y ambiental:	<p>De acuerdo a lo indicado en el acta del CESI del 14 de octubre de 2005, esta operación no requiere una evaluación de impacto ambiental, ya que las actividades a financiar con la Cooperación Técnica no tendrán impactos ambientales ni sociales negativos.</p>		

Beneficios y beneficiarios:

El beneficio es el fortalecimiento de la planificación y programación presupuestaria con el fin de mejorar la efectividad eficiencia y transparencia de la administración de los fondos públicos. Además, esta operación permitirá orientar las inversiones públicas a sectores claves. Por otro lado el sistema de monitoreo y evaluación proporcionará información crucial sobre el desempeño de la planificación presupuestaria, fomentando la credibilidad y la confianza del público al informar sobre los resultados del programa de inversión pública y sus implicaciones presupuestarias, a la vez que permitirá detectar prácticas o programas prometedores, así como programas improductivos para introducir las medidas correctoras pertinentes. El *Beneficiario de la CT* es la República de Guatemala.

Riesgos:

La instrumentación de un nuevo modelo de planificación y el fortalecimiento del sistema presupuestario requerirá un firme y decidido apoyo político de sus máximas autoridades y un proceso profundo de cambios culturales en los funcionarios del órgano rector del sistema presupuestario y de las unidades institucionales de presupuesto, por eso a través de esta CT se realizará de un plan intensivo de capacitación. Por otro lado, si bien el marco legal vigente en materia de planificación y administración financiera no presenta restricciones en el corto plazo para la instrumentación de la gestión por resultados, en el largo plazo será necesario contar con una ley que otorgue carácter imperativo a la elaboración de planes estratégicos, sectoriales, regionales e institucionales.

Condiciones contractuales especiales:

Ninguna.

Excepciones a las políticas del Banco:

Ninguna.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Marco socioeconómico

- 1.1 Con una población de aproximadamente 12,2 millones de habitantes y un ingreso per cápita promedio de alrededor de US\$2.000, Guatemala es la economía de mayor envergadura en Centroamérica (Cuadro 1). Guatemala es un país con una población mayormente joven, indígena y rural: 53% tiene menos de 20 años, 48% son indígenas y 54% vive en zonas rurales. La pobreza en el país es elevada y profunda: cerca de 56% de los guatemaltecos viven en condiciones de pobreza, y 21,5% viven en condiciones de pobreza extrema. La pobreza es mayormente indígena y rural: 71,9% de los indígenas son pobres, comparado con 44% de los no indígenas, mientras 72,2% de los habitantes en zonas rurales viven en pobreza, comparado con 28,1% en las zonas urbanas. Este mismo patrón es seguido por la pobreza extrema. También las mujeres se encuentran en condiciones mucho más desfavorables; sólo dos países en el hemisferio occidental tienen índices de desarrollo de género más bajos.¹

Cuadro 1

Población: 12,2 millones
Superficie: 108.900 km ²
Población por km²: 110,2
Crecimiento demográfico: 2,6%
Población por debajo de los 15 años de edad: más de 50%
Expectativa de vida: 65,5 años
INB per cápita: US\$1.760
PIB: US\$23.300 millones
Fuente: Indicadores mundiales de desarrollo 2004

- 1.2 Luego de varios años de una gestión macroeconómica prudente, respaldada por dos acuerdos consecutivos (2002 y 2003) de la facilidad de contingencia ("Stand-By") con el FMI, Guatemala ha logrado avances significativos en la consolidación de su estabilidad macroeconómica. Redujo la tasa de inflación de 8,91% a 5,85%, la cual se mantuvo en el rango de las metas del Programa con el FMI, al instrumentar una activa política monetaria en un marco fiscal relativamente disciplinado.
- 1.3 Desde su inicio el nuevo Gobierno ha venido implementando una política fiscal austera, pero protegiendo el gasto social, lo que le generó hasta mayo de 2004 un superávit en las cuentas del Gobierno Central. Sin embargo, ha habido un atraso en el programa de inversión pública debido a un conjunto de factores, entre los que cabe mencionar el cambio de administración, el retraso hasta el mes de julio del 2004 en la aprobación del programa de inversión y la poca flexibilidad en el Presupuesto propiciada por el Congreso. A pesar de la aprobación de medidas para aumentar los ingresos fiscales, éstos continúan siendo insuficientes para ampliar el gasto y al mismo tiempo mantener la solidez financiera del sector público.
- 1.4 La apreciación registrada en el tipo de cambio durante los últimos años, a la cual han contribuido tanto el crecimiento de las remesas como la entrada de capitales, ha venido afectando la competitividad cambiaria de las actividades productivas del

¹ BID: Estrategia del Banco con Guatemala. Diciembre 2004

país. Esta situación demanda continuar con una mezcla de política fiscal y monetaria que contribuya a promover la competitividad, al tiempo que apoye la estabilidad de precios, en particular debido a que en el año 2004 la inflación se registro en 9,23%, y durante este año hasta septiembre se registra un nivel de inflación de 9,45%, debido en parte al fuerte aumento del precio del petróleo.²

B. El Sector: La Estructura Institucional para la Planificación

- 1.5 El marco institucional para la planificación está integrado por varios organismos y sistemas que proveen información para la definición de políticas nacionales y sectoriales. En materia de administración financiera del Estado, el sistema está regido por el Ministerio de Finanzas Públicas (MFP), organismo encargado del presupuesto, la contabilidad, la tesorería, el crédito público, y los procesos de asignación y evaluación de los recursos públicos. Asimismo, el MFP es el ente rector del sistema de compras y contrataciones del Estado. Por otra parte, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) es el ente rector y coordinador del sistema de planificación participativo de Guatemala³. En cuanto a los procesos de reforma administrativa y de modernización del Estado, la entidad responsable por su rectoría es la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado, la Descentralización y la Participación Ciudadana (COPRE), que depende orgánicamente de la Presidencia de la República. Finalmente, la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC) es el órgano rector del sistema de recursos humanos del Estado, y es el encargado de definir las políticas de ocupación, salarios e incentivos a los servidores públicos, siendo éstas un elemento importante en la implementación de un sistema de gestión por resultados (SGPR).
- 1.6 Dos son los organismos con competencias en la medición y evaluación de impactos de la gestión gubernamental. En primer lugar, la Contraloría General de Cuentas cuyo mandato consiste en velar por el cumplimiento de las normas legales en materia de uso de recursos financieros, en supervisar y evaluar la eficiencia, eficacia y transparencia con que se manejan los recursos del Estado, y en su impacto en la ejecución física y financiera del presupuesto. En segundo lugar, el Instituto Nacional de Estadística, es el responsable de proveer indicadores económicos y sociales que midan los impactos de las políticas gubernamentales, aspecto necesario para consolidar el SGPR.

