

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**“IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA
MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS
DE LA MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR CHIMALTENANGO”**

Informe final de tesis para la obtención del grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis y la práctica Profesional de la Escuela de Estudios de Postgrado, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5 – 2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

Consejero: Lic. MSc. Jorge Abel Maldonado Rivera

Postulante: Ing. Rodolfo Antonio Porón Lara

Guatemala, febrero de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: **Lic. José Rolando Secaida Morales**
Secretario: **Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales**
Vocal I: **Lic. Albaro Joel Girón Barahona**
Vocal II: **Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero**
Vocal III: **Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso**
Vocal IV: **S.B. Roselyn Janette Salgado Ico**
Vocal V: **P.C. José Abraham González Lemus**

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO
DE TESIS SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: **MSc. José Alberto Ramírez Crespín**
Secretario: **MSc. Erick Orlando Hernández Ruiz**
Vocal I: **MSc. José Rubén Ramírez Molina**
Profesor Consejero: **MSc. Jorge Abel Maldonado Rivera**



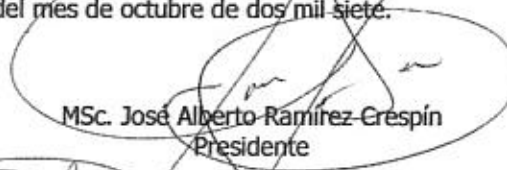
ACTA No. 015-2007


En el salón No. 2 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **veintidós de octubre** de dos mil siete, a las **19:30** horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS del ingeniero, **Rodolfo Antonio Porón Lara**, carné **1007317**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera, como requisito para optar al grado de Maestro en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el postulante, denominado **"IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR CHIMALTENANGO"**.

El examen fue APROBADO por UNANIMIDAD de votos CON ENMIENDAS por el Jurado Examinador.

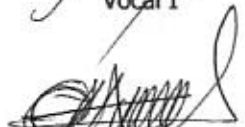
Previo a la aprobación final de tesis el postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador las cuales se le entregan por escrito y se presentará nuevamente la tesis en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha. En fe de lo cual firmamos la presente acta en la ciudad de Guatemala, a los veintidós días del mes de octubre de dos mil siete.


MSc. José Alberto Ramírez-Crespín
Presidente


MSc. Erick Orlando Hernández Ruiz
Secretario


MSc. José Rubén Ramírez Molina
Vocal I


MSc. Jorge Abel Maldonado Rivera
Profesor Consejero


Ing. Rodolfo Antonio Porón Lara
Postulante



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTITRES DE ENERO DE DOS MIL OCHO.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, Subinciso 5.3.2 del Acta 36-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de diciembre de 2007, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 015-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de octubre de 2007 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera denominado: "IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR CHIMALTENANGO", que para su graduación profesional presentó el Ingeniero RODOLFO ANTONIO PORÓN LARA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

DEDICATORIA

La dedicatoria de este trabajo de tesis va especialmente a:

DIOS Por ser el centro de mi vida, amigo que nunca falla y en quien puedo confiar siempre.

MIS PADRES Rodolfo Porón Castillo, María Hortensia Lara Fuentes
Por ser un ejemplo de lucha y sacrificio para sacar adelante a nuestra familia.

MIS HIJOS Diego Antonio, Rodrigo Antonio, Alisson Marisol, José Josué y María José.
Razón de mi existencia y por quien trato de superarme día a día.

MIS HERMANOS Américo, Mirna, Alicia, Flor de María y Juan Pablo
Con mucho cariño.

MIS ABUELOS Paternos y maternos
Que Dios los tenga en su Gloria.

MIS SOBRINAS Joselin, Andreina, Marissa, Carlos, Rodolfo y Pablo

Y SOBRINOS Con cariño.

TIOS Y TIAS Especialmente a Arturo Romero

 Con aprecio sincero.

LICENCIADOS Víctor Manuel Barrios, José Alberto Ramírez y Jorge Abel

 Maldonado

 Por compartir su amistad y experiencia profesional.

EMPRESA Troquelados de Villa Nueva, especialmente a su Gerente

 General

 Sr. Víctor Perdomo

 Por su apoyo y colaboración.

LAS PERSONAS Que han estado en mi vida brindándome su apoyo, cariño y

 amistad.

LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS QUE A TRAVÉS DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO ME BRINDARON LA OPORTUNIDAD DE SEGUIR EN EL CAMINO DEL APRENDIZAJE.

CONTENIDO

RESUMEN	i - ii
INTRODUCCIÓN	iii - vi
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	3
3. METODOLOGÍA	8
3.1 Plan de análisis	9
3.2 Tamaño de la muestra	10
3.3 Definición de la investigación	11
3.3.1 Planteamiento del problema	11
3.3.2 Formulación del problema	13
3.3.3 Objetivos	13
3.3.3.1 General	13
3.3.3.2 Específicos	13
3.3.4 Hipótesis	14
3.3.5 Justificación de la investigación	14
4. LOS PRESUPUESTOS	16
4.1 Etimología del presupuesto	16
4.2 Concepto del presupuesto	16
4.3 Objetivos del presupuesto	16
4.4 Requisitos del presupuesto	18

4.5	Características del presupuesto	23
4.5.1	De formulación	23
4.5.2	De presentación	24
4.5.3	De aplicación	24
4.6	Tipos de presupuesto	25
4.6.1	Por el tipo de empresa	25
4.6.2	Por su contenido	25
4.6.3	Por su forma	26
4.6.4	Por su duración	26
4.6.5	Por la técnica de valuación	27
4.6.6	Por su reflejo en los estados financieros	27
4.6.7	Por las finalidades que pretende	28
4.6.8	De trabajo	29
4.7	Punto de equilibrio del presupuesto	30
4.7.1	Objetivos del punto de equilibrio	30
5.	CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN	31
5.1	Introducción a la planificación	31
5.2	Aspectos generales e importancia de la planificación	31
5.3	Clasificación de la planificación	32
5.4	Planificación estratégica	33
5.5	Niveles de planificación estratégica	35
5.6	Enfoque estratégico	36
5.7	Planificación operativa	36

5.8	Clasificación de la planificación	37
5.8.1	Clasificación según sus propósitos	37
5.8.1.1	Planificación operativa o administrativa	37
5.8.1.2	Planificación económica y social	37
5.8.1.3	Planificación física o territorial	37
5.8.2	Clasificación según el período que abarque	38
5.8.2.1	Planificación de corto plazo	38
5.8.2.2	Planificación de mediano plazo	38
5.8.2.3	Planificación de largo plazo	38
5.8.3	Clasificación de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento	38
5.8.3.1	Intradepartamentales	38
5.8.3.2	Interdepartamentales	38
5.8.3.3	Para toda la organización	39
6.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR	40
	CHIMALTENANGO	
6.1	Directrices organizacionales	40
6.1.1	Visión de la municipalidad de El Tejar	40
6.1.2	Misión de la municipalidad de El Tejar	40
6.1.3	Objetivos de la municipalidad de El Tejar	41
6.1.3.1	Objetivo general	41
6.1.3.2	Objetivos específicos	41
6.2	Análisis FODA	42

6.2.1	Fortalezas	42
6.2.2	Oportunidades	43
6.2.3	Debilidades	43
6.2.4	Amenazas	43
6.3	Análisis FODA priorizado	44
7.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR CHIMALTENANGO	47
7.1	Etapas para la implementación	47
7.1.1	Etapa I (etapa de compromiso)	47
7.1.2	Etapa II (etapa del presupuesto)	49
7.2	Propuesta para implementar el presupuesto participativo	50
7.2.1	¿Qué es el presupuesto participativo?	50
7.2.2	¿Por qué convocar a la participación?	50
7.2.3	¿Cómo funciona el presupuesto participativo?	51
7.2.4	¿Qué es la primera ronda de asambleas barriales?	51
7.2.5	¿Cómo funcionan los consejos participativos de distrito?	54
7.2.6	¿Qué se hace en los consejos participativos de distrito?	55
7.2.7	¿Qué es la segunda ronda de asambleas?	56
7.2.8	¿Qué se hace en la tercera ronda?	57
8.	ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	58
8.1	Variable planificación estratégica	58
8.2	Variable administración del presupuesto de egresos	61

9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	63
9.1 Variable planificación estratégica	63
9.2 Variable administración del presupuesto de egresos	64
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	69
APÉNDICES O ANEXOS	72

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se denomina “Implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la Municipalidad de El Tejar Chimaltenango”.

Con la realización de este trabajo se busca verificar si la planificación estratégica se puede usar como herramienta en la administración de los recursos financieros en la Municipalidad, ya que es uno de los grandes problemas que afrontan las administraciones municipales.

La unidad de análisis de un universo de 332 Municipalidades de la República, es la Municipalidad del municipio de El Tejar del Departamento de Chimaltenango, para poder llevar a cabo dicha investigación se elaboraron dos boletas, una dirigida a los miembros del Concejo Municipal para conocer como es que se lleva a cabo la planificación y otra a los empleados municipales.

El problema a investigar ¿Es factible la implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la Municipalidad de El Tejar del Departamento de Chimaltenango?

Una respuesta tentativa al problema, es que sí es factible la implementación de la planificación estratégica en la administración de la Municipalidad de El Tejar del Departamento de Chimaltenango, para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la misma, ya que se cuenta con personal capacitado y con los recursos necesarios para llevarla a cabo.

Dentro de los resultados más importantes que se obtuvieron en el desarrollo del presente trabajo están los de conocer el incremento que han sufrido las asignaciones a las municipalidades de parte del Gobierno Central y de saber cómo se ejecuta el presupuesto de egresos.

Además se pudo comprobar que en la Municipalidad de El Tejar Chimaltenango, actualmente no se está utilizando la planificación como herramienta en la administración, y que tanto los miembros de la Corporación Municipal como los empleados de la municipalidad ven factible y necesaria la implementación de la planificación estratégica.

Una de las recomendaciones más importantes que se pueden dar es la de concientizar a la población para que participe en la elaboración de los planes y que ejerza una labor de vigilancia a través de la fiscalización, ya que los recursos que utilizan las municipalidades para su funcionamiento e inversión son impuestos aportados por los ciudadanos.

También que se utilice el principio del presupuesto privado de pronosticar primero sus ingresos y sobre esta base predeterminar su distribución o aplicación, además se propone la implementación del presupuesto participativo para que la población participe directamente en la definición de sus necesidades y que el manejo de los recursos sea más eficiente.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la República de Guatemala está dividida en 332 municipios, que constituyen su unidad político-administrativa más pequeña. Según la Constitución Política de la República de Guatemala en el artículo 257, los municipios son instituciones autónomas, a cuyos gobiernos debe asignárseles el 10% del Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado.

