

**IDENTIFICACIÓN DE  
ELEMENTOS CLAVE QUE  
LIMITAN EL IMPACTO DE LAS  
ESTRATEGIAS Y  
PROGRAMAS DE GOBIERNO  
EN MATERIA DE  
DESNUTRICIÓN CRÓNICA**

**Preparado por Beatriz Villeda  
Para el Consejo Económico y Social de Guatemala**

**Guatemala marzo de 2019**

## Contenido

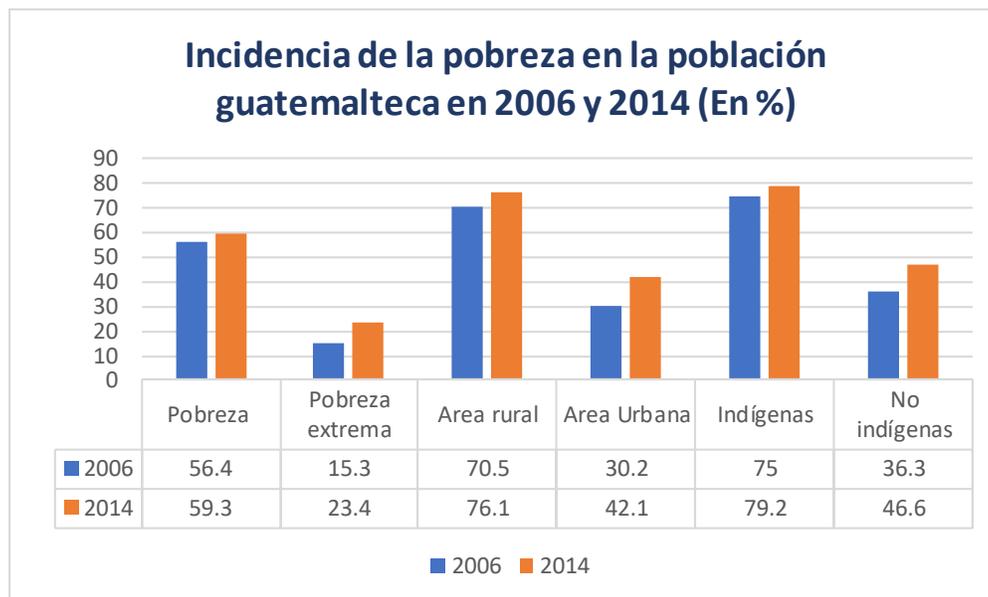
Título	Página
1. Contexto	1
2. Objetivo del Informe	3
3. Iniciativas y avances en el tema de Desnutrición Crónica	3
4. Los resultados en la población objetivo	4
5. Principales factores que impiden que las intervenciones Lleguen a la población objetivo y tengan el impacto esperado	5
5.1 Se ha politizado el reclutamiento de personal, y el uso de Recursos públicos para programas clientelares	6
5.2 No ha presencia del gobierno a nivel comunitario	7
5.3 Marcos legales obstaculizan la prestación de servicios	8
5.4 El enfoque de gestión por resultados y la inercia de la Cultura institucional	9
6. Conclusiones	12

## 1. Contexto

Guatemala es un país diverso y de muchos contrastes. Es multicultural, en él habitan 4 pueblos: maya, garífuna, xinca y ladino, los más numerosos son el maya y el ladino, se hablan 23 idiomas y cerca del 60% de la población vive en el área rural.

La población en Guatemala es joven, según el INE<sup>1</sup> el 74.8% de la población en 2014 era menor de 34 años y el 37.8% era menor de 14 años. La población estimada por el INE para 2018 fue de 16.8 millones, y las estimaciones indican que cada año nacen cerca de 400,000 niños.

Si bien el país es rico en recursos naturales y su ingreso promedio per cápita en 2017 fue de USD4,470.99, la pobreza afecta a grupos significativos de población y se ha incrementado entre 2006 y 2014 como lo muestra la ENCOVI 2014. En efecto, la pobreza total entre ambos años se incrementó en cerca de 3 puntos porcentuales y la pobreza extrema lo hizo en 8 puntos porcentuales, afectando en mayor medida al área urbana. La siguiente gráfica permite observar en detalle los niveles de incidencia.



Fuente: ENCOVI 2014.