1. Las Bases del SGPR en Guatemala⁴

- 1.7 Guatemala dispone de bases sólidas para la consolidación de un sistema de gestión publica basada en resultados. En primer lugar, el marco legal vigente en materia de planificación y administración financiera, regido por la Ley Orgánica de Presupuesto de 1998 (LOP), permite la instrumentación de un sistema de gestión

² Banco Central de Guatemala, Indicadores Macroeconómicos Mensuales 1995-2005.

³ El sistema de planificación de Guatemala está integrado por el Consejo Nacional de Desarrollo Nacional Urbano y Rural, los Consejos Regionales Urbano y Rural, los Consejos Departamentales de Desarrollo, los Consejos Municipales de Desarrollo y los Consejos Comunitarios de Desarrollo.

⁴ Guatemala Country Fiduciary Assessment. World Bank and Inter-American Development Bank. May 24, 2005.

pública por resultados al establecer como uno de sus objetivos el sistematizar los procesos de programación, gestión y evaluación de los resultados del sector público. Asimismo, la LOP da al MFP la facultad de coordinar los procesos de ejecución presupuestaria de los Organismos, e intervenir en los ajustes y modificaciones de los presupuestos, de acuerdo a las atribuciones que le fije la reglamentación correspondiente; desarrollar mediante técnicas de programación y estadística, las herramientas de control de gestión de los resultados vinculados al cumplimiento de los objetivos y metas del sector público.

1.8 En segundo lugar, la reforma de la administración financiera, que creó el Sistema Integral de Administración Financiera (SIAF) a mediados de los años noventa como parte del programa de modernización del sector público, integra los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería y crédito público mediante un conjunto común de reglas y procedimientos. La premisa básica del SIAF es la centralización normativa por parte del MFP y la descentralización operativa a través de Unidades Institucionales de Administración Financiera (UDAF) constituidas por ley. La puesta en marcha del SIAF ha contribuido a la eficiencia en la ejecución de las transacciones financieras y la producción de información oportuna sobre la mayoría de las finanzas de gobierno. El SIAF permite formular el presupuesto por resultados, fijando metas físicas y financieras por unidad ejecutora, no obstante, en el caso de la inversión, no hay vinculación entre la programación financiera y los avances físicos.

1.9 En tercer lugar, se cuenta en la actualidad con una serie de convenios marco interinstitucionales entre el MFP y la SEGEPLAN, por un lado, y los Ministerios de Salud Pública y Asistencia Social, Educación, Agricultura, Ganadería y Alimentación y Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda. Estos convenios marco tienen por objetivo la instrumentación técnica del presupuesto por programas, y el diseño y aplicación de indicadores que permitan medir la gestión y el desempeño, con el fin de consolidar el sistema de gestión por resultados.

2. Marco Legal y Reglamentario

1.10 La Ley Orgánica del Presupuesto y sus reglamentos exigen que el MFP, en coordinación con la SEGEPLAN, proponga las políticas de presupuesto y las directrices generales en las que se apoya el proceso de formulación presupuestaria. No obstante, no existe disposición alguna respecto del contenido mínimo de esos documentos. Con base en la política, las normas y los toques del presupuesto, las entidades ejecutoras formulan el borrador del presupuesto institucional correspondiente, que se aborda directamente con el Ministerio de Finanzas Públicas antes de su incorporación en la propuesta de presupuesto. Si bien el campo de deliberación es mayor en el caso de opciones de capital que en el de gastos recurrentes, el Ministerio de Finanzas Públicas es quien, en última instancia, tiene la palabra definitiva en el proceso de toma de decisiones⁵, eso es, en la medida en que lo permitan las rigideces presupuestarias.

⁵ Dos quejas habituales de las entidades ejecutoras son la dilación en la comunicación de los toques, lo cual repercute adversamente en el debido procedimiento de planificación presupuestaria, y el proceso en virtud del cual la Dirección Técnica de Presupuesto hace los recortes presupuestarios, los cuales suelen

- 1.11 Si bien la Ley del Organismo Ejecutivo asigna a SEGEPLAN la responsabilidad de diseñar, coordinar, supervisar y evaluar el sistema nacional de proyectos de inversión, no existe una legislación específica que reglamente su funcionamiento o rija su uso. Cabe anotar, sin embargo, que la mejor coordinación entre SEGEPLAN y la Dirección Técnica de Presupuesto está dada por la posibilidad de la ampliación de la cobertura del sistema nacional de inversión pública (SNIP), que en la actualidad se basa en un proceso de evaluación técnica y priorización del que se vale SEGEPLAN para aprobar o rechazar propuestas⁶. El principal producto del SNIP es el Programa cuatrienal de Inversión Pública (PIP) que debe orientar el proceso de formulación del presupuesto de inversiones en el sector público. También en este caso la falta de un requisito jurídico para la elaboración de estudios de factibilidad, le permite a la Dirección Técnica de Presupuesto o al Congreso incorporar proyectos en el presupuesto que no han pasado por un proceso de evaluación ex ante.

3. El Marco de Procedimientos y Procesos

- 1.12 El MFP desempeña un papel preponderante en el proceso de formulación presupuestaria que se ciñe a un marco de procedimientos de manera ordenada y oportuna. La solidez de las metodologías empleadas para el análisis y seguimiento de los ingresos y egresos presupuestados, aunada a la aplicación coordinada de las metodologías, han repercutido en el mejoramiento de la capacidad del gobierno de mantener una disciplina fiscal global. Sin embargo, es mucho el campo del que se dispone para aumentar la credibilidad del presupuesto inicial de gastos como instrumento de asignación, lo cual es evidente en las variaciones interinstitucionales que se observan en la ejecución (particularmente tratándose de gastos de capital).
- 1.13 Los fondos correspondientes al gasto corriente se asignan principalmente sobre una base incremental (el presupuesto anterior sirve de base para las deliberaciones). El programa de inversión pública brinda más espacio para priorizar y se basa en un proceso de evaluación ex ante. No obstante, el funcionamiento de SNIP en su actual versión es relativamente una novedad (2001) y, como tal, quedan por definir algunas funciones, que podrían apuntalar su potencial como herramienta para inversiones en apoyo de políticas eficaces en términos de costos.
- 1.14 No existe restricción jurídica alguna a posibles cambios que la Dirección Técnica de Presupuesto o el Congreso quieran hacer a la composición del programa de inversión pública, su cobertura sigue siendo incompleta (los fondos sociales apenas han comenzado a registrar sus respectivas propuestas de proyectos y las municipalidades no son parte del sistema, la capacidad de formulación de proyectos y las herramientas sectoriales son incipientes, no se ha establecido un

ser unilaterales y poco transparentes. El Ministerio de Finanzas Públicas ha empezado a abordar estas preocupaciones en el ciclo de formulación de 2006.