Además del aporte del 10% constitucional, el Gobierno debe transferir a las municipalidades, de acuerdo con leyes específicas, un punto porcentual de la recaudación del impuesto al valor agregado –IVA- (que equivale al 12% de la tarifa vigente del IVA), un porcentaje del impuesto sobre circulación de vehículos, Q.0.20 del impuesto por cada galón de gasolina superior y regular, y otro porcentaje del IUSI realizada por el Gobierno Central. Debido a lo anterior, las transferencias del Gobierno a las municipalidades se multiplicaron por siete entre 1985 y 2005 (de 0.17% a 1.2% del PIB). (Fuente: Informe anual del año 2005 de la oficina de la Tesorería Nacional del Ministerio de Finanzas Públicas.)

Además de estas asignaciones hay que sumarle las “transferencias” de los fondos sociales a las municipalidades, para la ejecución de determinadas obras y proyectos, más lo invertido directamente por las diferentes entidades del Organismo Ejecutivo en cada uno de los municipios.

Otro aspecto poco explorado hasta ahora ha sido la política de gastos de los gobiernos locales. Debido al argumento de que los municipios son autónomos, únicamente se conocen los rubros contables que se remiten para la

rendición de cuentas a la Contraloría General de Cuentas de la Nación, pero es muy poco lo que se conoce sobre la inversión realizada por éstos, la cual se hace principalmente con los recursos transferidos del Gobierno Central (mientras los ingresos propios financian los gastos de funcionamiento). A pesar de que el artículo 241 de la Constitución establece la obligación de los organismos y entidades descentralizadas o autónomas de presentar su liquidación presupuestaria al Congreso de la República (el art. 47 de la Ley Orgánica del Presupuesto también se refiere a esta obligación) ello no se cumple debido a que no se aplica ninguna sanción por la inobservancia de estas normas.

Para solucionar estos problemas, es necesario que se mejore la administración de los presupuestos a través de una buena planificación estratégica, pero según David E. Rye “Cómo se solucionaría el problema, es fácil ya que los retos básicos de la planificación estratégica es saber como anticipar lo que le sucederá a la institución en el futuro”¹, el pronosticar el futuro desempeña una función crítica para asegurarse de que los recursos de la institución se utilizan efectivamente y que mantendrá alerta de cualquier situación que pueda afectar. Este tema objeto de estudio busca mediante la utilización de la teoría, la observación y de conceptos básicos verificar si la planificación estratégica se puede usar como herramienta en la administración del presupuesto de egresos en las municipalidades.

1. Rye, David E. “El Juego Empresarial”. Editorial McGraw Hill. Pág. 40.

Como objetivo general se tiene el proponer la implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la municipalidad de El Tejar del departamento de Chimaltenango.

Y como objetivos específicos:

- Determinar si la municipalidad de El Tejar está utilizando la planificación estratégica como herramienta en la administración municipal.
- Establecer como se elabora el presupuesto de egresos de la municipalidad de El Tejar.
- Determinar como se ejecuta el presupuesto de egresos de la municipalidad de El Tejar.
- Determinar el punto de equilibrio del presupuesto de la municipalidad de El Tejar.
- Proponer la implementación del presupuesto participativo.

La hipótesis a comprobar en este trabajo de investigación es la siguiente:
La implementación de la planificación estratégica en la administración de la municipalidad de El Tejar del departamento Chimaltenango es factible y mejorará la administración del presupuesto de egresos.

La presente investigación se conformó de la manera siguiente:

En el capítulo 1, se describen los antecedentes que dieron origen a la presente investigación, en el capítulo 2 se presentan las herramientas para poder realizarla y en el capítulo 3 se desarrolló el método científico para aceptar o rechazar la hipótesis, se describen las partes más importantes del diseño de la investigación como lo son: el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos (general y específico), la justificación del problema, y el planteamiento de la hipótesis.

En el capítulo 4, se describen los diferentes tipos de presupuestos y sus aplicaciones.

En el capítulo 5, se dan a conocer los aspectos más relevantes de la planificación y su clasificación.

En el capítulo 6, se propone la planificación estratégica para la municipalidad de El Tejar.

En el capítulo 7, se dan las etapas necesarias para poder implementar la planificación estratégica, además de una propuesta para la elaboración del presupuesto participativo.

En el capítulo 8, se analizaron y presentaron los resultados de las encuestas.

En el capítulo 9, se discutieron de los resultados de las encuestas. Y por último se dan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1. ANTECEDENTES

En la Municipalidad del municipio de El Tejar del Departamento de Chimaltenango se han observado problemas como: No se puede surtir de materiales porque Tesorería no ha cancelado los del proyecto anterior; este proyecto no se puede realizar porque el costo sobrepasa lo que queda del presupuesto; se tiene que realizar primero un proyecto de adoquinado de una calle, que un proyecto de introducción de agua potable a una aldea; se anuncia a los trabajadores que en determinada quincena no se les cancelará su sueldo porque no alcanzan los fondos que se tienen; todavía no puede iniciar los proyectos debido a que no se tienen listas las cotizaciones para elegir la empresa que surtirá los materiales; no se le puede dar su cédula porque se terminaron los carnés; ¿por qué se presenta exceso en el recibo de agua potable si el servicio no está en uso?, etc.

En los años, 2000 y 2002 la Municipalidad tuvo que suspender varios proyectos y por supuesto despedir a casi la totalidad del personal en 3 ocasiones. Estos despidos crean en el personal un clima de incertidumbre de saber que en el momento menos pensado se van a quedar sin empleo o si en determinada quincena no les van a cancelar el total, o solamente una parte de su sueldo.

De continuar con estas prácticas la Municipalidad podría perder cuantiosas sumas de dinero debido a que los costos de la mano de obra se elevarían por los atrasos en la espera de materiales y en trámites administrativos, ya que por cada día se les paga al grupo de trabajadores alrededor de Q. 7,000.00 diarios. Esto

crearía un clima de inestabilidad que se manifiesta en el poco interés de los trabajadores en realizar sus actividades; además, la Municipalidad puede verse afectada por la desconfianza de parte de los vecinos que podrían manifestarse con la disminución en la recaudación de los ingresos tributarios.

Como se verá más adelante la elaboración del presupuesto municipal es un proceso de involucramiento de todos los departamentos de la Municipalidad, pero no es así en esta dependencia, ya que solamente el departamento de tesorería es quien se encarga de elaborar dicho presupuesto sin contar con la colaboración del resto de personas, incluso del Concejo Municipal y del propio alcalde, lo cual da como resultado un presupuesto no acorde a las necesidades del municipio de El Tejar.

2. MARCO TEÓRICO

Según Rusell L. Ackoff la planificación estratégica es “El proceso que sigue el gerente para dirigir y controlar el futuro de su empresa o la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”.²

El conocer cual rumbo debe tomar la dirección de la empresa servirá para anticiparse a los posibles problemas que pudieran presentarse en las administraciones.

Luís Ferrer Pérez, en su libro “Guía Práctica de Desarrollo Organizacional”, se hace la pregunta ¿en qué consiste el esfuerzo planificado? y propone la siguiente definición: “Es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado”.³

Según esta última definición el cambio a largo alcance se debe hacer por la alta gerencia, mediante la idea que la organización debe partir de un cambio planificado para hacer frente a los nuevos retos que se le presenten, por medio del esfuerzo perceptivo y creativo de los recursos humanos, así como la intuición creativa propia de la planificación estratégica.

2. Ackoff, Rusell L. “Un concepto de Planificación del Cambio”. Editorial Limusa. México. Pág. 69

3. Ferrer Pérez, Luís. “Guía Práctica de Desarrollo Organizacional”. Editorial Trillas, S.A. México. Pág. 15.

En una empresa existen varios niveles de planificación estratégica y esos niveles dependen de su complejidad organizacional. En la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planificación estratégica se establece a tres niveles:

1. A nivel de la empresa total: En este nivel todas las decisiones afectan a la totalidad de la empresa
2. A nivel de división: En el nivel de división únicamente involucra a una parte de la empresa como el departamento de ventas
3. A nivel funcional: En este nivel la planificación estratégica se ocupa de funciones específicas como: las relaciones con los clientes, las gestiones de compras, etc.

El enfoque estratégico se puede resumir en tres preguntas:

¿Dónde se está?

¿A dónde se quiere ir?

¿Cómo llegar allá?

Las dos primeras preguntas requieren un análisis de la situación y de las opciones estratégicas. La tercera indica que debe tomarse una decisión. El análisis estratégico sirve de base a la decisión estratégica.

La planificación estratégica empieza por la razón de ser de la organización. Como proceso, la planificación estratégica debe consistir en una secuencia lógica que, a partir de la aprehensión de los objetivos básicos y la aprehensión de las

metas económicas, políticas y sociales, conduzca a proponer un curso de acción concreto, pasando previamente por una serie de etapas que se inician con un análisis riguroso de la situación de la función de la organización, que sigue con la ponderación de opciones basadas en una percepción e intuición creativas, para llegar finalmente al deseo de hacer cambios coherentes, en forma consistente, con determinación, y que puedan ser efectivamente realizados.

El modelo estratégico se diseña para la solución del problema de conducta de la empresa considerada respecto de su entorno.

Las teorías que se analizarán en este tema son las Teorías Administrativas, Económicas y Financieras, porque la planificación, la administración, los presupuestos y los recursos financieros, son los objetivos de estudio y están contemplados en estas teorías.

Se ha mencionado varias veces el término de municipalidad y se puede definir como la institución que en representación del municipio cumple función de gobierno y administración, para promover la satisfacción de las necesidades básicas de los vecinos, su bienestar y desarrollo. De acuerdo a su naturaleza la municipalidad debe cumplir la doble función de gobierno y administración de servicios. En tanto es gobierno; debe normar, definir, reglamentar, fiscalizar, controlar y sancionar. Como administración debe: planificar, organizar, gestionar o entregar en concesión los servicios locales que demanda la población.

El Concejo Municipal de la municipalidad de El Tejar esta formada por el Alcalde Municipal, Sindico primero, Sindico segundo, Sindico suplente, Concejal primero, Concejal segundo, Concejal tercero y Concejal cuarto, estas personal

son elegidas popularmente y tienen como objetivo principal administrar los recursos de la municipal de la mejor manera.

En este trabajo se describen los diferentes tipos de presupuesto, pero se enfocará en el presupuesto público ya que es el objeto de análisis. Debido a lo anterior y para comprender mejor este tipo de presupuesto es necesario hacer la distinción entre el presupuesto público y el presupuesto privado. A la fecha, aún se elaboran los presupuestos públicos con base en la idea de control de gastos; los gobiernos y las entidades descentralizadas hacen primero una estimación de los gastos que se hayan de originar debido a las necesidades públicas, y después planean la forma en que podrán cubrirlas, al estudiar la aplicación de los ingresos, que habrán de provenir de la recaudación de impuestos, de la obtención de empréstitos y como último recurso el endeudamiento.

