

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES  
DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA  
DEL SECTOR MUNICIPAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**EVELYN YANIRA BARRIOS RAMÍREZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, JULIO DE 2014

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO:	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Matemática-Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elizabeth Solís Berganza

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Licda. Fulvia Liseth Ruiz Palacios
Secretaria:	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo
Examinador:	Lic. José Ramón Lam Ortíz

Guatemala, 20 de septiembre de 2012

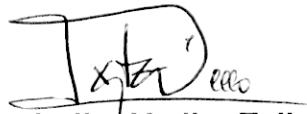
Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

En atención a mi designación como Asesora de la Tesis Profesional de la estudiante **Evelyn Yanira Barrios Ramírez**, en el tema **“METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DEL SECTOR MUNICIPAL”**, me permito manifestarle que la investigación cumple con lo normado en la Facultad de Ciencias Económicas.

Por lo anterior, presento a su despacho mi dictamen favorable a efecto de que la estudiante **Evelyn Yanira Barrios Ramírez**, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, es grato suscribirme de usted.

Deferentemente,



**Licda. Indira Yadira Tello García**  
**Administrador de Empresas**  
**Colegiado Activo No. 11128**



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

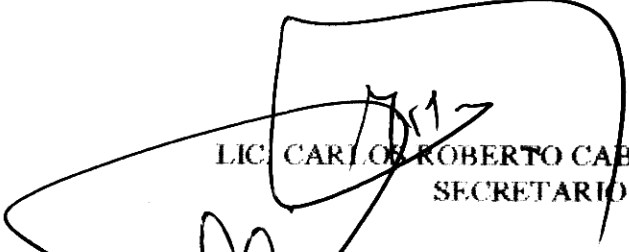
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECINUEVE DE AGOSTO DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 12-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 31 de julio de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 76-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de mayo de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DEL SECTOR MUNICIPAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **EVELYN YANIRA BARRIOS RAMÍREZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAR A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO EN FUNCIONES

Smp.



*Ingrid*  
PRENSAUC

## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS**

Mi Señor, mi luz, mi salvación, mi mejor amigo y mi amor eterno. Por su bondad, fidelidad y misericordia, a Él sea la gloria, la honra y el honor. Lilian Ramírez Méndez. En agradecimiento por su amor y todos sus esfuerzos.

### **A mi madre**

### **A mis segundos padres**

Floralma Ramírez Méndez de León y Enio Adrián de León Barrios. Con profundo agradecimiento por acogerme en su hogar, por su apoyo incondicional, por guiarme y acompañarme en las diferentes etapas de la vida.

### **A mis hermanos**

Badyn, Erick y Yohely, con mucho amor, que mi logro sea una prueba que a través del esfuerzo alcanzamos nuestras metas.

### **A mi familia**

Con cariño a mis tíos: Fabiola, René, Vilma, Aracely y Willy Ramírez Méndez, mil gracias por todo su apoyo y cariño. A mis primos por estar siempre presentes en cada circunstancia de mi vida.

### **A mis amigas y amigos**

Quienes están incondicionalmente a mi lado, por su apoyo, cariño, consejos y dar alegría a mi vida, están presentes en mi mente y mi corazón ante la imposibilidad de mencionar todos sus nombres. Con cariño a María de los Ángeles Sique, Yadira Tello y Verónica Pérez, gracias por sus consejos valiosos y oportunos. A Eddy Enríquez por su apoyo en el desarrollo de este trabajo.

### **A Ministerio de Finanzas Públicas**

Institución que ha permitido mi desarrollo profesional a través del Sistema Integrado de Administración Financiera y la Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal, con mucho agradecimiento y cariño por esta experiencia inigualable.

### **A la Universidad de San Carlos de Guatemala**

Gloriosa casa de estudios que permitió mi formación profesional en la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	<b>i</b>

### **CAPÍTULO I**

#### **MARCO TEÓRICO**

1.1.	Metodología	1
1.2.	Sector municipal	1
1.3.	Gestión municipal	2
1.4.	Normativa presupuestaria	3
1.4.1.	Constitución Política de la República de Guatemala	3
1.4.2.	Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento	4
1.4.3.	Código Municipal	7
1.5.	Consideraciones conceptuales de presupuesto	8
1.5.1.	Ciclo presupuestario	9
1.5.2.	Presupuesto por programas	12
1.6.	Gestión presupuestaria municipal	16
1.7.	Evaluación de la gestión presupuestaria municipal	17
1.8.	Indicadores de gestión presupuestaria	17
1.9.	Planificación municipal	21
1.10.	Plan operativo anual (POA)	21

### **CAPÍTULO II**

#### **SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR MUNICIPAL EN RELACIÓN A LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

	Situación Actual del Sector Municipal	24
2.1	Análisis global de la situación actual del sector municipal con respecto a la evaluación de la gestión presupuestaria	25

2.1.1	Las unidades responsables de la gestión presupuestaria municipal	25
2.1.1.1	Unidad responsable de la formulación presupuestaria	25
2.1.1.2	Unidad responsable de discusión y sanción	50
2.1.1.3	Unidad responsable de la ejecución	50
2.1.1.4	Unidad responsable del control presupuestario	51
2.1.1.5	Unidad responsable de la evaluación presupuestaria	51
2.1.2	Situación de la planificación como base para realizar evaluación presupuestaria	51
2.1.3	Información conforme a estados de ejecución presupuestaria de ingresos	82
2.1.4	Información conforme a estados de ejecución presupuestaria de egresos	95
2.1.5	Estadísticas financieras	137
2.2	Análisis de los aspectos relacionados con los procedimientos para la formulación de indicadores que permitan la evaluación de la gestión presupuestaria:	137
2.2.1	Confrontación de la proyección de los recursos con las recaudaciones. Análisis de causas y medidas de corrección	139
2.2.2	Evolución de los créditos presupuestarios y el grado de avance financiero de los programas ejecutados	144

2.2.3	El nivel de endeudamiento interno y/o externo y la aplicación de los recursos	145
2.2.4	El grado de responsabilidad en la programación financiera y de ejecución	146
2.2.5	Grado de avance de las metas y tareas. El logro de objetivos. Los desvíos y las medidas correctivas.	146
2.2.5.1.	Grado de avance de las metas y tareas	146
2.2.5.2.	El logro de los objetivos	147
2.2.6	Formulación y aplicación de indicadores	148

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA MUNICIPAL**

	Metodología para la formulación de indicadores	149
3.1	Metodología para la formulación de indicadores	150
3.1.1.	Condiciones previas	150
3.1.2.	Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición	152
3.1.3.	Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir	156
3.1.4.	Formular el indicador	160
3.1.5.	Indicadores para evaluar la gestión presupuestaria	166
	CONCLUSIONES	204
	RECOMENDACIONES	205
	BIBLIOGRAFÍA	206
	ANEXOS	209



## ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1	Producción Pública Según el Presupuesto por Programas	13
2	Niveles de las estructuras programáticas	15
3	Relación de los tipos de indicadores según los objetivos	18
4	Definiciones estratégicas	151

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Municipalidad “A”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010	54
2	Municipalidad “A”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011	58
3	Municipalidad “B”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010	60
4	Municipalidad “B”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011	61
5	Municipalidad “C”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010 (I)	63
6	Municipalidad “C”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010 (II)	64
7	Municipalidad “C”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011 (I)	65
8	Municipalidad “C”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011 (II)	66
9	Municipalidad “D”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010 (I)	68
10	Municipalidad “D”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010 (II)	69
11	Municipalidad “D”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010 (III)	70
12	Municipalidad “D”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011 (I)	71
13	Municipalidad “D”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011 (II)	72

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
14	Municipalidad “E”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010 (I)	75
15	Municipalidad “E”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010 (II)	76
16	Municipalidad “D”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010 (III)	77
17	Municipalidad “E”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011 (I)	78
18	Municipalidad “E”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011 (II)	79
19	Municipalidad “E”. Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011 (II)	80
20	Comparación de presupuesto vigente-presupuesto ejecutado. Ejercicios 2010-2011	97
21	Presupuesto para pago de la deuda. Municipalidad “A”. Ejercicio 2010.	102
22	Presupuesto para pago de la deuda. Municipalidad “A”. Ejercicio 2011.	103
23	Presupuesto para pago de la deuda. Municipalidad “B”. Ejercicio 2010.	104
24	Presupuesto para pago de la deuda. Municipalidad “B”. Ejercicio 2011.	105
25	Presupuesto para pago de la deuda. Municipalidad “D”. Ejercicio 2010.	106
26	Presupuesto para pago de la deuda. Municipalidad “D”. Ejercicio 2011.	107
27	Total de ingresos percibidos por fuente de financiamiento Ejercicios 2010-2011	109

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
28	Ingresos generados y aplicación del gasto. Impuesto al valor agregado IVA PAZ. Ejercicio 2010.	110
29	Ingresos generados y aplicación del gasto. Impuesto al valor agregado IVA PAZ. Ejercicio 2011.	113
30	Ingresos generados y aplicación del gasto. Ingresos ordinarios de aporte constitucional. Ejercicio 2010.	116
31	Ingresos generados y aplicación del gasto. Ingresos ordinarios de aporte constitucional. Ejercicio 2011.	118
32	Ingresos generados y aplicación del gasto. Impuesto sobre circulación de vehículos. Ejercicio 2010.	121
33	Ingresos generados y aplicación del gasto. Impuesto sobre circulación de vehículos. Ejercicio 2011.	122
34	Ingresos generados y aplicación del gasto. Impuesto al petróleo y sus derivados. Ejercicios 2010 y 2011.	124
35	Ingresos generados y aplicación del gasto. Ingresos propios Municipales. Ejercicios 2010 y 2011.	126
36	Ingresos generados y aplicación del gasto. Impuesto Único sobre Inmuebles . Ejercicios 2010 y 2011.	128
37	Grado en que afectan las modificaciones al presupuesto Vigente. Ejercicio 2010.	131
38	Comparación porcentual de modificaciones presupuestarias y su relación con el presupuesto pendiente de ejecutar. Ejercicio 2010	133
39	Grado en que afectan las modificaciones al presupuesto vigente Ejercicio 2011	135
40	Comparación porcentual de modificaciones presupuestarias y su relación con el presupuesto pendiente de ejecutar. Ejercicio 2011	136

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Codificación de estructuras programáticas	15
2	Municipalidad “A” Comparación Plan de Desarrollo Municipal Plan Operativo Anual 2010 (I Parte)	26
3	Municipalidad “A” Comparación Plan de Desarrollo Municipal Plan Operativo Anual 2010 (II Parte)	27
4	Municipalidad “A” Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (I)	28
5	Municipalidad “A” Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (II)	29
6	Municipalidad “B” Objetivos estratégicos 2010-2011	30
7	Municipalidad “C” Objetivos estratégicos 2010	31
8	Municipalidad “C” Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (I)	32
9	Municipalidad “C” Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (II)	33
10	Municipalidad “C” Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (III)	34
11	Municipalidad “D” Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2010 (I)	35
12	Municipalidad “D” Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2010 (II)	36
13	Municipalidad “D” Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (I)	37
14	Municipalidad “D” Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (II)	38

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
15	Municipalidad “D” Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (III)	39
16	Municipalidad “E” Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2010 (I)	41
17	Municipalidad “E” Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2010 (II)	42
18	Municipalidad “E” Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2010 (III)	43
19	Municipalidad “E” Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (I)	44
20	Municipalidad “E” Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (II)	45
21	Municipalidad “E” Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (III)	46
22	Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual	47
23	Comparación misión con objetivos estratégicos	154
24	Líneas de acción y programas presupuestarios (I)	155
25	Líneas de acción y programas presupuestarios (II)	156
26	Tipología de indicadores según el ámbito	158
27	Tipología de indicadores según desempeño	159

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Cuestionario	210
2	Respuestas cuestionario	220
3	Ejecuciones Presupuestarias de Ingresos 2010 y 2011	223
4	Descripción de préstamos ejercicios 2010 y 2011	248
5	Clasificación Económica de Egresos e Ingresos	250

## **INTRODUCCIÓN**

Los municipios del país, actualmente, deben realizar un conjunto de actividades orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos y metas en materia de desarrollo local, lo que implica un proceso permanente de planeación, ejecución y evaluación de planes y programas de desarrollo.

Los gobiernos locales han adoptado la metodología de presupuesto por programas, útil para la planificación y ejecución, sin embargo en materia de evaluación presupuestaria, aún no se realizan procesos que permitan analizar los ingresos, los gastos, las metas presupuestarias y determinar los avances físicos y financieros obtenidos en un período.

Este trabajo de tesis, titulado “Metodología para la Formulación de Indicadores de Evaluación de la Gestión Presupuestaria del Sector Municipal”, fue elaborado para determinar los procesos que en la actualidad realizan los responsables de la ejecución presupuestaria municipal, en función del cumplimiento de los objetivos de la institución, para identificar la problemática existente y proponer una metodología que permita formular indicadores de evaluación del presupuesto con criterios técnicos.

En el capítulo I se aborda la base conceptual, relacionada con las definiciones generales sobre metodología, municipios y gestión municipal. Se incluye también la normativa presupuestaria, consideraciones conceptuales de presupuesto, gestión presupuestaria municipal, indicadores y el proceso general para la formulación de indicadores, planificación y plan operativo anual.



En el capítulo II, se describe la situación actual del sector municipal en materia de formulación de indicadores para evaluar la gestión presupuestaria. Para ello se hace un análisis de quiénes son los responsables del proceso presupuestario en la municipalidad, la situación de la planificación como base para realizar la evaluación presupuestaria, la existencia de informes relacionados a las ejecuciones de ingresos y gastos, así como estadísticas financieras.

También se analizan los aspectos relacionados con los procedimientos para la formulación de indicadores, entre ellos se describe si se realizan comparaciones de las proyecciones de ingresos con lo recaudado, cómo evolucionan los créditos y la ejecución, la existencia de endeudamiento y la aplicación de esos recursos. Además se detalla la situación de la programación financiera, la evaluación del avance de metas y objetivos, y si se han formulado indicadores.

En el capítulo III, se propone la metodología para formular indicadores de evaluación de la gestión presupuesto, para ello se propone inicialmente establecer las definiciones estratégicas como medio de referencia para la medición y verificar las áreas de desempeño.

La metodología para formular indicadores de evaluación de la gestión presupuestaria, se aplicó a la ejecución de cinco municipalien las que se propone indicadores relevantes para el análisis y evaluación del presupuesto, enfocados a medir el desempeño en cuanto a los insumos y procesos, con criterios de eficiencia y economía.

Por último, se agregan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, se identifica la bibliografía utilizada, y los anexos que contienen documentos que fueron utilizados como fuente de información.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación se abordan definiciones generales, que se relacionan con la evaluación de la gestión presupuestaria municipal.

#### **1.1. Metodología**

“La **Metodología**, (del griego *matá* "más allá", *odós* "camino" y *logos* "estudio"), hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal” (11:s.p.)

La metodología es entonces, el estudio de una serie de pasos sucesivos que conducen a una meta. Su objetivo final es llegar a la toma de decisiones y a una teoría que permita generalizar y resolver de la misma forma, problemas semejantes en el futuro.

#### **1.2. Sector municipal**

El Código Municipal, en su artículo 2, define al municipio como “la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. Se caracteriza principalmente por sus relaciones permanentes de vecindad, multiétnicidad, pluriculturalidad, y multilingüismo, organizado para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito” (3:1)

“Los municipios y otras entidades locales sirven a los intereses públicos que les están encomendados y actúan de acuerdo a los principios de eficacia, eficiencia, descentralización, desconcentración y participación comunitaria con observancia del ordenamiento jurídico aplicable” (3:2)

Las municipalidades tienen un rol de suma importancia, son las instancias democráticamente electas más cercanas a los ciudadanos. Su contacto directo con la población le permite conocer mejor las necesidades sentidas y estar en mejores condiciones para dar respuestas eficientes acordes con la situación real de la localidad.

El municipio debe disponer y administrar sus recursos de manera que se tenga un impacto en la calidad de vida de la población, para ello se requiere de un marco normativo que les permita planificar y emprender planes de desarrollo, de acuerdo con las políticas generales del Estado, así como el establecimiento de objetivos y metas institucionales y sociales, que permitan medir el nivel de satisfacción de las necesidades de la población y la eficiencia y eficacia de la gestión municipal.

### **1.3. Gestión municipal**

“Por gestión municipal se entiende el conjunto de actividades orientadas a lograr y/o cumplir un propósito que implica un proceso permanente de planeación, ejecución y evaluación de planes de acción en función de los objetivos y metas que en materia social, ambiental, o cualquier otro, contenga el plan de desarrollo”. (9:26)

La planeación implica definir acciones a emprender en un período determinado, los costos y recursos que se aplicarán para alcanzar los objetivos y metas de los programas de desarrollo.

La realización de las actividades establecidas en los planes de acción para llevar a cabo los proyectos, la aplicación de los recursos en forma lógica y secuencial, constituye el proceso de ejecución.

El control y la evaluación de los resultados, explica el grado en que cada acción contribuye al cumplimiento de las metas definidas y programadas.

#### **1.4. Normativa Presupuestaria**

La normativa legal que regula el sistema presupuestario para el sector municipal, se encuentra acopiada en distintos instrumentos jurídicos, entre los que se encuentran:

##### **1.4.1. Constitución Política de la República de Guatemala**

En el artículo 237, acerca del presupuesto general de ingresos y egresos del estado, indica que en el presupuesto aprobado para cada ejercicio debe incluirse la totalidad de ingresos y egresos, y que “Los organismos, las entidades descentralizadas y las autónomas podrán tener presupuestos y fondos privativos cuando la ley así lo establezca” (6:59).

El artículo 253, literal b, al hacer referencia a la autonomía municipal, establece que los municipios son autónomos y que pueden obtener y disponer de sus recursos.

El artículo 238, indica que lo concerniente al régimen presupuestario estará normado a través de la Ley Orgánica del Presupuesto.

#### **1.4.2. Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento**

Esta ley, tiene como fin, normar los sistemas presupuestarios de contabilidad integrada gubernamental, de tesorería y de crédito público. En el artículo 2, al referirse al ámbito de aplicación, indica que las entidades autónomas están sujetas a las disposiciones de la misma.

En el artículo 46, respecto a la metodología presupuestaria, relata "Sin perjuicio de la autonomía que la Constitución Política de la República otorga a las municipalidades y en virtud a que éstas actúan por delegación del Estado, su presupuesto anual de ingresos y egresos deberá adecuarse a la metodología presupuestaria que adopte el sector público".(4:11)

Lo anterior, implica que las municipalidades deben adoptar la metodología que el sector público utiliza.

En el artículo 40, se indica que las entidades autónomas, deben remitir anualmente al organismo ejecutivo y al congreso de la república sus presupuestos, únicamente para su conocimiento e información.

Es importante hacer referencia al artículo 35 de esta ley, en la que se explica que el Ministerio de Finanzas Públicas es quien evalúa la gestión presupuestaria del Sector Público, excepto la del sector municipal y de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Sin embargo, el artículo 47, indica “Para fines de consolidación de cuentas e información que debe efectuar el Organismo Ejecutivo, las municipalidades remitirán, al Ministerio de Finanzas Públicas, al Congreso de la República y a la Contraloría General de Cuentas, sus presupuestos de ingresos y egresos aprobados. Asimismo, la información de la ejecución física y financiera de su gestión presupuestaria, en la oportunidad y con el contenido que señale el reglamento. En cuanto a la inversión pública, se informará, además, a la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica.” (4:11)

Respecto a los ingresos, esta ley, en el artículo 16, establece en la literal a), que los ingresos se registran en el momento en que se liquidan o devengan, y según sea el caso su recaudación efectiva.

Según el artículo 12 del Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, las características del momento del registro para los ingresos son:

- a)** “Los ingresos se devengan cuando, por una relación jurídica, se establece un derecho de cobro a favor de los organismos y entes del Sector Público y, simultáneamente, una obligación de pago por parte de personas individuales o jurídicas, éstas últimas pueden ser de naturaleza pública o privada; y,

- b)** Se produce la percepción o recaudación efectiva de los ingresos en el momento en que los fondos ingresan o se ponen a disposición de una oficina recaudadora”. (17:4)

En las municipalidades el momento de la recaudación se toma como devengado y percibido. Este último, será el que refleje la cantidad real de ingresos del gobierno local, sea este monetario o de otra índole.

En referencia a los gastos, el artículo 16 de la Ley Orgánica del Presupuesto, en la literal b), expresa que los egresos se registran en tres momentos: compromiso, devengado y pagado.

Y, según el artículo 12 del Reglamento de la Ley Orgánica del presupuesto, las características de los momentos del registro del presupuesto de egresos son:

- a) “Se considera comprometido un crédito presupuestario cuando en virtud de autoridad competente se dispone su utilización, debiendo en dicho acto quedar determinado el monto, la persona de quien se adquirirá el bien o servicio en caso de contraprestación, o el beneficiario si el acto es sin contraprestación, para lo cual deberá afectarse preventivamente el crédito presupuestario en el monto que corresponda;
- b) Se considera devengado un gasto cuando queda afectado definitivamente el crédito presupuestario al cumplirse la condición que haga exigible una deuda, con la recepción conforme de los bienes y servicios o al disponerse el pago de aportes, subsidios o anticipos; y,

- c) El pago extingue la obligación exigible mediante la entrega de una suma de dinero al acreedor o beneficiario. El registro del pago se efectuará en la fecha en que se emita el cheque, se formalice la transferencia de fondos a la cuenta del acreedor o beneficiario o se materialice por la entrega de efectivo o de otros valores”. (17:4)

#### **1.4.3. Código Municipal**

En el artículo 35, literal f, señala que es responsabilidad del Concejo Municipal, la aprobación, control, evaluación y liquidación del presupuesto de acuerdo a las políticas públicas municipales.

El artículo 126, acerca de la unidad presupuestaria, indica “El presupuesto municipal es uno, y en él deben figurar todos los ingresos estimados y los gastos autorizados para el ejercicio fiscal correspondiente”. (3:35)

Respecto, a la estructura del presupuesto, el código, en el artículo 129, hace referencia a que el presupuesto municipal tendrá su estructura de acuerdo a la técnica del presupuesto, por programas, por ello debe tener las siguientes categorías programáticas:

Programa;

Subprograma;

Proyecto; y,

Actividad u obra.



## **1.5. Consideraciones conceptuales de presupuesto**

El presupuesto es un instrumento de planificación y control de los recursos financieros, que permite establecer el origen y el monto aproximado de los ingresos y el uso racional de los gastos administrativos, inversiones en las obras a realizar y el pago de las obligaciones contraídas.

El presupuesto tradicional, es la estimación de los recursos financieros y el límite máximo de los gastos que pueden efectuarse durante un año fiscal.

“El presupuesto público se puede definir como un medio para decidir la producción prevista en un determinado período, así como para asignar formalmente los recursos reales y financieros requeridos para esa producción” (2:20)

Según el artículo 8, de la Ley Orgánica del Presupuesto, “Los presupuestos públicos son la expresión anual de los planes del Estado, elaborados en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social, en aquellos aspectos que exigen por parte del sector público, captar y asignar los recursos conducentes para su normal funcionamiento y para el cumplimiento de los programas y proyectos de inversión, a fin de alcanzar las metas y objetivos sectoriales, regionales e institucionales” (4:3)

El presupuesto, para los gobiernos locales, debe ser un instrumento de planeación, que permita la estimación de los ingresos y la previsión de los gastos, y debe anticipar acciones encaminadas al logro del bienestar de la población. Es una herramienta para la asignación de recursos en forma equitativa y eficiente, para la realización de las actividades planeadas.

El presupuesto es en consecuencia un proceso de previsión, ejecución y evaluación de resultados, que lleva varias etapas en las cuales se debe tener información completa y afianzar una a la otra.

#### **1.5.1. Ciclo presupuestario**

Se refiere a las diferentes etapas o procesos por los cuales atraviesa el presupuesto. En el presupuesto municipal, se pueden identificar las siguientes:

- **Formulación:** La fase de formulación, permite determinar las acciones que la municipalidad llevará a cabo en el año y el financiamiento necesario, a fin de cumplir con los objetivos institucionales.

Según el artículo 98 de Ley Código Municipal (reformado), es la Dirección de Administración Financiera Municipal –DAFIM-, la responsable de proponer, en coordinación con la Dirección Municipal de Planificación –DMP-, al Alcalde Municipal, la política presupuestaria y las normas para su formulación, coordina y consolida la formulación del proyecto de presupuesto de ingresos y egresos del municipio, en lo que corresponde a las dependencias municipales.

El artículo 131 del Código Municipal establece que, el alcalde municipal, asesorado por las comisiones de finanzas y probidad y funcionarios municipales, con sujeción a las normas presupuestarias contenidas en la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código Municipal y la Ley Orgánica del Presupuesto, debe formular el proyecto de presupuesto de acuerdo a las políticas públicas vigentes.

- **Discusión y sanción:** Según el artículo 53 del Código Municipal, es atribución del alcalde municipal presentar el presupuesto anual de la municipalidad al Concejo Municipal para su conocimiento y aprobación. En la primera semana del mes de octubre de cada año, debe someterlo a consideración del Concejo Municipal, quienes pueden realizar las modificaciones convenientes.

Como parte de las competencias del concejo municipal corresponde la aprobación del presupuesto anual de ingresos y egresos del municipio, el cual debe ser aprobado con fecha máxima 15 de diciembre de cada año, de lo contrario deberá regir el presupuesto del año anterior.

- **Ejecución:** consiste en la aplicación del conjunto de procesos técnicos para la obtención de ingresos y la aplicación correcta de los mismos en la prestación de servicios y en la realización de obras de infraestructura de beneficio colectivo.

En esta etapa, las diversas dependencias de la municipalidad ejecutan las actividades y proyectos contenidos en el presupuesto de acuerdo a los lineamientos establecidos para la ejecución de ingresos y gastos municipales.

El artículo 97 del Código Municipal, indica que es la Dirección de Administración Financiera Municipal –DAFIM-, la responsable de llevar el registro de la ejecución presupuestaria y de la contabilidad de la municipalidad y preparar los informes analíticos correspondientes.

Durante la ejecución pueden darse modificaciones presupuestarias, a través de créditos que aumentan a nivel global el presupuesto de la municipalidad, a las que se denomina ampliaciones presupuestarias. También pueden darse las modificaciones que sólo afectan la composición del presupuesto sin alterar el total vigente, a estas se le denominan transferencias. Todas las modificaciones deben ser aprobadas con el respaldo de las 2/3 partes del concejo municipal.

- **Control:** tiene por objeto establecer el cumplimiento de lo programado con lo ejecutado, permite verificar el logro de las metas establecidas y corregir la ejecución, con el objetivo de que se mantenga dentro de los límites del presupuesto aprobado.

Se debe prever un seguimiento constante al presupuesto mediante la emisión de informes periódicos que permitan comparar lo planeado con lo ejecutado.

El artículo 35 del código municipal, en su literal f, hace referencia a que es competencia del concejo municipal el control de la ejecución presupuestaria. Y, en el artículo 135, indica que el alcalde debe informar cuatrimestralmente a su concejo municipal sobre la ejecución de ingresos y egresos.

La Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal –DAFIM-, es responsable de brindar los informes analíticos correspondientes que permitan realizar el control de la gestión presupuestaria, así como de rendir cuentas ante la Contraloría General de Cuentas.

- **Evaluación:** esta etapa es importante porque permite medir la relación de los recursos aplicados con los productos obtenidos, así también facilita la toma de decisiones y la base para analizar, controlar y evaluar la gestión presupuestaria municipal.

La finalidad de la evaluación es determinar el comportamiento de los elementos del presupuesto para detectar las desviaciones en la ejecución y aplicar las medidas correctivas necesarias en forma oportuna.