⁶ Las normas del presupuesto anual exigen que los proyectos de inversión tengan la aprobación de SEGEPLAN antes de que la Dirección Técnica de Presupuesto los incorpore en la propuesta del presupuesto general.

enlace entre los sistemas de información SNIP y SIAF, y los módulos de seguimiento y evaluación no se han diseñado todavía. Además, el requisito de obtención de autorización del cuerpo normativo (por ejemplo, la aprobación del Ministerio de Educación para proyectos de infraestructura escolar realizados por fondos sociales) no siempre se cumple. Tal es también el caso del requisito de calcular los gastos recurrentes futuros, cálculo que no se usa eficazmente en la preparación del presupuesto plurianual.

C. Estrategia del país en el sector

- 1.15 Una de las prioridades estratégicas del Gobierno Guatemalteco es impulsar la implantación integral de un sistema de gestión pública por resultados (SGPR) que oriente el uso de los recursos públicos para maximizar su impacto sobre el desarrollo social y económico, así como la transparencia y eficacia en su gestión.
- 1.16 En 2005 el gobierno dio un gran salto en aras de mejorar la planificación y la rendición de cuentas mediante la suscripción de acuerdos entre el Ministerio de Finanzas Públicas, la SEGEPLAN y cuatro importantes ministerios, para adoptar un proceso de formulación presupuestaria con un enfoque plurianual y basado en resultados. El proceso se ha emprendido en el contexto de un plan bien diseñado que desembocará en un marco formal de gastos a mediano plazo, que sirva como base para la formulación y aprobación del presupuesto anual.

D. Estrategia del Banco en el sector

- 1.17 La Estrategia del Banco con Guatemala tiene como objetivo central la reducción de la pobreza y con ese fin, incorpora un elemento transversal de fortalecimiento de la gobernabilidad, el cual prevé específica y explícitamente: el apoyo a la mejora en la gestión pública, tanto a nivel central como local, en especial de la capacidad fiduciaria y de contrataciones, el proceso presupuestario -vinculando la asignación de recursos a resultados- y la capacidad de monitoreo y evaluación. Este Programa se enmarca dentro de la Estrategia del Banco al apoyar las reformas necesarias para mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia del uso de los recursos públicos.

E. Estrategia del programa

- 1.18 Si bien Guatemala cuenta con una base para la consolidación de un SGPR, también existen debilidades en tres grandes áreas:
- 1.19 **Entidades Autónomas:** las autonomías constitucionales y legales en materia presupuestaria, y los regímenes de asignación de recursos para fines predeterminados colocan a determinadas instituciones al margen del proceso presupuestario previsto en la LOP, dificultando para estos casos, el establecimiento de convenios por desempeño entre los órganos centrales del Estado (SEGEPLAN, MFP y ONSEC) y estos organismos. Además, resulta difícil definir incentivos en materia de flexibilización en la administración de recursos humanos, materiales y

financieros en función de cumplimiento de resultados a este tipo de instituciones, debido a que ya cuentan con independencia en el manejo de sus recursos.

- 1.20 **Articulación entre Procesos de Planificación y de Elaboración Presupuestaria:** Guatemala ha sentado las bases en los ámbitos de planificación y del presupuesto que le permitirán avanzar hacia un SGPR; sin embargo las iniciativas lanzadas suelen ser dispersas y no han sido suficientemente coordinadas. Si bien se cuenta con dos instrumentos de planificación, los Lineamientos del Gobierno para el periodo 2004-2008 y el Programa de Reactivación Económica y Social, no se han elaborado planes estratégicos institucionales que dispongan de indicadores de producto y resultado para vincular, orientar y definir concreta y precisamente la asignación de los recursos presupuestarios, ni existe un proceso de planificación estratégica de inversiones. Además, no se ha promulgado una ley que regule específicamente el funcionamiento y los instrumentos del sistema nacional de planificación en general y de las inversiones públicas en particular. A pesar de que se emplea desde hace algunos ejercicios la técnica del presupuesto por programas, existen ciertas debilidades en la determinación de las estructuras programáticas y en la definición de los indicadores que dificultan la implantación plena de un SGPR.
- 1.21 **Capacidad Institucional para el Monitoreo y Evaluación:** Las metodologías de definición de las variables de la ejecución del presupuesto, que sirven de base para el control y el seguimiento del mismo, no permiten la diferenciación entre registros administrativos y financieros de las transacciones, y esto dificulta las labores de seguimiento y medición del impacto de las acciones emprendidas por el Gobierno. La debilidad en la definición de las variables físicas determina que el control a cargo de las unidades de auditoría interna y de la Contraloría General de Cuentas se enfoque fundamentalmente en el uso de los recursos financieros, y no tanto en los impactos sobre el desarrollo del país. Además, el sistema estadístico nacional presenta debilidades en cuanto a la oportunidad, cobertura y consistencia de los datos que genera, debiendo fortalecerse para que cumpla con su papel de apoyo al SGPR. Por otro lado, la gestión pública se ve afectada por la fragmentación institucional que se da por la superposición de unidades de gestión, que conduce a la falta de coordinación. Por todo ello, es necesario desarrollar un plan estratégico de gestión, que incluya la formulación de planes por Ministerio o dependencia y la creación de indicadores de gestión. Paralelamente debe diseñarse y ponerse en funcionamiento un sistema de monitoreo de la gestión del Estado que sea accesible en forma electrónica para los legisladores y los ciudadanos en general. Asimismo, se requiere consolidar el sistema de compras gubernamentales y afianzar los avances realizados en materia de administración tributaria en la SAT.
- 1.22 Para enfrentar todos los retos que supone implementar un SGPR de manera integral, es necesario desarrollar e implementar una serie de acciones a mediano y largo plazo, que exceden el alcance de esta CT. Sin embargo, es necesario comenzar a sentar las bases en aquellos Ministerios que ya tienen un acuerdo con el MFP y SEGEPLAN para adaptar un proceso de formulación presupuestaria con enfoque plurianual basado en resultados con el fin de alcanzar un mayor impacto sobre el desarrollo y la reducción de la pobreza. Por esto la CT propuesta se

centrará en el diseño de un sistema que vincule la planificación estratégica con el presupuesto anual, la programación presupuestal de mediano plazo (presupuesto plurianual) y la planificación operativa, y la implantación de herramientas de seguimiento y evaluación de los resultados e impactos de los programas de inversión pública mediante la elaboración de una metodología de análisis de resultados e impactos y su implementación en los cuatro organismos pilotos mencionados que han firmado convenios con el MFP y la SEGEPLAN.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos y descripción

- 2.1 El *objetivo del Programa* es apoyar al Gobierno Nacional de Guatemala en el fortalecimiento de la planificación y programación presupuestaria con el fin de introducir un proceso de retroalimentación de resultados que mejore la efectividad y eficiencia del gasto público. Este fortalecimiento permitiría la introducción progresiva de la gestión por resultados a partir del ejercicio presupuestario 2007.
- 2.2 Los objetivos específicos de esta CT pueden resumirse en: (i) implantar en forma progresiva la planificación estratégica como herramienta básica de gobierno por parte de las instituciones públicas; (ii) contribuir a la modernización del sistema presupuestario y su integración con el sistema de planificación; (iii) contar con un conjunto de indicadores de resultados, de productos y de relaciones insumo-producto de las instituciones públicas, a partir de la formulación del presupuesto 2007, que permita la implantación de un modelo de programación y gestión por resultados.