<sup>1</sup> INE.2015. Republica de Guatemala: Estadísticas demográficas y vitales 2014

Según la ENCOVI, en 2014 el 70.2% de los niños menores de 10 años se encontraban en pobreza, en tanto que del grupo ubicado entre 10 y 17 años el 65.9% lo estaba. Sobra decir que las familias en situación de pobreza son las que presentan las condiciones más precarias de acceso a agua segura, saneamiento básico, alimentación nutritiva, vivienda saludable, acceso a servicios de salud, y educación, todos elementos fundamentales para prevenir la desnutrición crónica.

En este contexto y luego de analizar los problemas nacionales, el Estado de Guatemala priorizó a partir de 2006, entre otros, reducir la desnutrición crónica en la niñez guatemalteca que según la ENCOVI 2002 afectaba al 54.5% de niños menores de 5 años. Esta tasa era la más alta de América Latina y el Caribe y la tercera más elevada a nivel mundial. La prioridad otorgada al tema obedece a que, si este tipo de desnutrición no se resuelve antes de los dos años de vida, sus consecuencias acompañarán a quien la padece durante toda su vida, limitando sus capacidades físicas, cognitivas, psicosociales y de generación de ingresos en su edad adulta, como lo muestra diversos estudios a nivel nacional e internacional (ver resultados del estudio longitudinal de oriente realizado por INCAP con un grupo de niños al que le dio seguimiento por 30 años). La desnutrición crónica es mayor en áreas con población predominantemente indígena, donde su prevalencia puede llegar a ser superior al 90%.

Para reducir de manera progresiva y agresiva la desnutrición crónica, la mejor estrategia es prevenirla con intervenciones estratégicas desde el período de gestación hasta los dos años, lo que se conoce como la “Ventana de los 1000 días”.

Reducir la desnutrición crónica es fundamental para el desarrollo de Guatemala, ya que el capital humano y el crecimiento de un país se potencian mutuamente, como lo demuestran países emergentes que han potenciado su capital humano y han logrado en relativamente corto tiempo un crecimiento económico significativo.

Guatemala puede fortalecer su capital humano, empezando por el principio, la prevención de la desnutrición crónica en el período del embarazo y los dos primeros años de vida para que esos niños tengan capacidades de aprendizaje que les permitan aprovechar al máximo las oportunidades de educación y luego poder insertarse en un mercado laboral y económico competitivo.

## 2. Objetivo del informe

El contexto planteado reconoce la importancia que para Guatemala tiene la reducción de la tasa de desnutrición crónica, y las intervenciones que desde 2006 se han planteado sin que existan evidencias de la efectividad de estas para disminuir los indicadores a nivel nacional. En ese sentido, el presente informe tiene como objetivo:

“Identificar cuáles son las condiciones que limitan que las intervenciones en materia de desnutrición crónica no tengan el impacto esperado”.

## 3. Iniciativas y avances en el tema de desnutrición crónica

Antes del 2005, el tema de la desnutrición crónica en Guatemala se abordaba únicamente en círculos especializados, como el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá - INCAP-. Asimismo, en 2004 se iniciaron esfuerzos localizados en comunidades específicas, a través del Programa Creciendo Bien, basado en un modelo de autogestión comunitaria que promovía el empoderamiento de la mujer como agente de cambio para mejorar la salud y nutrición de sus hijos especialmente menores de 5 años.<sup>2</sup> A partir de 2006 se iniciaron esfuerzos, a través del Programa para la Reducción de la Desnutrición Crónica que incluyó una campaña de comunicación amplia para que el tema se conociera, las autoridades y la población se sensibilizaran de sus implicaciones y efectos, su prevención en el período de oportunidad se constituyera como un tema prioritario en la agenda política nacional y se iniciara el trabajo interinstitucional de abordar sus causas con base en evidencia científica de lo que tiene impacto comprobado. En ese sentido, los principales avances son:

- Se logró que el conocimiento del tema se ampliara y se estableciera como prioridad
- Se han planteado intervenciones basadas en evidencia en los instrumentos que se indican a continuación, los cuales han cambiado de nombre a través del tiempo; no obstante, mantienen las intervenciones prioritarias.

---

<sup>2</sup> /El programa, ejecutado por la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente (SOSEP), se basó en el Programa de Promoción del Crecimiento (BIRF) y el Programa Mejores Familias de FUNDAZUCAR. Sus componentes inicialmente fueron: organización, capacitación, monitoreo del crecimiento y desarrollo de los niños menores de 5 años, consejería personalizada mediante visitas domiciliarias y proyectos productivos y de comercialización.