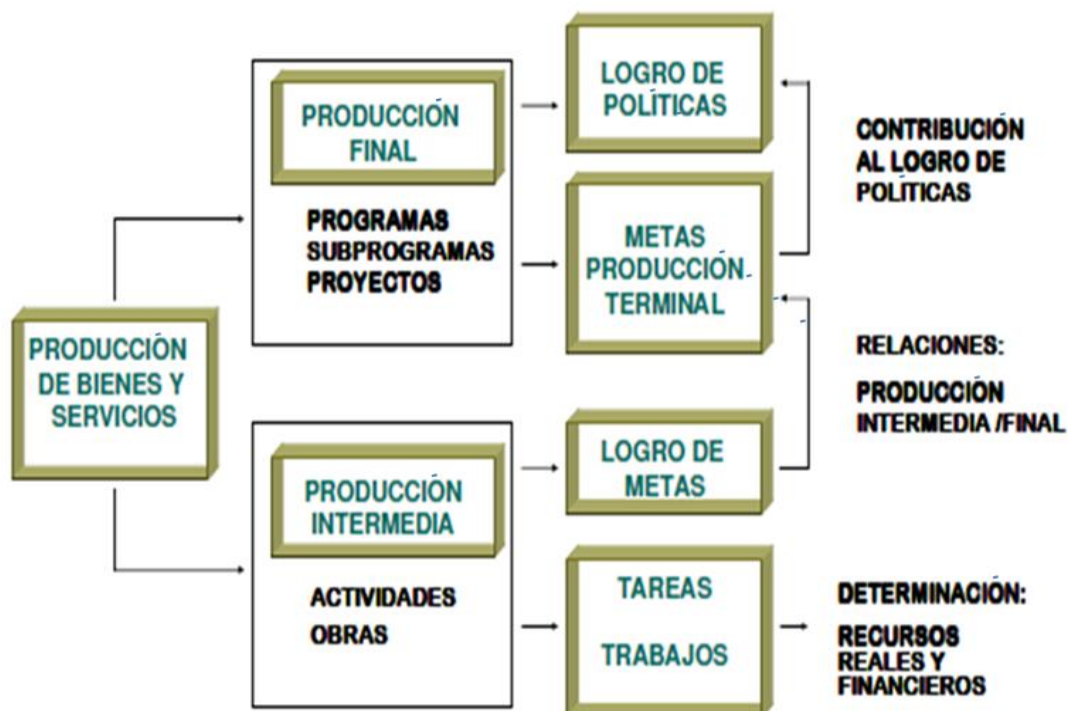
Es responsabilidad de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal –DAFIM-, realizar evaluación cuatrimestral de la ejecución del presupuesto y proponer las medidas que sean necesarias para corregir desviaciones. Así también, es la responsable de realizar la liquidación anual del presupuesto.

### **1.5.2. Presupuesto por programas**

El presupuesto por programas “es un medio para prever y decidir la producción que se va a realizar en un período determinado, así como para asignar formalmente los recursos que esa producción exige en la praxis de una institución, sector o región. Este carácter práctico del presupuesto implica que debe concebirse como un sistema administrativo que se materializa por etapas: formulación, discusión y sanción, ejecución, control y evaluación” (13:1)

El presupuesto por programas, permite identificar por medio de la estructura programática, la producción de bienes y servicios, sea esta intermedia directa o indirecta y la producción final.

**Figura 1**  
**Producción Pública**  
**Según el Presupuesto por Programas**



Fuente: Proyecto SIAF-SAG. Ministerio de Finanzas Públicas. Guatemala, 2006. Manual de Administración Financiera Integrada Municipal. 2ª. Versión.

El presupuesto por programas, formaliza las acciones presupuestarias, al ser unidades de programación de recursos en función de productos.

En la actualidad, se encuentra en fase de implementación la metodología del presupuesto por resultados, que según lo indica el reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, es consistente con la técnica del presupuesto por programas, y que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto basado en el logro de resultados en favor de la población.

Cada acción presupuestaria constituye una categoría programática, éstas son:

- **Programa:** categoría programática de mayor nivel. Expresa la contribución a una política, a través de la producción terminal. Se conforma por la agregación de categorías programáticas de menor nivel.
- **Subprograma:** sus relaciones de condicionamiento son exclusivas con un programa, precisa más específicamente su producción, la cual se suma a los programas en términos financieros y unidades físicas. Se divide en centros menores de gestión productiva. Su producción es terminal y parcial con respecto al programa.
- **Proyecto:** expresa la creación, ampliación o mejora de un medio de producción durable.
- **Actividad:** es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de asignación formal de recursos. Puede ser específica, común y central.
- **Obra:** es una categoría programática de mínimo nivel, que surge de la desagregación de un proyecto de inversión, es indivisible para fines de la asignación formal de recursos financieros.

Las estructuras programáticas, se clasifican por niveles, de la forma en que establece la gráfica siguiente.

**Figura 2**  
**Niveles de las estructuras programáticas**

<b>Nivel 1</b>	<b>Nivel 2</b>	<b>Nivel 3</b>	<b>Nivel 4</b>	
Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Obra
00	00	000	000	000

Fuente: Proyecto SIAF-SAG. Ministerio de Finanzas Públicas. Guatemala, 2006. Manual de Administración Financiera Integrada Municipal. 2ª. Versión.

Para cada una de las estructuras programáticas se tiene establecido un código, que debe ser asignado según la estructura y orden que corresponda, para ello se encuentra la siguiente clasificación

**Tabla 1**  
**Codificación de estructuras programáticas**

<b>Categoría programática</b>	<b>Código</b>	<b>Nivel</b>
Programa	11-98	1
Subprograma	01-99	2
Proyectos centrales	02	1
Proyectos communes	09-10	1
Proyectos específicos	001-999	3
Actividades centrales	01	1
Actividades comunes	03-08	1
Actividades específicas	001-999	4
Obras	001-999	4
Partidas no asignables a programas	99	1

Fuente: Proyecto SIAF-SAG. Ministerio de Finanzas Públicas. Guatemala, 2006. Manual de Administración Financiera Integrada Municipal. 2ª. Versión.



## **1.6. Gestión presupuestaria municipal**

Es la capacidad de las municipalidades para lograr los objetivos institucionales, mediante el cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas, para un determinado año fiscal, con criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

La eficiencia se define como el grado en que los objetivos y metas se cumplen y su relación con los recursos utilizados, es decir, el cumplimiento con el mínimo de recursos.

Se entiende por principio de eficacia, el grado en que los objetivos y metas planteados se han cumplido.

La planificación es una fase de la gestión presupuestaria municipal, en la que se vinculan las estrategias definidas en el plan de desarrollo con las asignaciones presupuestarias y las metas presupuestarias anuales establecidas.

En la fase de ejecución presupuestaria, se evalúan los resultados programados con los reales, las tendencias y necesidad de modificaciones presupuestarias.

El control presupuestario, permite la obtención inmediata de indicadores financieros.

El presupuesto municipal, según lo establecido en el Código Municipal, debe tener una estructura programática, expresada en partidas asignadas a funcionamiento, inversión y deuda, por lo que debe utilizarse la metodología del presupuesto por programas.

### **1.7. Evaluación de la gestión presupuestaria municipal**

Comprende el análisis de los fondos asignados, los reajustes que hayan experimentado los mismos y el grado de ejecución presupuestaria, permite detectar los niveles críticos de ejecución, analizar las causas y proponer medidas correctivas.

En el caso de las municipalidades, quienes son generadoras de recursos propios, en esta etapa se pueden determinar los desvíos entre lo proyectado y lo recaudado, verificar los motivos de los mismos y analizar la evolución de la recaudación y su tendencia.

La medición de la producción, permite cuantificar los resultados obtenidos y los recursos utilizados en los procesos productivos. Además facilita la toma de decisiones para el logro de las políticas, sirve de base para los recursos reales y financieros y permite el análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión presupuestaria municipal.

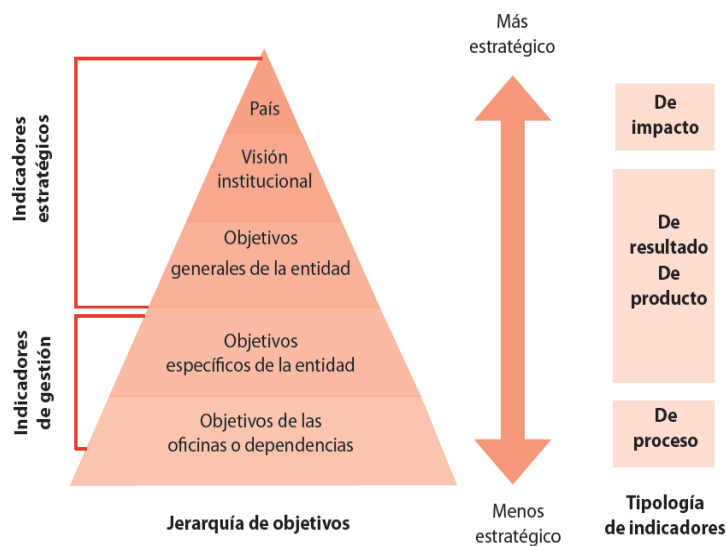
### **1.8. Indicadores de gestión presupuestaria**

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo (10:13)

Los indicadores de gestión son considerados indicadores internos, y su función principal es medir la relación entre los insumos y procesos. Se conciben dentro de la planeación para asignación de recursos físicos, financieros y materiales para cada acción a desarrollar. Miden la cantidad de elementos requeridos para la obtención de un producto o servicio.

Un indicador de la gestión municipal, puede ser definido desde la municipalidad como un factor de evaluación de desempeño, que debe ocupar un lugar en la planificación estratégica, convertirse en un instrumento que sea útil a la gestión para negociar las metas públicas, y ser un referente para que la ciudadanía pueda evaluar las acciones de los gobiernos locales. No debe tener un afán evaluador aislado, sino encontrarse en el marco del mejoramiento de la gestión institucional. Los indicadores de gestión son complemento de los indicadores estratégicos que son los que miden los temas de mayor incidencia o impacto.

**Figura 3**  
**Relación de los tipos de indicadores según los objetivos**



Fuente: Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia.

Según las Bases Teóricas del Presupuesto por Programas, los indicadores de la gestión presupuestaria, se refieren exclusivamente a relaciones cuantitativas entre dos variables, las cuales pueden ser:

- Relaciones entre productos y políticas, es decir, los bienes o servicios obtenidos de acuerdo a los lineamientos y quehacer de la institución.
- Relaciones entre productos, se refieren a los bienes o servicios obtenidos, y su relación con otras producciones que los apoyen, orienten y complementen.
- Relaciones entre productos y recursos, expresarán la combinación de diversos insumos en cantidades y calidades adecuadas, para obtener determinados productos.
- Relaciones entre recursos, expresarán en unidades físicas o la valoración financiera de los recursos humanos, materiales, equipos o servicios utilizados en la producción.

La aplicación de indicadores de la gestión presupuestaria se orienta hacia el logro de los siguientes objetivos:

- Hacer posible el análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión presupuestaria.

- Complementar los análisis de la medición de la producción y el uso de los recursos reales y financieros de la programación y ejecución presupuestaria.
- Brindar elementos de juicio adicionales para el caso de prestación de servicios de naturaleza cuantitativa.
- Contribuir a simplificar las tareas de formulación presupuestaria, porque los indicadores relacionan elementos de la programación.

Existen varios tipos de indicadores que permiten analizar los procesos productivos desde el punto de vista presupuestario:

- **Indicadores de eficiencia:** permiten efectuar análisis y adoptar decisiones tendentes a lograr la mejor combinación posible de la utilización de los elementos del proceso productivo. Pueden expresarse en términos físicos y financieros. (13:84)
- **Indicadores recursos-productos:** relacionan las dos variables esenciales de los procesos productivos (insumo-producto), definen y evalúan los criterios de productividad y eficiencia a nivel de cada categoría programática. Reflejan en forma cuantitativa la cantidad necesaria de un insumo para obtener una unidad física de producto. (13:86)
- **Indicadores entre productos:** permiten analizar y adoptar decisiones sobre la magnitud de los bienes y servicios a producir en función de las relaciones de condicionamiento entre distintas categorías programáticas.(13:88)

- **Indicadores de eficacia:** miden la contribución de las instituciones para satisfacer las necesidades de la sociedad, expresadas en políticas, planes y demandas. Se expresan en términos porcentuales. (13:91)

## **1.9. Planificación municipal**

Actualmente, el ente rector de la planificación, es la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, institución que ha apoyado a los municipios en la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal –PDM-. Esto, en cumplimiento al artículo 134, literal b) de la Constitución Política de la República de Guatemala, que se refiere a la “obligatoriedad de los municipios y entidades descentralizadas y autónomas a mantener una estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado”. (6:30)

El Plan de Desarrollo Municipal, lo han realizado en conjunto SEGEPLAN, los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, el Consejo Municipal de Desarrollo y los Consejos Comunitarios de Desarrollo, a través de actividades de diagnóstico, problematización e identificación de potencialidades para el desarrollo, y se han definido ejes de desarrollo que constituyen las estrategias generales del plan.

## **1.10. Plan operativo anual (POA)**

“El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.” (21:1)

El Plan Operativo Anual de las municipalidades, es una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico a las acciones que se proponen realizar para un periodo no mayor de 1 año. Permite optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de resultados, productos (bienes y servicios) y metas trazadas por el gobierno local.

En términos generales, el POA tiene las siguientes utilidades:

- Relaciona los programas, subprogramas, proyectos, actividades y obras que serán realizadas por las entidades, con los costos de las mismas.
- Permite la valoración de los elementos necesarios para la toma de decisiones respecto a la distribución de recursos.
- Ofrece en el corto plazo certidumbre de las acciones a realizar y claridad en la relación costo-beneficio.
- Hace posible el seguimiento del avance de metas.
- Establece coeficientes de rendimiento y,
- facilita la coordinación entre la planeación operacional y la estratégica.

En el sector de gobiernos locales, el Plan Operativo Anual –POA-, se describe en los formularios establecidos por la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas, y son los siguientes:

- a) DTP-1 –Marco Estratégico Institucional-: En este formulario se registra la información sobre los objetivos estratégicos, operativos y acciones, definidos por la institución en función de su misión y visión.
- b) DTP-2 –Descripción del programa, proyecto central o común-: Este formulario describe los programas, proyectos centrales o comunes, que contienen la producción de bienes y servicios que apoyan la misión institucional y materializan sus objetivos.
- c) DTP-3 –Descripción de la actividad común, central o partidas no asignables a programas-: Este formulario define las actividades centrales, comunes o partidas no asignables a programas, que constituyen producción intermedia indirecta y que condiciona toda o parte de la producción de bienes y servicios que contribuyen a la misión institucional y cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- d) DTP-4 –Registro de productos-: Identifica y cuantifica las metas que se esperan alcanzar y su unidad de medida.



## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR MUNICIPAL EN RELACIÓN A LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

El presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer la situación actual de la gestión presupuestaria en el sector municipal. Para ello, se efectuó una investigación, que tuvo como unidad de análisis los presupuestos anuales de ingresos y egresos de los ejercicios fiscales 2010 y 2011 y el plan operativo anual de los mismos períodos, en cinco municipalidades del país, ubicadas en los departamentos de Quetzaltenango, Sacatepéquez, Suchitepéquez y San Marcos.

El estudio se realizó con la aplicación de las técnicas de la observación indirecta, se realizó entrevista a 4 profesionales que interactúan en el ámbito de gobiernos locales con personal de la Dirección de Administración Financiera Municipal. Además se realizó un cuestionario que involucró a:

5 Directores Financieros

5 Directores de Planificación Municipal

5 Oficiales de Tesorería que se desempeñan en el área de presupuesto municipal

Posteriormente, se procedió a analizar la información recabada, se realizó una comparación de la normativa con los procedimientos aplicados en las municipalidades y se elaboraron deducciones para establecer y complementar la situación actual de la formulación de indicadores de evaluación de la gestión presupuestaria.

## **2.1. Análisis global de la situación actual del sector municipal con respecto a la evaluación de la gestión presupuestaria**

El presupuesto debe ser evaluado, para establecer el grado en que cada acción ejecutada contribuye al cumplimiento de las metas definidas y programadas, y al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

### **2.1.1. Las unidades responsables de la gestión presupuestaria municipal**

De acuerdo a las etapas del ciclo presupuestario, se realiza el análisis de la situación actual de los gobiernos locales en relación a la evaluación presupuestaria.

#### **2.1.1.1. Unidad responsable de la formulación presupuestaria**

En la investigación se consultó a personal de la Dirección de Administración Financiera Municipal –DAFIM- y Dirección de Planificación Municipal, respecto a la manera en que se lleva a cabo la formulación presupuestaria y si se realiza la definición de objetivos estratégicos, plan operativo anual, evaluación de resultados de los programas y proyectos para darles continuidad, estimaciones de ingresos, previsión de gastos y los participantes en el proceso. De lo anterior se obtiene la siguiente información:

- a) Revisión de los objetivos estratégicos de la institución, previo al inicio de la formulación presupuestaria:** Al consultar al personal municipal acerca de si se revisan los objetivos estratégicos, antes de iniciar la formulación, el 100% de los encuestados indican que si se realiza. En comparación a las respuestas, se analiza si la información incluida en el Plan Operativo Anual –POA-, responde a los objetivos estratégicos establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal.

**Tabla 2**

**Municipalidad “A”**

**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2010 (I Parte)**

<b>Plan de Desarrollo Municipal (2010-2025)</b>	<b>Plan Operativo Anual 2010</b>	<b>Observaciones</b>
Mejorar la cobertura educativa en todos los niveles y la capacitación técnica de la población que permita el emprendimiento o su inserción al mercado laboral, moderno y cambiante.		Objetivo no incluido en Plan Operativo Anual.
Mejorar la calidad del ambiente y la salud de la población mediante el rescate de las fuentes hídricas y el adecuado manejo de los desechos sólidos y líquidos.	Crear infraestructura sanitaria y de agua potable que permita un mejor nivel de salubridad en los habitantes de las comunidades y la cabecera municipal, evitando enfermedades de la piel y gastrointestinales.	El objetivo que está contenido en el Plan Operativo Anual contribuye al estratégico del Plan de Desarrollo
	Crear y brindar mantenimiento a las áreas verdes en comunidades y cabecera municipal, para reducir la contaminación ambiental y la promoción de condiciones óptimas para una mejor salud de las personas	
Encausar el desarrollo urbano por medio del fortalecimiento del catastro municipal, el ordenamiento territorial, el turismo y la infraestructura vial.	Crear una red vial de comunicación intermunicipal e interurbana que permita la conexión de las comunidades y la cabecera para facilitar el intercambio de productos y servicios a un lugar común, mejorando el desplazamiento vehicular y peatonal	El objetivo del Plan Operativo Anual responde al de Desarrollo Municipal en cuanto al desarrollo de la infraestructura.

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo Municipal y Plan Operativo Anual 2010 de la Municipalidad “A”.

**Tabla 3**  
**Municipalidad “A”**

**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2010 (II Parte)**

<b>Plan de Desarrollo Municipal (2010-2025)</b>	<b>Plan Operativo Anual 2010</b>	<b>Observaciones</b>
Fortalecer la capacidad institucional para mejorar la calidad del servicio, la seguridad y la participación ciudadana	Crear lugares de recreación en comunidades y cabecera municipal, para que los habitantes practiquen deporte, mejorando la calidad de vida social de las personas.	El plan operativo enfoca el objetivo hacia la seguridad ciudadana y la participación de la sociedad en actividades recreativas.
	Mejorar el alumbrado público en la cabecera municipal y comunidades.	
Fomentar el desarrollo integral, económico-productivo de los habitantes del municipio		Objetivo no incluido en el Plan Operativo Anual

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo Municipal y Plan Operativo Anual 2010 de la Municipalidad “A”.

**Tabla 4**  
**Municipalidad “A”**

**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (I Parte)**

<b>Plan de Desarrollo Municipal (2010-2025)</b>	<b>Plan Operativo Anual 2011</b>	<b>Observaciones</b>
Mejorar la cobertura educativa en todos los niveles y la capacitación técnica de la población que permita el emprendimiento o su inserción al mercado laboral, moderno y cambiante.	.	Objetivo no incluido en Plan Operativo Anual.
Mejorar la calidad del ambiente y la salud de la población mediante el rescate de las fuentes hídricas y el adecuado manejo de los desechos sólidos y líquidos.	Incrementar la oferta de agua potable a los pobladores del municipio a través de los recursos propios del mismo y los fondos sociales del Gobierno central de acuerdo a los diseños y especificaciones técnicas.	El objetivo que está contenido en el Plan Operativo Anual contribuye al estratégico del Plan de Desarrollo
Encausar el desarrollo urbano por medio del fortalecimiento del catastro municipal, el ordenamiento territorial, el turismo y la infraestructura vial.	Ampliar la red vial pavimentada del área urbana y rural, a través de los recursos monetarios propios del municipio, y fondos sociales del Gobierno Central, de acuerdo a los diseños y especificaciones técnicas apropiadas según el lugar y condiciones de terreno.	El objetivo del Plan Operativo Anual responde al de Desarrollo Municipal en cuanto al desarrollo urbano.
	Reparación y mejoramiento de calles y avenidas de la ciudad	
	Mejorar áreas verdes en la cabecera municipal y sus alrededores	

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo Municipal y Plan Operativo Anual 2011 de la Municipalidad “A”.

**Tabla 5**  
**Municipalidad “A”**  
**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (II Parte)**

<b>Plan de Desarrollo Municipal (2010-2025)</b>	<b>Plan Operativo Anual 2011</b>	<b>Observaciones</b>
Fortalecer la capacidad institucional para mejorar la calidad del servicio, la seguridad y la participación ciudadana.	Incrementar el sistema de iluminación y alumbrado público en óptimas condiciones, en el municipio y comunidades a través de fondos propios y fondos sociales del Gobierno Central.	Los objetivos contenidos en el Plan Operativo Anual abarca la cobertura en seguridad y mejoras a la calidad del servicio.
	Cubrir emergencias, calamidades y prevenir riesgos en comunidades del municipio.	
	Mejorar los servicios públicos Municipales y las condiciones de vida de los habitantes, con lo cual incrementará la seguridad de los mismos	
Fomentar el desarrollo integral, económico-productivo de los habitantes del municipio		Objetivo no incluido en el Plan Operativo Anual

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo Municipal y Plan Operativo Anual 2011 de la Municipalidad “A”.

Según el cuadro anterior se puede concluir que para la municipalidad “A”, de los cinco objetivos estratégicos establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal –PDM-, tanto en ejercicio 2010 como en 2011, no se incluyen en el Plan Operativo Anual –POA-, dos, que se refieren a las estrategias a seguir para mejorar la cobertura educativa y la capacitación técnica de la población, así como fomentar el desarrollo económico-productivo.

En cuanto a los otros tres objetivos, se puede observar que si se incluyen y que coadyuven al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Debido a que el Plan de Desarrollo Municipal tiene una proyección a 15 años plazo, se considera aceptable que alguno de los objetivos no sea incluido en los ejercicios sujetos de esta investigación, pero se recomienda revisar cuáles son los indicadores esperados a manera de establecer a partir de qué año se debe trabajar en ellos para el logro de lo establecido.

Para la municipalidad “B”, se verifica que posee un Plan de Desarrollo Municipal que abarca los períodos 2012 al 2025, por ello, solamente se enumeran los objetivos estratégicos redactados en el Plan Operativo Anual del 2010 al 2011.

**Tabla 6**  
**Municipalidad “B”**  
**Objetivos estratégicos 2010-2011**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2010</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2011</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Brindar y mantener en óptimas condiciones los servicios públicos, adecuándolos para una mejor calidad de vida para toda la población.	Brindar y mantener en óptimas condiciones los servicios públicos, adecuándolos para una mejor calidad de vida para toda la población.	En ambos ejercicios la municipalidad mantiene la misma línea estratégica de objetivos.
Facilitar el acceso intercomunitario del área urbana y rural, para lograr el intercambio de productos de cada comunidad en un mercado común	Facilitar el acceso intercomunitario del área urbana y rural, para lograr el intercambio de productos de cada comunidad en un mercado común.	

Fuente: Elaboración propia, con información del Plan Operativo Anual, ejercicios 2010-2011.

La municipalidad “C” posee Plan de Desarrollo Municipal –PDM- proyectado de 2011 a 2025, por esa razón se enumeran los objetivos estratégicos incluidos en el Plan Operativo Anual para el ejercicio 2010 y en el caso del ejercicio 2011, se presenta la comparación de ambos planes.

**Tabla 7**  
**Municipalidad “C”**  
**Objetivos estratégicos 2010**

<b>Objetivos estratégicos 2010</b>
Promover los servicios públicos municipales que optimicen el desarrollo comercial, el suministro adecuado y continuo de agua potable y el manejo de los desechos sólidos en la cabecera municipal.
Mejorar la infraestructura de la red vial del municipio para contribuir al desarrollo económico y social del municipio y procurar la seguridad de las vías de comunicación para garantizar el transporte de insumos, fertilizantes y personas a las diferentes comunidades.
Apoyar la educación primaria y básica en el área rural mediante el mejoramiento y la construcción de infraestructura educativa.
Proveer a las comunidades de edificios adecuados y proteger los existentes para sus reuniones sociales y atender a las que mantienen más bajos niveles de pobreza porque no cuentan con los servicios más esenciales como energía eléctrica.
Mejorar el nivel cultural y social del municipio, dando a las comunidades instalaciones adecuadas para sus reuniones sociales, culturales y deportivas.

Fuente: Elaboración propia, con información del Plan Operativo Anual 2010 de la Municipalidad “C”.



**Tabla 8**  
**Municipalidad “C”**  
**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (I)**

Plan de Desarrollo Municipal (2011-2025)	Plan Operativo Anual 2011	Observaciones
Proveer la dotación de servicios públicos así como la de infraestructura básica que garanticen el acceso a servicios de óptima calidad, especialmente en los grupos vulnerables del municipio	Proveer los servicios públicos municipales que garanticen la salud, protección al medio ambiente, desarrollo socioeconómico, reducción de la pobreza y generar el progreso de las comunidades por medio de servicios que mejoren sus condiciones de vida.	Todos los objetivos incluidos en el plan operativo de 2011, están encaminados hacia el cumplimiento del objetivo del plan de desarrollo municipal encaminado hacia la provisión de los servicios públicos y la infraestructura básica.
	Optimizar la infraestructura de la red vial del municipio con el propósito de mantener los caminos rurales en estado transitable todos los meses del año y procurar la seguridad de las vías de comunicación para garantizar el transporte de insumos, fertilizantes y personas a las diferentes comunidades.	
	Mejorar la infraestructura educativa de los niveles primario y básico del municipio con el fin de reducir el analfabetismo y procurar la convivencia adecuada y la comodidad suficiente para que los educandos puedan recibir sus enseñanzas	

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo y Plan Operativo Anual 2011, de la Municipalidad “C”.

**Tabla 9**  
**Municipalidad “C”**

**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (II)**

<b>Plan de Desarrollo Municipal (2011-2025)</b>	<b>Plan Operativo Anual 2011</b>	<b>Observaciones</b>
Proveer la dotación de servicios públicos así como la de infraestructura básica que garanticen el acceso a servicios de óptima calidad, especialmente en los grupos vulnerables del municipio	Mejorar las condiciones físicas de la infraestructura de las comunidades que se encuentran en riesgo por fenómenos naturales u otras circunstancias.	Todos los objetivos incluidos en el plan operativo de 2011, están encaminados hacia el cumplimiento del objetivo del plan de desarrollo municipal encaminado hacia la provisión de los servicios públicos y la infraestructura básica.
	Proveer a las comunidades rurales del municipio las instalaciones apropiadas para que puedan desarrollarse social y culturalmente, mediante la construcción de infraestructura física adecuada para este fin.	
Promover en el municipio programas y proyectos pertinentes, para el control, preservación y defensa del medio ambiente		Ninguno de estos objetivos incluidos en el Plan de Desarrollo Municipal, fueron incluidos en la planificación operativa 2011
Fomentar la diversificación de sistemas de producción agrícola e industrial que posibiliten la generación de mayor valor agregado, tomando en cuenta los sistemas ambientales y culturales, desarrollando a la par programas de capacitación con una perspectiva empresarial, buscando reducir la pobreza y elevar el nivel socioeconómico de la población		

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo y Plan Operativo Anual 2011, de la Municipalidad “C”.

**Tabla 10**  
**Municipalidad “C”**  
**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (III)**

<b>Plan de Desarrollo Municipal (2011-2025)</b>	<b>Plan Operativo Anual 2011</b>	<b>Observaciones</b>
Fomentar espacios de participación ciudadana y fortaleces todas aquellas expresiones organizativas sociales, favoreciendo la coordinación y cooperación entre ellas y su relación con las diferentes formas de poder local para el desarrollo del municipio		Ninguno de estos objetivos incluidos en el Plan de Desarrollo Municipal, fueron incluidos en la planificación operativa 2011

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo y Plan Operativo Anual 2011, de la Municipalidad “C”.

Según la información anterior, se puede verificar que para el año 2010 no existe un marco de referencia para el plan operativo anual en cuanto a los objetivos estratégicos, y para 2011 sólo se planificó para dar cumplimiento al primer objetivo estratégico con enfoque de desarrollo social a través de la dotación de servicios básicos y construcción de infraestructura.

En cuanto a la municipalidad “D”, el Plan de Desarrollo Municipal comprende de 2010 a 2025, a continuación se presentan los datos relacionados a los objetivos estratégicos del plan de desarrollo y el plan operativo anual.