B. Estructura del programa

- 2.3 **Componente I: Modelo de Planificación Estratégica y Formulación Presupuestaria.** Dentro de este componente se espera implementar una metodología de vinculación de la planificación estratégica y la formulación presupuestaria a través de procedimientos básicos a utilizarse para organizar y vincular los procesos de planificación estratégica, planificación operativa, y formulación presupuestaria multianual y anual. La implementación de la metodología se hará en cuatro Ministerios pilotos con el fin de perfeccionar la elaboración de los planes estratégicos y de los proyectos de presupuesto multianual para el periodo 2007-2008 y anual para el 2007. Los organismos piloto sugerido son: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social; Ministerio de Educación; Ministerio de Agricultura y Alimentación; y Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda.
- 2.4 En el marco de este componente se realizarán las siguientes actividades: (i) análisis de los instrumentos existentes en materia de planificación y formulación presupuestaria; (ii) evaluación de los cambios metodológicos aplicados para la formulación del proyecto de presupuesto 2006; (iii) elaboración de la propuesta metodológica de planificación estratégica y formulación presupuestaria anual y multianual; (iv) validación de la propuesta con los equipos de la SEGEPLAN y del MFP; (v) capacitación a cuadros técnicos de los organismos del gobierno central

con énfasis en los organismos pilotos identificados; (vi) asistencia técnica para apoyar la implementación del proceso de planificación estratégica; (vii) asistencia técnica para la evaluación de la estructura programática y la estructura organizativa de las entidades involucradas y el rediseño de las mismas; (viii) asistencia técnica para apoyar el proceso de formulación presupuestaria anual y multianual de las instituciones piloto seleccionadas.

- 2.5 Las actividades incluidas en este componente pondrán énfasis en el estudio de las metodologías para el análisis y seguimiento de los ingresos y egresos presupuestados, y del proceso de formulación presupuestaria anual y plurianual. Asimismo, se propone revisar los acuerdos entre el MFP y SEGEPLAN y los cuatro ministerios pilotos para la puesta en marcha de un proceso de formulación presupuestaria con enfoque plurianual y basado en resultados, analizar los fondos extra presupuestarios y las limitaciones que imponen a cualquier proceso de implantación de un sistema integral de gestión por resultados, así como analizar las rigideces presupuestarias (ingresos de afectación específica y costos fijos) que limitan la planificación presupuestaria.
- 2.6 **Componente II: Modelo de Monitoreo y Evaluación.** Dentro de este componente se espera diseñar un sistema de indicadores que posibilite el monitoreo de los compromisos definidos en el proceso de planificación estratégica, planificación operativa, y formulación presupuestaria. Una vez que se diseñe y se valide el sistema de indicadores, éstos se deberán refinar y adaptar mediante el establecimiento de vínculos con los indicadores diseñados para el SIAF y el Sistema de Auditoría Gubernamental (SAG).
- 2.7 Se financiarán con recursos de este componente las siguientes actividades: (i) diseño general del sistema; (ii) construcción y selección de indicadores de monitoreo; (iii) validación de la propuesta con los equipos de la SEGEPLAN, del MFP y de la Contraloría General de Cuentas; y (iv) capacitación de cuadros técnicos.
- 2.8 Para el desarrollo de este componente las UDAF de los ministerios seleccionados para hacer el piloto, recibirán asistencia técnica para desarrollar modelos de planificación que incluyan objetivos estratégicos, metas, indicadores de insumo, producto y resultado. Estos modelos se transformarán en la base del sistema de gestión por resultados.
- C. **Resultados Esperados:**
- 2.9 Con esta CT se busca apoyar el diseño, desarrollo e implantación de las reformas necesarias para instrumentar la planificación estratégica y su vinculación con la programación presupuestaria en los organismos piloto seleccionados y sentar las bases mínimas para que, a partir de la ejecución del Presupuesto del ejercicio 2007 se inicie, con carácter experimental, la instrumentación de la gestión por resultados. El nuevo sistema de indicadores permitirá evaluar la eficiencia y efectividad del gasto.

- 2.10 Con la experiencia que se adquiriera durante la implementación de estas acciones, el MFP, con el apoyo del Coordinador del Proyecto, elaborará un Plan de Acción a mediano y largo plazo que precise las actividades de fortalecimiento institucional necesarias, sus organismos responsables, su costo y calendarización, con el objeto de lograr una generalización de la experiencia alcanzada y darle sustentabilidad al nuevo modelo de gestión. Sin embargo, se debe reconocer las limitaciones existentes para la implantación generalizada de la gestión por resultados que ocasionan la gran cantidad de entidades autónomas y de recursos afectados a fines específicos así como la existencia de fideicomisos que administran gastos. Todo ello limita la definición de incentivos organizacionales y de personal como contrapartida de cumplimiento de resultados. El gobierno nacional está consciente de la necesidad de resolver esta situación, pero para ello se requiere dictados de acuerdos gubernativos para la reducción de fideicomisos y tratamiento legislativo en el caso de los recursos afectados. El alcance de estas experiencias piloto y su generalización dependerá de las reformas normativas que se logre implementar.

D. Costo y financiamiento

- 2.11 El costo de esta CT es de US\$465.000. La contribución del Banco, por un total de US\$425.000 será financiada con recursos del PRODEV, cuenta A. La contrapartida, en especie, será por el equivalente de US\$40.000. Los fondos de la contribución del Banco se usarán para la contratación de consultores individuales y/o firmas consultoras, compra de equipos informáticos, así como la contratación de servicios de auditoría externa de la operación. El aporte local será empleado para sufragar los gastos de materiales de oficina, apoyo secretarial, y gastos de comunicación y transporte.

COMPONENTES	Aporte BID (US\$)	Aporte MFP (US\$)	TOTAL (US\$)
Componente 1: Modelo de planificación estratégica y formulación presupuestaria.	298.850	15.000	313.850
Componente 2: Modelo de Monitoreo y Evaluación	90.000	15.000	105.000
Administración	26.000	10.000	36.000
Auditoría	5.000		5.000
Imprevistos	5.150		5.150
Total	425.000	40.000	465.000

III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Organismo ejecutor.