- Programa Creciendo Bien 2004 - 2007
  - Programa de Reducción de la Desnutrición Crónica (2006 – 2016)
  - Estrategia Nacional para la Reducción de la DC (2016 – 2020)
  - Plan del Pacto Hambre Cero (Incluía además de la desnutrición crónica, la desnutrición aguda, seguridad alimentaria y reducción de pobreza)
  - Estrategia Nacional para la Prevención de la Desnutrición Crónica
  - El presupuesto de egresos del Estado incluye el Programa de Prevención de la Desnutrición Crónica, el cual busca integrar las intervenciones de las diferentes instituciones que aportan al tema (Ventana de los 1000 días - MSPAS, Agua y saneamiento – municipalidades; Disponibilidad y economía familiar – MAGA.)
- En la actualidad se habla del tema y es conocido ampliamente

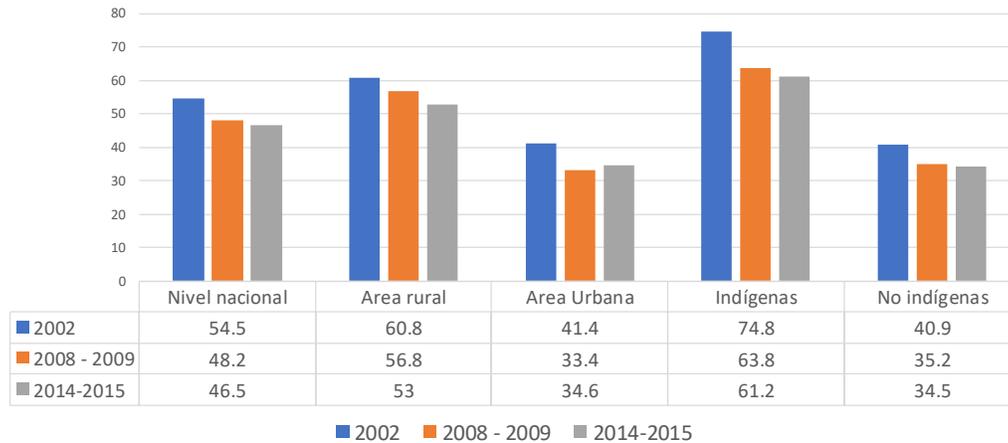
#### **4. Los resultados en la población objetivo**

Desde 2005 a la fecha, han transcurrido 14 años, y si bien las estadísticas más recientes son las de la Encuesta de Salud Materno Infantil 2014 – 2015, los indicadores muestran un retroceso en la dinámica de reducción de este flagelo.

En efecto, como puede observarse en la siguiente gráfica, entre 2002 y 2008 la desnutrición crónica en menores de 5 años muestra una reducción de un poco mas de 6 puntos porcentuales en 6 años, en el área rural con una baja en 4 puntos porcentuales, en el área urbana una reducción de 8 puntos porcentuales y en la población indígena una baja de 11 puntos porcentuales.

Esta tendencia se perdió entre 2008 y 2014, ya que, en 6 años, la reducción en desnutrición crónica en menores de 5 años fue menor de 2 puntos porcentuales a nivel nacional; de 3.8 puntos porcentuales en el área rural; se incremento en 1 punto porcentual en el área urbana y en la población indígena bajó menos de 1 punto porcentual.

**Comportamiento de la Desnutrición Crónica en menores de 5 años entre 2002 y 2014/15. En %**



Fuente: ENSMI 2014 - 2015

La pregunta que surge es ¿Qué pasó con el impacto de las intervenciones en materia de DC entre 2008 y 2015? A esta pregunta se le dará respuesta más adelante.

De todas las iniciativas, únicamente las 10 intervenciones de la Ventana de los Mil Días para prevenir la desnutrición crónica incluidas en el Plan del Pacto Hambre Cero han sido motivo de monitoreo y evaluación<sup>3</sup>. No obstante, un análisis realizado por la Asociación GAED muestra que, según las encuestas de monitoreo, la desnutrición crónica en los 166 municipios priorizados se incrementó en niños menores de dos años. Según el análisis de la citada Asociación la evaluación de impacto no respondió si la DC bajó en algún punto porcentual gracias al Plan del Pacto Hambre Cero y tampoco aportó lecciones aprendidas. Al revisar la evaluación, se encuentra que lo que evidenció fue que aún las intervenciones de la Ventana de los 1000 días a cargo del MSPAS llegaron a los menores de manera dispersa y no integral.