**Tabla 11**  
**Municipalidad “D”**

**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2010 (I)**

<b>Plan de Desarrollo Municipal (2010-2025)</b>	<b>Plan Operativo Anual 2010</b>	<b>Observaciones</b>
Mejorar la infraestructura vial y ordenamiento vehicular para el municipio	Mejorar y ampliar los caminos de acceso de las diferentes aldeas, caseríos y calles y avenidas del mismo casco urbano para un mejor desplazamiento de los habitantes y mejores condiciones de infraestructura vial en apoyo al transporte de personas y/o carga	El objetivo del plan operativo contribuye al establecido en el plan de desarrollo respecto a mejoras de la infraestructura.
Promover el estudio de calidad en el municipio	Fortalecer la educación de la niñez y la juventud del municipio, así como ampliar la infraestructura de edificios escolares, según lo establecido en la Constitución Política de la República.	En el plan operativo se considera el objetivo que contribuye a la promoción de la educación
Mejorar los servicios de salud para la descentralización de servicios en el municipio		Objetivo no incluido en el Plan Operativo
Utilizar de forma sostenible y sustentable los recursos naturales renovables para la reducción de vulnerabilidades y amenazas		Objetivo no incluido en el Plan Operativo
Impulsar la competitividad empresarial a nivel departamental para impulsar la economía local		Objetivo no incluido en el Plan Operativo

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo y Plan Operativo Anual 2010, de la Municipalidad “D”.

**Tabla 12**  
**Municipalidad “D”**  
**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2010 (II)**

Mejorar la calidad del ambiente para los habitantes del municipio	Prestar los servicios públicos municipales de manera eficaz y eficiente; así como ampliar la infraestructura existente para beneficiar a todos los habitantes del municipio y contribuir al mejoramiento de su calidad de vida	En el plan operativo se contempla la prestación de servicios públicos como una forma de mejorar la calidad del ambiente en el municipio
Fortalecimiento del plan de desarrollo del municipio		Objetivo no incluido en el Plan Operativo
	Fortalecer la cultura a través del apoyo brindado por la biblioteca municipal: promover capacitaciones y otras actividades que mejoren la calidad de vida de los habitantes del municipio y a la vez brindar programas de desarrollo social: realizar actividades deportivas de diversa índole para apoyar el deporte en el municipio según lo establecido en la Constitución Política de la República	Este objetivo menciona una serie de actividades para mejorar la calidad de vida de los habitantes, pero no está enlazado con ningún objetivo estratégico del plan de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo y Plan Operativo Anual 2010, de la Municipalidad “D”.

**Tabla 13**  
**Municipalidad “D”**

**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (I)**

<b>Plan de Desarrollo Municipal (2010-2025)</b>	<b>Plan Operativo Anual 2011</b>	<b>Observaciones</b>
Mejorar la infraestructura vial y ordenamiento vehicular para el municipio	Mejorar y ampliar calles y avenidas del casco urbano, así como caminos de acceso a las diferentes aldeas y caseríos, para contribuir a mejorar las condiciones de infraestructura y el desplazamiento de los habitantes del municipio	El objetivo del plan operativo contribuye al establecido en el plan de desarrollo respecto a mejoras de la infraestructura.
	Velar por el cumplimiento de las ordenanzas, reglamentaciones y demás disposiciones administrativas, así como el cumplimiento al reglamento de tránsito y apoyar la seguridad ciudadana	El objetivo del plan operativo contribuye a lo establecido en el plan de desarrollo en cuanto al ordenamiento vial
Promover el estudio de calidad en el municipio	Fortalecer la gestión educativa de la niñez y la juventud, ampliando la infraestructura de edificios escolares del municipio, así como contribuir con la salud de los habitantes del municipio y favorecer a una mejor calidad de vida	En el plan operativo se considera el objetivo que contribuye a la promoción de la educación
Mejorar los servicios de salud para la descentralización de servicios en el municipio		Objetivo no incluido en el Plan Operativo
Utilizar de forma sostenible y sustentable los recursos naturales renovables para la reducción de vulnerabilidades y amenazas		Objetivo no incluido en el Plan Operativo

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo y Plan Operativo Anual 2011 de la Municipalidad “D”.

**Tabla 14**  
**Municipalidad “D”**

**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (II)**

<b>Plan de Desarrollo Municipal (2010-2025)</b>	<b>Plan Operativo Anual 2011</b>	<b>Observaciones</b>
Mejorar la calidad del ambiente para los habitantes del municipio	Prestar los servicios públicos municipales de manera eficaz y eficiente; así como ampliar la infraestructura existente para beneficiar a todos los habitantes del municipio y contribuir al mejoramiento de su calidad de vida	En el plan operativo se contempla la prestación de servicios públicos como una forma de mejorar la calidad del ambiente en el municipio
Impulsar la competitividad empresarial a nivel departamental para impulsar la economía local		Objetivo no incluido en el Plan Operativo
Fortalecimiento del plan de desarrollo del municipio		Objetivo no incluido en el Plan Operativo
	Realizar todos los estudios y actualizaciones catastrales a fin de contar con una base de datos de contribuyentes real y acorde al crecimiento territorial del municipio y llevar un mejor control de la recaudación por concepto de lo establecido en la ley del Impuesto Único sobre Inmuebles	Este objetivo enfocado hacia mejorar y controlar la recaudación del Impuesto Único sobre Inmuebles no se deriva de ninguno de los objetivos establecidos en el plan de desarrollo municipal.

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo y Plan Operativo Anual 2011 de la Municipalidad “D”.

**Tabla 15**

**Municipalidad “D”**

**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (III)**

<b>Plan de Desarrollo Municipal (2010-2025)</b>	<b>Plan Operativo Anual 2011</b>	<b>Observaciones</b>
	Fortalecer la cultura a través del apoyo brindado por la biblioteca municipal, promover capacitaciones y otras actividades que mejoren la calidad de vida de los habitantes del municipio y a la vez brindar programas de desarrollo social, apoyar las actividades de jornadas sociales, culturales, programas de capacitando para la vida, trabajo social y psicología como parte del desarrollo social de la población femenina y adulto mayor: realizar actividades deportivas de diversa índole	Este objetivo menciona una serie de actividades para mejorar la calidad de vida de los habitantes, pero no está enlazado con ningún objetivo estratégico del plan de desarrollo

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo y Plan Operativo Anual 2011 de la Municipalidad “D”.

Según la información anterior, se puede verificar que para el año 2010 tres de los cuatro objetivos incluidos en el plan operativo anual, responden a objetivos establecidos en el plan de desarrollo municipal, y están enfocados a impulsar el desarrollo de la infraestructura vial, el ordenamiento vehicular, mejorar la calidad de la educación y el medio ambiente del municipio.



Para el ejercicio 2011, cuatro de seis objetivos incluidos en el plan operativo, responden a tres del plan de desarrollo, que son los mismos del ejercicio anterior. En ambos ejercicios se incluye un objetivo que pretende dar cobertura a varias actividades con enfoque social, sin embargo no fueron priorizadas en su plan estratégico.

En la municipalidad “E”, el Plan de Desarrollo Municipal comprende de 2010 a 2025, por ello puede realizarse la comparación del plan operativo anual de los años 2010 y 2011.

Para 2010, los cinco objetivos del plan operativo, responden al contenido de dos de los cuatro objetivos estratégicos del plan de desarrollo respecto a las actividades de desarrollo enfocadas a educación, deporte, competitividad, e inclusión, así también el manejo, uso y conservación de los recursos naturales.

Los objetivos del plan operativo anual de 2011 a la vez que responden a los mismos objetivos estratégicos de 2010, se agrega el objetivo enfocado a fortalecer las potencialidades económicas del municipio. En ambos ejercicios se excluye en el plan operativo, el objetivo encaminado hacia el fortalecimiento de la organización comunitaria.

**Tabla 16**

**Municipalidad “E”**

**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2010 (I)**

Plan de Desarrollo Municipal (2010-2025)	Plan Operativo Anual 2010	Observaciones
Promover políticas de desarrollo educativo, salud, deportivo, inclusivas y competitivas.	Mejorar la red vial de las comunidades con lo cual los beneficiarios mejorarán su calidad de vida, así también el flujo de transporte de mercaderías y pasajeros, logrando con el mejoramiento de los caminos vecinales, disminuir los costos en el transporte y la canasta básica, también elevando el nivel de salud de los niños y personas afectadas en cuanto a que podrán transitar y transportar los productos que en ese lugar se producen, los cuales son vendidos en el centro del municipio en días de plaza.	Los objetivos incluidos en el plan operativo anual responden a lo establecido y generalizado en el plan de desarrollo municipal, respecto a las actividades de desarrollo en educación, deporte, competitividad e inclusión.
	Apoyar la gestión educativa a través de la generación de capacidades para el desarrollo social y la plena realización de niños, jóvenes y adultos que les brinde condiciones de una vida digna, con calidad educativa que le permita superar las condiciones de pobreza y exclusión, conscientes de la realidad que les rodea y protagonistas de su desarrollo.	

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo y Plan Operativo Anual 2010 de la Municipalidad “E”.

**Tabla 17**  
**Municipalidad “E”**

**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2010 (II)**

<b>Plan de Desarrollo Municipal (2010-2025)</b>	<b>Plan Operativo Anual 2010</b>	<b>Observaciones</b>
Promover políticas de desarrollo educativo, salud, deportivo, inclusivas y competitivas.	Apoyar la cultura y el deporte del municipio, permitirá que los habitantes cuenten con instalaciones deportivas adecuadas y tengan acceso a programas de recreación y cultura.	Los objetivos incluidos en el plan operativo anual responden a lo establecido y generalizado en el plan de desarrollo municipal, respecto a las actividades de desarrollo en educación, deporte, competitividad e inclusión.
	Cubrir los gastos de planificación y pago de supervisión de los proyectos que se ejecutarán para lograr satisfacer las necesidades de los habitantes en temas de infraestructura.	
Fortalecer las potencialidades económicas del municipio, para mejorar los ingresos de la población, para que las familias tengan mejores oportunidades de vida.		No se incluye objetivo en el plan operativo.

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo y Plan Operativo Anual 2010 de la Municipalidad “E”.

**Tabla 18**  
**Municipalidad “E”**

**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2010 (III)**

<b>Plan de Desarrollo Municipal (2010-2025)</b>	<b>Plan Operativo Anual 2010</b>	<b>Observaciones</b>
Promover el manejo integrado del recurso hídrico, la recuperación conservación, uso y manejo de los recursos naturales para la reducción del riesgo y la conservación del ambiente.	Apoyar las acciones que tienen el propósito fundamental de conservar, proteger y mejorar la calidad ambiental y promover el manejo sostenible de los recursos naturales del municipio y que permitan superar las condiciones de salud y ambiente.	El objetivo del plan operativo responde a lo establecido en el plan de desarrollo municipal.
Fortalecer el liderazgo y la organización de los órganos de coordinación de los COCODES y así fortalecer el COMUDE, propiciando la participación de jóvenes y de mujeres.		No se incluye objetivo en el plan operativo.

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo y Plan Operativo Anual 2010 de la Municipalidad “E”.

**Tabla 19**

**Municipalidad “E”**

**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (I)**

Plan de Desarrollo Municipal (2010-2025)	Plan Operativo Anual 2011	Observaciones
Promover políticas de desarrollo educativo, salud, deportivo, inclusivas y competitivas.	Mejorar la red vial de las comunidades con lo cual los beneficiarios mejorarán su calidad de vida, así también el flujo de transporte de mercaderías y pasajeros, logrando con el mejoramiento de los caminos vecinales, disminuir los costos en el transporte y la canasta básica, también elevando el nivel de salud de los niños y personas afectadas. En cuanto a que podrán transitar y transportar los productos que en ese lugar se producen los cuales son vendidos en el centro del municipio en días de plaza.	Los objetivos incluidos en el plan operativo anual responden a lo establecido y generalizado en el plan de desarrollo municipal, respecto a las actividades de desarrollo en educación, deporte, competitividad e inclusión
	Apoyar la gestión educativa a través de la generación de capacidades para el desarrollo social y la plena realización de niños, jóvenes y adultos que les brinde condiciones de una vida digna, con calidad educativa que le permita superar las condiciones de pobreza y exclusión, conscientes de la realidad que les rodea y protagonistas de su desarrollo.	
	Cubrir los gastos de planificación y pago de supervisión de los proyectos que se ejecutarán para lograr satisfacer las necesidades de los habitantes en temas de infraestructura.	

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo y Plan Operativo Anual 2011 de la Municipalidad “E”.

**Tabla 20**  
**Municipalidad “E”**  
**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (II)**

<b>Plan de Desarrollo Municipal (2010-2025)</b>	<b>Plan Operativo Anual 2011</b>	<b>Observaciones</b>
Promover políticas de desarrollo educativo, salud, deportivo, inclusivas y competitivas.	Apoyar la cultura y el deporte del municipio, permitirá que los habitantes cuenten con instalaciones deportivas adecuadas y tengan acceso a programas de recreación y cultura.	Los objetivos incluidos en el plan operativo anual responden a lo establecido y generalizado en el plan de desarrollo municipal, respecto a las actividades de desarrollo en educación, deporte, competitividad e inclusión
Fortalecer las potencialidades económicas del municipio, para mejorar los ingresos de la población, para que las familias tengan mejores oportunidades de vida.	El programa de proyección social es un medio importante que interactúa con la realidad social natural y cultural del municipio, logrando que la municipalidad se haga presente y responda a las demandas de la sociedad o grupos organizados, realizando proyectos productivos, comunitarios y actividades que posibiliten ampliar sus conocimientos y desarrollar destrezas artísticas y mejorar sus ingresos económicos.	En el plan operativo se encuentra la descripción de un programa de proyección social que está redactado como objetivo que contribuye al objetivo estratégico del plan de desarrollo municipal.

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo y Plan Operativo Anual 2011 de la Municipalidad “E”.

**Tabla 21**  
**Municipalidad “E”**

**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual 2011 (III)**

<b>Plan de Desarrollo Municipal (2010-2025)</b>	<b>Plan Operativo Anual 2011</b>	<b>Observaciones</b>
Promover el manejo integrado del recurso hídrico, la recuperación conservación, uso y manejo de los recursos naturales para la reducción del riesgo y la conservación del ambiente.	Apoyar las acciones que tienen el propósito fundamental de conservar, proteger y mejorar la calidad ambiental y promover el manejo sostenible de los recursos naturales del municipio y que permitan superar las condiciones de salud y ambiente.	El objetivo del plan operativo responde a lo establecido en el plan de desarrollo municipal.
Fortalecer el liderazgo y la organización de los órganos de coordinación de los COCODES y así fortalecer el COMUDE, propiciando la participación de jóvenes y de mujeres.		No se incluye objetivo en el plan operativo.
	Apoyar a las comunidades urbanas y rurales en temas de desarrollo comunitario.	La redacción de este objetivo operativo se encuentra de forma muy general y podría relacionarse con todos los objetivos del plan de desarrollo puesto que son temas de desarrollo comunitario, para determinarlo es necesario profundizar a las acciones que contribuyen al mismo.

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo y Plan Operativo Anual 2011 de la Municipalidad “E”.

En la siguiente tabla, se presenta un resumen de la comparación del plan operativo anual con el plan de desarrollo municipal, la municipalidad “B” no posee este último instrumento para los periodos en estudio.

**Tabla 22**  
**Comparación Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual**

Municipalidad Descripción	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”
Posee Plan de Desarrollo Municipal 2010	SI	NO	NO	SI	SI
Posee Plan de Desarrollo Municipal 2011	SI	NO	SI	SI	SI
Número de objetivos en Plan de Desarrollo Municipal	5	ND	4	7	5
Número de objetivos en Plan Operativo Anual 2010 que contribuyen al Plan de Desarrollo	3	ND	ND	3	3
Porcentaje de contribución 2010 (Total Objetivos POA/Total Objetivos PDM)	60%	ND	ND	43%	60%
Número de objetivos en Plan Operativo Anual 2011 que contribuyen al Plan de Desarrollo	3	ND	1	3	4
Porcentaje de contribución 2011 (Total Objetivos POA/Total Objetivos PDM)	60%	ND	25%	43%	75%
Objetivos en Plan Operativo 2010 que no responden al Plan de Desarrollo Municipal	0	ND	0	1	0
Objetivos en Plan Operativo 2011 que no responden al Plan de Desarrollo Municipal	0	ND	0	2	1

Referencia: ND= No disponible

Fuente: Elaboración propia.



La municipalidad “B”, sólo posee plan operativo anual en los ejercicios 2010 y 2011, y de estos instrumentos se obtienen los objetivos estratégicos, debido a que el plan de desarrollo está vigente desde 2012.

Respecto a la municipalidad “C”, solamente se analizó el ejercicio 2011, debido a la carencia de plan estratégico en el año anterior, aunque si se formularon objetivos estratégicos pero no existe un documento fuente para compararlos.

Todos los planes de desarrollo municipal citados, tienen una proyección a 15 años plazo, por ello puede aceptarse que algunos de los objetivos no se hayan incluido en los ejercicios analizados, pero se recomienda revisar cuáles son los indicadores esperados a manera de establecer a partir de qué año se debe trabajar en ellos para el logro de lo establecido, como se mencionó con anterioridad.

De acuerdo a la información obtenida, se concluye que la municipalidad “E”, es la que planifica más acorde a sus objetivos estratégicos, con un 60% de inclusión en su planificación operativa para el ejercicio 2010 y un 75% para 2011. Y, la que menos planifica acorde a sus objetivos estratégicos es la municipalidad “C”, con un 25% incluido para el ejercicio 2011.

Esta información no coincide con la respuesta del personal de la municipalidad que señalaba el 100% de consulta de los objetivos estratégicos previo al inicio de la formulación presupuestaria.

**b) Simultaneidad en la planificación operativa anual y la formulación presupuestaria:**

Debido a que el presupuesto debe ser la expresión numérica de la planificación, se consultó al personal municipal, si según su experiencia, la planificación operativa se realiza en forma simultánea con la formulación del presupuesto, a lo que sólo 3 de las cinco municipalidades respondieron que si lo hacen de esa forma.

**c) Evaluación de los resultados de los programas y proyectos del presupuesto que se encuentran vigentes, para definir su continuidad en el siguiente periodo fiscal:**

Se consultó al personal de las direcciones de Administración Financiera y Planificación Municipal, acerca de si se evalúan los resultados de los programas y proyectos, para determinar si están vigentes y si se incluyen para el siguiente ejercicio, para lo que el 100%, responde que si se evalúan de la forma siguiente:

- Se obtiene la ejecución presupuestaria
- Se obtienen los valores asignados a cada proyecto, con los valores ejecutados.
- Se calcula el porcentaje de lo ejecutado comparado con lo asignado.
- Si el porcentaje es menor al 100%, se considera su inclusión en el presupuesto para reprogramar el proyecto.

Es importante esta etapa, porque de las disponibilidades financieras depende la realización de las actividades enmarcadas en la planificación.

### **2.1.1.2. Unidad responsable de discusión y sanción**

Según lo establecido en el Código Municipal, respecto a la discusión y sanción del presupuesto municipal, se realizaron cuestionamientos a los encargados de presupuesto, en los siguientes temas:

- a) De acuerdo a la experiencia, en los años anteriores, ¿Se ha trasladado al Concejo Municipal un anteproyecto de presupuesto?

A esta interrogante en las cinco entidades objeto de estudio indican que si se realiza la presentación del anteproyecto a partir del 15 de octubre de cada año.

- b) Si se considera que el presupuesto ha sufrido modificaciones importantes en la discusión del anteproyecto:

Un 80% de los encuestados, indica que el presupuesto si sufre modificaciones considerables el presupuesto en su presentación ante el Concejo.

- c) El plazo establecido por el Código Municipal, indica que el presupuesto debe estar aprobado a más tardar el 15 de diciembre de cada año. Al consultar a las municipalidades objeto de la investigación, el 100% indica que las actas revelan que siempre se cumple con su aprobación antes de la fecha establecida.

### **2.1.1.3. Unidad responsable de la ejecución**

La unidad responsable de la ejecución presupuestaria es la Dirección de Administración Financiera Municipal, la cual realiza todos los registros y verificación de disponibilidades de cada unidad administrativa y atiende los requerimientos del Concejo Municipal, Alcalde y dependencias municipales.

#### **2.1.1.4. Unidad responsable del control presupuestario**

El control presupuestario debe realizarlo el Concejo Municipal y Alcaldía, en base a los reportes analíticos que para este fin presente la Dirección de Administración Financiera Municipal.

#### **2.1.1.5. Unidad responsable de la evaluación presupuestaria**

La evaluación presupuestaria es responsabilidad de la Dirección de Administración Financiera Municipal.

#### **2.1.2. Situación de la planificación como base para realizar la evaluación presupuestaria**

Para establecer si las municipalidades objeto de estudio, han realizado una planificación que permita evaluar el presupuesto, se realizó una serie de preguntas al personal de la municipalidad involucrado en estos procesos como lo son las direcciones de Administración Financiera y Planificación Municipal, de ello se deriva la siguiente información.

##### **1) Los objetivos planteados en el Plan Operativo Anual responden o no, a la misión y visión de la municipalidad:**

En respuesta a esta situación, el 100% de los cuestionados, indican que los objetivos incluidos en el plan operativo anual, si responden a la misión, visión y objetivos estratégicos de la municipalidad.

Lo anterior, lleva a la revisión de cada uno de los elementos estratégicos de la municipalidad y su comparación con los objetivos incluidos en el plan operativo anual. Para verificar esta información se toma como base el documento DTP-1 que contiene las orientaciones estratégicas de cada entidad investigada, para los ejercicios fiscales 2010 y 2011.

- **Municipalidad “A”:** se encuentran cambios en la formulación de su misión y visión entre el ejercicio 2010 y 2011. El primer año en cuestión responde más a los criterios administrativos para formular una misión, respecto a las interrogantes ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos? y ¿para quién trabajamos?, en tanto que en 2011, la misión es expresada como un objetivo. En cuanto a la visión sólo se abrevia su expresión acerca de la cobertura para el 2011.

Para el ejercicio 2011 se percibe mayor deficiencia en la redacción de la misión y los objetivos estratégicos incluidos en el Plan Operativo Anual.

- **Municipalidad “B”:** sus objetivos estratégicos son idénticos para el ejercicio 2010 y 2011, sin embargo si se observa un cambio en la formulación de su misión y visión 2011 respecto al 2010.

La misión del ejercicio 2011 se encuentra redactada inicialmente con características de un objetivo. En cuanto a la visión para el ejercicio 2011, expresa mejor lo que quiere ser a futuro la entidad.

- **Municipalidad “C”:** al comparar las orientaciones estratégicas contenidas en el formulario DTP-1, se pudo comprobar que su misión y visión permanecen iguales para ambos ejercicios.
- **Municipalidad “D”:** se puede verificar que la misión y la visión enunciadas, se encuentran vigentes en los ejercicios 2010 y 2011, son las mismas para ambos, y los objetivos estratégicos incluidos en el Plan Operativo Anual en los dos periodos, contribuyen al cumplimiento de lo establecido en las mismas.

- **Municipalidad “E”:** la misión y la visión enunciadas, no varían en los ejercicios 2010 y 2011. Se puede verificar que la misión está redactada como un objetivo, y no responde al cuestionamiento ¿quiénes somos?, que es una característica de la misión. En cuanto a los objetivos, en su mayoría si responden al lineamiento estratégico establecido en la misión y visión.

Existen algunos objetivos que no se encuentran redactados en infinitivo, será necesario revisar las actividades que responden a los mismos para verificar si están acorde a lo establecido en la misión y visión.

De acuerdo a lo revisado en cada uno de los formularios DTP-1 que reflejan las orientaciones estratégicas, se puede verificar que los objetivos estratégicos si responden al contenido de la misión y la visión en su mayoría, pero es importante revisar las actividades que contribuyen al logro de los objetivos, para verificar si realmente lo que se realiza o ejecuta está apegado a lo que enuncian.

## **2) Las acciones priorizadas en el presupuesto, responden o no a los objetivos estratégicos institucionales**

Al consultar con el personal de las municipalidades objeto de la investigación, en todas se afirma que las acciones contenidas en el plan operativo y reflejadas en el presupuesto si responden a lo planteado en los objetivos estratégicos institucionales.

A continuación, se presenta el detalle de la información contenida en el formulario DTP-1 que se refiere a las orientaciones estratégicas institucionales y los valores de la ejecución presupuestaria de las acciones planificadas en los ejercicios 2010 y 2011.

**Cuadro 1**  
**Municipalidad “A”**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación presupuestaria	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
Crear una red vial de comunicación intermunicipal e interurbana que permita la conexión de las comunidades y la cabecera, para facilitar el intercambio de productos y servicios a un lugar común, mejorando el desplazamiento vehicular y peatonal	Mejorar y reparar calles y avenidas de la ciudad	Mejorar y reparar calles y avenidas de la ciudad	2,256,342.00	438,042.13	2,694,384.13	2,253,451.04	83.64%	61.76%
Crear infraestructura sanitaria y de agua potable que permita un mejor nivel de salubridad en los habitantes de las comunidades y la cabecera municipal, evitando enfermedades de la piel y gastrointestinales	Construir sistema de alcantarillado sanitario Residenciales Valles del Norte	Alcantarillado sanitario Residenciales Valles del Norte	502,596.00	103,043.05	605,639.05	493,050.00	81.41%	13.51%
	Construir sistema de agua potable, red de distribución Aldea Churirín	Red de distribución	338,224.00	(277,628.00)	60,596.00	0.00	0.00%	0.00%
Crear lugares de recreación en comunidades y cabecera municipal, para que los habitantes practiquen deporte, mejorando la calidad de vida social de las personas	Construir cancha polideportiva en Aldea Chicago	Construcción de cancha polideportiva en Aldea Chicago	51,680.00	(18,429.43)	33,250.57	8,145.00	24.50%	0.22%
Crear y brindar mantenimiento a las áreas verdes en comunidades y cabecera	Mejorar áreas verdes de la ciudad	Mejoramiento de áreas verdes de la ciudad	432,310.00	62,000.00	494,310.00	403,335.06	81.60%	11.05%
Crear reparaciones y mejoras municipales en las comunidades en la cabecera municipal	Reparar y mejorar servicios municipales en comunidades y cabecera municipal	Realizar mejoras municipales en general en el municipio y comunidades	701,903.00	(9,851.28)	692,051.72	148,418.46	21.45%	4.07%
Mantener el sistema de iluminación y alumbrado público en óptimas condiciones en el municipio y comunidades	Mejorar el alumbrado público en la cabecera municipal y comunidades	Mejoramiento del alumbrado público en la cabecera municipal y comunidades	300,075.00	163,938.54	464,013.54	342,193.62	73.75%	9.38%
<b>Total</b>			<b>4,583,130.00</b>	<b>461,115.01</b>	<b>5,044,245.01</b>	<b>3,648,593.18</b>	<b>72.33%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria 2010 de la municipalidad “A”.

Según la información contenida en el cuadro anterior, se puede observar que en el plan operativo anual, sólo se incluyeron 7 acciones a realizar, que en presupuesto asignado suman 4,583,130.00 quetzales. El presupuesto ejecutado en esas acciones ascendió a 3,648,593.18 quetzales, que representa el 72.33% de lo asignado.

El total del presupuesto ejecutado en el ejercicio 2010 fue de 29,433,965.58 de quetzales, que al compararlo con los valores contenidos en el POA, indica que no se tomaron en cuenta en la planificación todas las actividades a realizar.

La actividad de mejoramiento y reparación de calles, representa la mayor ejecución presupuestaria con un 83.64% ejecutado, y representa un 61.76% de ejecución sobre las actividades planificadas.

En la actividad de mejoramiento del alumbrado público en la cabecera municipal y comunidades, se ejecutó un 73.75% del presupuesto asignado, sin embargo esta actividad sólo representa el 9.38% de las acciones planificadas.

Se ejecutó en 81.60% lo presupuestado para el mejoramiento de áreas verdes, en las otras actividades se observa que su ejecución es baja o no se ejecutó, como en la actividad de construcción de una red de distribución del sistema de agua potable en Aldea Churirín.

En el ejercicio 2011, la situación es similar, en el DTP-1, el valor asignado a 12 acciones planificadas es de 5,760,847.10 quetzales, en tanto que el valor ejecutado corresponde a 4,132,788.19 que representa el 66.13% de lo asignado en la planificación.



Al tomar en cuenta el total del presupuesto de egresos ejecutado, que para este ejercicio ascendió a Q43,430,080.49, se concluye que existe debilidad en la planificación porque la mayor parte de las acciones no fueron plasmadas en el plan.

El monto ejecutado en la planificación representa un 9.51% de la ejecución total de la municipalidad.

Cuatro acciones incluídas en el plan fueron ejecutadas en un 100%, sin embargo sus valores no son significativos, pues suman el 0.32% de los valores ejecutados.

La actividad de mejoramiento y reparación de calles, alcanza el 84.72% de lo ejecutado respecto a lo planificado, y su contribución a la ejecución total planificada es del 63.71%.

La construcción del sistema de alcantarillado sanitario Valles del Norte, es la actividad con mayor ejecución, puesto que alcanza el 98.35%, sin embargo su contribución a la ejecución total es solamente del 4.12%.

La actividad de mejoramiento de alumbrado público, tienen un 88.85% de ejecución y contribuye al 10.11% de la ejecución total.

La tercera actividad en mayor porcentaje de contribución a la ejecución que obedece al plan es la de mejoramiento de áreas verdes con un 8.77%, y su porcentaje de avance en la ejecución es del 84.65%

De las acciones encontradas, se puede determinar que esta municipalidad, ha priorizado acciones que contribuyen a la ampliación de la red vial del municipio y a incrementar el sistema de iluminación y alumbrado público.