- 3.1 El Organismo Ejecutor de este Proyecto será el Ministerio de Finanzas Públicas (MFP). El MFP proveerá a los organismos piloto seleccionados asistencia técnica para la implementación de los diseños del modelo de planificación estratégica, programación presupuestaria y selección de indicadores. Con el fin de asegurar una adecuada ejecución, se contratará un Coordinador que tendrá a su cargo la implementación día a día de la CT. El Coordinador estará ubicado y será parte del equipo del MFP durante la ejecución de esta CT.

B. Período de ejecución y calendario de desembolsos.

- 3.2 El proyecto se ejecutará en 12 meses a partir de la entrada en vigencia de la carta-convenio. El plazo para el último desembolso será de 18 meses contados a partir de la fecha de entrada en vigencia de la carta-convenio.

C. Ejecución y administración del proyecto.

- 3.3 El Organismo Ejecutor, a través del Coordinador será responsable de: (i) tramitar la suscripción de los contratos con consultores, así como autorizar los pagos conforme al cumplimiento de los mismos; (ii) tramitar la constitución del fondo rotatorio para el financiamiento del Banco; (iii) mantener los registros contables, la documentación de soporte y elaborar los estados financieros de la operación; (iv) coordinar la ejecución de las actividades, incluyendo la transferencia de asistencia técnica a los organismos seleccionados para el piloto; y (v) asegurar que la operación se ejecute dentro de las normas y condiciones contractuales acordadas entre el Banco y el MFP.
- 3.4 Para asegurar una adecuada provisión de recursos para la ejecución de la CT, se ha previsto la constitución de un Fondo Rotatorio de un 40% de la contribución del Banco. Este nivel de recursos en el fondo rotatorio permitirá al MFP contratar los servicios de consultoría y auditoría dentro de los términos usuales para este tipo de contratos.
- 3.5 **Seguimiento y Evaluación.** Para el efectivo seguimiento del Proyecto, el MFP, presentará al Banco los siguientes informes: (i) Informe Inicial del Proyecto, que deberá contener la descripción de las actividades a ser realizadas durante el primer semestre e incluir la estimación de los recursos que serán necesarios para la ejecución del proyecto, así como los objetivos y metas que se prevé alcanzar durante el semestre. (ii) Informes de seguimiento: a los seis meses contados a partir de la vigencia del Convenio de Cooperación Técnica se presentará un informe semestral de seguimiento que incluirá entre otros aspectos: (i) una evaluación de las actividades realizadas y logros alcanzados en el período inmediatamente anterior; (ii) información financiera sobre la aplicación de la contribución y del aporte; (iii) el detalle de las actividades a realizar en el semestre siguiente; (iv) los objetivos y metas por grupo de actividades y los indicadores a ser utilizados para medir su cumplimiento; (v) el cronograma de ejecución con los respectivos costos; y (vi) las necesidades de financiamiento del período. Estos informes serán simples y estandarizados, y deberán enfatizar el progreso en el cumplimiento de los indicadores relevantes del Marco Lógico e identificar los desvíos que se hubieran observado en el cronograma de ejecución del Proyecto, proponiendo, de ser el caso, las medidas correctivas que deban adoptarse para asegurar la adecuada ejecución de la operación.
- 3.6 A más tardar 30 días después del plazo de ejecución, el organismo ejecutor presentará un informe final del proyecto, conteniendo un resumen de su ejecución y un análisis cuantitativo y cualitativo del logro de los objetivos específicos, de las lecciones aprendidas y de las recomendaciones implantadas. Tres meses después de

finalizada la ejecución se llevará a cabo un taller de cierre para analizar los resultados alcanzados, revisar el Plan de Acción elaborado por el Organismo Ejecutor, y definir los pasos a seguir para garantizar la sostenibilidad de las reformas efectuadas con esta CT.

D. Adquisición de Bienes y Servicios

- 3.7 La adquisición de bienes y servicios y la selección y contratación de servicios de consultoría, se harán de acuerdo con los procedimientos vigentes del Banco. El Plan de Adquisiciones detallado está en el Anexo IV del documento.
- 3.8 **Bienes.** Las adquisiciones de bienes se llevarán a cabo conforme a las políticas del Banco expresadas en el documento GN-2349-3 -Políticas para la adquisición de obras y bienes financiados por el BID del 19 de enero de 2005. No habrá Licitación Pública Internacional. Las adquisiciones por montos entre US\$25.000 y US\$150.000 se podrán realizar mediante Licitación Pública Nacional (LPN), conforme a la legislación nacional, y las adquisiciones para montos inferiores a US\$25.000 se harán mediante concurso de precio (tres cotizaciones-CP). La adquisición de bienes se hará de acuerdo al Plan de Adquisiciones aprobado previamente por el Banco, indicando el tipo de adquisición, los montos estimados y el trimestre en el que se planea su apertura; en los casos en los cuales se realizará más de una licitación, se indican los trimestres de apertura para cada una.
- 3.9 **Consultorías.** Para la selección y contratación de consultorías cuyo valor sea igual o superior a US\$200.000, se utilizará lista corta con solicitud de expresiones de interés internacional. Para montos inferiores a US\$200.000 no será necesario hacer publicidad internacional. La selección y contratación de consultores serán realizadas de conformidad con las políticas del Banco establecidas en el documento GN-2350-4 del 19 de enero de 2005 y de conformidad con los métodos de selección ahí considerados. La contratación de servicios de consultoría se hará de acuerdo al Plan de Adquisiciones aprobado previamente por el Banco.
- 3.10 **Auditoría.** Dentro de los noventa (90) días posteriores al último desembolso del proyecto, el Organismo Ejecutor presentará al Banco los estados financieros finales relativos a los gastos del Proyecto, efectuados con la contribución del Banco y el aporte local. Los estados serán auditados por una firma independiente de auditores aceptable para el Banco, y de acuerdo con los términos de referencia previamente aprobados por el Banco (AF-400). Dicha firma será seleccionada de acuerdo con los procedimientos del Banco (AF-200). Los costos relativos a los servicios de auditoría serán cubiertos con recursos del financiamiento.

E. Sostenibilidad

- 3.11 La estrategia de sostenibilidad esta centrada fundamentalmente en la adopción de un enfoque gradual de implementación, comenzando con cuatro ministerios pilotos, con miras a extenderse en el mediano plazo a otras instituciones. Por otro lado, un elemento importante para la sostenibilidad es que las iniciativas en el área de gestión financiera pública no deberán emprenderse en forma aislada, sino que deben ser complementadas con otras reformas claves en materia de gobernabilidad,

como por ejemplo, la modernización del servicio civil, el establecimiento de un marco normativo para la lucha contra la corrupción y fortalecimiento del sistema judicial para garantizar el estado de derecho.