## **5. Principales factores que impiden que las intervenciones lleguen a la población objetivo y tengan el impacto esperado**

Con el propósito de identificar las razones de porqué las intervenciones no han tenido impacto en reducir la DC, se llevó a cabo un taller y entrevistas, ambos con expertos que

<sup>3</sup> / El Gobierno encargó el monitoreo y evaluación al Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI)

conocen y tienen experiencia en el enfoque y en el nivel de campo. En este sentido, del ejercicio anterior fueron identificados como principales factores los siguientes:

Las intervenciones en materia de desnutrición crónica no tienen impacto porque los servicios no llegan en calidad, cantidad y oportunidad adecuadas a la población objetivo.

Los servicios públicos considerados en la Estrategia de prevención de la DC no llegan de manera adecuada a la población objetivo debido a que se perdió la capacidad de ejecución del Estado porque:

### **5.1 Se ha politizado el reclutamiento de personal, y el uso de recursos públicos para programas clientelares**

No es posible hacer carrera en la administración pública. A todo nivel los puestos se dan por presión política sin que se respeten los perfiles y las competencias requeridos y sin que los salarios respondan a las capacidades y conocimientos. Los recursos humanos en la mayoría de las instituciones tienen alta rotación. El pago a los servidores públicos es irregular, los incrementos salariales no se dan por méritos sino por presiones políticas y los sueldos no responden al desempeño lo que incide en la desmotivación del personal.

Existe controversias entre si es necesario o no modificar la Ley de Servicio Civil, se han realizado estudios que indican que no se requieren modificaciones y que ésta puede implementarse una vez exista voluntad política de que el reclutamiento se realice aplicando la ley vigente. No obstante Servicio Civil es el rector en la materia, existen cerca de 45 regímenes de administración de recursos humanos en la administración pública que no están armonizados, lo que incide en la discrecionalidad y falta de transparencia. Por otra parte, los pactos colectivos de condiciones de trabajo en términos generales no contribuyen a mejorar el desempeño y servicio al ciudadano, tienen un alto costo y erosionan las finanzas del Estado a tal punto que son insostenibles a largo plazo.

En cuanto a la aplicación de recursos públicos, las autoridades de las instituciones prestadoras de servicios, aun cuando manifiestan estar comprometidos con el tema, no lideran la aplicación de recursos a los procesos de ejecución de los servicios priorizados, no se ejerce la autoridad para que las cosas pasen. Los recursos del presupuesto se dedican a programas clientelares que no aportan a las prioridades. Adicionalmente, existe un alto nivel de injerencia política externa a las instituciones, no se considera el logro de resultados

y se realizan múltiples modificaciones por presiones que obligan a reorientar recursos que previamente estaban destinados a bienes y servicios fundamentales para lograr resultados.

## **5.2 No hay presencia del gobierno a nivel comunitario**

Se ha perdido el compromiso de trabajar por el bien común y los partidos que llegan a hacer gobierno no tienen un plan de mediano plazo mucho menos los instrumentos desarrollados para implementarlo de manera efectiva. Adicionalmente no hay trabajo en equipo, ni al interior de los ministerios, ni entre ministerios, cada ministerio tiene su propia agenda y sus propias prioridades. Se ha experimentado poca colaboración interinstitucional, a nivel operativo se desconoce la Estrategia de prevención de la DC.

La Estrategia de Prevención de la DC requiere llegar a la misma población objetivo (madres embarazadas y/o con niños menores a dos años) con intervenciones integrales e interinstitucionales en materia de primer nivel de atención en salud (ventana de los 1000 días). Agua y saneamiento, consejería en salud e higiene y disponibilidad de alimentos y economía familiar. Esto requiere de una estrategia conjunta e información compartida, sin embargo, cada institución tiene su propia información y no la comparte.