Las empresas privadas por el contrario, primero deben estimar sus ingresos, para, sobre esta base, predeterminar su distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración de su control presupuestal sea más compleja y difícil de solucionar, debido a que involucran a todos los departamentos y estiman todos los proyectos y gastos del período.

De lo antes expuesto, se deduce que la diferencia existente entre la presentación del control presupuestario público y el privado, nace de la distinta finalidad que ambas entidades persiguen. Tradicionalmente las compañías económicas privadas, tenían como fin primordial el logro de utilidades. La concepción actual de empresa industrial, incluye como importante, además de la búsqueda de utilidades, otros factores, entre ellos, un superior beneficio social, al

procurar la satisfacción adecuada de las necesidades de la región en que ésta se desarrolle (por medio de los artículos que produce), una mejor distribución de la riqueza (a través de la creación de fuentes de trabajo), etc.

Las entidades gubernamentales sin embargo, no deben en caso alguno tener como finalidad la obtención de utilidades, sus funciones consisten básicamente en satisfacer las necesidades públicas de la mejor manera posible, con el fin de lograr la estabilidad económica del país cuya administración les ha sido encomendada.

3. METODOLOGÍA

Para desarrollar la investigación de campo que permitió determinar si la implementación de la planificación estratégica mejora la administración del presupuesto de egresos de la Municipalidad de El Tejar se usó la siguiente metodología.

En el desarrollo de la investigación se utilizó el método deductivo, ya que derivado de la hipótesis se recolectó información relacionada con el problema y se procesaron los datos organizados para luego interpretarlos y compararlos con la hipótesis planteada para deducir la veracidad o rechazo de la misma.

Se efectuó una encuesta que fué llenada por los señores miembros del Concejo Municipal para que manifestaran la forma en que planifican las actividades de la municipalidad, una encuesta para conocer los aspectos laborales de los empleados y su satisfacción en el desempeño de sus labores diarias, además de las herramientas de que ellos disponen para la administración de los recursos tanto físicos como humanos y preguntas como su preparación académica y su experiencia en cargos públicos que sirvieron para tabular la información y luego interpretarla.

La unidad de análisis: Es la Municipalidad de El Tejar del departamento de Chimaltenango de ésta se analizó no sólo las características de cómo se lleva a cabo la planificación de la Municipalidad sino que como incide en la administración del presupuesto de egresos.

Dentro de las técnicas de investigación se utilizó la investigación de campo, debido a que la información se recopiló a través de encuestas, entrevistas y se tabuló estadísticamente a través de cédulas de registro, para el procesamiento de la información se utilizaron bases de datos por medio de programas de computadora como Excel. Para el análisis e interpretación de la información se elaboraron cuadros, tablas, gráficas y medidas de tendencia central como la media, la mediana y la moda etc. Para la presentación de resultados, el plan de análisis se hizo estadísticamente.

Se analizaron aspectos administrativos como los organigramas, reglamentos, planeación, evaluación, control, los estados financieros (estado de pérdidas y ganancias, balance general, inventarios), el plan estratégico. Para el procesamiento de la información se tabuló en forma dicotómica. Además se utilizaron programas de computación como excel y word.

3.1 Plan de análisis

Al obtener la información de los cuestionarios de los integrantes de la Corporación Municipal, así como de una muestra de los trabajadores de la Municipalidad, se obtuvo suficiente información que se tabuló para analizar varias interrogantes como por ejemplo: Si actualmente se está utilizando la planificación como herramienta en la administración, verificar si es factible su implementación para mejorar la administración del presupuesto de egresos.

Además se conoció como se elabora el presupuesto de la municipalidad y como es su ejecución, también se analizó el punto de equilibrio.

3.2 Tamaño de la muestra

Con relación al tamaño de la muestra de los empleados municipales, se calculó tomando como universo los 150 empleados que actualmente trabajan, con un nivel de confianza del 90% y un error del 10%, así como una probabilidad de ocurrencia del 50%.

Con estos datos se puede calcular un tamaño de muestra de 21 encuestas que sería representativa del universo de trabajadores municipales.

Desarrollo de la fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

S^2 = Varianza de la muestra

V^2 = Varianza de la población

p = Probabilidad

n' = Tamaño provisional de la muestra

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

$$\text{Tamaño provisional de la muestra } n' = \frac{\text{Varianza de la muestra } S^2}{\text{Varianza de la población } V^2} = \frac{S^2}{V^2}$$

$$S^2 = p(1 - p) = 0.5(1 - 0.5) = 0.5 * 0.5 = 0.25$$

$$V^2 = (0.1)^2 = 0.010$$

$$n' = \frac{0.25}{0.010} = 25$$

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N} = \frac{25}{1 + (25/150)} = \frac{25}{1 + 0.16666} = \frac{25}{1.16666} = 21$$

El tamaño de la muestra es de 21 empleados de la municipalidad.

3.3 Definición de la investigación

3.3.1 Planteamiento del problema

La deficiente planificación trae como consecuencia una mala administración y esto se refleja en los trabajos y en la actitud de su personal. Entre los principales problemas que se tienen por una administración deficiente están los trabajos de mala calidad, presupuesto anual subvaluado, personal inconforme e insatisfecho, no se optimizan los

recursos, mala inversión de los recursos, no se priorizan los proyectos, aumento en los costos de los proyectos, escasez de materiales, pérdida de materiales y otros.

Según David E. Rye “En una empresa mal administrada, la planificación estratégica solo es un ritual administrativo. Los ejecutivos se reúnen en una junta anual bajo una especie de ley del más fuerte para que les presenten un presupuesto a sus respectivos jefes. Si responden correctamente a las preguntas, pasan este examen del pronóstico y se les deja en paz por otro año”.⁴

Según L. Fay Maaks “La administración significa el proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficacia y eficiencia, con y mediante otras personas. El proceso representa las funciones o actividades primarias de planificar, organizar, dirigir y controlar”.⁵ Según esta definición este es el problema que se cuenta en la municipalidad ya que estas actividades se deben realizar al menor costo y en el menor tiempo posible, además de velar porque el personal esté en un ambiente agradable de trabajo para que se sienta a gusto y así pueda brindar una atención especial a las personas que necesiten realizar alguna gestión, lo mismo sería con el personal de proyectos ya que se tienen, una

4. Rye, David E. “El Juego Empresarial”. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 38.

5. Robbins, Stephen P. Coulter, Mary. “Administración”. Quinta Edición Editorial Prentice Hall. Pág. 25

capacitación constante, buena remuneración económica y buen trato, realizaría sus actividades con mayor dedicación y esmero.

3.3.2 Formulación del problema

¿Es factible la implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la municipalidad de El Tejar del departamento de Chimaltenango?

3.3.3 Objetivos

3.3.3.1 General

Proponer la implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la municipalidad de El Tejar del departamento de Chimaltenango.

3.3.3.2 Específicos

- Determinar si la municipalidad de El Tejar está utilizando la planificación como herramienta en la administración municipal.
- Establecer como se elabora el presupuesto de egresos de la municipalidad de El Tejar.
- Determinar como se ejecuta el presupuesto de egresos de la municipalidad.

- Determinar el punto de equilibrio del presupuesto de la municipalidad de El Tejar.
- Proponer la implementación del presupuesto participativo.

3.3.4 Hipótesis

La implementación de la planificación estratégica en la administración de la municipalidad de El Tejar del Departamento Chimaltenango es factible y mejorará la administración del presupuesto de egresos, porque se aplicarán las herramientas para que el manejo del presupuesto sea más eficiente.

3.3.5 Justificación de la investigación

Este tema objeto de estudio busca mediante la utilización de la teoría, la observación y de conceptos básicos verificar si la planificación estratégica se puede usar como herramienta en la administración del presupuesto de egresos en las municipalidades, ya que éste es uno de los grandes problemas con que se cuenta en las administraciones municipales, la mala administración de los presupuestos que es la base primordial de toda administración, ya que pueden existir muchos proyectos pero si no existen los recursos financieros necesarios es imposible poder realizarlos.

La administración de los presupuestos se ha vuelto hoy en día un tema muy importante no solo por el monto global de dinero que se maneja

en una Municipalidad, sino por que permite establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos, para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit o, por el contrario, ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará superávit.

4. LOS PRESUPUESTOS

4.1 Etimología del presupuesto

La palabra “presupuesto” se compone de dos raíces latinas:

PRE = que significa “antes de, o delante de” y

FICTUS = hecho, formado.

Por lo tanto “presupuesto” significa “antes de lo hecho”.

4.2 Concepto del presupuesto

En términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la economía industrial se puede definir como la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

Al presupuesto como herramienta de la administración, se le puede conceptuar como: La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.

En resumen, el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un período futuro determinado.

4.3 Objetivos del presupuesto

Los objetivos del presupuesto son: Planeación, Coordinación, Dirección y Control, como a continuación se aprecia:

- **Planeación:** Se entiende por planeación, la unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos.

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. Entre los métodos más usuales para conseguirlo, está el de las tendencias y el de las correlaciones.

- **Coordinación:** Significa el desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización. La influencia coordinadora de los presupuestos constituye una ayuda muy valiosa para lograr este equilibrio, ya que para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, para engranar así todas las funciones de la empresa.

- **Dirección:** En términos generales, es la función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado. El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etcétera: es decir, que guía y dirige hacia los objetivos de lo planificado.
- **Control:** Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo. La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre este y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones ocurridas; si bien, la simple determinación de las variaciones no es una solución, será necesario analizarlas con objeto de tomar las medidas necesarias para corregir las deficiencias existentes.

4.4 Requisitos del presupuesto

Hablar del éxito de un presupuesto no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los estimados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la empresa. Sin embargo, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas

condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son:

- Conocimiento de la empresa: Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades; su contenido y forma, varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de la empresa en que se hayan de aplicar.

La preparación del presupuesto se basa en principio de que todas las transacciones de la entidad están íntimamente relacionadas entre sí, de suerte que si una determinada parte del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza, al permitir a la gerencia tomar decisiones adecuadas. Por ejemplo: si se pueden determinar la venta de servicios públicos con cierta exactitud, podría estimarse también la cantidad de insumos, lo que permitiría a la gerencia normar su criterio respecto a los límites del inventario que desee mantener. Todo eso no sería factible sin ese amplio conocimiento de la empresa que se ha mencionado.

- Exposición del plan o política: El conocimiento del criterio de los directivos de la empresa en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponerse en forma clara y concreta por medio de

manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, al definir las responsabilidades y los límites de autoridad de cada uno de ellos.

En dichos manuales se incluirá también información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado; el período que abarcará el presupuesto; el diseño de las formas específicas que hayan de usarse, con instrucciones sobre su manejo y contenido; y toda la información que se juzgue conveniente incluir para llenar las necesidades específicas de la empresa de que se trate.