IV. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 4.1 Gran parte de las acciones contempladas en esta CT contribuirán a diseñar, desarrollar e implantar las reformas necesarias que posibiliten instrumentar la planificación estratégica y su vinculación con la programación presupuestaria en los organismos seleccionados y sentar las bases mínimas para que, a partir de la ejecución del Presupuesto del ejercicio 2007 se inicie, con carácter experimental, la instrumentación de la gestión por resultados en los organismos públicos a seleccionar.
- 4.2 El fortalecimiento de la planificación y programación presupuestaria implicará un aumento de la eficiencia, efectividad y transparencia en la administración de fondos públicos, lo que resulta especialmente importante ante el limitado nivel actual de ingresos. Además permitirá orientar las inversiones públicas a sectores claves. Por otro lado un sistema de monitoreo y evaluación proporcionará información crucial sobre el desempeño de la planificación presupuestaria. Adicionalmente, fomentará la credibilidad y la confianza del público al informar sobre los resultados del programa de inversión pública y sus implicaciones presupuestarias, permitirá detectar prácticas o programas prometedores, como así programas improductivos para adoptar medidas correctoras.

B. Riesgos

- 4.3 La instrumentación de un nuevo modelo de planificación y el fortalecimiento del sistema presupuestario requerirá en el mediano plazo un firme y decidido apoyo político de sus máximas autoridades, así como un proceso profundo de cambios culturales en los funcionarios del órgano rector del sistema presupuestario y de las unidades institucionales de presupuesto; por eso, a través de esta CT se realizará de un plan intensivo de capacitación. Por otro lado, si bien el marco legal vigente en materia de planificación y administración financiera no presenta restricciones en el corto plazo para la instrumentación de la gestión por resultados, en el largo plazo será necesario contar con una ley que otorgue carácter imperativo a la elaboración de planes estratégicos, sectoriales, regionales e institucionales.

V. REVISIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL

- 5.1 Por su naturaleza, el proyecto no posee impactos ambientales y sociales negativos. A pesar de que la operación no califica como PTI o SEQ cabe esperar que tenga impactos positivos sobre la planificación, asignación y administración de recursos destinados a programas sociales y ambientales. El CESI en su reunión del 14 de octubre de 2005, indicó que esta operación no requiere una evaluación de impacto ambiental, ya que las actividades a financiar con la Cooperación Técnica no tendrán impactos ambientales ni sociales negativos.

APOYO PARA LA PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y MONITOREO CON BASE EN RESULTADOS
(GU-T1036)

MARCO LÓGICO

Resumen narrativo de los Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN (impacto)			
Mejorar la efectividad, eficiencia y transparencia del gasto público.	Sistema de gestión pública por resultados (SGPR) integral instalado y funcionando	Evaluación de impacto. Informe de seguimiento del Plan de Acción. Informe de evaluación final del PRODEV.	Apoyo político y técnico para la implementación de la SGPR.
PROPÓSITO (resultados o outcomes)			
Fortalecimiento de la planificación y programación presupuestaria y poner en funcionamiento el sistema de monitoreo y evaluación de la gestión.	Al finalizar la ejecución del proyecto: Plan de Acción a mediano y largo plazo que precise las reformas necesarias para la introducción progresiva del SGPR. Por lo menos 4 Ministerios aplican la planificación presupuestaria e introducen los indicadores de gestión a partir del 2007. Sistema de monitoreo y evaluación implantado y funcionando.	Evaluación de impacto. Informe de seguimiento del Proyecto.	Apoyo político y técnico para la implementación de los instrumentos de la SGPR en el sector público. Adecuada asignación de recursos para los Ministerios forman parte del proyecto. Adecuada coordinación y de cooperación entre los ministerios que participan en el programa.

COMPONENTES (productos o outputs)			
Componente 1 Implementar un modelo de Planificación Estratégica y Formulación Presupuestaria.	Convenios de cooperación interinstitucional formalizados y en ejecución entre los 4 Ministerios, SEGEPLAN y el MFP. Plan de Acción General para la implementación de la Planificación Presupuestaria en los 4 Ministerios a los seis meses de ejecución. 100% de técnicos de la DGP capacitados en el primer año de ejecución del proyecto del en la nueva metodología de planificación estratégica	Informe de seguimiento de proyecto Informes final de las Consultarías. Evaluación de los cursos.	Se mantiene el apoyo político y técnico para la implementación del SGPR en el sector público. Adecuada asignación de recursos para los Ministerios que ejecutaran el proyecto. Adecuada coordinación y de cooperación entre los ministerios que participan en el programa. Las consultarías se efectúan en los plazos y con los resultados previstos.
	Componente 2 Diseño e implementación de un sistema de indicadores que posibilite el monitoreo y evaluación de los compromisos definidos en el proceso de planificación estratégica – planificación operativa – formulación presupuestaria.	Informe de seguimiento de proyecto Informes estadísticos Evaluación final	Se mantiene el apoyo político y técnico para la implementación del SGPR en el sector público. Se mantiene en todos los sectores el apoyo al sistema.

Pág. 3 de 5

ACTIVIDADES (insumos o inputs)				
Actividad 1.1 Análisis de los instrumentos existentes en materia de planificación y formulación presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none">Contratación de una consultoría por US\$13.000 para preparación del análisis.	Informe de seguimiento	Se mantiene el apoyo político y técnico para la implementación de la SGPR en el sector público. Adecuada asignación de recursos para los Ministerios que ejecutaran el proyecto.	
Actividad 1.2 Evaluación de los cambios metodológicos aplicados para la formulación del proyecto de presupuesto 2006.	Contratación de una consultoría por US\$13.000 para preparación de evaluación.	Informe de seguimiento	Se mantiene el apoyo político y técnico para la implementación de la SGPR en el sector público. Adecuada asignación de recursos para los Ministerios que ejecutaran el proyecto.	
Actividad 1.3 Elaboración de la propuesta metodológica de planificación estratégica y formulación presupuestaria anual y multianual	Contratación de una consultoría por US\$37.000 para preparación de propuesta. Equipos y programas informáticos instalados en 4 ministerios seleccionados al final del proyecto.	Informe de seguimiento	Se mantiene el apoyo político y técnico para la implementación de la SGPR en el sector público. Adecuada asignación de recursos para los Ministerios que ejecutaran el proyecto.	
Actividad 1.4 Validación de la propuesta con los equipos de la SEGEPLAN y del MFP	2 reuniones técnicas entre los representantes de los equipos realizadas en los 12 primeros meses de proyecto.	Informe de seguimiento	Se mantiene el apoyo político y técnico para la implementación de la SGPR en el sector público. Adecuada asignación de recursos para los Ministerios que ejecutaran el proyecto.	
Actividad 1.5 Capacitación a cuadros técnicos de los organismos del gobierno central con énfasis en los organismos pilotos identificados	4 cursos de capacitación dictados al finalizar el proyecto.	Registro de inscripción y asistencia a los cursos. Informe de evaluación a los técnicos capacitados.	Se mantiene el apoyo político y técnico para la implementación de la SGPR en el sector público. Se mantiene el apoyo a la implementación del sistema.	