El personal del nivel comunitario desapareció: facilitadores comunitarios de salud, extensionistas en agricultura y el acompañamiento a las comunidades en el tema de agua. Los extensionistas agrícolas se ubican a nivel municipal y tienen dificultad para desplazarse a las comunidades para hacer su trabajo porque no tiene medios de transporte, ni equipo. En el caso del agua, las municipalidades no tienen las capacidades técnicas para formular y presentar proyectos y en el caso de salud se eliminaron las ONGs que prestaron servicios en el primer nivel de atención (Programa de extensión de cobertura -PEC-) entre 1998 y 2012 pero no se estableció ningún otro mecanismo para atender el nivel comunitario. Posteriormente en años recientes, en la búsqueda de cubrir todos los servicios para toda la población con servicios de la misma calidad, los promotores y facilitadores comunitarios desaparecieron y no se ha implementado otro sistema que se ocupe del primer nivel de atención en salud.

En el caso de agua potable rural, entre finales de los años 70 hasta 1990, se tuvieron programas agresivos liderados por el MSPAS y luego por el INFOM, uno de ellos conocido como el modelo básico que llegaba al área rural e integraba a la comunidad para la administración de los sistemas de agua. Luego el programa fuente de paz, tuvo un modelo tripartito (comunidades, municipalidad y gobierno central) que permitía desarrollar un

proyecto entre 7 y 9 meses. Actualmente, un proyecto lleva entre 9 y 13 años. El MSPAS y el INFOM cerraron las unidades de asistencia técnica, en el tema de agua, a las comunidades. Únicamente quedaron las municipalidades que es a quienes les compete prestar este servicio. El fenómeno que se observa es que las municipalidades subsidian el servicio al área urbana y se abandona el área rural. La escasez de agua está llevando a que existan conflictos entre comunidades y no hay ninguna instancia que ponga orden.

Según un estudio del Banco Mundial de 2017 la tendencia de la cobertura en agua es regresiva, venimos en retroceso. Además, se están perdiendo servicios por falta de mantenimiento. En el área rural muchas veces los requerimientos de mantenimiento son mínimos, pero no hay nadie que preste la asistencia, otro problema es la operación y mantenimiento de los sistemas.

La inversión en agua es mínima y nos se está trabajando en medidas que permitan aprovechar el agua de lluvia y preservarla para períodos de escasez, aun cuando la tendencia evidencia que en Guatemala va a dejar de llover por largos períodos y, va a llover muy fuerte en cortos períodos.

### **5.3 Marcos legales obstaculizan la prestación de servicios**

No se ha realizado una revisión de la Ley del ejecutivo y otra normativa que rige el que hacer de las instituciones en la búsqueda de simplificar y agilizar la prestación de servicios al ciudadano. Asimismo, el marco normativo que regula el presupuesto, los recursos humanos, las compras y contrataciones y la que corresponde a la Contraloría General de Cuentas requieren ser revisadas, ajustadas y armonizadas para que la gestión pública sea más eficiente y efectiva en la prestación de bienes y servicios con valor público.<sup>4</sup>

La Ley del Organismo Ejecutivo emitida en 1997, no se ha abordado en forma seria y buscando que los servicios lleguen al ciudadano. En la misma se han detectado vacíos y dado el establecimiento de la gestión orientada a resultados que inició en 2012, la estructura vertical por funciones obstaculiza establecer responsables por productos institucionales, así como procesos productivos de los bienes y servicios para que estos sean costos efectivos.

---

<sup>44</sup> El concepto de valor público se refiere al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población.

Armonizar las leyes y reglamentos que afectan la prestación de servicios también es fundamental, Por ejemplo, SEGEPLAN exige a MSPAS que de un dictamen sobre la calidad del agua. Por su competencia MSPAS solo pueden dar una certificación (Código de Salud), eso no lo aceptan y los tramites se retrasan.

Se regulan cosas insólitas, por ejemplo, la imposibilidad de construir con fondos públicos en propiedades que no sean públicas. Hasta las letrinas entran allí. Se prioriza objetivamente por la forma y se pierde el objetivo. Pareciera que el Estado está pensado para que no funcione.

Según la normativa vigente se trabaja con el presupuesto por programas, sobre el cual se está incorporando el presupuesto por programas con énfasis en resultados, sin embargo, los enfoques, instrumentos y detalle del gasto son diferentes. Adicionalmente en la práctica el presupuesto y sus tiempos determinan los alcances de la planificación por lo que no permite realizar una gestión por resultados, mas si se considera la injerencia política.