- Coordinación para la ejecución del plan o política: Debe existir un Director del Presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

De esta manera, será necesario también que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas, sean enviadas al director del presupuesto, centralizándose en él la programación de actividades; así las fechas del calendario estarán referidas al momento en que éste reciba o envíe algo.

La responsabilidad de la preparación del presupuesto recae sobre él mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tendrán la obligación de proporcionarle los informes y estudios necesarios para su elaboración. De ahí la necesidad de delimitar el campo de acción de cada uno, su autoridad, responsabilidad y jerarquía.

- Fijación del período presupuestal: Otro de los requisitos que deberán tomarse en cuenta para la integración del Control Presupuestal, es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. La determinación de este período opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc. Por ejemplo, una empresa estable en sus operaciones, le será más fácil hacer sus presupuestos por períodos más largos que otra que no lo sea; las industrias de temporada, como la de juguetes, tendrán necesidad de almacenar existencias suficientes para la época de mayor consumo, etc.

Se podría concluir, no establecer el período del presupuesto largo de forma rigurosa, ya que éste suele variar constantemente según sea la estabilidad o inestabilidad de las operaciones que se realicen, la práctica más aceptable podría ser la de estimar las operaciones de la empresa en períodos de un año, al dividir éste en trimestres, que a su vez se subdividirían en meses; posteriormente se irían elaborando estimaciones

futuras por los mismos lapsos, tomando como base las experiencias adquiridas, con objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo.

- Dirección y vigilancia: Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las desviaciones que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y, de ser necesario modificarlas en función con la entidad a la que pertenecen, etc.

Según puede apreciarse, un buen sistema de presupuestos requiere de un trabajo continuo y minucioso, estudio de las circunstancias que pudieran modificarlo; que la persona que haya de encargarse de él posea conocimientos y tiempo necesarios para vigilar tanto su cumplimiento como los posibles cambios; solo así podrá el presupuesto ser un verdadero instrumento de control para la administración.

- Apoyo directivo: La voluntad en la implantación del presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al presupuesto un uso no solamente informativo,

sino que lo convierte en un plan de acción operativo, y de patrón de medida con lo ejecutado.

4.5 Características del presupuesto

4.5.1 De formulación

A) Adaptación a la empresa: La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, al adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; esto es, la adopción de un sistema de control presupuestario no puede hacerse al seguir un patrón determinado, aplicable a todo tipo de empresas; además el presupuesto no es solo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases científicas (en ciertos casos) de las operaciones pasadas de la empresa en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras.

B) Planeación, coordinación, y control de funciones: Todos los actos en la vida, aún los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un Plan; así por ejemplo, planea la familia sus vacaciones, el artista sus cuadros, el fabricante sus productos, etc.; quien haya de formular un presupuesto debe por lo tanto partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna

situación favorable o desfavorable, no deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido; para lograrlo es imprescindible coordinar y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo.

4.5.2 De presentación

A) De acuerdo con las Normas Contables y Económicas: Los presupuestos si se utilizan como herramienta en la administración (pública o privada) tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructura contable.

4.5.3 De aplicación

A) Elasticidad y criterio: Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc.

4.6 Tipos de presupuesto

Es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones del presupuesto, en realidad estas diferentes formas de llamarlo, obedecen tan sólo a características particulares del mismo. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

4.6.1 Por el tipo de empresa

- A) Públicos: Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Municipalidades, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
- B) Privados: Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

4.6.2 Por su contenido

- A) Principales: Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.
- B) Auxiliares: Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

4.6.3 Por su forma

- A) Flexibles: Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas, o necesarias.
- B) Fijos: Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario, por que la razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, al tratar de apegarse lo mejor posible a su contenido.

4.6.4 Por su duración

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a mayor tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, pueden haber presupuestos:

- A) Cortos, los que abarcan un año o menos, y
- B) Largos, los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio

para un período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el período inmediato siguiente.

4.6.5 Por la técnica de valuación

- A) Estimados: Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan solo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.
- B) Estándar: Son aquellos que por ser formulados sobre bases casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

4.6.6 Por su reflejo en los estados financieros

- A) De situación financiera: Este tipo de presupuesto muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Balance General presupuestado.
- B) De resultados: Que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.

C) De costos: Se preparan al tomar como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del costo total o cualquiera de sus partes.

4.6.7 Por las finalidades que pretende

- A) De promoción: Se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.
- B) De aplicación: Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa.
- C) Por programas: Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, al determinar el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

D) De fusión: Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de empresas.

4.6.8 De trabajo

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente de la siguiente manera:

A) Presupuestos parciales: Se elaboran en forma analítica, al mostrar las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa.

B) Presupuestos previos: Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva.

C) Aprobación: La formulación previa esta sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores.

D) Presupuesto definitivo: Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el período al cual se refiera.

E) Presupuestos maestros o tipo: Con éstos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que solo se hacen los que tengan variación sustancial.

Cabe recalcar, que la clasificación anterior pretende tan solo presentar separadamente las características más importantes que poseen los presupuestos; en un solo presupuesto puede caer en

varias o todas las clasificaciones. Por ejemplo, puede ser al mismo tiempo: público, principal, fijo, corto, estándar, etc.

4.7 Punto de equilibrio del presupuesto

Se conoce como punto de equilibrio, al vértice en el que se intersectan los ingresos totales y los egresos totales, representa el momento en el cual no existe pérdida ni ganancia para la Municipalidad, es decir que los ingresos son iguales a los egresos. **(Véase anexo No. 5 gráfica del punto de equilibrio del presupuesto de la municipalidad de El Tejar).**

4.7.1 Objetivos del punto de equilibrio

Entre los principales, se cuentan los siguientes:

- A) Determinar en qué momento, los ingresos y egresos son iguales, al no existir superávit ni déficit.
- B) Por medio de él se puede medir la eficiencia de operación, e igualmente controlar la consumación de cifras predeterminadas, mediante la comparación con las reales, para normar correctamente las ejecuciones y la política de administración de la empresa.
- C) Es de gran importancia en el análisis, planeación y control de los resultados de un negocio.

5. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN

5.1 Introducción a la planificación

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo y reducir la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definir las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

5.2 Aspectos generales e importancia de la planificación

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y

definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que:

- La organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos.
- Los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados.
- Pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

5.3 Clasificación de la planificación

Existen dos tipos básicos de planificación, la planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa

muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización y la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

5.4 Planificación estratégica

Según Rusell L. Ackoff la planificación estratégica es “El proceso que sigue el gerente para dirigir y controlar el futuro de su empresa o la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”.⁶

Luís Ferrer Pérez, en su libro “Guía Práctica de Desarrollo Organizacional”, se hace la pregunta ¿en qué consiste el esfuerzo planificado? y propone la siguiente definición: “Es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona”.⁷

6. Ackoff, Rusell L. “Un concepto de Planificación del Cambio”. Editorial Limuza. México. Pág. 69

7. Ferrer Pérez, Luís. “Guía Práctica de Desarrollo Organizacional”. Editorial Trillas, S.A. México. Pág. 15

Según esta definición el cambio a largo alcance se debe hacer por la alta gerencia, es decir por las personas que tienen el más alto nivel dentro de la institución mediante la idea que la organización debe partir de un cambio planificado para hacer frente a los nuevos retos que se le presenten, por medio del esfuerzo perceptivo y creativo de los recursos humanos, así como la intuición creativa propia de la planificación estratégica.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos:

- Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.
- Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia;

c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

- Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En qué tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

5.5 Niveles de planificación estratégica

En una empresa existen varios niveles de planificación estratégica y esos niveles dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa, en la cual todas las decisiones las toma el dueño, la planificación estratégica es sólo una expresión para designar la lógica que sigue la Gerencia en sus acciones.

Se trata del caso extremo de la planificación estratégica reducida a un solo nivel. Sin embargo, en la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planificación estratégica se establece a tres niveles:

- a. A nivel de la empresa total
- b. A nivel de división
- c. A nivel funcional

5.6 Enfoque estratégico

El enfoque estratégico se puede resumir en tres preguntas: ¿Dónde se está?, ¿A dónde se quiere ir? y ¿Cómo llegar allá?

Las dos primeras preguntas requieren un análisis de la situación y de las opciones estratégicas. La tercera indica que debe tomarse una decisión. El análisis estratégico sirve de base a la decisión estratégica.

La planificación estratégica empieza por la razón de ser de la organización. Como proceso, la planificación estratégica debe consistir en una secuencia lógica que, a partir de la aprehensión de los objetivos básicos y la aprehensión de las metas económicas, políticas y sociales, conduzca a proponer un curso de acción concreto, pasando previamente por una serie de etapas que se inician con un análisis riguroso de la situación de la función de la organización, que sigue con la ponderación de opciones basadas en una percepción e intuición creativas, para llegar finalmente al deseo de hacer cambios coherentes, en forma consistente, con determinación, y que puedan ser efectivamente realizados.

5.7 Planificación operativa

La planificación operativa consiste en hacer planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Debe hacerse notar que ni la planificación estratégica ni la operativa es un esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados. Más bien es un círculo continuo que nunca debe terminar en una organización; debe ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos, externos y los eventos.

5.8 Clasificación de la planificación

5.8.1 Clasificación según sus propósitos

5.8.1.1 Planificación operativa o administrativa

Se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo.

5.8.1.2 Planificación económica y social

Puede definirse como el inventario de recursos, necesidades, la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, enfocadas al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

5.8.1.3 Planificación física o territorial

Puede ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales,

dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc.

5.8.2 Clasificación según el período que abarque

5.8.2.1 Planificación de corto plazo

El período que cubre es de un año.

5.8.2.2 Planificación de mediano plazo

El período que cubre es más de un año y menos de cinco.

5.8.2.3 Planificación de largo plazo

El período que cubre es de más de cinco años.

5.8.3 Clasificación de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento

5.8.3.1 Intradepartamentales

Son los que se aplican a un departamento, ejemplo:
Plan de mantenimiento.

5.8.3.2 Interdepartamentales

Son los que involucran a más de un departamento, ejemplo: Plan de seguridad industrial.

5.8.3.3 Para toda la organización

Estos planes cubren a todos los departamentos de una empresa, por ejemplo: El presupuesto de ingresos y egresos.

6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR CHIMALTENANGO

6.1 Directrices organizacionales

6.1.1 Visión de la municipalidad de El Tejar

Ser una de las municipalidades más prestigiosas de la República, dedicada a resolver los problemas que más aquejan a su población a través de priorizar las necesidades y de realizar proyectos de infraestructura proyectados hacia el futuro con énfasis en el profesionalismo y en la capacitación constante, líder en costos bajos y caracterizada por la ejecución de todos sus proyectos en menor tiempo.