En conclusión, las acciones contenidas en el plan operativo anual, si tuvieron ejecución, sin embargo en relación al presupuesto total ejecutado, se pudo determinar que estas acciones no son las más significativas, y no se encontraron registros de las modificaciones realizadas al POA, para incluir las acciones que tienen mayor ejecución.

**Cuadro 2**  
**Municipalidad “A”**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación presupuestaria	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
Mejorar los servicios públicos municipales y las condiciones de vida de los habitantes, con lo cual incrementará la seguridad de los mismos	Mejoramiento y reparación de mercado La Terminal	Mejoramiento y reparación de mercado La Terminal	28,350.00	(25,200.00)	3,150.00	3,150.00	100.00%	0.08%
	Mejorar y reparación de mercado No. 2	Mejorar y reparación de mercado No. 2	25,100.00	(21,650.00)	3,450.00	3,450.00	100.00%	0.08%
	Mejoramiento y reparación edificio municipal	Mejoramiento y reparación edificio municipal	80,180.00	(77,180.00)	3,000.00	3,000.00	100.00%	0.07%
	Mejoramiento y reparación predio de obras municipales	Mejoramiento y reparación predio de obras municipales	88,600.00	(83,937.40)	4,662.60	4,662.60	100.00%	0.11%
Ampliar la red vial pavimentada del área urbana y rural, a través de los recursos monetarios propios del municipio, y fondos sociales del Gobierno Central, de acuerdo a los diseños y especificaciones técnicas apropiadas según el lugar y condiciones de terreno	Reparar mejoramiento de calles y avenidas de la ciudad	Mejoramiento y reparación de calles y avenidas de la ciudad	3,162,816.30	(54,925.60)	3,107,890.70	2,633,024.20	84.72%	63.71%
Incrementar el sistema de iluminación y alumbrado público en óptimas condiciones, en el municipio y comunidades a través de fondos propios y fondos sociales del Gobierno Central	Mejoramiento alumbrado público en cabecera y municipios	Mejoramiento alumbrado público	391,100.00	79,135.00	470,235.00	417,810.31	88.85%	10.11%
Incrementar la oferta de agua potable a los pobladores del municipio a través de los recursos propios del mismo y fondos sociales del gobierno central de acuerdo a los diseños y especificaciones técnicas	Construcción sistema de agua potable fase 1, Comunidad Nuevo Bracitos	Construcción sistema de agua potable fase 1, Comunidad Nuevo Bracitos	521,135.20	130,283.80	651,419.00	140,839.20	21.62%	3.41%
	Construcción sistema de agua potable Cantón San Bartolo	Construcción sistema de agua potable Cantón San Bartolo	518,223.20	129,555.80	647,779.00	139,689.00	21.56%	3.38%
	Construcción sistema de alcantarillado sanitario Sector Brasil zona 3	Construcción sistema de alcantarillado sanitario Sector Brasil zona 3	449,242.40	112,310.60	561,553.00	121,095.00	21.56%	2.93%
	Construcción sistema de alcantarillado sanitario Valles del Norte	Construcción sistema de alcantarillado sanitario Valles del Norte	1,000.00	171,949.05	172,949.05	170,089.09	98.35%	4.12%
Majorar áreas verdes en la cabecera municipal y sus alrededores	Mejoramiento de áreas verdes en la cabecera municipal	Mejoramiento en áreas verdes	410,100.00	17,941.00	428,041.00	362,322.66	84.65%	8.77%
Cubrir emergencias, calamidades y prevenir riesgos en comunidades del municipio	Apoyo en desastres naturales	Apoyo en desastres naturales	85,000.00	110,374.00	195,374.00	133,656.13	68.41%	3.23%
<b>Total</b>			<b>5,760,847.10</b>	<b>488,656.25</b>	<b>6,249,503.35</b>	<b>4,132,788.19</b>	<b>66.13%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria 2011 de la Municipalidad “A”.

En el caso de la municipalidad “B”, para el ejercicio 2010, se incluyeron 12 acciones en el plan operativo, por un total de 5,573,765.00 de quetzales. De éstas fueron ejecutadas 9 por un total de Q 6,388,401.90, lo que indica que a pesar de que un 25% de las acciones no fueron realizadas, se ejecutó el presupuesto en un 14.62% más de lo planificado, debido a la influencia de los aportes provenientes de gobierno central para la ejecución de estas acciones.

Al saber que el total ejecutado del presupuesto de egresos asciende a 10,443,003.53 quetzales, se puede determinar que el 61.17% de lo ejecutado si está reflejado en la planificación operativa.

En el ejercicio 2011, se incluyen 10 acciones en el plan operativo anual, entre ellas contiene dos acciones que el año anterior no fueron ejecutadas, como lo son las construcciones de sistemas de agua potable, en la Colonia El Retiro y en la Comunidad El Esfuerzo, que para el ejercicio mencionado si se lograron realizar. Del total de acciones, solamente dos que tenían asignación presupuestaria no se llevaron a cabo.

El total de asignación presupuestaria en las acciones incluidas en el plan operativo anual, asciende a Q 5,014,225.00, de esto se ejecutó un presupuesto total de 7,652,073.35 quetzales, que representa un 85.67% de la asignación. El total de presupuesto ejecutado para esta municipalidad durante 2011 fue de Q11,963,733.78 quetzales, lo que significa que un 63.96% de la ejecución obedece a lo planificado inicialmente.

**Cuadro 3**  
**Municipalidad “B”**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
Brindar y mantener en óptimas condiciones los servicios públicos, adecuándolos para una mejor calidad de vida, para toda la población	Abastecer del vital líquido a todos los habitantes de la colonia	Construcción sistema de agua potable Colonia El Retiro	770,096.80	275,738.00	1,045,834.80	0.00	0.00%	0.00%
	Abastecer del vital líquido a todos los habitantes de la comunidad	Construcción sistema de agua potable Comunidad El Esfuerzo	699,679.80	169,886.20	869,566.00	0.00	0.00%	0.00%
	Construir sistema de alcantarillado sanitario Parcelamiento El Socorro	Construcción sistema de alcantarillado sanitario Parcelamiento El Socorro	790,183.49	320,719.00	1,110,902.49	1,105,383.49	99.50%	17.30%
	Brindar mantenimiento oportuno para poder servir mejor a la población	Mantenimiento y reparación de servicios públicos municipales	1,451,860.50	1,275,170.61	2,727,031.11	2,650,318.02	97.19%	41.49%
	Contribuir al saneamiento ambiental del municipio	Concluir el nuevo rastro municipal	25,000.00	(25,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Elaborar los perfiles, estudios de pre-inversión y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas	Gestionar y promover proyectos para el desarrollo del municipio	461,000.00	49,268.91	510,268.91	500,556.71	98.10%	0.00%
Facilitar el acceso intercomunitario del área urbana y rural, para lograr el intercambio de productos de cada comunidad en un mercado común	Mantener la vías de acceso área rural y casco urbano	Mantenimiento de vías de acceso área rural y casco urbano	440,000.00	170,160.06	610,160.06	604,831.40	99.13%	9.47%
	Mejorar la 2da calle zona 1 cabecera municipal	Mejoramiento 2a. Calle del inicio a la 1a. Avenida zona 1 cabecera municipal	191,660.47	659.53	192,320.00	192,320.00	100.00%	3.01%
	Mejorar calle acceso Juzgado de Paz	Mejoramiento calle acceso al Juzgado de Paz cabecera municipal	155,100.00	1,129.54	156,229.54	156,229.54	100.00%	2.45%
	Construir puente vehicular Río Seco Caserio Las Flores	Construcción puente vehicular Río Seco Caserio Las Flores	201,583.94	164,577.00	366,160.94	359,203.94	98.10%	5.62%
	Construir puente vehicular entre sector I y II Comunidad San Basilio	Construcción puente vehicular entre sector I y II Comunidad San Basilio	362,600.00	379,436.00	742,036.00	630,730.60	85.00%	9.87%
	Mejorar calle principal tramo templo Antioquia-Calle de Los Chorros	Mejoramiento calle principal tramo templo Antioquia Calle de Los Chorros Aldea Santa Elena	25,000.00	164,951.20	189,951.20	188,828.20	99.41%	2.96%
<b>Total</b>			<b>5,573,765.00</b>	<b>2,946,696.05</b>	<b>8,520,461.05</b>	<b>6,388,401.90</b>	<b>74.98%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria 2010 de la Municipalidad “B”.

**Cuadro 4**  
**Municipalidad “B”**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
Brindar y mantener en óptimas condiciones los servicios públicos, adecuándolos para una mejor calidad de vida, para toda la población	Abastecer del vital líquido a todos los habitantes de la colonia	Construcción sistema de agua potable Colonia El Retiro	404,792.93	640,207.00	1,044,999.93	835,999.94	80.00%	10.93%
	Abastecer del vital líquido a todos los habitantes de la comunidad	Construcción sistema de agua potable Comunidad El Esfuerzo	266,048.00	603,778.87	869,826.87	695,652.80	79.98%	9.09%
	Abastecer del vital líquido a todos los habitantes de las colonias	Ampliación sistema de agua potable Colonia Santo Tomás I y II cabecera municipal	721,529.77	(716,768.01)	4,761.76	0.00	0.00%	0.00%
	Abastecer del vital líquido a todos los habitantes de la comunidad	Construcción sistema de agua potable Comunidad Ocho	393,561.69	715,753.25	1,109,314.94	736,641.24	66.41%	9.63%
	Abastecer del vital líquido a todos los habitantes de la cabecera	Ampliación sistema de agua potable captación cabecera municipal	196,780.85	200,000.00	396,780.85	340,056.04	85.70%	4.44%
	Construir sistema de alcantarillado sanitario caserio las flores	Construcción sistema de alcantarillado sanitario Caserio Las Flores	25,000.00	(25,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Brindar mantenimiento oportuno para poder servir mejor a la población	Mantenimiento servicios públicos del municipio	2,005,408.86	1,345,883.00	3,351,291.86	3,083,421.35	92.01%	40.30%
Brindar y mantener en óptimas condiciones los servicios públicos, adecuándolos para una mejor calidad de vida, para toda la población	Planificar y programar las actividades de inversión	Asistencia de la gestión en la planificación y programación del proyectos de inversión	562,800.00	(7,322.97)	555,477.03	455,355.91	81.98%	5.95%
Facilitar el acceso intercomunitario del área urbana y rural, para lograr el intercambio de productos de cada comunidad en un mercado común	Mantener la vías de acceso área rural y casco urbano	Mantenimiento de vías de acceso área rural y casco urbano	390,386.54	1,050,138.06	1,440,524.60	1,393,640.67	96.75%	18.21%
	Construir puente vehicular entre sector I y II Comunidad San Basilio	Construcción puente vehicular entre sector I y II Comunidad San Basilio	47,916.36	111,263.83	159,180.19	111,305.40	69.92%	1.45%
<b>Total</b>			<b>5,014,225.00</b>	<b>3,917,933.03</b>	<b>8,932,158.03</b>	<b>7,652,073.35</b>	<b>85.67%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria del ejercicio 2011 de la municipalidad “B”

En el caso de la municipalidad “C”, para el ejercicio 2010, se incluyen 22 acciones a realizar, según el Plan Operativo Anual, con un presupuesto asignado por un valor de Q 4,126,710.54. Del total de acciones planificadas, sólo se ejecutaron 9. Sin embargo, se refleja un 66.04% del monto incluido en planificación.

Al comparar con el total ejecutado anual que asciende a Q 13,413,860.38, se puede concluir que la ejecución de lo planificado es del 30.76%.

Para el ejercicio 2011, la situación de la planificación operativa de esta municipalidad, refleja un alto grado de deficiencia, principalmente en lo que se refiere a la determinación de las acciones, en la mayoría, se incluye únicamente el proceso administrativo de cotización, contratación y supervisión de obras, algo que difiere de lo que en planificación significan las acciones, que representan cómo se va a lograr un objetivo, lo que es necesario realizar para alcanzarlo.

Se incluyen 25 acciones, cuya asignación presupuestaria inicial asciende a Q 6,349,270.00, de ellas, sólo se ejecutaron 7, por un total de 2,069,018.43 quetzales, lo que representa una ejecución del 32.59% de lo que se tenía planificado. Al compararlo con el total ejecutado del presupuesto de egresos que es de Q13,466,539.71, se puede concluir que el 15.36% de lo ejecutado se incluyó en la planificación. Según la información obtenida durante la investigación, los cambios realizados al plan operativo anual, no se encontraron documentados, para determinar hacia dónde se direccionaron los fondos y que otras acciones se planificaron.

**Cuadro 5**  
**Municipalidad "C"**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010 (I)**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
Promover los servicios públicos municipales que optimicen el desarrollo comercial, el suministro adecuado y continuo de agua potable y el manejo de los desechos sólidos en la cabecera municipal	Construir el centro comercial de tres niveles y la terminal de autobuses fase dos	Construir el centro comercial de tres niveles y la terminal de autobuses fase II.	1,300,000.00	1,121,832.00	2,421,832.00	1,756,118.47	72.51%	42.55%
	Mejorar y reparar la red de agua potable de la cabecera municipal	Mejorar y reparar la red de agua potable de la cabecera municipal	352,935.00	(352,931.00)	4.00	0.00	0.00%	0.00%
	Construir planta de tratamiento de desechos sólidos en la cabecera municipal.	Construir la planta de desechos sólidos en cabecera municipal.	200,000.00	(177,375.00)	22,625.00	0.00	0.00%	0.00%
Mejorar la infraestructura de la red vial del municipio para contribuir al desarrollo económico y social del municipio y procurar la seguridad de las vías de comunicación para garantizar el transporte de insumos, fertilizantes y personas a las diferentes comunidades	Mejoramiento de calles empedradas, cabecera municipal	Mejoramiento de calles empedradas cabecera municipal	425,000.00	(424,867.00)	133.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejoramiento camino rural con balasto Caserio Florida	Mejoramiento camino rural con balasto, Caserio La Florida	400,000.00	(215,923.00)	184,077.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejoramiento camino rural con balasto, entronque Aldea Culvilla a Caserio	Mejoramiento camino rural con balasto, entronque Aldea Culvilla a Caserio	204,500.00	(204,500.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejoramiento camino rural con balasto, Caserio Chapil.	Mejoramiento camino rural con balasto, Caserio Chapil	400,000.00	(398,080.00)	1,920.00	0.00	0.00%	0.00%
	Construcción puente de hamaca, Sector Los Morales, Aldea El Horizonte	Construcción puente de hamaca, Sector Los Morales, Aldea El Horizonte	50,000.00	(18,600.06)	31,399.94	0.00	0.00%	0.00%
	Construcción puente de hamaca Sector Los Chun, Aldea El Horizonte	Construcción puente de hamaca Sector Los Chun, Aldea El Horizonte	50,000.00	0.00	50,000.00	0.00	0.00%	0.00%
	Construir puente tipo bóveda calle real Aldea San Isidro a Caserio Campachan	Construcción puente tipo bóveda calle real Aldea San Isidro a Caserio Campachan.	6,459,320.04	0.00	6,459,320.04	0.00	0.00%	0.00%
	Mejoramiento camino rural con balasto San Isidro a Vista del Pinal	Mejoramiento camino rural con balasto San Isidro a Vista del Pinal	86,200.00	(86,100.00)	100.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejoramiento de carreteras y puentes del municipio	Mejoramiento de carreteras y puentes del municipio	114,665.00	(86,851.79)	27,813.21	0.00	0.00%	0.00%
	Mejoramiento de carreteras rurales del municipio	Mejoramiento de carreteras rurales, del municipio	245,375.00	(200,866.76)	44,508.24	0.00	0.00%	0.00%
<b>Subtotal</b>			<b>10,287,995.04</b>	<b>(1,044,262.61)</b>	<b>9,243,732.43</b>	<b>1,756,118.47</b>		<b>42.55%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria del ejercicio 2010 de la municipalidad "C".



**Cuadro 6**  
**Municipalidad "C"**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010 (II)**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
<b>Subtotal</b>			<b>3,878,675.00</b>	<b>(1,044,262.61)</b>	<b>2,834,412.39</b>	<b>1,756,118.47</b>		<b>50.19%</b>
Apoyar a la educación primaria y básica en el área rural mediante el mejoramiento y la construcción de infraestructura educativa	Construir Instituto Básico dos niveles Aldea Armenia	Construcción Instituto Básico, 2 niveles, Aldea Armenia	128,515.00	53,496.50	182,011.50	121,605.00	66.81%	2.95%
	Construir edificio Escuela Caserio La Joya de Tejas	Construcción edificio Escuela Caserio La Joyita de Tejas.	266,600.00	228,454.44	495,054.44	455,000.00	91.91%	11.03%
	Construir edificio de Escuela Caserio El Manantial	Construcción edificio Escuela Caserio El Manantial	3,686,600.00	198,254.44	3,884,854.44	458,500.00	11.80%	11.11%
	Construir edificio Escuela Caserio Julén	Construcción edificio Escuela Caserio Julén	266,600.00	228,454.44	495,054.44	459,900.00	92.90%	11.14%
Proveer a las comunidades de edificios adecuados y proteger los existentes para sus reuniones sociales y atender a las que mantienen más bajos niveles de pobreza porque no cuentan con los servicios más esenciales como energía eléctrica	Construcción muro perimetral, circulación edificios comunales Caserio Las Tapias	Construcción muro perimetral, circulación edificios comunales	400,000.00	(399,500.00)	500.00	0.00	0.00%	0.00%
	Instalación de redes y líneas eléctricas, Caserio La Estancia	Instalación de redes y líneas eléctricas de distribución, Caserio Estancia de la Virgen	200,000.00	51,262.00	251,262.00	0.00	0.00%	0.00%
	Construcción alcaldía auxiliar, Caserio Cristalinas	Construcción alcaldía auxiliar Caserio Cristalinas	250,000.00	(187,000.00)	63,000.00	0.00	0.00%	0.00%
	Construcción edificio alcaldía auxiliar, Aldea San Isidro	Construcción edificio alcaldía auxiliar, Aldea San Isidro	165,000.00	0.00	165,000.00	97,860.00	59.31%	2.37%
	Construcción edificio alcaldía auxiliar, Aldea Quipambe	Construcción edificio alcaldía auxiliar, Aldea Quipambe	8,152,500.00	0.00	8,152,500.00	149,727.07	1.84%	3.63%
	Construcción edificio salón de usos múltiples Aldea Ixmúlca.	Construcción edificio salón de usos múltiples Ixmúlca.	8,222,500.00	0.00	320,000.00	320,000.00	100.00%	7.75%
Mejorar el nivel cultural y social del municipio, dándoles a las comunidades instalaciones adecuadas para sus reuniones sociales culturales y deportivas.	Construcción salón de usos múltiples, Caserio El Edén.	Construcción salón de usos múltiples, Caserio El Edén.	693,550.00	0.00	320,000.00	308,000.00	96.25%	7.46%
	Construcción salón de usos múltiples, Caserio La Unión.	Construcción edificio salón de usos múltiples Caserio La Unión.	940,705.00	7,494.97	948,199.97	0.00	0.00%	0.00%
<b>Total</b>			<b>27,251,245.00</b>	<b>-863,345.82</b>	<b>18,111,849.18</b>	<b>4,126,710.54</b>	<b>22.78%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria del ejercicio 2010 de la municipalidad "C".

**Cuadro 7**  
**Municipalidad "C"**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011 (I)**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
Proveer los servicios públicos municipales que garanticen la salud, protección al medio ambiente, desarrollo socioeconómico, reducción de la pobreza y generar el progreso de las comunidades por medio de servicios que mejoren sus condiciones de vida.	Construcción centro comercial tres niveles y terminal de autobuses fase III	Formular proceso de licitación, contratar empresa, supervisar el proyecto	600,000.00	(555,307.19)	44,692.81	0.00	0.00%	0.00%
	Conservación sistema de agua potable cabecera municipal	Diagnosticar fallos del sistema, mantener insumos, herramientas	351,950.00	(351,950.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
Optimizar la infraestructura de la red vial del municipio con el propósito de mantener los caminos rurales en estado transitable todos los meses del año y procurar la seguridad de las vías de comunicación para garantizar el transporte de insumos, fertilizantes y personas a las diferentes comunidades.	Aportes fijos para ADIMAM	Aportes fijos para ADIMAM	70,000.00	(69,812.20)	187.80	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar las calles empedradas de la cabecera municipal	Compra de materiales e insumos, contratar mano de obra.	425,000.00	(425,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar los caminos rurales del municipio	Diagnosticar puntos críticos, efectuar reparaciones y bacheos.	294,140.00	(293,855.00)	285.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar carreteras y puentes del municipio	Diagnosticar puntos críticos, efectuar reparaciones y bacheos	400,000.00	(399,999.01)	0.99	0.00	0.00%	0.00%
	Construir puente tipo bóveda en la Aldea Canela	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	400,000.00	(51,000.00)	349,000.00	209,400.00	60.00%	10.12%
	Construir puente tipo bóveda en Sector Los Gavilanes, Aldea Esquipulas	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	225,000.00	(218,861.00)	6,139.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar camino rural con balasto y empedrado en Caserio Chacojom	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	350,000.00	(350,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar camino rural veredas y puentes, en el municipio	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra.	170,000.00	(144,440.43)	25,559.57	0.00	0.00%	0.00%
	Conservar carreteras de terracería de la red vial intermunicipal	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	300,000.00	(281,986.21)	18,013.79	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar las condiciones físicas de la infraestructura de las comunidades que se encuentran en riesgo por fenómenos naturales u otras circunstancias	Construir muro de contención para protección de los edificios comunales en caserio El Chorro Veinte Palos	250,000.00	(250,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
<b>Subtotal</b>			<b>2,884,140.00</b>	<b>(2,484,953.85)</b>	<b>399,186.15</b>	<b>209,400.00</b>	<b>7.26%</b>	<b>10.12%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria 2011 de la municipalidad "C"

**Cuadro 8**  
**Municipalidad "C"**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011 (II)**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
<b>Subtotal</b>			<b>2,884,140.00</b>	<b>(2,484,953.85)</b>	<b>399,186.15</b>	<b>209,400.00</b>		
Mejorar la infraestructura educativa de los niveles primario y básico del municipio, con el fin de reducir el analfabetismo y procurar la convivencia adecuada y la comodidad suficiente para que los educandos puedan recibir sus enseñanzas	Ampliar el instituto básico de la Aldea Buena Vista El Rosario	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	895,000.00	(100,000.00)	795,000.00	790,000.00	88.27%	38.18%
	Ampliar escuela primaria en la Aldea Venecia	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	105,520.00	(105,520.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Construir escuela primaria dos aulas en Aldea La Independencia	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	92,240.00	(85,000.00)	7,240.00	0.00	0.00%	0.00%
	Construir escuela primaria dos aulas en Caserio Chapil	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	50,000.00	(50,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Construir escuela primaria una aula en Aldea El Paraíso	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	25,000.00	(25,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Ampliar escuela primaria dos aulas en la Aldea Tuicince	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	350,000.00	(100,000.00)	250,000.00	249,624.00	71.32%	12.06%
	Construir escuela primaria una aula en Colonia Sacabelen	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	56,445.00	(56,445.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Construir muro perimetral edificios escolares, Aldea Nueva Ermita	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	400,000.00	(7,760.00)	392,240.00	116,994.43	29.25%	5.65%
	Construir escuela primaria dos aulas Caserio Tuiscol	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	92,240.00	(92,240.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Construir escuela primaria dos aulas Caserio Nueva Jerusalem	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	287,830.00	(15,102.00)	272,728.00	265,000.00	92.07%	12.81%
Proveer a las comunidades rurales del municipio de las instalaciones apropiadas para que puedan desarrollarse social y culturalmente, mediante la construcción de infraestructura física adecuada para este fin	Mejorar instalaciones deportivas y recreativas, techado cancha polideportiva en el Caserio California	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	300,000.00	0.00	300,000.00	119,600.00	39.87%	5.78%
	Construir edificio salón de usos múltiples en Caserio Nueva Esperanza	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	400,000.00	(396,350.00)	3,650.00	0.00	0.00%	0.00%
	Construir edificio salón de usos múltiples en Caserio El Bosque	Formular proceso de cotización, contratar empresa y supervisar obra	410,855.00	(8,192.89)	402,662.11	318,400.00	77.50%	15.39%
<b>Total</b>			<b>6,349,270.00</b>	<b>(3,526,563.74)</b>	<b>2,822,706.26</b>	<b>2,069,018.43</b>	<b>32.59%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria 2011 de la municipalidad "C"

En el ejercicio 2010, la municipalidad “D”, incluyó en su Plan Operativo Anual, 30 acciones a realizar, con un presupuesto asignado de 7,685,353.00 quetzales, de las cuales, se ejecutaron 13 acciones por un total de Q 6,975,210.20, que representa un 74.86% de lo asignado, que está determinado por la realización de las obras con mayor asignación presupuestaria y que en algunas ejecuciones se utilizaron mayores recursos.

Como ejemplo en la acción que indica la contratación de maestros, se había asignado un presupuesto de Q 535,000.00 y se ejecutaron 2,871,389.24 quetzales, es decir se modificó en un 336.71% más de lo asignado. Situación similar se observa en la acción de pago de mano de obra y dotación de materiales para la construcción de Escuela Primaria de la Aldea Ambulada, en que se tenía asignado un valor de Q 400,000.00 y se ejecutaron Q1,857,832.46, que representa un 364.46% ejecutado de más respecto de lo planificado. Situaciones como las presentadas, son las que influyen en el porcentaje alto de ejecución respecto a lo planificado.

Respecto a lo que se tenía planificado y no se ejecutó el total asciende a 4,146,500.00 quetzales, que es un 53.95% de las asignación inicial planificada. Al comparar lo ejecutado según el POA, en relación con el total ejecutado en esta municipalidad durante el ejercicio 2010 que ascendió a Q37,470,972.38, se puede determinar que sólo un 18.61% del total corresponde a cantidades asignadas en la planificación.

**Cuadro 9**

**Municipalidad "D"**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010 (I)**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
Prestar los servicios públicos municipales de manera eficaz y eficiente; así como ampliar la infraestructura existente para beneficiar a todos los habitantes del municipio y contribuir al mejoramiento de su calidad de vida	Prestar los servicios de agua potable, mercados, cementerio, aseo y ornato, preservación del área protegida del municipio, mantenimiento de los servicios públicos, alumbrado público, reparación de pozos de agua y estudios de prefactibilidad para proyectos a ejecutarse	Contratar a todo el personal necesario para el mantenimiento de los servicios públicos municipales; así como la compra de insumos, herramientas y servicios necesarios para realizar reparaciones y mantenimientos y así mantener una infraestructura en buenas condiciones para la prestación de los servicios	602,311.00	0.00	602,311.00	552,084.37	91.66%	7.91%
	Manejar adecuadamente el uso y distribución del agua potable, haciendo cambio de techo al tanque de distribución	Circulación y cambio de techo en tanque de agua en Aldea Zorzoya, Sector II	55,000.00	0.00	55,000.00	0.00	0.00%	0.00%
	Manejar adecuadamente el uso y distribución del agua potable, haciendo la circulación del pozo	Circulación de pozo mecánico, en Aldea Zorzoya, Sector II	21,000.00	0.00	21,000.00	0.00	0.00%	0.00%
	Manejar adecuadamente los desechos sólidos construyendo drenajes y/o biodigestores	Construcción de biodigestores, Caserio San José	500,000.00	(103,735.00)	396,265.00	0.00	0.00%	0.00%
	Manejar adecuadamente el uso y distribución de la red de agua	Distribución de la red de agua potable, Caserio El Manzanal	340,000.00	(201,320.00)	138,680.00	9,830.99	7.09%	0.14%
	Manejar adecuadamente los desechos sólidos continuando con la construcción de alcantarillado sanitario en Jardines de San Lucas II	Construcción de sistema de alcantarillado sanitario en Jardines de San Lucas II	34,000.00	6,323.50	40,323.50	40,318.50	99.99%	0.58%
	Ampliar el espacio de nichos en cementerio municipal	Ampliación de cementerio municipal con la construcción de nichos y módulo de baños	137,000.00	0.00	137,000.00	64,470.00	47.06%	0.92%
	Salvaguardar los bienes municipales con la construcción de muro perimetral y guardiana en planta de tratamiento de aguas residuales	Construcción de muro perimetral y guardiana para planta de tratamiento de aguas residuales, Cantón Chichorín	166,000.00	(2,163.50)	163,836.50	152,936.20	93.35%	2.19%
Fortalecer la educación de la niñez y la juventud del municipio, así como ampliar la infraestructura de edificios escolares, según lo establecido en la Constitución Política de la República	Apoyar la educación primaria con la construcción de 3 aulas en escuela para primaria en la Aldea Zorzoya	Pago de mano de obra y compra de materiales de construcción para la ampliación de la escuela para primaria en Aldea Zorzoya	225,000.00	0.00	225,000.00	0.00	0.00%	0.00%
	Apoyar la educación primaria, básica y diversificada del municipio contratando maestros para tal fin, así como también apoyar los planes, programas, políticas y actividades relacionadas a la salud de los habitantes, así como en el mantenimiento y reparaciones menores la infraestructura destinada a salud	Contratación de maestros y contratación de personal dedicado a la atención de la salud	535,000.00	3,025,808.21	3,560,808.21	2,871,389.24	80.64%	41.17%
	Apoyar la educación primaria con la construcción de escuela para primaria en la Aldea La Embaulada	Pago de mano de obra y compra de materiales de construcción para la escuela para primaria en Aldea La Embaulada	400,000.00	1,493,516.20	1,893,516.20	1,857,832.46	98.12%	26.63%
<b>Subtotal</b>			<b>3,015,311.00</b>	<b>4,218,429.41</b>	<b>7,233,740.41</b>	<b>5,548,861.76</b>	<b>76.71%</b>	<b>79.55%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria del ejercicio 2010 de la Municipalidad "D".