				Existe interés por parte de los profesionales en gestión presupuestaria, miembros del sector privado y gremial en el proceso de capacitación. Adecuada asignación de recursos para los Ministerios que ejecutaran el proyecto.
Actividad 1.6 Asistencia técnica para apoyar la implementación del proceso de planificación estratégica.	Contratación de una consultoría por US\$55.750		Informe de seguimiento	Se mantiene el apoyo político y técnico para la implementación de la SGPR en el sector público. Adecuada asignación de recursos para los Ministerios que ejecutaran el proyecto.
Actividad 1.7 Asistencia técnica para la evaluación de la estructura programática y de la estructura organizativa de las entidades involucradas para su eventual rediseño de las mismas	Contratación de una consultoría por US\$30.000 Equipos y los programas informáticos instalados en 4 ministerios seleccionados al final del proyecto.		Informe de seguimiento	Se mantiene el apoyo político y técnico para la implementación de la SGPR en el sector público. Adecuada asignación de recursos para los Ministerios que ejecutaran el proyecto.
Actividad 1.8 Asistencia técnica para apoyar el proceso de formulación presupuestaria anual y multianual de las instituciones.	Contratación de una consultoría por US\$55.750		Informe de seguimiento	Se mantiene el apoyo político y técnico para la implementación de la SGPR en el sector público. Adecuada asignación de recursos para los Ministerios que ejecutaran el proyecto.
Actividad 2.1 Diseño general del sistema de monitoreo y evaluación.	Manual de operación del sistema de monitoreo y evaluación elaborado durante el primer año de ejecución del proyecto.		Plan de acción Informes de Consultorías	Se mantiene el apoyo político y técnico para la implementación de la SGPR en el sector público. Adecuada asignación de recursos para los

Ministerios que ejecutaran el proyecto.		
Existe Interés de las Instituciones para la creación del SGPR.		
Actividad 2.2 Construcción y selección de indicadores de monitoreo	Contratación de una consultoría para el diseño de los Indicadores del sistema para el monitoreo y evaluación dentro de los 6 meses de ejecución del proyecto.	Informes de Consultorías
Actividad 2.3 Validación de la propuesta con los equipos de la SEGEPLAN, del MFP y de la Contraloría General de Cuentas	2 reuniones técnicas entre los representantes de los equipos realizadas en los 6 primeros meses de proyecto.	Informe de seguimiento
Actividad 2.4 Capacitación de cuadros técnicos.	4 Cursos de capacitación a los cuadros técnicos al finalizar el proyecto.	Registro de inscripción y asistencia a los cursos. Informe de evaluación a los técnicos capacitados.
Se mantiene el apoyo político y técnico para la implementación de la SGPR en el sector público.		
Adecuada asignación de recursos para los Ministerios que ejecutaran el proyecto.		
Se mantiene el apoyo político y técnico para la implementación de la SGPR en el sector público.		
Adecuada asignación de recursos para los Ministerios que ejecutaran el proyecto.		
Se mantiene el apoyo político y técnico para la implementación de la SGPR en el sector público.		
Adecuada asignación de recursos para los Ministerios que ejecutaran el proyecto.		

APOYO PARA LA PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y MONITOREO CON BASE EN RESULTADOS
(GU-T1036)

PRESUPUESTO

	Insumo	Cantidad	Costo unitario	Importe	Aporte BID	Aporte Local
Total Cooperación Técnica "Apoyo para la planificación, programación y monitoreo con base en resultados"						
Componente I: Modelo de Planificación Estratégica y Formulación Presupuestaria.				465,000	425,000	40,000
Actividad 1.1: Análisis de instrumentos de planificación y formulación presupuestaria existentes				313,850	298,850	15,000
<i>Consultoría</i>						
Honorarios de consultoría internacional para el análisis de los instrumentos de planificación y presupuestación	días	20	500	10,000	10,000	
Pasajes avión	unidades	1	1,000	1,000	1,000	
Viáticos	días	10	200	2,000	2,000	
Actividad 1.2: Evaluación de los cambios metodológicos aplicados para la formulación del proyecto de presupuesto 2006				13,000	13,000	-
<i>Consultoría</i>						
Honorarios de consultoría internacional para la evaluación de los cambios metodológicos del Presupuesto 2006	días	20	500	10,000	10,000	
Pasajes avión	unidades	1	1,000	1,000	1,000	
Viáticos	días	10	200	2,000	2,000	
Actividad 1.3: Elaboración de la propuesta metodológica de planificación estratégica y formulación presupuestaria anual y multianual				104,650	104,650	-
<i>Consultoría</i>						
Honorarios de consultoría internacional para preparación de la propuesta y validación con el Gobierno	días	50	500	25,000	25,000	
Pasajes avión	unidades	2	1,000	2,000	2,000	
Viáticos	días	50	200	10,000	10,000	
<i>Equipos</i>						
Adquisición de Equipos HW y SW para soporte al nuevo modelo de planificación estratégica y formulación presupuestaria	global	1	67,650	67,650	67,650	
Actividad 1.5: Capacitación a cuadros técnicos de los organismos del gobierno central con énfasis en los organismos pilotos identificados				41,700	37,400	4,300
<i>Capacitación</i>						
Honorarios capacitador internacional (4 inst. piloto seleccionadas) de 13 días c/u	días	52	500	26,000	26,000	
	unidades	1	1,000	1,000	1,000	
	días	52	200	10,400	10,400	
	global	1	4,300	4,300		4,300
Actividad 1.6: Asistencia técnica para apoyar la implementación del proceso de planificación estratégica				55,750	50,400	5,350
<i>Consultoría</i>						
Honorarios consultores nacionales para apoyo en la implementación del proceso de planificación estratégica	meses	12	4,646	55,750	50,400	5,350
Actividad 1.7: Evaluación de la estructura programática y organizativa de las entidades involucradas para su eventual rediseño						
<i>Consultoría</i>						
Honorarios consultor internacional para la evaluación de las instituciones piloto y propuesta de reingeniería institucional	días	60	500	30,000	30,000	
Pasajes consultores	unidades	4	1,000	4,000	4,000	
Viáticos	días	40	200	8,000	8,000	
Actividad 1.8: Apoyo al proceso de formulación presupuestaria anual y multianual de las instituciones				55,750	50,400	5,350
<i>Consultoría</i>						
Honorarios consultores nacionales para apoyo en la implementación del proceso de planificación estratégica (1 consult./4 meses)	meses	12	4,646	55,750	50,400	5,350
Componente II: Modelo de Monitoreo y Evaluación.						
Actividad 2.1: Diseño general del sistema.				105,000	90,000	15,000
<i>Consultoría</i>						
Honorarios Consultoría Internacional para el diseño del sistema de monitoreo y evaluación	días	15	500	7,500	6,000	1,500
Pasajes	unidades	1	1,000	1,000	1,000	