6.1.2 Misión de la municipalidad de El Tejar

Resolver las necesidades de su municipio a través de la realización de proyectos de infraestructura de calidad, optimizando los recursos para que los costos de dichos proyectos sean bajos y poder ayudar a todas las personas que lo necesiten.

Cordialidad y amabilidad en cualquier gestión que se necesite porque nuestro lema es que somos parte de esta gente por lo que nos debemos a ella.

6.1.3 Objetivos de la municipalidad de El Tejar

6.1.3.1 Objetivo general

Solucionar las diversas necesidades que tiene la población con la ejecución de proyectos de infraestructura, brindar un servicio eficaz en todos los asuntos administrativos con profesionalismo y conciencia social.

6.1.3.2 Objetivos específicos

Económicos:

Incrementar los ingresos a través del aumento de los servicios públicos a bajo costo.

Contactar a organismos internacionales para captación de recursos.

Manejo eficiente del presupuesto de egresos.

Administrativos:

Disminuir la burocracia administrativa.

Brindar más capacitación al personal administrativo y de obras.

Automatización y modernización del equipo.

Mejorar la canalización de impuestos.

Optimizar los diversos departamentos.

Servicios:

Mejorar la seguridad y mantenimiento de las instalaciones.

Promover la cultura y deportes.

Producción:

Mejorar la calidad y cantidad de proyectos de infraestructura.

Desarrollar programas de saneamiento ambiental.

6.2 Análisis FODA

El análisis FODA, se realizó para conocer la estructura organizacional y ambiental de la municipalidad, así como las fortalezas, oportunidades y debilidades de ésta. Con este tipo de análisis se conoce la situación desde varias dimensiones en un tiempo determinado.

6.2.1 FORTALEZAS

- Autonomía
- Mano de obra calificada
- Diversidad de proyectos
- Capacitación constante
- Trabajo en equipo
- Tiene un presupuesto elaborado
- Centro de servicios
- Trayectoria social y cultural

6.2.2 OPORTUNIDADES

- Financiamiento externo
- Donaciones
- Seminarios y talleres
- Asesoría profesional

6.2.3 DEBILIDADES

- Burocracia
- Administración deficiente
- Equipo de computación desactualizado
- Instalaciones deficientes
- Inseguridad
- Cambio de corporaciones municipales
- Bajo mantenimiento de instalaciones

6.2.4 AMENAZAS

- Pérdida de la autonomía
- Pérdida del ingreso del 10% constitucional y otros aportes
- Fenómenos naturales
- Inflación
- Poca confianza en la administración

6.3 Análisis FODA priorizado

FORTALEZAS

ALTAS	MEDIAS	BAJAS
Autonomía		
	Mano de obra calificada	
Diversidad de proyectos		
	Capacitación constante	
Trabajo en equipo		
		Tiene un presupuesto elaborado
		Centro de servicios
	Trayectoria social	

OPORTUNIDADES

ALTAS	MEDIAS	BAJAS
		Financiamiento externo
		Donaciones
	Seminarios y talleres	
	Asesoría profesional	

DEBILIDADES

ALTAS	MEDIAS	BAJAS
Burocracia		
Equipo de computo desactualizado		
	Instalaciones deficientes	
		Inseguridad
	Cambio de corporaciones municipales	

AMENAZAS

ALTAS	MEDIAS	BAJAS
Pérdida de la autonomía		
	Pérdida del 10% del ingreso constitucional	
		Fenómenos naturales
	Poca confianza en la administración	

FORTALEZAS

1. Mano de obra calificada
2. Capacitación constante
3. Trayectoria social
4. Presupuesto
5. Centro de servicios

OPORTUNIDADES

1. Seminarios y talleres
2. Asesoría profesional
3. Financiamiento externo
4. Donaciones

DEBILIDADES

1. Burocracia
2. Administración deficiente
3. Equipo de computación desactualizado
4. Instalaciones deficientes
5. Cambio de corporaciones municipales

AMENAZAS

1. Pérdida de la autonomía
2. Pérdida del ingreso constitucional y otros aportes
3. Poca confianza en la administración
4. Fenómenos naturales

7. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR, CHIMALTENANGO

Por medio de un Acuerdo Municipal se creará un Comité conformado por el Concejal primero, Síndico Primero, Tesorero, Secretario, además de 2 profesionales en las áreas de planificación y presupuestos (estas plazas tendrán los nombres de Director de Planificación y Director del Presupuesto); éste comité tendrá la responsabilidad de implementar la Planificación Estratégica en la Municipalidad.

7.1 Etapas para la implementación:

7.1.1 Etapa I (etapa de compromiso):

En esta etapa el Comité y el Director de Planificación trabajarán por departamento y se diseñará una campaña publicitaria para divulgar la visión, la misión y los objetivos a todos los empleados.

Cuál es el objetivo de esta etapa: que los empleados conozcan y se identifiquen con la visión, la misión y los objetivos de la Municipalidad para que todos se comprometan y velen por su cumplimiento. Para realizar esta etapa se diseñarán trifoliales, afiches, plaquetas que contengan la visión, la misión y los objetivos en forma llamativa para que sean de fácil visualización.

Se les dará capacitación por 2 semanas a cada departamento para darles a conocer la planificación estratégica de la Municipalidad, además

se realizarán reuniones semanales para verificar el avance de esta etapa, se motivará al personal del departamento que obtenga los más altos punteos entregándoles premios y reconocimientos, el tiempo estimado para esta etapa es de 4 meses.

Fechas de capacitación para cada departamento:

DEPARTAMENTO	FECHA DE CAPACITACIÓN
Recursos humanos	Del 04/02/08 al 16/02/08
Concejo Municipal	Del 18/02/08 al 01/03/08
Tesorería	Del 03/03/08 al 15/03/08
Secretaría	Del 17/03/08 al 29/03/08
Planificación de proyectos	Del 31/03/08 al 12/04/08
Publicidad	Del 14/04/08 al 26/04/08
Registro Civil	Del 28/04/08 al 10/05/08

Los costos de esta fase son los siguientes:

Honorarios	Q. 30,000.00
Mobiliario y equipo	Q. 10,000.00
Útiles de oficina	Q. 6,500.00
Publicidad	Q. 8,500.00
Total de costos	<u>Q. 55,000.00</u>

Después de haber realizado esta etapa se concentrará la atención en los vecinos que son parte importante de este proyecto para que conozcan cuales son los fines que persigue la Municipalidad, para realizar esta etapa se reunirá a los integrantes de los comités promejoramiento que están debidamente registrados en la Municipalidad para darles un seminario sobre los aspectos más importantes de la Planificación Estratégica de la Municipalidad, este seminario se realizará en una semana y tiene como objetivo: informar a la población de los compromisos que la Municipalidad a adquirido para mejorar la administración de los recursos financieros.

7.1.2 Etapa II (etapa del presupuesto):

Finalizada la fase de compromiso el comité trabajará con el Director de Presupuesto en las herramientas que ayudarán a mejorar la administración del presupuesto de egresos de la Municipalidad.

Dentro de estas herramientas se recomienda que desde que se inicie la recolección de información para realizar el presupuesto del año siguiente se tome como base el presupuesto basado en los ingresos como primera medida para saber con que recursos se van a disponer antes de comprometerse con proyectos que no se puedan ejecutar.

Como segunda medida se recomienda que se implemente el uso del presupuesto participativo.

7.2 Propuesta para implementar el presupuesto participativo

7.2.1 ¿Qué es el presupuesto participativo?

Es una nueva manera de elaborar el presupuesto municipal, a través de la participación directa de la población en la definición de prioridades y la distribución de los recursos existentes. Se incorpora previamente el debate y la aprobación por parte de las vecinas y los vecinos de cada barrio.

7.2.2 ¿Por qué convocar a la participación?

Porque nadie conoce mejor los problemas de cada barrio que quienes viven en él. De esta forma se mejora el diálogo entre la Municipalidad y la ciudadanía, se fortalecen los lazos comunitarios y se hace más eficiente el manejo de los recursos. Por otra parte, la población puede controlar mejor qué se hace con el dinero público. Para lograr una participación masiva, en cada distrito se realizan varias Asambleas Barriales. Los vecinos y vecinas del municipio discuten sus problemas, elevan propuestas y eligen a sus delegadas y delegados para mejorar cada día su calidad de vida.

7.2.3 ¿Cómo funciona el presupuesto participativo?

El orden lógico del trabajo se desarrolla de la siguiente manera:

Primera ronda de asambleas barriales	marzo – abril/2008
Consejos participativos de distrito	desde mayo/2008
Segunda ronda de asambleas distritales	septiembre/2008
Tercera ronda o cierre	diciembre/2008

Para trabajar mejor en el presupuesto participativo, cada uno de los distritos se divide en áreas barriales, para que los vecinos y vecinas de cada una de ellas elaboren propuestas más cercanas a su problemática.

7.2.4 ¿Qué es la primera ronda de asambleas barriales?

Son reuniones por área barrial en las que se buscan dos objetivos:

- Saber cuáles son las necesidades y problemas de cada una de las áreas.
- Elegir a los representantes de los vecinos y vecinas en el Consejo Participativo de Distrito: consejeras y consejeros.

La asamblea se conforma de la siguiente manera:

Una primera exposición del Director/a de Distrito en Asamblea Plenaria

donde presenta a las y los asistentes la modalidad de trabajo del presupuesto participativo.

Luego, los vecinos y vecinas se dividen en grupos. Cada grupo trabaja en talleres, con el acompañamiento de un o una coordinador/a.

Quien coordina el taller es una persona capacitada para tal fin, con experiencia en la gestión pública y en el trabajo con grupos, y que tiene como fin fundamental el de facilitar la circulación de la palabra, promover el debate civilizado entre los participantes, y llegar a cumplir con los productos requeridos.

En el comienzo de la tarea, cada coordinador de taller recomienda tener en cuenta que la discusión es sobre proyectos y propuestas que se ejecutarán durante el año siguiente, por lo cual, las cuestiones urgentes que refieren a prestación de servicios, deberán pasarlo como reclamos al Concejo Municipal.

Este momento del proceso es inclusivo de la mayor cantidad de ideas. Por lo tanto no se limitan las cuestiones que se pueden discutir, solo que se irán marcando las reglas del juego, esto es, plazos de ejecución, etc. Cada grupo tendrá que contestar a la consigna: “**propuestas para mi barrio**”.

Los vecinos y las vecinas que participan, van dejando registradas sus ideas, en planillas que se confeccionan para tal fin.

Al finalizar, un vocero pasará a explicar al resto del taller, las conclusiones, o propuestas que los grupos trabajaron. Este momento es de mucha importancia, ya que permite intercambiar ideas, propuestas sobre las realidades de sus barrios, y así recuperar las ideas de diálogo y debate.