**Cuadro 10**  
**Municipalidad "D"**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010 (II)**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
<b>Subtotal</b>			<b>3,015,311.00</b>	<b>4,218,429.41</b>	<b>7,233,740.41</b>	<b>5,548,861.76</b>		<b>79.55%</b>
Mejorar y ampliar los caminos de acceso de las diferentes aldeas, caseríos y calles y avenidas del mismo casco urbano para un mejor desplazamiento de los habitantes y mejores condiciones de infraestructura vial en apoyo al transporte de personas y/o carga.	Mejorar la infraestructura vial pavimentando el Callejón Shell, casco urbano.	Pavimentar el Callejón Shell, casco urbano	813,000.00	(813,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar la infraestructura vial adoquinando la calle de Jardines de San Lucas II, casco urbano	Adoquinamiento calle Jardines de San Lucas II, casco urbano	740,000.00	(740,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar la infraestructura vial adoquinando la calle de Bosques de San Lucas, Aldea Choacorrall	Adoquinamiento calle Bosques de San Lucas, Aldea Choacorrall	495,000.00	(495,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar la infraestructura vial adoquinando el Callejón Los Ramírez, Aldea Choacorrall	Adoquinamiento Callejón Los Ramírez, Aldea Choacorrall	100,000.00	(100,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar la infraestructura vial adoquinando la calle de Cantón La Esperanza, Sector II, Aldea Choacorrall	Adoquinamiento Cantón La Esperanza, Sector II, Aldea Choacorrall	57,000.00	(57,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar la infraestructura vial adoquinando el Callejón Los Mateo, Aldea Choacorrall	Adoquinamiento Callejón Los Mateo, Aldea Choacorrall	53,000.00	(10,067.00)	42,933.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar la infraestructura vial adoquinando el callejón de escuela hacia Los Ramírez, Aldea Choacorrall	Adoquinamiento calle desde la escuela hacia Los Ramírez, Aldea Choacorrall	190,000.00	(190,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar la infraestructura vial adoquinando la Calle de La Cruz 1, Aldea El Manzanillo	Adoquinamiento La Cruz 1, Aldea El Manzanillo	79,000.00	(79,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar la infraestructura vial adoquinando la Calle De La Cruz 2, Aldea El Manzanillo	Adoquinamiento La Cruz 2, Aldea El Manzanillo	106,000.00	(106,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar la infraestructura vial adoquinando la calle final de Aldea El Manzanillo	Adoquinamiento Calle Final Aldea El Manzanillo	147,000.00	(147,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar la infraestructura vial adoquinando el Callejón Antonia González En Aldea Zorzoya	Adoquinamiento Callejón Antonia González, Aldea Zorzoya	37,000.00	2,625.00	39,625.00	34,000.00	91.89%	0.49%
	Mejorar la infraestructura vial adoquinando la calle de ingreso a Caserío Chicamen	Adoquinamiento Ingreso A Caserío Chicamen	500,000.00	0.00	500,000.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejorar la infraestructura vial adoquinando del Callejón Eben Ezer 3, Aldea El Manzanillo	Adoquinamiento Callejón Ebenezer 3, Aldea El Manzanillo	30,000.00	0.00	30,000.00	0.00	0.00%	0.00%
<b>Subtotal</b>			<b>6,362,311.00</b>	<b>1,483,987.41</b>	<b>7,846,298.41</b>	<b>5,582,861.76</b>		<b>80.04%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria del ejercicio 2010 de la Municipalidad "D".

**Cuadro 11**  
**Municipalidad “D”**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010 (III)**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
<b>Subtotal</b>			<b>6,362,311.00</b>	<b>1,483,987.41</b>	<b>7,846,298.41</b>	<b>5,582,861.76</b>		<b>80.04%</b>
Mejorar y ampliar los caminos de acceso de las diferentes aldeas, caseríos y calles y avenidas del mismo casco urbano para un mejor desplazamiento de los habitantes y mejores condiciones de infraestructura vial en apoyo al transporte de personas y/o carga	Mejorar la infraestructura vial adoquinando el Callejón Los Cubures En Aldea Zorzoya	Adoquinamiento Callejón Los Cubures, Aldea Zorzoya	30,500.00	0.00	30,500.00	20,137.50	66.02%	0.29%
	Mejorar la infraestructura vial adoquinando el Callejón Irene González	Adoquinamiento Callejón Irene González, Aldea Zorzoya	4,000.00	3,750.00	7,750.00	3,750.00	48.39%	0.05%
	Mejorar la infraestructura vial adoquinando el Callejón Felicitó Sacú en Aldea Zorzoya	Adoquinamiento Callejón Felicitó Sacú, Aldea Zorzoya	35,500.00	0.00	35,500.00	0.00	0.00%	0.00%
Fortalecer la cultura a través del apoyo brindado por la biblioteca municipal; promover capacitaciones y otras actividades que mejoren la calidad de vida de los habitantes del municipio y a la vez brindar programas de desarrollo social; realizar actividades deportivas de diversa índole para apoyar el deporte en el municipio según lo establecido en la Constitución Política de la República	Fomentar la investigación, lectura y desarrollo social a través de los servicios que presta la biblioteca municipal. Realizar actividades municipales de cultura, apoyo a personas de la tercera edad y realizar programas, planes y talleres para mejorar la calidad de vida de las mujeres. Apoyar el deporte por medio de actividades deportivas, recreativas y culturales, crear la infraestructura adecuada para la realización de diferentes disciplinas deportivas, recreación y actividades culturales	Invertir en libros y material didáctico para fortalecer la biblioteca municipal. Organizar jornadas médicas para mujeres, niños y personas de la tercera edad, talleres para mujeres de escasos recursos, así como charlas dirigidas por profesionales para un mejor desarrollo personal. Contratar instructores de las diferentes disciplinas deportivas, así como organizar actividades que realcen el deporte en el municipio	342,535.00	144,944.23	487,479.23	487,479.23	100.00%	6.99%
Fortalecer la cultura a través del apoyo brindado por la biblioteca municipal; promover capacitaciones y otras actividades que mejoren la calidad de vida de los habitantes del municipio y a la vez brindar programas de desarrollo social; realizar actividades deportivas de diversa índole para apoyar el deporte en el municipio según lo establecido en la Constitución Política de la República	Velar por el cumplimiento de normas, reglamentos, estatutos y disposiciones legales emitidas por la municipalidad y basadas en ley, aplicando las medidas legales para su fiel cumplimiento. Ordenar y señalizar la jurisdicción municipal autorizada, impartir la educación vial a estudiantes y personas, prestar apoyo comunitario y/o social a las personas con el fin de mantener orden en el crecimiento vehicular de la población. Velar y resguardar los bienes e instalaciones municipales, prestar apoyo a la policía municipal de tránsito en los casos que amerite. Realizar actualizaciones catastrales necesarias, implementar los procedimientos necesarios para mejorar la recaudación del impuesto	Contratar al personal necesario e idóneo para realizar estas funciones específicas	852,507.00	0.00	852,507.00	827,152.48	97.03%	11.86%
	Fomentar el deporte construyendo instalaciones adecuadas para la práctica del mismo	Construcción cancha polideportiva en Caserio Chicamen	58,000.00	0.00	58,000.00	53,829.23	92.81%	0.77%
<b>Total</b>			<b>7,685,353.00</b>	<b>1,632,681.64</b>	<b>9,318,034.64</b>	<b>6,975,210.20</b>	<b>74.86%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria del ejercicio 2010 de la Municipalidad “D”.

**Cuadro 12**  
**Municipalidad “D”**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011 (I)**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
Prestar los servicios públicos municipales de manera eficaz y eficiente; así como ampliar la infraestructura existente para beneficiar a todos los habitantes del municipio y contribuir al mejoramiento de su calidad de vida	Prestar los servicios de agua potable, mercados, cementerio, aseo y ornato, preservación del área protegida del municipio, mantenimiento de los servicios públicos, alumbrado público, reparación de pozos de agua y estudios de prefactibilidad para proyectos a ejecutarse	Agua potable, mercados, tren de aseo, cementerio, recursos naturales, otros servicios públicos, alumbrado público y estudios de prefactibilidad	4,096,084.00	526,279.96	4,622,363.96	4,578,818.63	99.06%	31.55%
	Ampliar el cementerio municipal con la construcción de nichos para brindar a la población espacio para la inhumación de cadáveres	Construcción de nichos en el cementerio municipal, casco urbano	75,000.00	15,487.86	90,487.86	86,572.50	95.67%	0.60%
	Manejar adecuadamente los desechos sólidos construyendo drenajes	Construcción de drenajes en callejones de la calle que conduce al cementerio municipal, casco urbano	200,000.00	(200,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Ampliar la distribución de la red de agua potable en el municipio	Introducción de agua potable en Los Tunches, casco urbano	100,000.00	(100,000.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
Mejorar y ampliar calles y avenidas del casco urbano, así como caminos de acceso a las diferentes aldeas y caseríos, para contribuir a mejorar las condiciones de infraestructura y el desplazamiento de los habitantes del municipio	Mejorar y mantener en condiciones las calles y avenidas del municipio para el libre tránsito vehicular y peatonal	Mejoramiento y mantenimiento de calles y avenidas del municipio	2,134,196.00	761,404.75	2,895,600.75	2,838,012.78	98.01%	19.56%
	Mejoramiento Calle Bosques de San Lucas, Aldea Choacorrall (Adoquinado)	Adoquinamiento de Calle Bosques de San Lucas, Aldea Choacorrall	300,000.00	299,633.68	599,633.68	0.00	0.00%	0.00%
	Mejoramiento Calle Jardines de San Lucas I, Casco Urbano (Adoquinado)	Mejoramiento Calle Jardines de San Lucas I, Casco Urbano (Adoquinado)	150,000.00	54,114.24	204,114.24	203,157.10	99.53%	1.40%
	Mejoramiento Calle Final Aldea El Manzanillo (Adoquinado)	Mejoramiento Calle Final Aldea El Manzanillo (Adoquinado)	175,000.00	72,922.00	247,922.00	241,602.82	97.45%	1.66%
	Mejoramiento Calle Jardines de San Lucas a Casco Urbano (Adoquinado)	Mejoramiento Calle Jardines de San Lucas a Casco Urbano (Adoquinado)	200,000.00	325,628.81	525,628.81	518,819.61	98.70%	3.57%
	Mejoramiento Calle Jardines de San Lucas II, Casco Urbano (Adoquinado)	Mejoramiento Calle Jardines de San Lucas II, Casco Urbano (Adoquinado)	300,000.00	231,321.88	531,321.88	467,508.98	87.99%	3.22%
	Mejoramiento calle ingreso a Caserio Chicamen (Adoquinado)	Mejoramiento calle ingreso a Caserio Chicamen (Adoquinado)	200,000.00	531,924.75	731,924.75	585,849.10	80.04%	4.04%
<b>Subtotal</b>			<b>7,930,280.00</b>	<b>2,518,717.93</b>	<b>10,448,997.93</b>	<b>9,520,341.52</b>	<b>91.11%</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria del ejercicio 2011 de la Municipalidad “D”.



**Cuadro 13**  
**Municipalidad "D"**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011 (II)**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
<b>Subtotal</b>			<b>7,930,280.00</b>	<b>2,518,717.93</b>	<b>10,448,997.93</b>	<b>9,520,341.52</b>		
Realizar todos los estudios y actualizaciones catastrales a fin de contar con una base de datos de contribuyentes real y acorde al crecimiento territorial del municipio y llevar un mejor control de la recaudación por concepto de lo establecido en la ley del impuesto único sobre inmuebles	Realizar las actualizaciones catastrales necesarias, así como implementar los procedimientos necesarios para mejorar la recaudación del impuesto	Contratación de personal administrativo para actualización de registros del IUSI	528,818.66	433,295.30	962,113.96	933,792.94	97.06%	6.43%
Fortalecer la gestión educativa de la niñez y la juventud, ampliando la infraestructura de edificios escolares del municipio, así como contribuir con la salud de los habitantes del municipio y favorecer a una mejor calidad de vida	Apoyar la educación primaria, básica y diversificada del municipio contratando maestros para tal fin	Contratación de 12 maestros	506,956.50	541,664.63	1,048,621.13	975,895.37	93.06%	6.72%
	Apoyar los planes, programas, políticas y actividades relacionadas a la salud de los habitantes, así como el mantenimiento y reparaciones menores de la infraestructura destinada a la salud	Contratación de personal dedicado a la salud, 8 empleados	235,100.00	15,700.00	250,800.00	227,700.00	90.79%	1.57%
Fortalecer la cultura a través del apoyo brindado por la biblioteca municipal; promover capacitaciones y actividades que mejoren la calidad de vida de los habitantes del municipio y brindar programas de desarrollo social, apoyar las actividades de jornadas sociales, culturales, programas de capacitando para la vida, trabajo social y psicología como parte del desarrollo social de la población femenina y adulto mayor; realizar actividades deportivas de diversa índole	Fomentar la investigación, lectura y desarrollo social a través de los servicios que presta la biblioteca municipal	Dotación de libros y material didáctico para fortalecer la biblioteca municipal	42,703.00	1,200.00	43,903.00	40,110.80	91.36%	0.28%
	Realizar actividades municipales de cultura, apoyo a personas de la tercera edad y realizar programas, planes y talleres para mejorar la calidad de vida de las mujeres sanluqueñas	Realización de jornadas sociales dirigidas a mujeres, niños y personas de la tercera edad, así como talleres para mujeres de escasos recursos	1,127,071.88	(192,798.91)	934,272.97	727,636.84	77.88%	5.01%
	Apoyar el deporte por medio de actividades deportivas, recreativas y culturales, así como crear la infraestructura adecuada para la realización de diferentes disciplinas deportivas, recreación y actividades culturales a todo nivel	Contratación de instructores de las diferentes disciplinas deportivas y desarrollo de actividades que fomenten el deporte en el municipio	410,758.55	225,407.53	636,166.08	576,702.37	90.65%	3.97%
Velar por el cumplimiento de las ordenanzas, reglamentaciones y demás disposiciones administrativas, así como el cumplimiento al reglamento de tránsito y apoyar la seguridad ciudadana	Ordenar y señalizar la jurisdicción municipal autorizada, impartir la educación vial a estudiantes y personas interesadas, prestar apoyo comunitario y/o social a personas, con el fin de mantener orden en el crecimiento vehicular de la población	Contratación de agentes municipales de tránsito para cumplir con el ordenamiento vial del municipio	1,305,001.94	(146,332.91)	1,158,669.03	1,012,827.03	87.41%	6.98%
	Velar y resguardar los bienes e instalaciones municipales, prestar apoyo a la policía municipal de tránsito en los casos que amerite	Contratación de agentes municipales para brindar seguridad y protección a los bienes e instalaciones municipales	578,232.60	(19,763.89)	558,468.71	497,758.17	89.13%	3.43%
<b>Subtotal</b>			<b>12,664,923.13</b>	<b>3,377,089.68</b>	<b>16,042,012.81</b>	<b>14,512,765.04</b>	<b>90.47%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria del ejercicio 2011 de la Municipalidad "D".

Para el ejercicio 2011, en la municipalidad “D”, se incluyeron en el POA, 19 acciones, con un valor asignado en presupuesto de Q 12,664,923.13, de las cuales se ejecutaron 16, por un valor de 14,512,765.04, que representa una ejecución del 91.11% de lo planificado.

El valor de las acciones no ejecutadas es de 600,000.00, que representa un 4.73% de la cantidad asignada inicial. Según los datos obtenidos, se refleja mayor capacidad de planificación, porque sólo un 15.79% de las acciones no se ejecutaron y tenían menor valor asignado en el POA.

Con relación al total ejecutado en el presupuesto que ascendió a Q45,951,197.45, se puede determinar que un 31.59% se encontraba contemplado en la planificación.

En el caso de la municipalidad “E”, se incluyeron 42 acciones en el Plan Operativo Anual para el ejercicio 2010, por un valor de Q 5,939,504.00, de las cuales 16 no tenían asignación presupuestaria inicial, pero si se dejaron planificadas. Esto ocurre en casos en que la municipalidad tiene convenio con Consejo de Desarrollo para ejecutar algunas obras y corresponde a esta entidad trasladar los fondos para su ejecución.

En relación a las acciones ejecutadas, se obtuvo un valor de 7,101,626.02 quetzales, es decir se ejecutó un 49.08% de las acciones incluidas en el plan operativo anual.

De las acciones planificadas sólo dos no reflejan ejecución y se refieren al mejoramiento del camino vecinal Buena Vista-El Carmen y la supervisión del mercado, estas acciones tenían un valor asignado de Q 31,008.00, esto que dejó de ejecutarse compensa en poco a las obras que no tenían valores asignados en la planificación y que si se ejecutaron. En comparación con el total del presupuesto ejecutado, el valor de lo ejecutado según la planificación representa un 69.69% del monto que para el ejercicio 2010 ascendió a un total de Q 10,189,997.15.

En el Plan Operativo Anual del ejercicio 2011, la municipalidad “E”, incluyó 28 acciones dentro de su planificación, con un valor asignado en el presupuesto por Q 6,516,260.85, de las cuales fueron ejecutadas 34, cuyo valor ascendió a 12,524,115.79 quetzales, lo que indica que se ejecutó UN 80.76% del total ejecutado.. Esto responde a que en muchas de las acciones que se ejecutaron sufrieron modificaciones, principalmente se refleja en la construcción de un mercado municipal, que al inicio tenía un valor asignado de 2,236,782.00 quetzales, y se ejecutó por valor de 7,326,750.00 quetzales.

En referencia al total ejecutado en la municipalidad durante el ejercicio 2011, se puede indicar que ascendió a la cantidad de Q 19,392,082.76 y al compararlo con el monto ejecutado en las acciones que se reflejan en el POA, se determina que un 64.58% del total ejecutado si está contenido en la planificación.

**Cuadro 14**

**Municipalidad "E"**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010 (I)**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificado	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
Mejoramiento de condiciones de salud y medio ambiente, apoyar las acciones que tienen el propósito fundamental de conservar, proteger y mejorar la calidad ambiental y promover el manejo sostenible de los recursos naturales del municipio y que permitan superar las condiciones de salud y medio ambiente	Apoyar el funcionamiento de una oficina de agua rural	Oficina de agua rural	359,495.00	59,549.04	419,044.04	406,385.99	96.98%	5.72%
	Apoyar el funcionamiento, mantenimiento y reparación del sistema de agua potable del área rural	Mantenimiento de agua potable	1,733,400.00	302,128.28	2,035,528.28	1,826,533.29	89.73%	25.72%
	Apoyar el mantenimiento del servicio de extracción de basura	Mantenimiento del servicio de extracción de basura	30,000.00	44,000.00	74,000.00	12,477.00	16.86%	0.18%
	Apoyar el mantenimiento de drenajes que existen en el municipio	Mantenimiento de drenajes	30,000.00	(29,340.00)	660.00	660.00	100.00%	0.01%
	Apoyar el mantenimiento de energía eléctrica	Mantenimiento de energía eléctrica	50,000.00	15,000.00	65,000.00	47,287.15	72.75%	0.67%
	Apoyar el mantenimiento del rastro municipal	Mantenimiento de rastro municipal	30,000.00	(20,351.00)	9,649.00	9,648.03	99.99%	0.14%
	Apoyar con el mantenimiento de los edificios municipales	Mantenimiento de edificios municipales	60,000.00	30,000.00	90,000.00	44,585.70	49.54%	0.63%
	Que el municipio cuente con un edificio adecuado para poder realizar su comercio	Construcción mercado municipal	2,179,605.00	4,305,126.59	6,484,731.59	87,587.20	1.35%	1.23%
	Apoyar con la circulación de un predio adecuado para realizar la venta de animales	Circulación predio para venta de animales	0.00	10,931.78	10,931.78	10,931.78	100.00%	0.15%
	Contar con un edificio para prestar el servicio de sanitarios a la población	Construcción sanitarios públicos, Calzada Amilcar Gramajo	0.00	14,600.75	14,600.75	12,750.75	87.33%	0.18%
	Apoyar en el saneamiento ambiental con el relleno de una bóveda en la cabecera municipal	Relleno y compactación sobre la segunda fase de bóveda, cabecera municipal	0.00	89,931.70	89,931.70	89,931.70	100.00%	1.27%
	Apoyar con la construcción de un muro de contención para la bóveda en la cabecera municipal	Construcción muro de contención fase I. Bóveda cabecera municipal	0.00	36,145.00	36,145.00	36,145.00	100.00%	0.51%
Apoyar la cultura y el deporte del municipio de Palestina de los Altos, permitirá que los habitantes cuenten con instalaciones deportivas adecuadas y tengan acceso a programas de recreación y cultura	Apoyar el mantenimiento de las canchas deportivas, para que estas se encuentren en óptimas condiciones y presten un servicio eficiente	Mantenimiento de canchas deportivas	25,000.00	19,148.26	44,148.26	14,758.40	33.43%	0.21%
	Apoyar el deporte del municipio con la contratación de personal para que capacite a los deportistas	Apoyo al deporte	51,492.00	71,000.00	122,492.00	84,036.83	68.61%	1.18%
<b>Subtotal</b>			<b>4,548,992.00</b>	<b>4,947,870.40</b>	<b>9,496,862.40</b>	<b>2,683,718.82</b>	<b>59.00%</b>	<b>37.79%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria del ejercicio 2010 de la Municipalidad "E"

**Cuadro 15**  
**Municipalidad “E”**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010 (II)**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificaciones	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
	<b>Subtotal</b>		<b>4,548,992.00</b>	<b>4,947,870.40</b>	<b>9,496,862.40</b>	<b>2,683,718.82</b>		<b>37.79%</b>
Mejorar la red vial de las comunidades con lo cual los beneficiarios mejorarán su calidad de vida, el flujo de transporte de mercaderías y pasajeros, logrando con el mejoramiento de los caminos vecinales, disminuir los costos en el transporte y la canasta básica, también elevando el nivel de salud de los niños y personas afectadas. En cuanto a que podrán transitar y transportar los productos que en ese lugar se producen, los cuales son vendidos en el centro del municipio en días de plaza	Mantener en buen estado las carreteras del municipio en todo el tiempo del año	Mantenimiento y reparación de carreteras	330,000.00	(20,130.27)	309,869.73	150,603.10	48.60%	2.12%
	Apoyar a las comunidades en el mantenimiento de puentes del municipio	Mantenimiento puentes vehiculares	50,000.00	5,000.00	55,000.00	3,300.00	6.00%	0.05%
	Apoyar a las comunidades con material para la construcción de muros de contención	Mantenimiento muros de contención	75,000.00	5,000.00	80,000.00	25,304.60	31.63%	0.36%
	Mejorar el tramo carretero que une a dos comunidades	Mejoramiento camino vecinal Buena Vista-El Carmen	500.00	0.00	500.00	0.00	0.00%	0.00%
	Proteger el camino que conduce al Caserío La Estancia de un deslizamiento	Construcción muro de contención Caserío La Estancia	315,000.00	58,158.12	373,158.12	252,000.00	67.53%	3.55%
	Mejoramiento de un tramo de carretera del Caserío Altamira hacia el Caserío Cruz Verde	Mejoramiento camino rural, caserío Altamira hacia Caserío Cruz Verde	200.00	280,000.00	280,200.00	280,100.00	99.96%	3.94%
	Mejoramiento del tramo de carretera que conduce al Caserío Los Méndez	Mejoramiento tramo de carretera que conduce al Caserío Los Méndez	65,338.20	240,000.00	305,338.20	282,902.40	92.65%	3.98%
	Mejoramiento de un tramo de carretera en la Aldea Los González	Mejoramiento camino rural, Aldea Los González	827.17	140,000.00	140,827.17	140,172.84	99.54%	1.97%
	Mejoramiento de un tramo de carretera en el Caserío Buenos Aires, Aldea El Edén	Mejoramiento camino rural, Caserío Buenos Aires, Aldea El Edén	315,000.00	(10,000.00)	305,000.00	300,800.00	98.62%	4.24%
	Apoyar a la comunidad con el proyecto mejoramiento camino rural Caserío Los Dionicio, Aldea Los González	Mejoramiento camino rural, Caserío Los Dionicio, Aldea Los González	0.00	310,000.00	310,000.00	309,800.00	99.94%	4.36%
	Apoyar a la comunidad con el mejoramiento camino rural Caserío Los Laureles, Aldea El Edén	Mejoramiento camino rural Caserío Los Laureles, Aldea El Edén	0.00	310,000.00	310,000.00	309,910.00	99.97%	4.36%
	Apoyar a la comunidad con mejoramiento camino rural, Caserío Los Marroquín, Aldea Buena Vista	Mejoramiento camino rural Caserío Los Marroquín, Aldea Buena Vista	0.00	310,000.00	310,000.00	309,950.00	99.98%	4.36%
	Apoyar a la comunidad con el mejoramiento camino rural Caserío Los Miranda, Aldea El Carmen	Mejoramiento camino rural Caserío Los Miranda, Aldea El Carmen	0.00	250,000.00	250,000.00	241,125.00	96.45%	3.40%
	Apoyar a la comunidad con el mejoramiento camino rural Caserío Mira Peña, Aldea El Edén	Mejoramiento camino rural Caserío Mira Peña, Aldea El Edén	0.00	310,000.00	310,000.00	300,500.00	96.94%	4.23%
	Apoyar a la comunidad con el mejoramiento camino rural, Caserío Toj Wabil, Aldea El Carmen	Mejoramiento camino rural, Caserío Toj Wabil, Aldea El Carmen	0.00	327,150.00	327,150.00	324,150.00	99.08%	4.56%
	<b>Subtotal</b>		<b>5,700,857.37</b>	<b>7,463,048.25</b>	<b>13,163,905.62</b>	<b>5,914,336.76</b>		<b>83.28%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria del ejercicio 2010 de la Municipalidad “E”