En el caso de la Ley de Compras y Contrataciones los procesos de adquisiciones son lentos, engorrosos y poco claros, lo que promueve la corrupción, es necesario analizar los procesos para determinar con exactitud las mejorar que es posible hacer.

La normativa de la Contraloría General de Cuentas debe ser revisada y armonizada con la Ley de Compras y Contrataciones, la Ley de Servicio Civil y la Ley de Presupuesto en el marco de la nueva gerencia pública que busca atender con calidad al ciudadano. Actualmente se da margen para la aplicación de criterios subjetivos. Esta situación lleva a una inmovilización del gobierno por miedo a los hallazgos, por ejemplo, las vacunas se adquieren en presentaciones de 10 dosis. Si vacunan a un niño y no llegan más se pierden 9. Esto es un hallazgo para la contraloría. Otro de muchos casos, si ponen metas que luego por recortes o modificaciones presupuestarias no se cumplen esto ocasiona un hallazgo para quienes planificaron. El modelo de gestión pública se ha degenerado a lo que contribuye la estructura y andamiaje legales.

#### **5.4 El enfoque de gestión por resultados y la inercia de la cultura institucional**

Desde la perspectiva de la Gestión por Resultados (GpR)<sup>5</sup> se trabajó la innovación sobre estructuras y marcos normativos antiguos. No se realizó un análisis para establecer los

---

<sup>5</sup> La Gestión para resultados busca dirigir todos los recursos a la entrega de bienes y servicios que generen cambios positivos y sostenibles en las condiciones de vida del ciudadano, incorporando la transparencia y rendición de cuentas.

ajustes que se necesitaban en el marco institucional y normativo para que la GpR funcionara. Se montó la innovación sobre estructuras y marcos normativos que limitan el adecuado funcionamiento de la GpR. Derivado de ello, se observa:

- Débil vinculación de la planificación y el presupuesto. Prevalece la inercia institucional, en la mayoría de los casos en los planes operativos anuales se copia lo del año pasado. Un ejemplo es el Plan operativo anual de seguridad alimentaria nutricional (POASAN), el cual refleja mucho dinero dedicado al tema de SAN, sin embargo, lo que sucede es que en ese plan se incluyen cosas que no constituyen intervenciones / bienes y servicios basados en evidencia, tal el caso de carreteras, fertilizantes y otros. No se circunscribe a las intervenciones basadas en evidencia para lograr los resultados prioritarios.
- Presupuesto pobre, la ejecución no refleja las prioridades y la calidad de gasto. Adicionalmente, aunque se ha adoptado oficialmente la gestión orientada a resultados y se ha ido avanzando en la planificación, aun prevalece el criterio político en la asignación de los recursos. La ejecución del presupuesto inicia hasta marzo, y cuando el presupuesto no es aprobado, la planificación y la programación se caen. Adicionalmente los pactos colectivos erosionan los ingresos del estado.
- Existe un rechazo al monitoreo. La falta de monitoreo promueve el desorden y la falta de transparencia. Aun cuando existen informes de seguimiento, los informes se copian, nadie los revisa. Adicionalmente, el seguimiento a las metas físicas está divorciado del seguimiento a la ejecución presupuestaria y ésta última es la que se privilegia. Se mide a las instituciones por el % de ejecución presupuestaria sin considerar su desempeño en la satisfacción de las necesidades de la población objetivo.
- Por otra parte, ni las organizaciones ni los comunitarios saben cuánto se invierte en su localidad, ni cuantos recursos se destinan a las municipalidades vía el porcentaje constitucional y adicionalmente lo que va a través de los Consejos de Desarrollo. Tampoco saben quiénes son los contratistas que ejecutan las obras y el resultado de estas.

---

Busca reemplazar el modelo burocrático tradicional por una gestión eficiente y eficaz para lograr un cambio real que dé respuesta a las necesidades del ciudadano.