Luego, el coordinador del taller explica el tema de las postulaciones a consejeros y consejeras, e invita a los participantes que deseen ocupar estos lugares, a llenar un formulario de postulación.

Por último, cuando las personas son llamadas al plenario, el coordinador o coordinadora del taller le entregará a cada participante la papeleta del voto.

Seguidamente, el director o directora de distrito conduce la asamblea en la que mediante el voto directo, secreto y personal, cada vecino y vecina elige a sus consejeros y consejeras. Se recuerda que se debe elegir un varón y una mujer.

Asimismo, indica cuántos consejeros y consejeras serán elegidos al tener en cuenta la cantidad de personas participantes en esa asamblea y que tengan derecho a voto.

CANTIDAD DE CONSEJEROS/AS SEGÚN LOS ASISTENTES EN LA ASAMBLEA

No. De concurrentes	Cantidad de consejeros/as
Hasta 50	5
Hasta 100	6
De 101 a 200	7
De 201 a 300	8
De 301 a 400	9
Mas de 400	10

Luego de finalizado el acto eleccionario, y al haber proclamado a los consejeros y consejeras de esa área barrial, se da por concluida la asamblea.

7.2.5 ¿Cómo funcionan los consejos participativos de distrito?

Funcionan en reuniones periódicas entre las consejeras, los consejeros, y el Director del Presupuesto.

7.2.6 ¿Qué se hace en los consejos participativos de distrito?

Convertir las propuestas formuladas por los vecinos y vecinas de cada una de las áreas barriales en proyectos.

Una vez concluidas las asambleas de la primera ronda, los consejeros y consejeras electos, se reúnen en el Consejo Participativo de Distrito. El mismo está coordinado por el director o directora de distrito, y cuenta con la asistencia técnica del Director del Presupuesto.

Estos Consejos se reúnen y se organizan, en tres comisiones, las cuales se denominan:

- Comisión de Proyectos Sociales (incluye los temas referidos a la Cultura, Promoción Social, Salud Pública y Gobierno).
- Comisión de Proyectos Urbanos (comprende a los temas referidos a los Servicios Públicos, Obras Públicas).
- Comisión de Participación Ciudadana (comprenden temas como participación, reforma política y otros que no son competencia del ámbito municipal).

La materia prima que utilizan para los debates, son las distintas propuestas que los vecinos y vecinas expusieron en las reuniones de la primera ronda de asambleas barriales. Estas propuestas son trabajadas por los consejeros y las consejeras, al formular proyectos que las incluyan.

Para esto se trabaja junto a los equipos técnicos municipales, en la búsqueda de factibilidad técnica.

Este proceso se materializa en la confección de una lista de proyectos que será puesta a consideración en la Asamblea de segunda ronda, a los vecinos y vecinas del distrito. Así mismo, los Consejos Participativos de Distrito se constituyen en foros permanentes de discusión e información sobre temas de la gestión municipal.

Las consejeras y consejeros se ocupan también del seguimiento de la ejecución de las obras votadas en el presupuesto participativo anterior.

7.2.7 ¿Qué es la segunda ronda de asambleas?

Es una reunión por distrito en la que los vecinos y vecinas deciden qué proyectos priorizar de los elaborados por el Consejo Participativo de Distrito.

Al seguir la lógica de feria de proyectos, los vecinos y vecinas del distrito son nuevamente convocados a una reunión, en la cual tendrán la oportunidad de conocer el trabajo de los Consejos Participativos de Distrito, los proyectos elaborados por los consejeros y consejeras y por último votar cuáles de estos proyectos serán incluidos en el presupuesto municipal para el año siguiente.

Así, se informan las bondades de cada uno de los proyectos elaborados, los costos calculados, para luego, elegir los que creen más importantes.

Luego de la votación, los proyectos son ordenados según la cantidad de votos obtenidos y se incorporan hasta cubrir el monto estipulado para cada distrito. Una vez concluida esta reunión, se obtiene un listado de proyectos votados por los vecinos y las vecinas, con sus montos correspondientes.

7.2.8 ¿Qué se hace en la tercera ronda?

Es una reunión única para todas las consejeras y consejeros, como así también para las vecinas y vecinos, donde se realiza un balance de lo ejecutado mediante el presupuesto participativo del año anterior y se dan a conocer los proyectos y obras que se harán al año siguiente.

8. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis de la implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la Municipalidad de El Tejar, se realizó una encuesta dirigida a los miembros de la Corporación Municipal y a una muestra de 21 empleados municipales (**véase anexos No. 03 y No. 04**). Para tal efecto se efectuaron preguntas relacionadas con la planificación y los presupuestos.

Se elaboraron y analizaron cuadros y gráficas, con los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los 10 miembros del Consejo Municipal y a 21 empleados municipales. Esto con el propósito de conocer como se planifican las actividades en la Municipalidad y si es factible la implementación de la planificación estratégica para mejor la administración del presupuesto de egresos.

8.1 Variable planificación estratégica

Para poder responder si en la municipalidad de El Tejar se está utilizando la planificación estratégica como herramienta en la administración municipal se tomaron las respuestas tabuladas en los cuadros No. 1 y No. 2. El total de integrantes del Concejo Municipal es de 10 y la muestra de los empleados municipales 21.

CUADRO No. 1

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO "A"	SI	NO
1. ¿Tiene definida alguna visión y misión para la Municipalidad?	1	9
2. ¿Se traza fines, metas y objetivos para la realización de las actividades de la Municipalidad?	2	8
3. ¿Conoce usted sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Municipalidad?	0	10
4. ¿Sabe usted que es planificación estratégica?	2	8

CUADRO No. 2

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO "B"	SI	NO
1. ¿Le comunican los planes de trabajo por parte de la Corporación Municipal?	2	19
2. ¿Conoce cuales son los objetivos de la Municipalidad de El Tejar?	3	18
3. ¿Cree usted que se planifican las actividades en la Municipalidad de El Tejar?	2	19

Con relación a que si es posible la implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos los entrevistados opinaron lo siguiente: en los cuadros No. 3 y No. 4.

CUADRO No. 3

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO "A"	SI	NO
5. ¿Cree usted que la planificación estratégica le ayudaría a realizar mejor su trabajo?	10	0
6. ¿Si se tuviera la asesoría para implementar una planificación estratégica en la administración la apoyaría?	10	0
7. ¿Cree usted que al implementar la planificación estratégica mejorará la administración del presupuesto?	10	0

CUADRO No. 4

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO "B"	SI	NO
4. ¿Cree usted que sus actividades fueran más eficientes si el Concejo planificara su trabajo?	20	1
5. ¿Si le pidieran su colaboración para implementar la planificación estratégica en la administración participaría?	21	0

8.2 Variable administración del presupuesto de egresos

Para analizar como se elabora el presupuesto de egresos de la Municipalidad los encuestados respondieron lo siguiente en los cuadros No. 5 y No. 6.

CUADRO No. 5

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO "A"	SI	NO
8. ¿Sabe usted cómo se elabora el presupuesto de egresos de la Municipalidad?	1	9
9. ¿Conoce cuál es el monto del presupuesto de egresos del presente período?	0	10

CUADRO No. 6

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO "B"	SI	NO
6. ¿Le consultan cuando realizan el presupuesto de egresos de la Municipalidad?	10	11
7. ¿Sabe usted cómo se elabora el presupuesto de egresos de la Municipalidad?	8	13

Para determinar como se ejecuta el presupuesto de egresos de la Municipalidad los entrevistados contestaron lo siguiente en los cuadros No. 7 y No. 8.

CUADRO No. 7

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO "A"	SI	NO
10. ¿Conoce cuál es la ejecución del presupuesto de egresos?	1	9
11. ¿Sabe usted si el presupuesto de egresos presenta superávit o déficit?	2	8

CUADRO No. 8

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO "B"	SI	NO
8. ¿Conoce cuál es la ejecución del presupuesto de egresos de la Municipalidad?	5	16
9. ¿Sabe usted si el presupuesto de egresos presenta superávit o déficit?	4	17

9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Seguidamente de haber efectuado el análisis y presentación de resultados en el capítulo anterior, se relacionó el marco teórico, las variables, la hipótesis, los objetivos, con los resultados obtenidos en la investigación efectuada sobre la planificación estratégica y la administración del presupuesto.

Al comparar las variables de planificación estratégica y la administración el presupuesto de egresos, contra el marco teórico del presente informe, se llegaron a los siguientes resultados.

9.1 Variable planificación estratégica

Según los cuadros No. 1 y No. 2 se pudo observar que no se está utilizando la planificación estratégica como herramienta en la administración municipal, ya que las preguntas hechas a los miembros del Concejo Municipal lo demuestran así, además un 80% de ellos no saben que es planificación estratégica y un 90% de los empleados municipales no creen que se planifiquen las actividades en la Municipalidad de El Tejar.

Con relación a que si es factible la implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos los resultados se muestran en los cuadros No. 3 y No. 4. Un 100% de los miembros del Concejo Municipal opinan que les ayudaría a realizar mejor su trabajo, un 100% apoyarían la implementación con la respectiva asesoría y un 100% creen que mejoraría la administración del presupuesto. Con relación a la muestra de los

empleados municipales un 95% creen que sus actividades serian más eficientes y un 100% colaboraría en la implementación de la planificación estratégica.

9.2 Variable administración del presupuesto de egresos

Para analizar como se elabora el presupuesto de egresos de la Municipalidad se pudo observar que un 90% de los miembros del Concejo Municipal no sabe como se elabora el presupuesto de egresos y un 100% no conoce el monto de dicho presupuesto. También se comprobó que un 81% de los empleados tampoco conocen como se elabora el presupuesto y el 76% no los toman en cuenta para la elaboración del presupuesto. Prácticamente solo los integrantes del departamento de tesorería saben como se elabora y a cuanto asciende el monto.

Para determinar cuál es la ejecución del presupuesto de egresos un 90% de los miembros del Concejo ignoran cuál es la ejecución y un 80% no saben si al liquidar el presupuesto el resultado será superávit o déficit. De igual manera con los empleados municipales un 85% no conoce cuál es la forma en que se ejecuta el presupuesto y un 76% no conoce el resultado de la liquidación del presupuesto.