**Cuadro 16**  
**Municipalidad "E"**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2010 (III)**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificado	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
	<b>Subtotal</b>		<b>5,700,857.37</b>	<b>7,463,048.25</b>	<b>13,163,905.62</b>	<b>5,914,336.76</b>		<b>83.28%</b>
Mejorar la red vial de las comunidades con lo cual los beneficiarios mejorarán su calidad de vida, el flujo de transporte de mercaderías y pasajeros, logrando con el mejoramiento de los caminos vecinales, disminuir los costos en el transporte y la canasta básica, también elevando el nivel de salud de los niños y personas afectadas. En cuanto a que podrán transitar y transportar los productos que en ese lugar se producen, los cuales son vendidos en el centro del municipio en días de plaza	Apoyar a la comunidad con mejoramiento camino rural, Sector Los Hernández, Caserío Nueva Palmira, Aldea El Carmen	Mejoramiento camino rural, Sector Los Hernández, Caserío Nueva Palmira, Aldea El Carmen	0.00	325,000.00	325,000.00	325,000.00	100.00%	4.58%
	Apoyar a la comunidad con el mejoramiento carretera cuarta calle zona 2	Mejoramiento carretera cuarta calle zona 2	0.00	386,000.00	386,000.00	379,000.00	98.19%	5.34%
	Apoyar al comercio con la construcción puente para acceso a venta de animales	Construcción puente para acceso a venta de animales	0.00	53,395.00	53,395.00	53,395.00	100.00%	0.75%
	Apoyar a la aldea El Edén con el proyecto ampliación puente vehicular	Ampliación puente vehicular, Aldea El Edén	0.00	51,920.26	51,920.26	50,340.26	96.96%	0.71%
	Apoyar y garantizar que las necesidades de la población sean plasmadas en un documento técnico para poder realizar su gestión ante cualquier institución	Otros estudios y/o servicios	6,492.00	49,195.46	55,687.46	44,400.00	79.73%	0.63%
Cubrir los gastos de planificación, y pago de supervisión de los proyectos que se ejecutarán para lograr satisfacer las necesidades de los habitantes en temas de infraestructura	Apoyar a la comunidad a satisfacer sus necesidades mínimas en materiales los cuales servirán para mejoras de la comunidad	Apoyo a la comunidad	5,000.00	50,000.00	55,000.00	4,996.50	9.08%	0.07%
	Garantizar que las obras que se ejecuten llenen los requisitos de calidad, mediante una estricta supervisión	Supervisión proyectos: Altamira, Los Méndez, Los González y La Estancia	70,000.00	14,000.00	84,000.00	70,000.00	83.33%	0.99%
	Garantizar que la construcción de un mercado municipal cumpla y reúna los requisitos necesarios técnicos y de calidad mediante la contratación de profesionales que se encarguen de la supervisión de la obra	Supervisión mercado municipal	30,508.00	(30,508.00)	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Garantizar que las obras que se ejecuten llenen los requisitos de calidad, mediante una estricta supervisión	Supervisión mejoramiento camino rural Caserío Buenos Aires, Aldea El Edén	3,000.00	10,000.00	13,000.00	13,000.00	100.00%	0.18%
	Apoyar a la educación a través del mantenimiento de los edificios educativos	Mantenimiento de edificios escolares	73,646.63	(723.62)	72,923.01	37,257.50	51.09%	0.52%
Apoyar la gestión educativa, a través de la generación de capacidades para el desarrollo social y la plena realización de niños, jóvenes y adultos que les brinde condiciones de una vida digna, con calidad educativa que le permita superar las condiciones de pobreza y exclusión, conscientes de la realidad que les rodea y protagonistas de su desarrollo	Apoyar la educación con la compra de un terreno para construcción de una escuela en el Caserío Roble Grande	Compra de terreno para construcción de una escuela en el Caserío Roble Grande	50,000.00	20,000.00	70,000.00	70,000.00	100.00%	0.99%
	Apoyar la educación del caserío con la construcción Escuela Caserío Roble Grande	Construcción escuela Caserío Roble Grande	0.00	64,000.00	64,000.00	64,000.00	100.00%	0.90%
	Apoyar a la educación del caserío con la construcción Escuela Caserío Los Pérez, Aldea El Carmen	Construcción Escuela Caserío Los Pérez, Aldea El Carmen	0.00	75,900.00	75,900.00	75,900.00	100.00%	1.07%
			<b>5,939,504.00</b>	<b>8,531,227.35</b>	<b>14,470,731.35</b>	<b>7,101,626.02</b>	<b>49.08%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria del ejercicio 2010 de la Municipalidad "E"

**Cuadro 17**

**Municipalidad "E"**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011 (I)**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificado	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
Apoyar las acciones que tienen el propósito fundamental de conservar, proteger y mejorar la calidad ambiental y promover el manejo sostenible de los recursos naturales del municipio y que permitan superar las condiciones de salud y medio ambiente	Apoyar el funcionamiento de una oficina de agua rural	Pago de salario y prestaciones a los trabajadores de la oficina de agua rural	418,386.00	16,000.00	434,386.00	421,133.93	96.95%	3.36%
	Apoyar el funcionamiento, mantenimiento y reparación del sistema de agua potable del área rural y urbana	Compra de materiales y suministros para reparación del sistema de agua potable, pago de energía eléctrica de bombas de agua y compra de combustible para subsidio del servicio	1,833,400.00	446,236.11	2,279,636.11	1,976,517.24	86.70%	15.78%
	Apoyar el mantenimiento del servicio de extracción de basura	Prestar el servicio de tren de aseo a los habitantes de la cabecera municipal	45,000.00	40,000.00	85,000.00	26,504.00	31.18%	0.21%
	Apoyar el mantenimiento de drenajes que existen en el municipio	Darle mantenimiento a los drenajes existentes	30,000.00	0.00	30,000.00	23,925.98	79.75%	0.19%
	Apoyar el mantenimiento de energía eléctrica	Realizar los pagos por concepto de energía eléctrica de los edificios municipales	50,000.00	20,000.00	70,000.00	55,699.74	79.57%	0.44%
	Apoyar el mantenimiento del rastro municipal	Darle el mantenimiento adecuado y cumplir con las normas de higiene para que el rastro preste un servicio eficiente y de calidad	30,000.00	0.00	30,000.00	1,195.00	3.98%	0.01%
	Apoyar con el mantenimiento de los edificios municipales	Cubrir los gastos de mantenimiento y reparación de los edificios municipales	100,000.00	20,000.00	120,000.00	39,485.06	32.90%	0.32%
	Que el municipio cuente con un edificio adecuado para realizar su comercio	Construcción de un mercado municipal en la cabecera para que la población realice sus actividades comerciales	2,236,782.00	7,153,771.45	9,390,553.45	7,326,750.00	78.02%	58.50%
	Apoyar el mantenimiento cementerios generales para que reúnan las condiciones necesarias para prestar un servicio adecuado	Mantenimiento cementerios generales	25,000.00	(10,000.00)	15,000.00	12,075.98	80.51%	0.10%
Apoyar la gestión educativa, a través de la generación de capacidades para el desarrollo social y la plena realización de niños, jóvenes y adultos que les brinde condiciones de una vida digna, con calidad educativa que le permita superar las condiciones de pobreza y exclusión, conscientes de la realidad que les rodea y protagonistas de su desarrollo	Apoyar a la educación a través del mantenimiento de los edificios educativos	Mejorar la educación dotando a los centros educativos con mobiliario, pintura, etc.	150,000.00	(50,000.00)	100,000.00	31,805.86	31.81%	0.25%
	Construcción dos aulas Escuela Caserio Los Laureles, Aldea El Edén	Construcción dos aulas Escuela Caserio Los Laureles, Aldea El Edén	75,000.00	15,000.00	90,000.00	89,800.00	99.78%	0.72%
	Ampliación Escuela Caserio El Carmen II, Aldea El Carmen	Contar con un edificio adecuado con la ampliación Escuela Caserio El Carmen II, Aldea El Carmen	190,000.00	110,000.00	300,000.00	237,000.00	79.00%	1.89%
	Apoyar a la educación con el pago de salario de maestros y subsidios a institutos por cooperativa	Apoyar a la educación con el pago de salario de maestros y subsidios a institutos por cooperativa	89,229.00	30,000.00	119,229.00	96,352.78	80.81%	0.77%
<b>Subtotal</b>			<b>5,272,797.00</b>	<b>7,791,007.56</b>	<b>13,063,804.56</b>	<b>10,338,245.57</b>	<b>79.14%</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria del ejercicio 2011 de la municipalidad "E".

**Cuadro 18**  
**Municipalidad "E"**

**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011 (II)**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificado	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
	<b>Subtotal</b>		<b>5,272,797.00</b>	<b>7,791,007.56</b>	<b>13,063,804.56</b>	<b>10,338,245.57</b>	<b>79.14%</b>	
Mejorar la red vial de las comunidades con lo cual los beneficiarios mejorarán su calidad de vida, el flujo de transporte de mercaderías y pasajeros, logrando con el mejoramiento de los caminos vecinales, disminuir los costos en el transporte y la canasta básica, también elevando el nivel de salud de los niños y personas afectadas. En cuanto a que podrán transitar y transportar los productos que en ese lugar se producen	Con la reparación y mantenimiento de las carreteras del municipio se mejorará el flujo de vehículos	Balastar y compactar las carreteras permitirá tenerlas en buenas condiciones	300,000.00	(81,978.39)	218,021.61	166,661.00	76.44%	1.33%
	Mantenimiento de puentes existentes en el municipio permitirá evitar accidentes automovilísticos	Atender a todas las solicitudes de mantenimiento y reparación de los puentes del municipio	50,000.00	0.00	50,000.00	9,586.00	19.17%	0.08%
	Apoyar a las comunidades con la construcción y mantenimiento de muros de contención para protección de los caminos	Compra de materiales para la construcción de muros de contención para protección de los caminos	75,000.00	0.00	75,000.00	59,836.47	79.78%	0.48%
	Mantenimiento de diferentes caminos del municipio	Mantenimiento de diferentes caminos del municipio	75,000.00	240,000.00	315,000.00	315,000.00	100.00%	2.52%
	Mejoramiento de un tramo de camino del Caserío Veinte Palos de la Aldea Los González	Que los habitantes del Caserío Veinte Palos de la Aldea Los González, disminuyan el costo de transporte al sacar sus productos al mercado	300,000.00	15,000.00	315,000.00	315,000.00	100.00%	2.52%
	Mejorar el tramo carretero que une a dos comunidades	Pavimentar el tramo de la Aldea Buena Vista hacia El Carmen	50.00	0.00	50.00	0.00	0.00%	0.00%
	Mejoramiento camino rural, Caserío Los Miranda, Aldea El Carmen	Mejoramiento camino rural, Caserío Los Miranda, Aldea El Carmen	8,000.00	69,375.00	77,375.00	83,375.00	107.75%	0.67%
	Mejoramiento camino rural Los Pérez, Aldea San José Buena Vista	Mejoramiento camino rural Los Pérez, Aldea San José Buena Vista	75,000.00	240,000.00	315,000.00	314,884.15	99.96%	2.51%
	Mejoramiento camno rural, Caserío Los Méndez, Fase II	Mejoramiento camno rural, Caserío Los Méndez, Fase II	75,000.00	285,000.00	360,000.00	355,000.00	98.61%	2.83%
	Construcción puente vehicular Aldea El Edén	Construcción puente vehicular Aldea El Edén	85,000.00	80,500.00	165,500.00	0.00	0.00%	0.00%
	<b>Subtotal</b>		<b>6,315,847.00</b>	<b>8,638,904.17</b>	<b>14,954,751.17</b>	<b>11,957,588.19</b>	<b>79.96%</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria del ejercicio 2011 de la municipalidad "E".



**Cuadro 19**  
**Municipalidad “E”**  
**Asignación y ejecución presupuestaria de las acciones del plan operativo anual del ejercicio 2011 (III)**

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Acciones	Asignación Presupuestaria	Modificado	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	% Ejecutado	% Contribución a lo ejecutado
<b>Subtotal</b>			<b>6,315,847.00</b>	<b>8,383,904.17</b>	<b>14,699,751.17</b>	<b>11,957,588.19</b>	<b>81.35%</b>	
Cubrir los gastos de planificación, y pago de supervisión de los proyectos que se ejecutarán para lograr satisfacer las necesidades de los habitantes en temas de infraestructura	Apoyar y garantizar que las necesidades de la población sean plasmadas en un documento técnico para poder realizar su gestión ante cualquier institución	Contratar personal profesional para la realización de palmificaciones de proyectos para luego poder ser gestionados	50,000.00	479,533.64	529,533.64	477,955.00	90.26%	3.82%
El programa de proyección social es un medio importante que interactúa con la realidad social natural y cultural del municipio, logrando que la municipalidad se haga presente y responda a las demandas de la sociedad o grupos organizados, realizando proyectos productivos, comunitarios y actividades que posibiliten ampliar sus conocimientos y desarrollar destrezas artísticas y mejorar sus ingresos económicos	Apoyar y garantizar que las necesidades de la población sean plasmadas en un documento técnico para poder realizar su gestión ante cualquier institución	Contar con la infraestructura adecuada para poder impartir cursos de manualidades para apoyar a los grupos organizados	38,000.00	5,000.00	43,000.00	8,700.00	20.23%	0.07%
	Desarrollar e impulsar proyectos productivos que surgen a partir de distintas experiencias, oficios, recursos y habilidades de los habitantes de la región y de las características propias de cada municipio y localidad en que se desarrollan	Proporcionar insumos necesarios para la realización de proyectos productivos que generen ingresos a los grupos organizados	25,000.00	0.00	25,000.00	20,572.60	82.29%	0.16%
Apoyar a las comunidades urbanas y rurales del municipio en temas de desarrollo comunitario	Construcción edificio alcaldía auxiliar Caserio Mira Peña, Aldea El Edén	Construcción edificio alcaldía auxiliar Caserio Mira Peña, Aldea El Edén	37,000.00	22,300.00	59,300.00	59,300.00	100.00%	0.47%
	Ampliar el edificio en donde funciona la municipalidad	Contar con un edificio adecuado en donde funcione la municipalidad	50,413.85	100,000.00	150,413.85	0.00	0.00%	0.00%
			<b>6,516,260.85</b>	<b>8,990,737.81</b>	<b>15,506,998.66</b>	<b>12,524,115.79</b>	<b>80.76%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del formulario DTP-1 y ejecución presupuestaria del ejercicio 2011 de la municipalidad “E”.

En la revisión del Plan Operativo de las cinco municipalidades objeto de la investigación, para verificar si las acciones priorizadas responden a los objetivos estratégicos y operativos de estas entidades, se pueden observar ciertas debilidades en la planificación, principalmente en la redacción de los objetivos, que se hace necesario mencionar, entre ellas:

- a) El objetivo debe estar definido en forma clara, es decir orientar al resultado que se quiere obtener: Al revisar la mayor parte de los objetivos no están enunciados con claridad.
- b) El objetivo debe estar construido en verbo infinito, es decir, un verbo que finalice en “ar”, “er”, “ir”, con un elemento a ser medido y con un área de enfoque: Se encontraron algunos objetivos que no indican acción, sino que mencionan “mejoramiento”, “construcción”, por mencionar algunos casos, no se menciona el elemento susceptible de medición y se mezclan muchas áreas a ser cubiertas dentro del mismo objetivo.
- c) El objetivo debe tener una idea principal: En muchas municipalidades se encuentran objetivos que mencionan varias áreas, por ejemplo en el caso de la municipalidad “D”, tiene un objetivo que se refiere a fortalecer la cultura a través del apoyo brindado por la biblioteca, y en su contenido también menciona programas de desarrollo social, actividades de trabajo social y psicología, y en la acción se encuentra únicamente la dotación de libros a la biblioteca. Este es un ejemplo claro de que no se tiene una idea principal de lo que se quiere lograr y de esa forma redactar los objetivos.
- d) Se debe tomar en cuenta que los objetivos deben ser susceptibles de ser medidos.

**3) Consideración en la planificación anual, del periodo de tiempo para realizar las acciones:**

Se consultó a las entidades acerca de la determinación del periodo de tiempo en que se ejecutarán las acciones establecidas en la planificación y si quedan plasmadas en el Plan Operativo Anual. A esto, en el 80% se indica que si quedan definidas fechas de inicio y finalización, sin embargo estas no se reflejan en el Plan Operativo Anual.

**4) Definición de responsables de realizar las acciones planificadas:**

Al consultar al personal de las municipalidades, acerca de la definición de responsables de dar seguimiento a la ejecución de las acciones, establecidas en el Plan Operativo Anual, sólo en una de las entidades indican que si se quedan definidos los responsables, pero esto no se refleja en el plan, sino que en los perfiles de los proyectos a ejecutar.

**5) Establecimiento de mecanismos de control para verificar el cumplimiento de lo planificado:**

Respecto a la evaluación, el 100% de las municipalidades, indica que hasta el momento no tienen un mecanismo de medición que les permita establecer el grado de cumplimiento de lo planificado con lo presupuestado.

### **2.1.3. Información conforme a estados de ejecución presupuestaria de ingresos**

Los estados de ejecución presupuestaria, contienen información de todos los ingresos de cualquier naturaleza que se estiman percibir o recaudar durante el ejercicio fiscal, es decir el presupuesto asignado o proyectado por cada rubro.

Además, refleja las modificaciones que han afectado el presupuesto por alzas o disminuciones al mismo, cantidades que sumadas al presupuesto asignado, representan el presupuesto vigente de la entidad.

En la ejecución de ingresos es importante, conocer la disponibilidad de los recursos, para efectos de la investigación se indagó acerca de los siguientes aspectos:

#### **a) Elaboración de programación financiera y su periodicidad:**

Según la investigación realizada, el 60% de la muestra, indica que se asegura de realizar una programación de ingresos anualmente, pero se verifica mensual o cuatrimestralmente que la recaudación esté acorde a lo programado, esto para garantizar la cobertura de los gastos estimados.

El 40% indica que no realiza programaciones financieras, sólo el estimado anual, pero que actualmente realizan estudios para determinar sus ingresos mensuales y las necesidades de financiamiento presentadas.

**b) Identificación de los períodos del ejercicio fiscal en que se tiene más oportunidades de obtener recursos y disponer de ellos:**

Las normas, reglamentos y otros factores estacionales pueden influir en la percepción de los recursos de transferencias de gobierno central y la recaudación de los recursos propios municipales.

Según lo investigado, en cuanto a las recaudaciones de ingresos propios municipales, se pudo determinar que los períodos más relevantes en que se puede obtener recursos y disponer de ellos se presentan en los meses de enero a marzo, por cobros de boleto de ornato, además para las municipalidades que cobran cuotas fijas en los servicios de agua y de arbitrios se obtienen esos recursos en los primeros meses del año.

Las municipalidades también cobran el Impuesto Único Sobre Inmuebles –IUSI-, y pueden disponer de los ingresos trimestralmente.

En relación a los aportes de gobierno central, a partir de los últimos meses de 2010 han estado disponibles mensualmente, debido a las reformas realizadas al Código Municipal, la forma anterior era bimestral.

**c) Normas legales que aplican a cada una de las fuentes de financiamiento y los plazos en los que se pueden percibir.**

En este tema, el 100% de los encuestados, indica que si se conocen y aplican las normas legales a cada una de las fuentes de financiamiento y los plazos en los que se puede percibir, entre las fuentes, se enuncian las siguientes:

- Situado Constitucional: el artículo 257 de la Constitución Política de la República de Guatemala, establece que el Organismo Ejecutivo, debe incluir en el Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado, un 10% del mismo para las municipalidades del país. De este 10%, por lo menos el 90% debe ser destinado por las municipalidades a la cobertura de gastos de inversión y el 10% para gastos de funcionamiento. Este aporte se percibe en la actualidad, en forma mensual.
- Impuesto a la distribución del petróleo crudo y combustibles derivados del petróleo: Este aporte se recibe mensualmente, y según el Decreto 38-2005, que reforma esta ley, en el artículo 14, establece que se deben trasladar 0.20 de quetzal, por galón a las municipalidades y que estos recursos, deben ser destinados a servicios de transporte y a mejorar, construir y mantener la infraestructura vial, tanto urbana como rural de cada municipio, por lo tanto su aplicación es estrictamente para inversión.
- Impuesto sobre circulación de vehículos: este impuesto grava la circulación de vehículos terrestres, aéreos y marítimos, según Decreto No. 70-94. Los ingresos percibidos por éste, se destinan específicamente al mantenimiento, mejoramiento, construcción y/o ampliación de calles, puentes y bordillos; los provenientes de vehículos aéreos deben utilizarse para el mejoramiento del sistema eléctrico de los municipios; y los de vehículos marítimos, se destinarán a la conservación de fuentes de agua y de drenajes. Está establecido que la municipalidad puede utilizar un 2.5% para funcionamiento y 97.5% de este ingreso para inversión.

- IVA-PAZ: Como consecuencia de los Acuerdos de Paz firmados en 1996, la tasa del Impuesto al Valor Agregado se estableció en el 12%, de este porcentaje, según el artículo 10 del decreto 27-92 y sus reformas, 3.5 puntos porcentuales se asignan íntegramente para el financiamiento de la paz y el desarrollo, con destino para la ejecución de programas y proyectos de educación, salud, infraestructura, introducción de servicios de agua potable, electricidad, drenajes, manejo de desechos o a la mejora de servicios actuales.

De este 3.5%, a las municipalidades les corresponde el 1.5%, del que pueden destinar hasta un 25% como máximo a financiar gastos de funcionamiento y atención de prestaciones y jubilaciones, y el 75% se consigna exclusivamente para inversión.

- Impuesto Único sobre Inmuebles –IUSI-: las municipalidades administran y recaudan el impuesto, y el Decreto 15-98, establece que los fondos provenientes de este impuesto deben destinarse 70% para gastos de inversión y 30% para gastos de funcionamiento.

En cuanto al esquema de las ejecuciones presupuestarias, para ordenar, agrupar y presentar los recursos públicos conforme a la naturaleza u origen de los mismos, se utiliza el clasificador de recursos por rubros contenido en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, este permite el registro analítico de las transacciones de ingresos.

**d) Registro de lo recaudado y percibido:**

Según la investigación realizada, las municipalidades registran sus recaudaciones, bajo algunas clases específicas desagregadas en secciones, grupos y auxiliares. Con el fin de ilustrar de donde provienen los recursos, se brindan a continuación algunos ejemplos de lo que puede percibirse en cada clase:

- Clase 10 -Ingresos tributarios-: son los originados en el ejercicio del poder de imperio que tiene el Estado para establecer gravámenes y obtener recursos para el cumplimiento de sus fines. Puede dividirse en dos secciones:
  - Impuestos directos: para el caso de las municipalidades se grava la propiedad de bienes inmuebles, en este caso los recursos se originan del cobro del Impuesto Único sobre Inmuebles –IUSI-.
  - Impuestos indirectos: para los gobiernos locales estos ingresos están representados por los arbitrios municipales, que gravan las actividades comerciales, industriales y de servicios, y arbitrios sobre productos primarios minerales, vegetales, agrícolas, pecuarios y productos industriales, así también sobre diversiones y espectáculos. Ejemplo de estos son: Arbitrios municipales sobre carnicerías, depósitos de granos básicos, entre otros.
- Clase 11 -Ingresos no tributarios-: Son los que provienen de fuentes impositivas que contienen el concepto de contraprestación, entre estas encontramos:



- Tasas: ingresos derivados de importes pagados en virtud de la entrega de un bien o la contraprestación de un servicio. Como ejemplo se puede mencionar la tasa municipal por alumbrado público.
  - Contribuciones por mejoras: son contribuciones instituidas para costear la obra pública y que produce valorización inmobiliaria. Ejemplo de ello son las contribuciones por mejoras por pavimento.
  - Arrendamiento de edificios, equipos e instalaciones: estos ingresos se derivan de arrendamientos a terceros, un ejemplo son los arrendamientos de locales municipales.
  - Multas: son los cobros aplicados por infracciones o incumplimiento a leyes, reglamentos, disposiciones y otras normas legales relacionadas con aspectos no tributarios. En el ámbito municipal, se pueden mencionar las multas de tránsito como un ejemplo.
- Clase 13 -Venta de bienes y servicios de la administración pública-: son los recursos que provienen de gestiones no empresariales, como ejemplo, el cobro de certificaciones, autorizaciones, instalaciones de servicios, entre otros.
  - Clase 14 -Ingresos de operación-: son recursos que provienen de la venta de bienes y servicios que realizan las empresas públicas y que son el objeto principal de sus actividades. Para el sector municipal, los principales ingresos los constituyen los servicios públicos municipales, como agua potable, alcantarillado, recolección de basura, entre otros.

- Clase 15 -Rentas de la propiedad-: son los ingresos que provienen de intereses, arrendamientos de tierras y terrenos, dividendos y utilidades.
- Clase 16 -Transferencias corrientes-: se refiere a los recursos provenientes del sector público, privado o de gobiernos e instituciones extranjeras, que no están sujetos a contraprestación de bienes y servicios y que serán aplicados en gastos corrientes. El situado constitucional, aportes IVA PAZ y de circulación de vehículos, todos para gastos de funcionamiento son ejemplos de los ingresos que pueden reflejarse en estos rubros.
- Clase 17 -Transferencias de capital-: entre estos se clasifican los subsidios, subvenciones o donaciones que se obtienen sin ninguna contraprestación de bienes y servicios y que son aplicables a gastos de capital. El IVA PAZ para inversión, las transferencias por el impuesto sobre el petróleo y sus derivados, el situado constitucional, todo para gastos de inversión, son ejemplos de este tipo de recursos.
- Clase 18 -Recursos propios de capital-: son ingresos percibidos cuando se realiza venta o desincorporación de activos fijos y activos intangibles.
- Clase 23 -Disminución de otros activos financieros-: estos rubros clasifican la disminución de activos disponibles como lo son caja y bancos, o disminución de anticipos a contratistas.
- Clase 24 -Endeudamiento público interno-: En estos rubros se reflejan los recursos obtenidos por préstamos.

En la actualidad, las municipalidades utilizan el sistema de información financiera desarrollado por el Ministerio de Finanzas Públicas denominado Sistema de Contabilidad Integrada para Gobiernos Locales –SICOINGL-, a través del cual se procesan todas las operaciones presupuestarias y, que brinda información completa de la ejecución presupuestaria de cada entidad.

Como resultado de la investigación, se presenta información de la ejecución presupuestaria de ingresos en los períodos fiscales 2010 y 2011, de cada municipalidad.

**1) Municipalidad “A”:** se logró determinar que un alto porcentaje del percibido, se encuentra concentrado en las transferencias corrientes y de capital. Para el 2010 contribuyeron en un 60.10% del presupuesto y para el 2011 representa un 53.26% del total de ingresos, esto demuestra que la municipalidad tiene alta dependencia de las transferencias de gobierno para la ejecución de actividades.

Con respecto a sus ingresos, es en la clase 14 que comprende los ingresos de operación en la cual se obtiene la mayor recaudación y generación de ingresos propios, para 2010 tenía un 13.65% y en 2011 un 12.08% del total de sus ingresos percibidos.

El rubro con mayor representatividad de lo percibido en la clase 14, es el de piso de plaza, que contribuye en un 50.85% de los ingresos de esta clase para el ejercicio 2010 y en un 47.95% para 2011.

En el caso de la ejecución de ingresos de la municipalidad “A”, se puede observar que el total del presupuesto vigente fue mayor en el ejercicio 2011, respecto del ejercicio 2010, que se incrementó en Q 7,303,779.33.

Al revisar cada una de las clases, todas se incrementaron, pero los ingresos están afectados por la contratación de deuda, reflejada en la clase 24 con un valor de Q 4,500,000.00, que representan un 61.61% del incremento.

**2) Municipalidad “B”:** el presupuesto de esta municipalidad, refleja también el alto porcentaje de dependencia de las transferencias del gobierno central, al tomar en cuenta lo percibido en las clases presupuestarias 16 y 17, representan para el ejercicio 2010 el 82.58% de los ingresos y para el año 2011 el 87.14% del total.

En el ejercicio 2010, el mayor porcentaje de generación de los ingresos propios, lo representa la clase 10, que se refiere a los ingresos tributarios, con un 5.29% de recaudación del total de ingresos. Al revisar esta clase, es el rubro del impuesto único sobre inmuebles del 9/1000, el que integra el 56.74% de los ingresos, con un total de 354,336.26 recaudado por este concepto.

En el ejercicio 2011, nuevamente la mayor recaudación de los ingresos, se presenta en los ingresos tributarios, compuestos por los impuestos indirectos sobre los productos industriales. Sin embargo, al comparar por rubro, la extracción de hule genera Q300,285.00 de ingresos percibidos sobre los productos antes mencionados. Pero, al revisar los impuestos directos que contribuyen a la clase 10, se encuentra nuevamente el IUSI con la tasa del 9/1000, con un percibido de Q 302,238.75.

Es decir, al revisar por clase y grupo, los impuestos indirectos contribuyen en un porcentaje mayor al percibido, pero al revisar por rubro específico es el IUSI el que genera la mayor cantidad de ingresos.

Al comparar el percibido en los ejercicios 2010 y 2011, se puede observar que a pesar de que el total del presupuesto vigente fue mayor en el ejercicio 2011, respecto del ejercicio 2010, el total percibido disminuyó en Q 988,083.07 en el año 2011. Sin embargo, al revisar cada uno de las clases que representa los ingresos generados por las actividades de la municipalidad (ingresos de las clases 10 a la 15), se puede comprobar un incremento significativo en el percibido.

La disminución del total percibido, se debe a un leve descenso en la recepción de transferencias de capital en 2011, pero sobre todo a que en el 2010 se registraron ingresos por endeudamiento interno. Este evento hace, que para 2011, los resultados sean positivos para la municipalidad, al no incluir financiamiento por deuda en su presupuesto.

La clase presupuestaria que tiene un incremento significativo en el percibido y que contribuye a los ingresos propios es la clase 11 de ingresos no tributarios, que logró incrementar en más del 100% durante el ejercicio 2011, la cantidad percibida respecto según la ejecución de 2010. En esta clase se perciben principalmente ingresos por tasas municipales, arrendamientos y multas.

**3) Municipalidad “C”:** En el caso de la ejecución de ingresos de esta entidad, se puede observar que un alto porcentaje del percibido, se encuentra concentrado en las transferencias corrientes y de capital. Para el ejercicio 2010, las clases 16 y 17 suman el 91.58% de los ingresos, y para el ejercicio 2011 representan el 88.91%. Esto implica que la municipalidad es altamente dependiente de las transferencias que gobierno central le entrega.

En cuanto a su capacidad de generación de ingresos propios, el mayor porcentaje lo representa para ambos ejercicios, lo recaudado en la clase 14, que se refiere a los ingresos de operación. Para el ejercicio 2010 estos rubros representan un 3.06% de lo percibido y que al desglosar estos ingresos, es el rubro de piso de plaza el que contribuye con 203,073.50 quetzales, que para la clase 14 representa el 42.22% de lo percibido.