- A manera de ejemplo, en el caso de la prevención de la desnutrición crónica, a través del sistema de seguimiento “Monimil” de la Ventana de los 1000 días se evidenció el porcentaje de puestos de salud que no estaban abiertos o no tenían insumos. De 6,000 puestos de salud que se requieren, existen menos del 50%. Este seguimiento generó conflicto porque pone en evidencia que la cobertura y la calidad de los servicios que prestan las instituciones es pobre.
- El diseño de la prestación de bienes y servicios si es que se hace, se hace sin enfoque antropológico en una cultura diversa y sin considerar cobertura y calidad para tener impacto. No se toma en cuenta que cada comunidad es diferente cultural y socioeconómicamente, las necesidades varían de una a otra, por lo menos a nivel municipal es importante considerar sus especificidades y prioridades no solo de tipo cultural, sino en relación con disponibilidad de recursos, condiciones socioeconómicas, y ambientales. Por ejemplo, en San Juan Atitán, Departamento de Huehuetenango el gasto del municipio en bebidas alcohólicas y tiempo de aire es alto, si no abordan el problema del alcoholismo no pasará nada. En otro municipio del Departamento de San Marcos, se encontró que, no obstante, el personal del MSPAS hiciese bien su trabajo, con mística, la DC continuaba alta, se identificó que el problema era hacinamiento y que no tienen agua, allí esas eran las prioridades.
- Otro ejemplo es el de las estufas ahorradoras. Al preguntarles a las personas, los diseños no satisfacen sus necesidades, al sacar el humo de la vivienda ya no puede ser utilizado como repelente de zancudos y otros bichos. Las estufas tradicionales son más grandes porque generan más calor para lugares fríos, son el lugar de la convivencia familiar, son las adecuadas para el tamaño de las ollas y además ir a recoger leña lo aprovechan para recolectar alimento, cazar, e incluso ver potenciales parejas.
- Los proyectos se negocian sin conocimiento de las comunidades por lo que después éstas los rechazan.

## 6. Conclusiones

- Los problemas enunciados son estructurales y afectan la prestación de servicios no solo en el tema de prevención de la desnutrición crónica, sino todos los servicios públicos y a todas las instituciones.
- Hay problemas muy grandes y los indicadores sociales van en picada frente a un gobierno que no funciona para el interés público y que en buena medida al igual que el poder económico y el poder político se ha corrompido.
- Guatemala es un país rico, su población es joven, su mayor riqueza es su recurso humano. Este valioso recurso (capital) se está perdiendo, porque los niños están creciendo desnutridos con capacidades limitadas, sin educación y sin oportunidades. Es importante que se tenga una conciencia real, de las implicaciones de prevenir la DC para el desarrollo del país. Que las próximas autoridades se comprometan con el tema y se ejerza una voluntad y liderazgo político, que se traduzca en una ejecución efectiva, esto es clave.
- Las intervenciones en materia de desnutrición crónica no tienen impacto porque las instituciones han perdido la capacidad de ejecución y por lo tanto los servicios no llegan en la calidad, cobertura, integralidad y oportunidad adecuadas a la población objetivo.
- La capacidad de ejecución del sector público se ha perdido porque las instituciones se han politizado, el reclutamiento del personal obedece a presiones políticas no al conocimiento, experiencia y competencias que se requiere para el puesto. Los salarios no van acordes al conocimiento, experiencia y desempeño sino a intereses políticos. El recurso humano está desmotivado, sin mística de trabajo y no está comprometido con el bien común de la población a la que sirve.
- Los recursos públicos se destinan a programas clientelares que no tienen relación con las prioridades de país, aun cuando en algunos casos se presupueste en función de las prioridades, posteriormente se realizan múltiples modificaciones presupuestarias por

presiones que obligan a reorientar recursos que previamente estaban destinados a bienes y servicios fundamentales para lograr resultados.

- Las instituciones no tienen presencia en el nivel comunitario. Las estrategias y modelos de trabajo se modifican con cada cambio de autoridades y no les da tiempo de poner en marcha nuevas formas de trabajo a nivel local.
- El marco normativo relativo a competencias institucionales de los ministerios, así como las relativas a la administración de recursos humanos, las compras y contrataciones, el presupuesto de ingresos y egresos, la planificación y la Ley de la Contraloría General de Cuentas requiere ser revisado, ajustado y armonizado para que la gestión pública sea eficiente y efectiva en la prestación de bienes y servicios con valor público.
- El enfoque de gestión por resultados que el Gobierno está implementando debe fortalecerse y ser el marco de referencia para la revisión y ajuste de la normativa señalada en el párrafo anterior.
- Es importante reconocer que el sector público refleja la ética de la sociedad la que se debe y si lo que priva es la corrupción, lo que manifiesta es la crisis de valores que enfrenta la sociedad guatemalteca. En ese sentido es importante considerar las buenas prácticas para el establecimiento de un “código para el buen gobierno”.