Para determinar el punto de equilibrio del presupuesto de la Municipalidad se tomó como base el presupuesto de egresos del 2006 y para éste año, el punto de equilibrio es de Q. 13,802,874.10. **(Véase anexo No. 05 gráfica del punto de equilibrio del presupuesto de la municipalidad de El Tejar).**

CONCLUSIONES

1. El Concejo Municipal actualmente no utiliza la planificación como herramienta en la administración sino que únicamente realizan programas de trabajo lo que provoca que no se esté preparado para reaccionar ante los cambios que generalmente se tienen en la administración, también se pudo comprobar que sí es factible la implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos, porque se cuenta con personal capacitado para realizar los cambios que se necesitan.
2. La elaboración del presupuesto de egresos de la municipalidad es realizado únicamente por el departamento de tesorería, sin tomar en cuenta al resto de departamentos, lo que perjudica al proyecto general ya que hay gastos que no fueron tomados en cuenta o que no son prioritarios, también se pudo observar que los miembros del Concejo Municipal no participan en la realización de dicho presupuesto por no contar con la preparación necesaria.
3. La ejecución del presupuesto de egresos de la Municipalidad de El Tejar no es eficiente debido a que un 70% se utiliza para gastos corrientes (sueldos, salarios, compra de bienes y servicios, transferencias corrientes, etc.) y un 30% para gastos de capital (obras, inversión en servicios públicos,

- inversión financiera, transferencias de capital). **(Véase anexo No. 06 gráfica de ejecución del presupuesto de la municipalidad de El Tejar).**
4. Se pudo comprobar que el presupuesto solo se toma como un requisito para que les asignen los ingresos requeridos y no como base primordial para la toma de decisiones, todo esto provoca que la administración en la Municipalidad no sea eficiente y se tengan los problemas actuales. **(Véase anexo No. 07 gráfica de déficit presupuestario de la municipalidad de El Tejar).**
 5. También se estableció que el punto de equilibrio para el año 2006 de la municipalidad de el Tejar fué de Q. 13,802,874.10 según lo muestra la gráfica del punto de equilibrio **(véase anexo 05 gráfica del punto de equilibrio).**
 6. Se propuso la implementación del presupuesto participativo debido a que la población participa directamente en la identificación de sus necesidades y puede controlar mejor el manejo de los recursos.

RECOMENDACIONES

1. Se puede destacar la necesidad que la sociedad civil participe en la elaboración de los planes y que ésta no se agote en la simple elaboración del documento, sino que se requiere que se ejerza una labor de vigilancia respecto del actuar de las autoridades municipales, para lo cual se necesita una mayor difusión de los deberes y derechos que corresponden a cada uno.
2. Contar con la asesoría en las áreas que merecen más atención como el departamento de tesorería, de planificación, diseño y ejecución de proyectos y el departamento jurídico. El objetivo de esta estrategia es obtener información confiable y veraz que servirá para la toma de decisiones, ya que la tarea de administrar no sería tan complicada si realmente se tienen todas las herramientas necesarias.
3. Se elabore un Acuerdo Municipal en donde se manifieste la importancia y obligatoriedad de llevarlo a cabo, además de implementar las estrategias emanadas en este estudio.
4. El nivel académico de los miembros de la Corporación Municipal debiera ser por lo menos de diversificado o un grado universitario, debido a que se tienen que tener los conocimientos básicos en las áreas de Administración,

Finanzas, Ingeniería, Leyes, etc. para realizar un buen trabajo que vele por el desarrollo de su comunidad.

5. A la fecha los ingresos que manejan las administraciones municipales y en este caso la Municipalidad de El Tejar Chimaltenango se ha incrementado a tal grado que se manejan cantidades millonarias lo que hace urgente implementar controles mucho mas eficientes y estrictos no solo por parte de las autoridades municipales, sino también por parte de la sociedad civil.

BIBLIOGRAFÍA

1. OBRAS CONSULTADAS

- 1.1 BERENSON, Levine. Estadística Básica para Administración. 6 ed. México. Prentice Hall. 760 p.
- 1.2 DE LEÓN RÍOS, Juan Francisco. 1999. Planificación Estratégica mediante Círculos de Calidad. Tesis Ing. Industrial. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala. 105 p.
- 1.3 DEL RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal. 1977. Técnica Presupuestal. 7 ed. México. Litograf, S.A. 133 p.
- 1.4 GITMAN, J. Lawrence. 1997. Fundamento de Administración Financiera. 7 ed. México. Harla. 1076 p.
- 1.5 GLEN A. WELSCH, Ronald W; Milton Paul H, Gordon. Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades. 5 ed. México. Harla. 825 p

- 1.6 HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. 2 ed. México. Mc Graw Hill. 501 p.
- 1.7 SALLENAVE, Jean-Paul. 1995. La Gerencia Integral: No le tema a la competencia, témale a la incompetencia. Bogota, Colombia. Norma. 125 p.
- 1.8 STEINER, A. George. 1992. Planeación Estratégica. México. CECSA.185 p.
- 1.9 VAN HORNE, James C. Administración Financiera. 10 ed. México. Prentice Hall. 858 p.

2. INFORMES

- 2.1 CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS DE LA NACIÓN.
Memorias anuales de los años: 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005.
- 2.2 OBSERVATORIO DEL GASTO SOCIAL. Segundo informe de Ejecución Presupuestaria. Enero a Junio de 2006.
- 2.3 INE. XI Censo de Población y VI de habitación. 2002.

3. LEYES

3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

3.2 LEY ORGÁNICA DEL PRESUPUESTO

3.3 CÓDIGO MUNICIPAL

ANEXOS

OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

ENCUESTAS

GRÁFICAS

**ANEXO No. 01
OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

HIPÓTESIS	VARIABLES	CATEGORÍAS	INDICADORES	Número de pregunta	FORMA DE MEDICIÓN
				1 - A	Tiene definida alguna visión y misión para la municipalidad? SI - NO
				2 - A	Se traza fines, metas y objetivos para la realización de las actividades de la municipalidad? SI - NO
La implementación de la planificación estratégica en la administración de la municipalidad de el	Planificación Estratégica	Adecuadas No adecuadas	Planifica a largo o corto plazo Realiza análisis FODA Se traza fines, metas y objetivos Controla lo planificado	3 - A 4 - A	Conoce usted sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la municipalidad? Sabe usted que es planificación estratégica? SI - NO
Tejar del departamento de Chimaltenango es factible y mejorará la administración del presupuesto de egresos			Se traza metas y sus estrategias Se jerarquizan los proyectos	1 - B 2 - B	Le comunican los planes de trabajo por parte del Consejo Municipal? Conoce cuales son los objetivos de la municipalidad de El Tejar? SI - NO
				3 - B	Cree usted que se planifican las actividades en la municipalidad de El Tejar? SI - NO
				5 - A	Cree usted que la planificación estratégica le ayudaría a realizar mejor su trabajo? SI - NO
				6 - A	Si se tuviera la asesoría para implementar una planificación estratégica la apoyaría? Cree usted que al implementar la planificación estratégica mejorará la administración del presupuesto? SI - NO
				7 - A	

ANEXO No. 02
OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

HIPÓTESIS	VARIABLES	CATEGORÍAS	INDICADORES	Número de pregunta	FORMA DE MEDICIÓN
La implementación de la planificación estratégica en la administración de la municipalidad de el	Tejar del departamento de			4 - B	Cree usted que sus actividades fueran más eficientes si el Consejo planificará su trabajo? SI - NO
				5 - B	Si le pidieran su colaboración para implementar la planificación estratégica participaría? SI - NO
Chimaltenango es factible y mejorará la administración del presupuesto de egresos.	Administración del presupuesto de egresos	Buena	Se ejecuta lo presupuestado	8 - A	Sabe usted como se elabora el presupuesto? SI - NO
		Mala	Se priorizan los proyectos	9 - A	Conoce cual es el monto del presupuesto de egresos del presente periodo? SI - NO
			Elaboración del presupuesto	6 - B	Le consultan cuando realizan el presupuesto de egresos de la municipalidad? SI - NO
				7 - B	Sabe usted como se elabora el presupuesto de egresos de la municipalidad? SI - NO
			Ejecución del presupuesto	10 - A	Conoce cual es la ejecución del presupuesto de egresos de la municipalidad? SI - NO
				11 - A	Sabe usted si el presupuesto de egresos presenta superávit o déficit? SI - NO
				8 - B	Conoce cual es la ejecución del presupuesto de egresos de la municipalidad? SI - NO
				9 - B	Sabe usted si el presupuesto de egresos presenta superávit o déficit? SI - NO

ANEXO No. 03

CUESTIONARIO "A" DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DEL CONCEJO MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR

Marque con un "X" la respuesta que crea según su criterio es la correcta

¿Qué cargo ocupa en la Corporación Municipal? _____

Variable planificación estratégica

- | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1. Tienen definida alguna visión y misión para la Municipalidad? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |
| 2. Se traza fines, metas y objetivos para la realización de las actividades de la Municipalidad? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |
| 3. Conoce usted sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Municipalidad? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |
| 4. Sabe usted que es planificación estratégica? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |
| 5. Cree usted que la planificación estratégica le ayudaría a realizar mejor su trabajo? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |
| 6. Si se tuviera la asesoría para implementar la planificación estratégica en la administración la apoyaría? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |
| 7. Creen usted que al implementar la planificación estratégica mejorará la administración del presupuesto? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |

Variable administración del presupuesto de egresos

- | | | |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 8. Sabe usted como se formula el presupuesto de egresos de la Municipalidad? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|

Si su respuesta fue NO, porque? _____

- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 9. Conoce cuál es el monto del presupuesto de egresos del presente periodo? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |
| 10. Conoce cuál es la ejecución del presupuesto de egresos de la Municipalidad? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |
| 11. Sabe usted si el presupuesto de egresos presenta superávit o déficit? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |

ANEXO No. 04

CUESTIONARIO "B" DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR

Marque con un "X" la respuesta que crea según su criterio es la correcta

En que departamento trabaja? _____

Cuál es su puesto? _____

Variable planificación estratégica

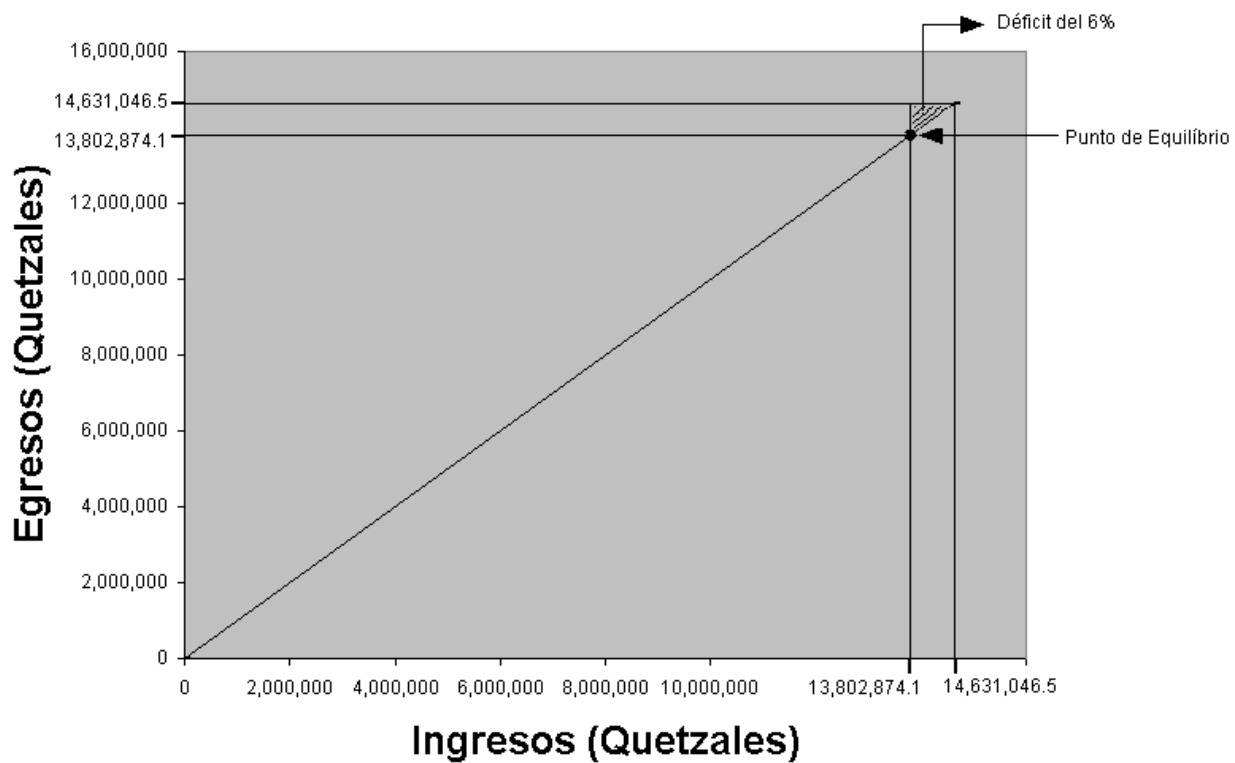
- | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1. Le comunican los planes de trabajo por parte de la Corporación Municipal? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |
| 2. Conoce cuáles son los objetivos de la Municipalidad de El Tejar? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |
| 3. Cree usted que se Planifican las actividades en la Municipalidad de El Tejar? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |
| 4. Cree usted que sus actividades fueran más eficientes si el Concejo planificara su trabajo? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |
| 5. Si le pidieran su colaboración para implementar la planificación estratégica en la administración municipal participaría? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |

Variable administración del presupuesto de egresos

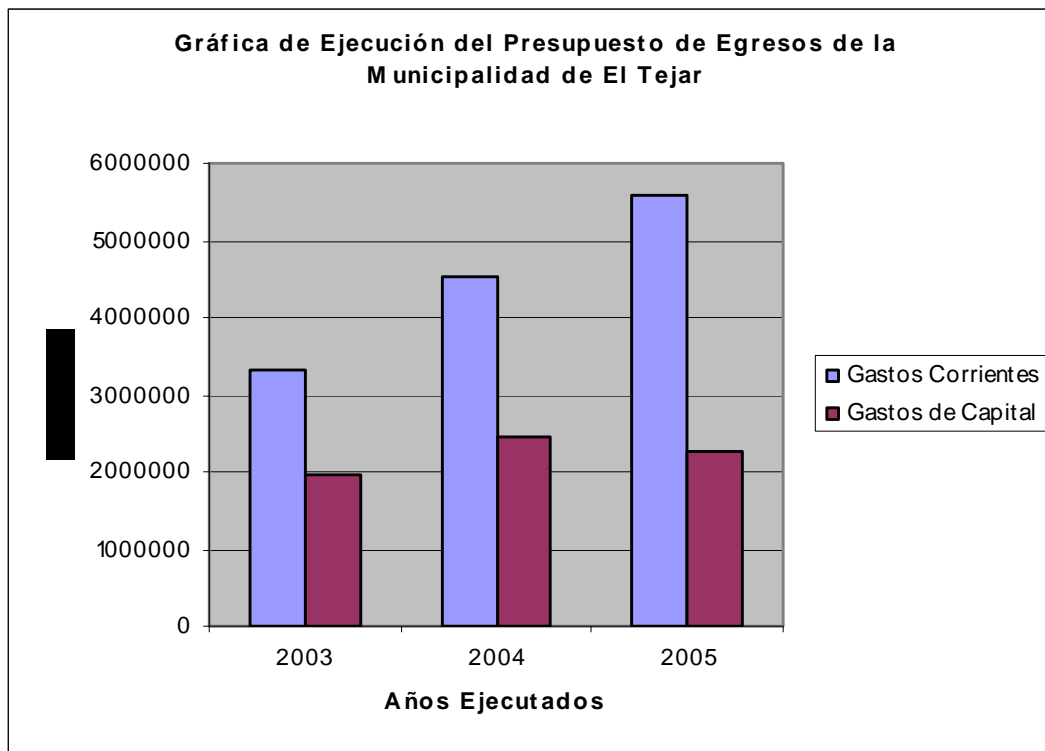
- | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 6. Le consultan cuando realizan el presupuesto de egresos de la Municipalidad? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |
| 7. Sabe usted cómo se elabora el presupuesto de egresos de la Municipalidad? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |
| 8. Conoce cuál es la ejecución del presupuesto de egresos de la Municipalidad? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |
| 9. Sabe usted si el presupuesto de egresos presenta superávit o déficit? | 1. SI <input type="checkbox"/> | 2. NO <input type="checkbox"/> |

ANEXO No. 05

**PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA MUNICIPALIDAD
DE EL TEJAR AÑO 2006**



Fuente: Tesorería Municipal de la Municipalidad de El Tejar del año 2006.

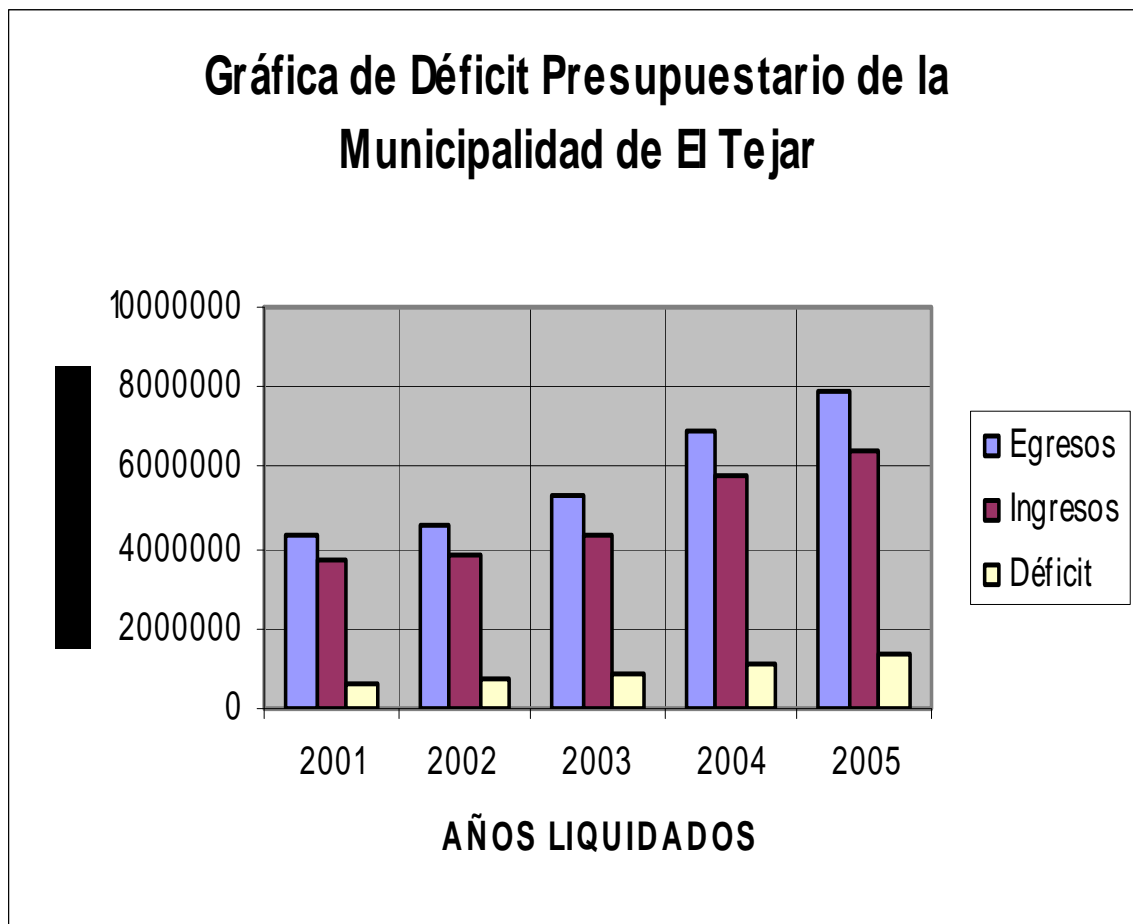
ANEXO No. 06

Fuente: Memorias anuales de la Contraloría General de Cuentas de la Nación (años 2003, 2004 y 2005).

Gastos corrientes: incluye sueldo y salarios, compra de bienes y servicios, transferencias corrientes, etc.

Gastos de capital: Se refiere a la formación y compra de capital en relación a edificios, terrenos, instalaciones, obras, inversión, transferencias de capital.

ANEXO No. 07



**Fuente: Memorias anuales de la Contraloría General de Cuentas de la Nación
(años 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005).**

ANEXO No. 08

PRESUPUESTOS DE INGRESOS DE LA MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR
DEL DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO

CONCEPTO	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006
Aporte 10% Constitucional	2,281,630.38	3,524,514.26	4,556,382.12	5,311,947.84	6,148,873.17	7,071,204.15
Aporte IVA - PAZ	1,964,435.25	3,624,603.88	4,169,174.84	5,083,207.39	5,479,616.38	5,972,781.85
Circulación de Vehículos	199,594.88	518,655.96	359,256.65	408,314.87	368,345.96	405,180.56
Distribución de Petróleo	111,109.41	213,960.34	176,236.10	238,430.96	95,505.58	105,056.14
IUSI	868.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Arbitrios	78,900.00	85,400.00	90,560.00	105,695.00	112,480.00	125,000.00
Tasas	24,569.36	28,500.80	35,650.75	38,900.90	45,800.88	55,350.56
Contribuciones	5,150.00	5,900.00	8,200.00	10,500.00	15,600.00	22,800.00
Multas	13,956.26	15,890.33	20,950.48	24,800.55	31,800.50	35,000.80
Otros	2,965.32	3,900.20	5,350.25	6,800.65	8,450.50	10,500.05
TOTAL DE INGRESOS	4,683,179.02	8,021,325.77	9,421,761.19	11,228,598.16	12,306,472.97	13,802,874.10

FUENTE: Departamento de Programación Financiera, Tesorería Nacional, Ministerio de Finanzas Públicas