En relación al ejercicio 2011, los ingresos de operación, representan el 3.63% del total percibido. Es nuevamente el rubro de piso de plaza el que contribuye con un valor de Q 251,297.50, que para la clase 14 representa el 53% de lo percibido.

En el caso de la ejecución de ingresos de la municipalidad “C”, se observa que el total del presupuesto vigente es menor para el ejercicio 2011 respecto del ejercicio 2010, y que el total de ingresos percibidos disminuyó en 2,625,521.54 en el año 2011. La disminución del total de ingresos, se debe que se percibió 3,079,500.96 menos en las transferencias de capital durante el 2011 respecto al 2010. Esto puede obedecer a la poca recaudación propia que tiene la municipalidad.

**4) Municipalidad “D”:** Al observar la información consolidada del ejercicio 2010, se determina que las transferencias corrientes y de capital constituyen el 59.69% del total de ingresos, y que la mayor parte de la generación de ingresos propios está concentrada en la clase representada por los ingresos tributarios. Durante el ejercicio 2011, los ingresos por transferencias representan el 58.66% del total percibido, de la misma forma los ingresos tributarios son los de mayor recaudación de ingreso propio con un 16.13%. En ambos ejercicios, la clase 10 que está integrada por lo recaudado del impuesto único sobre inmuebles y arbitrios municipales, así como la clase 11 integrada principalmente por tasas municipales, son las más significativas en la recaudación municipal, y juntas tienen una participación del 29.72% del total del presupuesto en el ejercicio 2010, y el 27% del presupuesto de 2011.

Un dato relevante en esta municipalidad, es el incremento en la generación propia de ingresos que influirá de forma positiva para la asignación de las transferencias de Gobierno Central en el próximo ejercicio. A diferencia de los casos anteriores, esta entidad refleja un equilibrio entre la generación de ingresos, datos que demuestran una mayor capacidad de generación y recaudación de ingresos propios municipales.

La ejecución de ingresos de la municipalidad “D”, refleja un incremento en el presupuesto vigente del ejercicio 2011 respecto del ejercicio 2010, y que el total de ingresos percibidos se incrementó en 8,327,494.21 en el año 2011. El incremento generalizado de lo percibido, se debe tanto a lo recaudado por ingresos propios como a las transferencias procedentes de Gobierno Central. También se observa el incremento del presupuesto financiado por préstamos internos.

**5) Municipalidad “E”:** Al revisar la ejecución presupuestaria de ingresos, respecto a lo percibido, se puede verificar que la municipalidad, tiene alta dependencia de las transferencias de gobierno central, tanto corrientes, como de capital. En la ejecución 2010, las transferencias constituyen en 87.27% de lo percibido, en tanto que para 2011 son de un 87.86%. Esto significa que, menos del 13% de sus ingresos son generados por la municipalidad.

En cuanto a la generación de ingresos propios, para ambos ejercicios, es la clase 14 en donde se perciben más recursos, representada por un 8.21% en el ejercicio 2010 y un 7.48% en el ejercicio 2011.

Respecto a la clase 14, el rubro que genera mayores ingresos es el canon de agua, que contribuye con Q869,462.00 para el ejercicio 2010, y que contribuye en un 66.25% al total de ingresos por venta de servicios municipales. En el ejercicio 2011, se recaudan Q 873960.00 y esto representa un 68% de los ingresos de la clase 14.

En la ejecución de ingresos, se refleja un incremento en el presupuesto vigente del ejercicio 2011 respecto del ejercicio 2010, y que el total de ingresos percibidos se incrementó en Q 1,191,092.02 en el ejercicio 2011.

El incremento generalizado de lo percibido, se debe tanto a lo recaudado en ingresos propios como a las transferencias procedentes de Gobierno Central. Esta municipalidad refleja dos aspectos importantes, uno de ellos es que no posee deuda, y el otro es que el incremento en la generación de ingresos propios, influirá de forma positiva para aumentar las transferencias de Gobierno Central en el próximo ejercicio.



#### **2.1.4. Información conforme a estados de ejecución presupuestaria de egresos**

La ejecución presupuestaria de egresos, se presenta en estructuras programáticas, debido a que la metodología presupuestaria establecida es el presupuesto por programas.

Para ordenar en forma sistemática y homogénea los bienes y servicios, transferencias y variaciones de activos y pasivos, las municipalidades, usan el clasificador por objeto del gasto contenido en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias del Sector Público de Guatemala.

Las municipalidades utilizan el Sistema de Contabilidad Integrada de Gobiernos Locales –SICOIN GL-, que les permite registrar tanto ingresos como gastos, y obtener en tiempo real la información de su ejecución presupuestaria en forma detallada y consolidada. Sin embargo previo a la revisión de los estados de ejecución, es necesario conocer algunos aspectos que se toman en cuenta para la ejecución de los egresos:

**1) Consideración en la ejecución de los gastos en base a las disponibilidades generadas por ingresos presupuestarios, conforme transcurre el periodo fiscal:** Respecto a este tema, la totalidad de municipalidades en estudio, indican que siempre se toma en cuenta para la ejecución de los gastos, que exista consistencia con la proyección de ingresos, un factor determinante es el uso del sistema SICOIN GL, porque les brinda las disponibilidades bancarias y presupuestarias por fuente de financiamiento y no les permite ejecutar si no existen ambas disponibilidades.

Al revisar las cifras de su presupuesto vigente con el percibido, en una relación ingresos-gastos, se obtienen los siguientes datos:

**Cuadro 20**  
**Comparación de Presupuesto Vigente- Presupuesto Ejecutado**  
**Ejercicios 2010-2011**

Municipalidad	Descripción	EJERCICIO 2010			EJERCICIO 2011		
		Ingresos (I)	Gastos (G)	Diferencia (I-G)	Ingresos (I)	Gastos (G)	Diferencia (I-G)
<b>A</b>	Presupuesto Vigente (V)	36,828,628.48	36,828,628.48		47,979,359.57	47,979,359.57	
	Presupuesto Ejecutado ( E )	30,751,619.90	29,433,965.58	<b>1,317,654.32</b>	38,055,399.23	43,430,080.49	<b>-5,374,681.26</b>
	<b>Diferencia ( V-E)</b>	<b>6,077,008.58</b>	<b>7,394,662.90</b>		<b>9,923,960.34</b>	<b>4,549,279.08</b>	
	<b>Diferencia Porcentual</b>	<b>16.50%</b>	<b>20.08%</b>	<b>-3.58%</b>	<b>20.68%</b>	<b>9.48%</b>	<b>11.20%</b>
<b>B</b>	Presupuesto Vigente (V)	12,914,831.27	12,914,831.27		13,469,858.22	13,469,858.22	
	Presupuesto Ejecutado ( E )	11,798,653.69	10,443,003.53	<b>1,355,650.16</b>	10,810,570.62	11,963,733.78	<b>-1,153,163.16</b>
	<b>Diferencia ( V-E)</b>	<b>1,116,177.58</b>	<b>2,471,827.74</b>		<b>2,659,287.60</b>	<b>1,506,124.44</b>	
	<b>Diferencia Porcentual</b>	<b>8.64%</b>	<b>19.14%</b>	<b>-10.50%</b>	<b>19.74%</b>	<b>11.18%</b>	<b>8.56%</b>
<b>C</b>	Presupuesto Vigente (V)	17,041,961.97	17,041,961.97		16,065,392.04	16,065,392.04	
	Presupuesto Ejecutado ( E )	15,701,441.61	13,413,860.38	<b>2,287,581.23</b>	13,065,920.07	13,466,539.71	<b>-400,619.64</b>
	<b>Diferencia ( V-E)</b>	<b>1,340,520.36</b>	<b>3,628,101.59</b>		<b>2,999,471.97</b>	<b>2,598,852.33</b>	
	<b>Diferencia Porcentual</b>	<b>7.87%</b>	<b>21.29%</b>	<b>-13.42%</b>	<b>18.67%</b>	<b>16.18%</b>	<b>2.49%</b>
<b>D</b>	Presupuesto Vigente (V)	42,059,127.59	42,059,127.59		47,818,144.84	47,818,144.84	
	Presupuesto Ejecutado ( E )	37,328,112.91	37,470,972.38	<b>-142,859.47</b>	45,655,607.12	45,951,197.45	<b>-295,590.33</b>
	<b>Diferencia ( V-E)</b>	<b>4,731,014.68</b>	<b>4,588,155.21</b>		<b>2,162,537.72</b>	<b>1,866,947.39</b>	
	<b>Diferencia Porcentual</b>	<b>11.25%</b>	<b>10.91%</b>	<b>0.34%</b>	<b>4.52%</b>	<b>3.90%</b>	<b>0.62%</b>
<b>E</b>	Presupuesto Vigente (V)	20,373,439.70	20,373,439.70		25,994,161.75	25,994,161.75	
	Presupuesto Ejecutado ( E )	15,985,323.76	10,189,997.15	<b>5,795,326.61</b>	17,176,415.78	19,392,082.76	<b>-2,215,666.98</b>
	<b>Diferencia ( V-E)</b>	<b>4,388,115.94</b>	<b>10,183,442.55</b>		<b>8,817,745.97</b>	<b>6,602,078.99</b>	
	<b>Diferencia Porcentual</b>	<b>21.54%</b>	<b>49.98%</b>	<b>-28.45%</b>	<b>33.92%</b>	<b>25.40%</b>	<b>8.52%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**a) Municipalidad “A”:** al realizar la comparación de ingresos y gastos, respecto al presupuesto vigente y el presupuesto ejecutado, se obtiene una diferencia de 16.50% en los ingresos y un 20.08% en los gastos. Esto indica que su gestión de ingresos fue favorable para ese ejercicio y que se ejecutó en un 83.50% la proyección de los ingresos, y se obtuvo un 79.92% de ejecución de los egresos, la diferencia de un 3.58% representa el grado en que se gestionó mejor el ingreso municipal.

Para el ejercicio 2011, esta relación varió, ya que se dejó de ejecutar un 20.68% de los ingresos, en tanto que en los gastos sólo se dejó de ejecutar el 9.48% del presupuesto vigente. La diferencia del 11.20%, indica que faltó ese porcentaje de ingresos para cubrir la gestión de los egresos en el ejercicio, y la diferencia en la ejecución es cubierta por los saldos de caja del años anterior.

**b) Municipalidad “B”:** al realizar la comparación de ingresos y gastos, respecto al presupuesto vigente y el presupuesto ejecutado, se puede determinar que se dejó de ejecutar el 8.64% en los ingresos y un 19.14% en los gastos. Esto indica que su gestión de ingresos fue favorable para ese ejercicio y que se ejecutó en un 91.36% la proyección de los ingresos, y se obtuvo un 81.86% de ejecución de los egresos, la diferencia de un 10.50% representa que se gestionó mejor el ingreso que los egresos.

Para el ejercicio 2011, esta relación varió, ya que se dejó de ejecutar un 19.74% de los ingresos, en tanto que en los gastos sólo se dejó de ejecutar el 11.18% del presupuesto vigente. La diferencia del 8.56%, indica que faltó ese porcentaje de ingresos para cubrir la gestión de los egresos en el ejercicio, y que se ejecutó con saldos de caja del año anterior.

**c) Municipalidad “C”:** al realizar la comparación de ingresos y gastos, respecto al presupuesto vigente y el presupuesto ejecutado, se obtiene una diferencia de 7.87% en los ingresos y un 21.29% en los gastos. Esto indica que su gestión de ingresos fue favorable para ese ejercicio y que se ejecutó en un 92.13% los ingresos, y se obtuvo un 78.71% de ejecución de los egresos, la diferencia de un 13.42% es ejecutada con saldos de caja del año anterior.

Para el ejercicio 2011, se dejó de ejecutar un 18.67% de los ingresos, en tanto que en los gastos sólo se dejó de ejecutar el 16.18% del presupuesto vigente. La diferencia del 2.49%, indica que faltó ese porcentaje de ingresos para cubrir la gestión de los egresos en el ejercicio, y que se ejecutó con saldos de caja para financiar los mismos.

**d) Municipalidad “D”:** al realizar la comparación de ingresos y gastos, respecto al presupuesto vigente y el presupuesto ejecutado, se obtiene una diferencia de 11.25% en los ingresos y un 10.91% en los gastos. Esto indica que se ejecutó en un 88.75% los ingresos, y se obtuvo un 89.09% de ejecución de los egresos, la diferencia de un 0.34% indica que faltó ese porcentaje de ingresos para cubrir la gestión de los egresos en el ejercicio. A su vez, esto refleja que se utilizaron recursos de años anteriores para la gestión de sus egresos.

Para el ejercicio 2011, se refleja mayor certeza en la proyección de ingresos y gastos, se dejó de ejecutar un 4.52% de los ingresos, en tanto que en los gastos sólo se dejó de ejecutar el 3.90% del presupuesto vigente. La diferencia del 0.62%, indica que faltó ese porcentaje de ingresos para cubrir la gestión de los egresos en el ejercicio, y que se ejecutó con saldos de caja del año anterior para cubrir los mismos.

**d) Municipalidad “D”:** al realizar la comparación de ingresos y gastos, respecto al presupuesto vigente y el presupuesto ejecutado, se obtiene una diferencia de 11.25% en los ingresos y un 10.91% en los gastos. Esto indica que se ejecutó en un 88.75% los ingresos, y se obtuvo un 89.09% de ejecución de los egresos, la diferencia de un 0.34% indica que faltó ese porcentaje de ingresos para cubrir la gestión de los egresos en el ejercicio. A su vez, esto refleja que se utilizaron recursos de años anteriores para la gestión de sus egresos.

Para el ejercicio 2011, se refleja mayor certeza en la proyección de ingresos y gastos, se dejó de ejecutar un 4.52% de los ingresos, en tanto que en los gastos sólo se dejó de ejecutar el 3.90% del presupuesto vigente. La diferencia del 0.62%, indica que faltó ese porcentaje de ingresos para cubrir la gestión de los egresos en el ejercicio, y que se ejecutó con saldos de caja del año anterior.

**e) Municipalidad “E”:** al realizar la comparación de ingresos y gastos, respecto al presupuesto vigente y el presupuesto ejecutado, se obtiene una diferencia de 21.54% en los ingresos y un 49.98% en los gastos. Esto indica que su gestión de ingresos fue favorable para ese ejercicio y que se ejecutó en un 78.46% los ingresos, contrario a los egresos ya que sólo se ejecutó el 50.02% de lo presupuestado. La diferencia de 28.45% indica que en ese porcentaje no se aplicaron los ingresos percibidos.

Para el ejercicio 2011, la situación es similar, se dejó de ejecutar un 33.92% de los ingresos, en tanto que en los gastos se dejó de ejecutar un 25.40% del presupuesto vigente. La diferencia del 8.52%, indica que ese porcentaje de ingresos no fue utilizado.

En esta municipalidad se puede observar poca certeza en la proyección presupuestaria, las cantidades que se amplían en el presupuesto no se reflejan como ejecutadas, es decir se suman valores al presupuesto vigente que realmente no se perciben.

**2) Formas en que se asegura la cobertura de los gastos necesarios para el adecuado funcionamiento de la municipalidad:** Acerca de este tema, las municipalidades, desde la planificación priorizan los gastos más elementales para ser cubiertos. Durante la ejecución, se revisan los compromisos y necesidades que se presentan para verificar si se encuentran contempladas dentro del presupuesto original o si es necesario realizar ajustes al mismo.

**3) Existencia de la deuda municipal: Establecimiento de normas para la ejecución y si se establece la periodicidad de pago y respeto de la programación de la misma.**

Con respecto a la deuda, 3 de las 5 municipalidades objeto de la investigación poseen deuda de tipo interno.

En cuanto a la contratación de deuda, queda normado en Acta de Concejo Municipal, se autoriza la cantidad a adquirir y se determina en qué se aplicarán esos recursos, y se considera la calidad del gasto y la utilización de los fondos exclusivamente para el fin establecido.

En el caso de la municipalidad “A”, se utilizó en 2010, la cantidad de 3,024,323.23 de quetzales, que representa un 10.27% del total del presupuesto ejecutado (que asciende a Q 29,433,965.58) para amortización de la deuda y servicio de la misma.

De los fondos destinado para deuda, se puede determinar que el 14.47% se gastó en intereses y el 85.53% en amortización del préstamo.

**Cuadro 21**  
**Presupuesto para pago de la deuda**  
**Municipalidad “A”**  
**Ejercicio 2010**

Descripción	Asignado	Modificado	Vigente	Ejecutado	Porcentaje
<b>99 - Partidas No asignables a programas</b>	<b>3,330,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>3,330,000.00</b>	<b>3,024,323.23</b>	<b>100.00%</b>
731 - Intereses por préstamos del sector privado	510,000.00	0.00	510,000.00	437,650.45	14.47%
751 - Amortización de préstamos del sector privado	2,820,000.00	0.00	2,820,000.00	2,586,672.78	85.53%

Fuente: Elaboración propia con datos de la ejecución presupuestaria de egresos del ejercicio 2010 de la municipalidad “A”.

Durante el ejercicio 2011, se adquirió nueva deuda. Al comparar con el presupuesto ejecutado 43,430,080.49, la cantidad destinada al pago de la deuda, representa un 15.77% del total de ejecutado.

El total pagado por la deuda y sus servicios, por un monto de 6,850,331.91 quetzales, está integrado por dos préstamos, de los cuales uno consume el 31.35% de lo ejecutado y el segundo préstamo el 68.65%. En cuanto al porcentaje destinado al pago de amortizaciones, entre los dos préstamos suma el 94.89 y los intereses representan un 5.11%.

**Cuadro 22**  
**Presupuesto para pago de la deuda**  
**Municipalidad “A”**  
**Ejercicio 2011**

Descripción	Asignado	Modificado	Vigente	Ejecutado	Porcentaje
<b>99 - Partidas No asignables a programas</b>	<b>4,316,000.10</b>	<b>2,534,331.81</b>	<b>6,850,331.91</b>	<b>6,850,331.85</b>	<b>100.00%</b>
<b>Préstamo 1</b>	<b>2,136,000.05</b>	<b>11,771.70</b>	<b>2,147,771.75</b>	<b>2,147,771.74</b>	<b>31.35%</b>
731 - Intereses por préstamos del sector privado	136,000.00	11,771.70	147,771.70	147,771.70	2.16%
751 - Amortización de préstamos del sector privado	2,000,000.05	0.00	2,000,000.05	2,000,000.04	29.20%
<b>Préstamo 2</b>	<b>2,180,000.05</b>	<b>2,522,560.11</b>	<b>4,702,560.16</b>	<b>4,702,560.11</b>	<b>68.65%</b>
731 - Intereses por préstamos del sector privado	930,000.00	-727,439.89	202,560.11	202,560.11	2.96%
751 - Amortización de préstamos del sector privado	1,250,000.05	3,250,000.00	4,500,000.05	4,500,000.00	65.69%

Fuente: Elaboración propia con datos de la ejecución presupuestaria de egresos del ejercicio 2011 de la municipalidad “A”.



La municipalidad “B”, también posee deuda, para el ejercicio 2010, se puede concluir que el 4.11% del total de su presupuesto ejecutado, fue destinado para el pago de deuda. De la cantidad 429,013.94 quetzales, el 89.95% fue utilizado para el pago de amortizaciones y el 10.05% se gastó en intereses.

**Cuadro 23**  
**Presupuesto para pago de la deuda**  
**Municipalidad “B”**  
**Ejercicio 2010**

Descripción	Asignado	Modificado	Vigente	Ejecutado	Porcentaje
<b>99 - Partidas No asignables a programas</b>	<b>385,000.00</b>	<b>44,883.66</b>	<b>429,883.66</b>	<b>429,013.94</b>	<b>100.00%</b>
<b>Préstamo 1</b>	<b>210,000.00</b>	<b>-11,300.00</b>	<b>198,700.00</b>	<b>197,852.75</b>	<b>46.12%</b>
732 - Intereses por préstamos del sector privado	30,000.00	-12,000.00	18,000.00	17,155.28	4.00%
753 - Amortización de préstamos de entidades descentralizadas y autónomas no financieras	180,000.00	700.00	180,700.00	180,697.47	42.12%
<b>Préstamo 2</b>	<b>175,000.00</b>	<b>56,183.66</b>	<b>231,183.66</b>	<b>231,161.19</b>	<b>53.88%</b>
732 - Intereses por préstamos del sector privado	25,000.00	983.66	25,983.66	25,983.66	6.05%
753 - Amortización de préstamos de entidades descentralizadas y autónomas no financieras	150,000.00	55,200.00	205,200.00	205,177.53	47.83%

Fuente: Elaboración propia con datos de la ejecución presupuestaria de egresos del ejercicio 2011 de la municipalidad “A”.

Durante el ejercicio 2011, los préstamos del ejercicio anterior estuvieron vigentes, y del total de gasto ejecutado, se destinó un 8.75% para el pago de la deuda, integrado por un 92.34% para el pago de amortizaciones y un 7.66 % para el pago de intereses.

**Cuadro 24**  
**Presupuesto para pago de la deuda**  
**Municipalidad “B”**  
**Ejercicio 2011**

<b>Descripción</b>	<b>Asignado</b>	<b>Modificado</b>	<b>Vigente</b>	<b>Ejecutado</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>99 - Partidas No asignables a programas</b>	<b>1,081,465.00</b>	<b>13,342.35</b>	<b>1,094,807.35</b>	<b>1,046,757.17</b>	<b>100.00%</b>
<b>Préstamo 1</b>	<b>219,155.00</b>	<b>15,612.35</b>	<b>234,767.35</b>	<b>234,767.35</b>	<b>22.43%</b>
732 - Intereses por préstamos del sector privado	19,000.00	212.40	19,212.40	19,212.40	1.84%
753 - Amortización de préstamos de entidades descentralizadas y autónomas no financieras	200,155.00	15,399.95	215,554.95	215,554.95	20.59%
<b>Préstamo 2</b>	<b>862,310.00</b>	<b>-2,270.00</b>	<b>860,040.00</b>	<b>811,989.82</b>	<b>77.57%</b>
732 - Intereses por préstamos del sector privado	72,000.00	-2,270.00	69,730.00	60,954.77	5.82%
753 - Amortización de préstamos de entidades descentralizadas y autónomas no financieras	790,310.00	0.00	790,310.00	751,035.05	71.75%

Fuente: Elaboración propia con datos de la ejecución presupuestaria de egresos del ejercicio 2011 de la municipalidad “B”.

La municipalidad “D”, también posee dos préstamos, vigentes durante 2010 y 2011. Para el ejercicio 2010, del total de presupuesto ejecutado, se destinaron 4,850,570.83 quetzales, para el pago de deuda, que constituían el 12.94% del total ejecutado. De esa cantidad, el 96.21% se utilizó en amortizaciones de capital y el 3.79% restante fue utilizado para el servicio de la deuda.

**Cuadro 25**  
**Presupuesto para pago de la deuda**  
**Municipalidad “D”**  
**Ejercicio 2010**

<b>Descripción</b>	<b>Asignado</b>	<b>Modificado</b>	<b>Vigente</b>	<b>Ejecutado</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>99 - Partidas No asignables a programas</b>	<b>2,320,000.00</b>	<b>2,533,795.49</b>	<b>4,853,795.49</b>	<b>4,850,570.83</b>	<b>100.00%</b>
<b>Préstamo 1</b>	<b>2,320,000.00</b>	<b>757,265.82</b>	<b>3,077,265.82</b>	<b>3,077,265.82</b>	<b>63.44%</b>
731 - Intereses por préstamos del sector privado	160,000.00	-49,400.26	110,599.74	110,599.74	2.28%
751 - Amortización de préstamos del sector privado	2,160,000.00	806,666.08	2,966,666.08	2,966,666.08	61.16%
<b>Préstamo 2</b>	<b>0.00</b>	<b>1,776,529.67</b>	<b>1,776,529.67</b>	<b>1,773,305.01</b>	<b>36.56%</b>
731 - Intereses por préstamos del sector privado	0.00	76,529.67	76,529.67	73,305.01	1.51%
751 - Amortización de préstamos del sector privado	0.00	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00	35.05%

Fuente: Elaboración propia con datos de la ejecución presupuestaria de egresos del ejercicio 2010 de la municipalidad “D”.

Para el ejercicio 2011, la municipalidad “D”, del total de presupuesto ejecutado, la municipalidad destinó 5,323,383.53 de quetzales que equivale al 11.58% del presupuesto ejecutado de egresos. Con relación a lo amortizado a capital, el 95.55% se utilizó para ello, en tanto que el 4.45% fue erogado para el servicio de la deuda.

**Cuadro 26**  
**Presupuesto para pago de la deuda**  
**Municipalidad “D”**  
**Ejercicio 2011**

Descripción	Asignado	Modificado	Vigente	Ejecutado	Porcentaje
<b>99 - Partidas No asignables a programas</b>	<b>5,083,933.72</b>	<b>254,097.46</b>	<b>5,338,031.18</b>	<b>5,323,383.53</b>	<b>100.00%</b>
<b>Préstamo 1</b>	<b>0.00</b>	<b>602,615.00</b>	<b>602,615.00</b>	<b>602,614.78</b>	<b>11.32%</b>
731 - Intereses por préstamos del sector privado	0.00	2,615.00	2,615.00	2,614.78	0.05%
751 - Amortización de préstamos del sector privado	0.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	11.27%
<b>Préstamo 2</b>	<b>5,083,933.72</b>	<b>-348,517.54</b>	<b>4,735,416.18</b>	<b>4,720,768.75</b>	<b>88.68%</b>
731 - Intereses por préstamos del sector privado	0.00	249,009.97	249,009.97	234,362.54	4.40%
754 - Amortización de préstamos de instituciones públicas financieras	4,713,933.72	4,713,933.72	0.00	0.00	0.00%
741 - Amortización de préstamos del sector privado	370,000.00	4,116,406.21	4,486,406.21	4,486,406.21	84.28%

Fuente: Elaboración propia con datos de la ejecución presupuestaria de egresos del ejercicio 2010 de la municipalidad “D”.

#### **4) Consideración de las disposiciones legales y específicas de cada una de las fuentes de financiamiento en la aplicación de los gastos corrientes y de capital:**

En la ejecución de los egresos, es importante respetar las disposiciones legales para cada fuente de financiamiento mencionadas con anterioridad, la aplicación incorrecta es considerada malversación de fondos. La totalidad de las municipalidades objeto de esta investigación, indican que si respetan la normativa establecida para cada fuente. Para la comprobación de lo afirmado, a continuación, se realiza el análisis de los ingresos generados por fuente de financiamiento y cómo se aplicó en los egresos.

El siguiente cuadro muestra la consolidación de los ingresos, según las fuentes de financiamiento que corresponden a cada uno de los ingresos. Para efecto del análisis, se toman en cuenta los fondos procedentes de las transferencias de gobierno central, debido a que tienen establecidos los porcentajes que deben utilizar para gastos de funcionamiento y los que deben destinar a la inversión. Además se analizan los ingresos propios generados por la municipalidad, debido a la importancia de conocer cuánto se genera y cómo se aplican esos fondos. A su vez, se analizan en las municipalidades que recaudan el Impuesto Único sobre Inmuebles, qué tipo de gasto se financia con esta fuente. Además, se incluyen las transferencias que los Consejos Departamentales de Desarrollo realizan a las municipalidades, y que por tener un destino específico pero variado en las entidades, no se realiza análisis. También se consideran los ingresos que se perciben como transferencias de personas o empresas.

**Cuadro 27**  
**Total de ingresos percibidos por fuente de financiamiento**  
**Ejercicios 2010-2011**

Municipalidad	"A"		"B"		"C"		"D"		"E"	
Ejercicio	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Ingresos tributarios IVA Paz	8,000,414.00	9,468,211.36	3,728,549.68	4,397,635.53	4,618,496.91	5,827,084.66	10,128,444.03	12,043,765.19	5,458,101.05	6,441,476.02
Ingresos ordinarios de aporte constitucional	8,009,612.68	8,807,368.03	3,737,668.77	3,995,061.73	4,972,899.07	5,109,997.11	10,146,023.43	11,491,470.01	5,468,052.98	6,146,087.01
Impuesto sobre circulación de vehículos	489,377.55	650,048.19	244,214.14	294,864.78	326,260.02	377,155.17	661,811.32	826,875.05	356,748.13	442,245.07
Impuesto al petróleo y sus derivados	327,398.47	290,950.45	137,648.71	131,976.43	183,077.36	168,808.21	377,703.39	370,095.14	201,398.62	197,941.33
Ingresos propios municipales	11,266,565.58	12,243,721.09	653,463.16	1,061,574.72	1,032,970.90	1,436,082.76	7,269,863.64	8,054,270.64	2,035,178.98	2,085,962.35
Impuesto único sobre inmuebles	1,002,910.47	1,043,029.31	378,895.59	327,702.67	18,070.46	12,574.84	6,071,869.06	6,335,257.68	0.00	0.00
Transferencias de personas y otras	99,824.60	55,506.00	7,400.00	20,193.00	324,953.57	134,217.32	14,616.24	0.00	125,844.00	500.00
Transferencias Consejo de Desarrollo	1,555,516.55	996,564.80	1,888,348.64	581,561.76	4,224,713.32	0.00	957,781.80	2,047,467.20	2,340,000.00	1,862,204.00
Préstamos internos	0.00	4,500,000.00	1,022,465.00	0.00	0.00	0.00	1,700,000.00	4,486,406.21	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>30,751,619.90</b>	<b>38,055,399.23</b>	<b>11,798,653.69</b>	<b>10,810,570.62</b>	<b>15,701,441.61</b>	<b>13,065,920.07</b>	<b>37,328,112.91</b>	<b>45,655,607.12</b>	<b>15,985,323.76</b>	<b>17,176,415.78</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de las ejecuciones de ingresos de ejercicios 2010 y 2011, de las municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E".