APOYO PARA LA PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y MONITOREO CON BASE EN RESULTADOS
(GU-T1036)

PRESUPUESTO

	Insumo	Cantidad	Costo unitario	Importe	Aporte BID	Aporte Local
Viáticos	días	10	200	2,000	2,000	
Actividades 2.2 y 2.3 : Construcción y selección de indicadores de monitoreo y validación con el Gobierno						
Consultoría				60,000	55,000	5,000
Honorarios Consultoría Internacional para la construcción y selección de indicadores para su validación por el Gobierno	días	20	500	10,000	5,000	5,000
Pasajes	unidades	2	1,000	2,000	2,000	
Viáticos	días	20	200	4,000	4,000	
Equipos				50,000	50,000	
Equipos HW y SW para la implementación del sistema de indicadores de monitoreo y de evaluación	global	1	50,000	50,000	50,000	
Actividad 2.4 : Capacitación de cuadros técnicos.				34,500	29,000	5,500
Capacitación				34,500	29,000	5,500
Honorarios capacitador internacional (4 instituciones piloto) de 10 días c/u	días	40	500	20,000	20,000	
	unidades	1	1,000	1,000	1,000	
	días	40	200	8,000	8,000	
	global	1	5,500	5,500		5,500
Material Didáctico de Apoyo (guías, CDRoms)						
Administración				36,000	26,000	10,000
Consultoría				36,000	26,000	10,000
Honorarios coordinador - 1 consultor nacional	meses	12	3,000	36,000	26,000	10,000
Auditoría						
Consultoría				5,000	5,000	
Honorarios firma consultora nacional para auditoría	meses	1	5,000	5,000	5,000	
Imprevistos		1%	465,000	5,150	5,150	

	BID	Ap. Local	Total Proy.
COMPONENTE 1			
Total Consultoría	193,800	10,700	204,500
Total Capacitación	37,400	4,300	41,700
Total Equipos	67,650	-	67,650
TOTAL C. 1	298,850	15,000	313,850
COMPONENTE 2			
Total Consultoría	11,000	9,500	20,500
Total Capacitación	29,000	5,500	34,500
Total Equipos	50,000	-	50,000
TOTAL C. 2	90,000	15,000	105,000
CT			
Total Consultoría	204,800	20,200	225,000
Total Capacitación	66,400	9,800	76,200
Total Equipos	117,650	-	117,650
Subtotal C. Directos	388,850	30,000	418,850
Coord. Técnico Adm.	26,000	10,000	36,000
Auditoría	5,000	-	5,000
Imprevistos	5,150	-	5,150
TOTAL CT	425,000	40,000	465,000

54%
18%
28%

CRONOGRAMA

[illegible]

**APOYO PARA LA PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y MONITOREO CON
BASE EN RESULTADOS**

(GU-T1036)

Plan de Adquisiciones: Servicios de Consultaría y equipos mayores a US\$50,000

N°	Descripción de actividades	Costo de las actividades 18 Meses			Métodos seleccionados	Revisión del Banco
		TOTAL	BANCO	LOCAL		
1	Firma Consultora para apoyar la implementación de la planificación estratégica	55.750	50.400	7.500	QCBS	Prior
2	Firma Consultora para apoyar Proceso de presupuestación anual y multianual	55.750	50.400	7.500	QCBS	Prior
3	TIC para la implementación de la planificación estratégica	67.650	67.650		QCBS	Prior
4	TIC para la implementación de la para el sistema de monitoreo y evaluación	50.000	50.000		QCBS	Prior
	Total	229.150	218.450	10.700		
		Método de selección				
		QCBS: Quality- and Cost-Based Selection				
		QBS: Quality-Based Selection				
		FBS: Selection Under a Fixed Budget				
		LCS: Least Cost Selection				
		CQS: Selection Based on Consultants' Qualifications				
		SSS: Single-Source Selection				

Observación: El resto de las consultorías son individuales por menos de US\$50.000

**APOYO PARA LA PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y MONITOREO CON BASE EN
RESULTADOS
(GU-T1036)**

DESCRIPCIÓN DE LAS CONSULTORÍAS

COMPONENTE 1	
Actividades	Resultados Esperados
Análisis de los instrumentos existentes en materia de planificación y formulación presupuestaria	Análisis de los instrumentos existentes en materia de planificación y formulación presupuestaria y del grado de utilización de los mismos por parte de los organismos de la Administración Central y de las instituciones descentralizadas no empresariales. Analizar su marco conceptual y operativo y revisar cómo operan.
Evaluación de los cambios metodológicos aplicados para la formulación del proyecto de presupuesto 2006.	Definición y análisis de los cambios metodológicos aplicados en la formulación del proyecto de presupuesto 2006, que puedan ser rescatados y mejorados y aquellos que deban ser descartados, a efectos de servir de insumo para la elaboración de la propuesta metodológica de planificación estratégica y formulación presupuestaria anual y multianual.
Elaboración de la propuesta metodológica de planificación estratégica y formulación presupuestaria anual y multianual	Análisis de metodología aplicadas en otros países que puedan servir de marco de referencia para la preparación de la propuesta para las instituciones seleccionadas. Preparación de una propuesta sobre Metodología de Planificación Estratégica y formulación presupuestaria con base en la cual se formule el proyecto de presupuesto para el año 2007 y el presupuesto multianual para el período 2007-2009 en los organismos seleccionados.
Capacitación a cuadros técnicos de los organismos del gobierno central con énfasis en los organismos pilotos identificados	Preparación del Plan de Capacitación. Organización y dictado de los cursos en el uso de la nueva metodología para todos los analistas de la DGP y los funcionarios de las unidades de planificación y presupuesto de los organismos seleccionados.

COMPONENTE 2	
Actividades	Resultados esperados
Diseño general del sistema de monitoreo y evaluación	Diseño de una guía metodológica del sistema de monitoreo y evaluación, que contenga, como mínimo tipos de indicadores y sus definiciones, métodos de captura y procesamiento de las informaciones y salidas de información al nivel de las instituciones y las que requieran SEGEPLAN y MFP.
Construcción y selección de indicadores de monitoreo.	Definición, desarrollo y validación entre SEGEPLAN, y MFP, los funcionarios de las unidades de planificación y presupuestos y de los programas presupuestarios de los organismos seleccionados, de los indicadores de producto y resultados a ser incluidos en el proyecto de presupuesto 2007 a los que se les efectuará seguimiento.
Capacitación de cuadros técnicos.	Preparación del Plan de Capacitación. Organización y dictado de los cursos en el sistema de monitoreo y evaluación para todos los analistas de la DGP y los funcionarios de las unidades de planificación y presupuesto de los organismos seleccionados.