**Ingresos tributarios IVA-PAZ:** Según la Ley del Impuesto al Valor Agregado, de las transferencias realizadas a las municipalidades, el 75% como mínimo debe ser utilizado para inversión y el 25% como máximo para funcionamiento.

**Cuadro 28**

**Ingresos generados y aplicación del gasto  
Impuesto al Valor Agregado IVA PAZ  
Ejercicio 2010**

Ejecución		Ingresos			Egresos			
Municipalidad		Funcionamiento	Inversión	Total	Funcionamiento	Inversión	Deuda	Total
"A"	Valor	2,000,103.52	6,000,310.48	8,000,414.00	1,689,580.11	2,982,040.96	437,650.45	5,109,271.52
	%	25.00%	75.00%	100.00%	33.07%	58.37%	8.57%	100.00%
"B"	Valor	932,137.43	2,796,412.25	3,728,549.68	678,594.48	2,278,297.87	429,013.94	3,385,906.29
	%	25.00%	75.00%	100.00%	20.04%	67.29%	12.67%	100.00%
"C"	Valor	1,154,624.25	3,463,872.66	4,618,496.91	1,034,677.91	2,419,646.49	0.00	3,454,324.40
	%	25.00%	75.00%	100.00%	29.95%	70.05%	0.00%	100.00%
"D"	Valor	2,532,111.01	7,596,333.02	10,128,444.03	2,270,696.12	2,674,105.58	4,043,904.75	8,988,706.45
	%	24.14%	75.86%	100.00%	25.26%	29.75%	44.99%	100.00%
"E"	Valor	1,364,526.06	4,093,574.99	5,458,101.05	793,912.91	2,430,944.38	0.00	3,224,857.29
	%	25.00%	75.00%	100.00%	24.62%	75.38%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, con datos de las ejecuciones presupuestarias del ejercicio 2010 de las municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E".

Durante la ejecución del ejercicio 2010, en el caso de los ingresos, se puede verificar que el 100% de las municipalidades registraron el ingreso por el Impuesto al Valor Agregado –IVA PAZ- de acuerdo a lo establecido en la ley. Respecto a los egresos se tienen los siguientes casos:

- Municipalidad “A”: De los ingresos percibidos, 2,891,142.80 no fueron utilizados, esto representa un 36% de los fondos. En cuanto a la cantidad utilizada, se verifica que un 58.37% fue para inversión y un 41.58% de los fondos son destinados para gastos de funcionamiento, amortización y servicio de la deuda, estos datos revelan que los fondos no se han destinado según lo establece la ley.
- Municipalidad “B”: Esta municipalidad dejó de ejecutar 342643.39, que representa el 11.25% de los ingresos con la fuente de IVA PAZ, y en los egresos se ha utilizado un 32.71% para cubrir los gastos de funcionamiento, amortización y servicio de la deuda. En tanto la inversión representa un 67.29%. Según los datos, esta municipalidad no cumplió con los porcentajes normados para esta fuente durante el ejercicio, mismos que están influenciados por el 12.67% utilizado en el pago de deuda.
- Municipalidad “C”: Esta municipalidad no ejecutó 1,164,172.51 quetzales, mismos que representan un 25.21% de lo percibido en esta fuente. En los egresos se puede observar que un 29.95% fue utilizado para gastos corrientes y un 70.05% destinado a la inversión. Estos datos revelan que aunque el porcentaje de los gastos de funcionamiento exceden en un 4.95% al legal, puede estar inmerso en el saldo no ejecutado, por lo tanto esta municipalidad si ejecutó su gasto con más apego a lo establecido.



- Municipalidad “D”: Esta entidad dejó de ejecutar Q 1,139,737.58 que equivale al 14.30% de lo percibido en esta fuente. Sin embargo, al verificar los gastos por funcionamiento, amortización y servicio de la deuda, suman un 70.25% del total utilizado, en relación a un 29.75% aplicado a la inversión. Por estos datos se deduce que la tendencia de la ejecución es inversa al destino que establece la ley, en un 44.99% influenciado por la deuda interna.
- Municipalidad “E”: En esta entidad se encuentra una tendencia a la baja ejecución, en este caso se dejó de ejecutar la cantidad de 2,233,243.76 quetzales procedentes de esta transferencia de gobierno y que representa el 40.91% de lo recibido. Al verificar los egresos revelan que se los gastos efectuados responden a los porcentajes establecidos en ley, con un 24.62% destinado al gasto corriente un 75.38% a la inversión.

De lo anterior se puede concluir que sólo las municipalidades “C” y “E”, ejecutan los fondos de IVA PAZ, de acuerdo a lo normado. En el caso de la municipalidad “A” la baja ejecución y el pago de deuda inciden en la desviación de los porcentajes. La diferencia en la municipalidad “B” puede derivarse del pago de deuda, y el caso de la municipalidad “D” es preocupante ya que los porcentajes los aplica a la inversa de lo establecido, esto puede derivarse del pago de deuda entre otros factores.

El fin último de las transferencias de gobierno es que los fondos sean devueltos a la población en bienes y servicios, por ello el bajo porcentaje de ejecución con esta fuente en la municipalidad “E”, también debe ser un motivo de revisión para las autoridades municipales.

**Cuadro 29**  
**Ingresos generados y aplicación del gasto**  
**Impuesto al Valor Agregado IVA PAZ**  
**Ejercicio 2011**

Ejecución		Ingresos			Egresos			
Municipalidad		Funcionamiento	Inversión	Total	Funcionamiento	Inversión	Deuda	Total
"A"	Valor	2,367,052.81	7,101,158.55	9,468,211.36	327,991.29	4,407,165.23	4,004,260.59	8,739,417.11
	%	25.00%	75.00%	100.00%	3.75%	50.43%	45.82%	100.00%
"B"	Valor	1,099,408.89	3,298,226.64	4,397,635.53	639,643.06	2,652,778.77	1,046,757.17	4,339,179.00
	%	25.00%	75.00%	100.00%	14.74%	61.14%	24.12%	100.00%
"C"	Valor	1,456,771.19	4,370,313.47	5,827,084.66	1,055,624.20	3,375,650.35	0.00	4,431,274.55
	%	25.00%	75.00%	100.00%	23.82%	76.18%	0.00%	100.00%
"D"	Valor	3,010,941.30	9,032,823.89	12,043,765.19	3,621,247.02	2,497,451.32	5,325,383.53	11,444,081.87
	%	25.00%	75.00%	100.00%	31.64%	21.82%	46.53%	100.00%
"E"	Valor	1,610,369.03	4,831,106.99	6,441,476.02	920,074.24	2,759,514.72	0.00	3,679,588.96
	%	25.00%	75.00%	100.00%	25.00%	75.00%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, con datos de las ejecuciones presupuestarias del ejercicio 2011 de las municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E".

Durante la ejecución del ejercicio 2011, el 100% de las municipalidades registraron el ingreso por el Impuesto al Valor Agregado –IVA PAZ- de acuerdo a los porcentajes establecidos en la ley. Respecto a los egresos se tienen los siguientes casos:

- Municipalidad “A”: Del total de ingresos no se ejecutaron Q 728,794.25, que equivalen a un 7.69% de lo recibido. En los egresos el 49.57% fue destinado a gastos de funcionamiento, amortización y pago de la deuda, en contraparte la inversión representa un 50.43%, nuevamente el pago de deuda tiene marcada influencia en la ejecución con esta fuente. amortización y servicio de la deuda, estos datos revelan que los fondos no se han destinado según lo establece la ley.
- Municipalidad “B”: Esta municipalidad tiene una buena gestión de esta fuente, sólo dejó de ejecutar el 0.98% de lo recibido. En los egresos ejecutó un 38.86% para gastos corrientes, amortizaciones y servicio de la deuda. Esto implicó que sólo el 61.14% fuera destinado a la inversión. Nuevamente la deuda influye a que en la ejecución no se cumplan los porcentajes que se tienen normados.
- Municipalidad “C”: Esta municipalidad no ejecutó 1,395,810.11 quetzales, mismos que representan un 23.95% de lo percibido en esta fuente. En los egresos se puede observar que un 23.82% fue utilizado para gastos corrientes y un 76.18% destinado a la inversión. Los datos reflejan la tendencia a respetar los porcentajes establecidos en ley para la ejecución con esta fuente

- Municipalidad “D”: Esta entidad dejó de ejecutar sólo un 1.32% de sus ingresos, y refleja un 78.18% ejecutado en funcionamiento y pago de deuda, la tendencia de esta municipalidad es similar al año anterior, nuevamente se ejecuta en forma inversa los porcentajes establecidos en ley.
- Municipalidad “E”: La situación de esta entidad es similar al año anterior, existe una baja ejecución ya que un 42.88% de los ingresos recibidos en esta transferencia de gobierno no fue ejecutada en el ejercicio, pero siempre se ejecuta con los porcentajes que la ley indica.

En conclusión, las características en la ejecución presupuestaria del ejercicio 2011 en las municipalidades objeto de estudio con respecto a la aplicación de la fuente de IVA PAZ no sufre muchas variaciones, respecto a lo ejecutado en 2011, la influencia del pago de amortizaciones y servicio de la deuda con esta fuente provoca que exista desviación en los porcentajes ejecutados. A excepción de las municipalidades “C” y “E”, las entidades tuvieron un alto porcentaje de ejecución a través de esta fuente.

**Ingresos Ordinarios de Aporte Constitucional:** La Constitución Política de la República de Guatemala, establece que el 10% de la asignación constitucional, puede destinarse a funcionamiento y el porcentaje restante a programas y proyectos de inversión que mejoren la calidad de vida de los habitantes. A continuación se realiza el análisis de los ingresos con esta transferencia que el gobierno central da a las municipalidades y el destino que las entidades le dan.

**Cuadro 30**  
**Ingresos generados y aplicación del gasto**  
**Ingresos ordinarios de aporte constitucional**  
**Ejercicio 2010**

<b>Ejecución</b>		<b>Ingresos</b>			<b>Egresos</b>			
<b>Municipalidad</b>		<b>Funcionamiento</b>	<b>Inversión</b>	<b>Total</b>	<b>Funcionamiento</b>	<b>Inversión</b>	<b>Deuda</b>	<b>Total</b>
<b>"A"</b>	<b>Valor</b>	800,961.28	7,208,651.40	8,009,612.68	2,938,478.44	850.00	437,650.45	3,376,978.89
	<b>%</b>	10.00%	90.00%	100.00%	87.01%	0.03%	12.96%	100.00%
<b>"B"</b>	<b>Valor</b>	373,766.88	3,363,901.89	3,737,668.77	1,207,741.09	2,454,789.70	0.00	3,662,530.79
	<b>%</b>	10.00%	90.00%	100.00%	32.98%	67.02%	0.00%	100.00%
<b>"C"</b>	<b>Valor</b>	497,289.91	4,475,609.16	4,972,899.07	390,966.64	3,327,270.47	0.00	3,718,237.11
	<b>%</b>	10.00%	90.00%	100.00%	10.51%	89.49%	0.00%	100.00%
<b>"D"</b>	<b>Valor</b>	1,014,602.34	9,131,421.09	10,146,023.43	8,828,136.79	1,193,014.72	0.00	10,021,151.51
	<b>%</b>	10.00%	90.00%	100.00%	88.10%	11.90%	0.00%	100.00%
<b>"E"</b>	<b>Valor</b>	546,805.33	4,921,247.65	5,468,052.98	322,540.55	1,230,785.23	0.00	1,553,325.78
	<b>%</b>	10.00%	90.00%	100.00%	20.76%	79.24%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, con datos de las ejecuciones presupuestarias del ejercicio 2010 de las municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E".

Durante la ejecución del ejercicio 2010, el 100% de las municipalidades registraron el ingreso de acuerdo al porcentaje establecido en la ley, las transferencias de ingresos ordinarios por aporte constitucional. La relación de los ingresos y gastos se analiza a continuación.

- Municipalidad “A”: Del total de ingresos no se ejecutaron Q 4,632,633.79, que equivalen a un 57.84% de lo recibido. En los egresos el 99.97% fue destinado a gastos de funcionamiento, amortización y pago de la deuda, en contraparte la inversión representa un 0.03%, ya que sólo se ejecutaron Q 850.0. De acuerdo a los datos, la municipalidad no ejecutó de acuerdo al mandato constitucional sobre esta fuente de financiamiento.
- Municipalidad “B”: Para el ejercicio 2010 se ejecutó el 97.99% de los ingresos por este tipo de transferencias, el 32.98% se destinó a gasto corriente y el 67.02% a la inversión, lo que indica que se aplicó un 22.98% de más en funcionamiento.
- Municipalidad “C”: Esta municipalidad no ejecutó 1,254,661.96 quetzales, mismos que representan un 25.23% de lo percibido en esta fuente. Los datos reflejan la tendencia a respetar los porcentajes establecidos en ley para la ejecución de los egresos con esta fuente.
- Municipalidad “D”: Esta entidad ejecutó el 98.77% de los ingresos ordinarios de aporte constitucional, en un 88.10% para funcionamiento y un 11.90% destinó a la inversión. En esta municipalidad sigue la tendencia de no aplicar los porcentajes según el mandato de ley.
- Municipalidad “E”: Esta entidad dejó de ejecutar Q 3,914,727.00 que equivale a un 71.59% de los ingresos percibidos en esta fuente. De los porcentajes de ejecución de gastos de funcionamiento en 20.76% y de inversión en 79.24%, no se puede deducir que se haya desvirtuado el mandato legal, debido a la baja ejecución, para ello sería necesario revisar las disponibilidades al fin del ejercicio según el tipo de destino.

**Cuadro 31**  
**Ingresos generados y aplicación del gasto**  
**Ingresos ordinarios de aporte constitucional**  
**Ejercicio 2011**

<b>Ejecución</b>		<b>Ingresos</b>			<b>Egresos</b>			
<b>Municipalidad</b>		<b>Funcionamiento</b>	<b>Inversión</b>	<b>Total</b>	<b>Funcionamiento</b>	<b>Inversión</b>	<b>Deuda</b>	<b>Total</b>
<b>"A"</b>	<b>Valor</b>	880,736.77	7,926,631.26	8,807,368.03	4,697,404.70	563,936.78	2,775,753.26	8,037,094.74
	<b>%</b>	10.00%	90.00%	100.00%	58.45%	7.02%	34.54%	100.00%
<b>"B"</b>	<b>Valor</b>	399,506.17	3,595,555.56	3,995,061.73	1,414,720.86	2,557,104.00	0.00	3,971,824.86
	<b>%</b>	10.00%	90.00%	100.00%	35.62%	64.38%	0.00%	100.00%
<b>"C"</b>	<b>Valor</b>	510,999.72	4,598,997.39	5,109,997.11	374,391.48	4,341,195.68	0.00	4,715,587.16
	<b>%</b>	10.00%	90.00%	100.00%	7.94%	92.06%	0.00%	100.00%
<b>"D"</b>	<b>Valor</b>	1,149,146.98	10,342,323.03	11,491,470.01	6,490,413.34	3,753,596.28	0.00	10,244,009.62
	<b>%</b>	10.00%	90.00%	100.00%	63.36%	36.64%	0.00%	100.00%
<b>"E"</b>	<b>Valor</b>	614,608.72	5,531,478.29	6,146,087.01	382,944.43	4,029,937.78	0.00	4,412,882.21
	<b>%</b>	10.00%	90.00%	100.00%	8.68%	91.32%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, con datos de las ejecuciones presupuestarias del ejercicio 2011 de las municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E".

Durante la ejecución del ejercicio 2010, el 100% de las municipalidades registraron el ingreso de acuerdo al porcentaje establecido en la ley, las transferencias de ingresos ordinarios por aporte constitucional. La relación de los ingresos y gastos se analiza a continuación.

- Municipalidad “A”: Del total de ingresos no se ejecutaron Q 770,273.29 que equivale a un 8.74% de lo recibido. En los egresos el 92.08% fue destinado a gastos de funcionamiento, amortización y pago de la deuda, en contraparte la inversión representa un 7.02, en base a estos datos, la municipalidad no ejecutó de acuerdo al mandato constitucional sobre esta fuente de financiamiento.
- Municipalidad “B”: En el ejercicio 2010 se ejecutó el 99.99% de los ingresos por este tipo de transferencias, el 35.62% se destinó a gasto corriente y el 64.38% a la inversión, lo que indica que se aplicó un 25.62% más en funcionamiento.
- Municipalidad “C”: Esta municipalidad no ejecutó 394049.95 quetzales, mismos que representan un 7.71% de lo percibido en esta fuente. Los datos reflejan la tendencia a respetar los porcentajes establecidos en ley para la ejecución de los egresos con esta fuente y que incluso lo ejecutado en inversión es un 2.06% más de lo que establece la ley.
- Municipalidad “D”: Esta entidad dejó de ejecutar Q 1,247,460.39, que representa un 10.85% de los ingresos percibidos en esta fuente. El 63.36% destinado al funcionamiento y el 36.64% utilizado en inversión, refleja que no se cumple con los porcentajes de ejecución establecidos para esta fuente.



- Municipalidad “E”: Esta entidad dejó de ejecutar Q 1,733,204.800 que equivale a un 28.20% de los ingresos percibidos en esta fuente. De los porcentajes ejecutados se verifica que la tendencia es hacia el cumplimiento de los porcentajes establecidos en ley, incluso se incrementa en 1.32% lo destinado a inversión.

**Impuesto a la Circulación de Vehículos:** Según lo establecido en la ley, las municipalidades pueden utilizar un 2.5% de los ingresos para funcionamiento y un 97.5% para la inversión. A continuación se realiza un análisis de la forma en que las municipalidades han registrado los ingresos y gastos financiados por esta fuente en los ejercicios 2010 y 2011.

- Municipalidad “A”: En 2010, no se ejecutaron Q 25,007.45 que equivale a un 5.11% de lo recibido. Esta municipalidad destina todo lo recibido por el impuesto de circulación de vehículos a inversión.
- Municipalidad “B”: En el ejercicio 2010 se ejecutó el 97.07% de los ingresos por este tipo de transferencias, y lo ejecutado está de acuerdo a lo establecido en ley.
- Municipalidad “C”: Esta municipalidad no ejecutó 39303.02 quetzales, que representan un 12.04% de lo percibido en esta fuente. Los datos reflejan que la municipalidad destina el 100% de este ingreso a inversión.
- Municipalidad “D”: Esta entidad dejó de ejecutar Q 52,596.89 que representa un 7.94% de los ingresos percibidos en esta fuente. Lo ejecutado en inversión y funcionamiento, responde a los porcentajes establecidos en la ley.

- Municipalidad “E”: En 2010, esta entidad dejó de ejecutar Q 261,449.13 que equivale a un 73.28% de los ingresos percibidos en esta fuente. De los porcentajes ejecutados si existe tendencia hacia el cumplimiento de los porcentajes establecidos en ley, esto influenciado por la baja ejecución de esta fuente.

**Cuadro 32**  
**Ingresos generados y aplicación del gasto**  
**Impuesto sobre circulación de vehículos**  
**Ejercicio 2010**

<b>Ejecución</b>		<b>Ingresos</b>			<b>Egresos</b>			
<b>Municipalidad</b>		<b>Funcionamiento</b>	<b>Inversión</b>	<b>Total</b>	<b>Funcionamiento</b>	<b>Inversión</b>	<b>Deuda</b>	<b>Total</b>
<b>"A"</b>	<b>Valor</b>	0.00	489,377.55	489,377.55	0.00	464,370.10	0.00	464,370.10
	<b>%</b>	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
<b>"B"</b>	<b>Valor</b>	6,105.36	238,108.78	244,214.14	5,707.50	233,539.10	0.00	239,246.60
	<b>%</b>	2.50%	97.50%	100.00%	2.39%	97.61%	0.00%	100.00%
<b>"C"</b>	<b>Valor</b>	0.00	326,260.02	326,260.02	0.00	286,957.00	0.00	286,957.00
	<b>%</b>	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
<b>"D"</b>	<b>Valor</b>	16,545.29	645,266.03	661,811.32	6,563.00	602,651.43	0.00	609,214.43
	<b>%</b>	2.50%	97.50%	100.00%	1.08%	98.92%	0.00%	100.00%
<b>"E"</b>	<b>Valor</b>	8,918.71	347,829.42	356,748.13	4,723.00	90,576.00	0.00	95,299.00
	<b>%</b>	2.50%	97.50%	100.00%	4.96%	95.04%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia con información de las ejecuciones presupuestarias del ejercicio 2010 de las municipalidades “A”, “B”, “C”, “D” y “E”.

**Cuadro 33**  
**Ingresos generados y aplicación del gasto**  
**Impuesto sobre circulación de vehículos**  
**Ejercicio 2011**

<b>Ejecución</b>		<b>Ingresos</b>			<b>Egresos</b>			
<b>Municipalidad</b>		<b>Funcionamiento</b>	<b>Inversión</b>	<b>Total</b>	<b>Funcionamiento</b>	<b>Inversión</b>	<b>Deuda</b>	<b>Total</b>
<b>"A"</b>	<b>Valor</b>	0.00	650,048.19	650,048.19	0.00	610,737.55	0.00	610,737.55
	<b>%</b>	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
<b>"B"</b>	<b>Valor</b>	7,371.62	287,493.16	294,864.78	5,863.00	237,846.57	0.00	243,709.57
	<b>%</b>	2.50%	97.50%	100.00%	2.41%	97.59%	0.00%	100.00%
<b>"C"</b>	<b>Valor</b>	0.00	377,155.17	377,155.17	0.00	376,922.00	0.00	376,922.00
	<b>%</b>	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
<b>"D"</b>	<b>Valor</b>	20,671.87	806,203.18	826,875.05	0.00	861,739.01	0.00	861,739.01
	<b>%</b>	2.50%	97.50%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
<b>"E"</b>	<b>Valor</b>	10,961.55	431,283.52	442,245.07	5,032.57	197,380.70	0.00	202,413.27
	<b>%</b>	2.48%	97.52%	100.00%	2.49%	97.51%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia con información de las ejecuciones presupuestarias del ejercicio 2011 de las municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E".

- Municipalidad “A”: En 2011, no se ejecutaron Q 39,310.64 que equivale a un 6.04% de lo recibido. Esta municipalidad destina todo lo recibido por el impuesto de circulación de vehículos a inversión.
- Municipalidad “B”: En el ejercicio 2011 se ejecutó el 82.66% de los ingresos por este tipo de transferencias, y lo ejecutado está de acuerdo a lo establecido en ley.
- Municipalidad “C”: Esta municipalidad no ejecutó 233.17 quetzales, que equivale a menos del 0.01% de lo percibido en esta fuente. Los datos reflejan que la municipalidad destina el 100% de este ingreso a inversión.
- Municipalidad “D”: Esta entidad ejecutó 34,863.96 quetzales más de lo percibido en el ejercicio, lo que indica que en presupuesto se utilizó la fuente de circulación de vehículos, pero financieramente debió ejecutarse con otra fuente. En municipalidades no existe la posibilidad de modificación de fuente, debido a que las transferencias corrientes y de capital procedentes de la administración central están normadas. La ejecución por esta fuente no refleja datos congruentes entre ingresos y gastos.
- Municipalidad “E”: Esta municipalidad no ejecutó 54.23% de los ingresos percibidos por esta fuente, según lo ejecutado la tendencia es cumplir con los porcentajes establecidos en ley.

**Ingresos por el Impuesto al Petróleo y sus derivados:** La ley establece que las transferencias realizadas a municipalidades deberá utilizarse estrictamente para la inversión. En las municipalidades pudo establecerse que todo el ingreso por esta fuente es aplicado según lo indica la normativa legal.

**Cuadro 34**  
**Ingresos generados y aplicación del gasto**  
**Impuesto al petróleo y sus derivados**  
**Ejercicios 2010 y 2011**

Año	Ejecución		Ingresos			Egresos			
	Municipalidad		Funcionamiento	Inversión	Total	Funcionamiento	Inversión	Deuda	Total
2010	"A"	Valor	0.00	327,398.47	327,398.47	0.00	255,869.50	0.00	255,869.50
		%	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	"B"	Valor	0.00	137,648.71	137,648.71	0.00	137,642.66	0.00	137,642.66
		%	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	"C"	Valor		183,077.36	183,077.36	0.00	125,050.00	0.00	125,050.00
		%	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	"D"	Valor	0.00	373,703.39	373,703.39	0.00	345,743.69	0.00	345,743.69
		%	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	"E"	Valor	0.00	201,398.62	201,398.62	0.00	65,000.00	0.00	65,000.00
		%	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
2011	"A"	Valor	0.00	290,950.45	290,950.45	0.00	288,918.00	0.00	288,918.00
		%	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	"B"	Valor	0.00	131,976.43	131,976.43	0.00	131,976.43	0.00	131,976.43
		%	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	"C"	Valor	0.00	168,808.21	168,808.21	0.00	158,316.00	0.00	158,316.00
		%	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	"D"	Valor	0.00	370,095.14	370,095.14	0.00	495,066.52	0.00	495,066.52
		%	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	"E"	Valor	0.00	197,941.33	197,941.33	0.00	55,675.07	0.00	55,675.07
		%	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia con información de las ejecuciones presupuestarias de los ejercicios 2010 y 2011 de las municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E".

Todo lo percibido por el impuesto de petróleo y sus derivados se ejecuta en inversión. En el caso del ejercicio 2010, las municipalidades "C" y "E", mantienen la misma tendencia de ejecución que con las otras fuentes.

En el ejercicio 2011, se mantienen las tendencias de otras fuentes, destaca la municipalidad "B", que ejecutó todo lo percibido en este impuesto. El caso de la municipalidad "D", en que ejecutó un 33.77% más de lo percibido, refleja que se ejecutó en presupuesto con una fuente, pero financieramente se utilizaron recursos de otras fuentes.

**Ingresos propios municipales:** Las municipalidades tienen libertad de destinar los recursos recaudados como ingresos propios, según las necesidades que posea el municipio. En su mayoría, son utilizados para la cobertura de gastos de funcionamiento, principalmente administrativos. Es necesario mencionar que todo ingreso propio es registrado como ingreso corriente, y el análisis siguiente permite determinar si las municipalidades destinan sus recursos para la inversión.

En el ejercicio 2010, se puede observar que la municipalidad "A" y la "C" solamente utilizaron sus fondos propios para funcionamiento.

En el caso de la municipalidad "D", indica que destinó un 0.06% para inversión y un 8.82% para pago de deuda, en total 1,659,400.50 quetzales se gastaron, pero no fueron percibidos en el periodo, de esto se deduce que se ejecutó presupuesto con ingresos propios pero realmente no fueron financiados con esos recursos ya que durante el año no se percibieron.

En el ejercicio 2010, fue la municipalidad "E", la que más destinó ingresos propios para inversión en un 5.17%.

**Cuadro 35**  
**Ingresos generados y aplicación del gasto**  
**Ingresos Propios Municipales**  
**Ejercicios 2010 y 2011**

Año	Ejecución		Ingresos			Egresos			
	Municipalidad		Funcionamiento	Inversión	Total	Funcionamiento	Inversión	Deuda	Total
2010	"A"	Valor	11,266,565.58	0.00	11,226,641.74	10,217,207.45	0.00	0.00	10,217,207.45
		%	100.00%	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	"B"	Valor	653,463.16	0.00	653,463.16	640,018.82	8,192.00	0.00	648,210.82
		%	100.00%	0.00%	100.00%	98.74%	1.26%	0.00%	100.00%
	"C"	Valor	1,032,970.90	0.00	1,032,970.90	756,170.74	0.00	0.00	756,170.74
		%	100.00%	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	"D"	Valor	7,269,863.64	0.00	7,269,863.64	8,329,899.34	5,881.40	806,666.08	9,142,446.82
		%	100.00%	0.00%	100.00%	91.11%	0.06%	8.82%	100.00%
	"E"	Valor	2,035,178.98	0.00	2,035,178.98	1,201,233.82	65,500.00	0.00	1,266,733.82
		%	100.00%	0.00%	100.00%	94.83%	5.17%	0.00%	100.00%
2011	"A"	Valor	12,243,721.09	0.00	12,243,721.09	10,821,288.81	1,103,746.05	70,318.00	11,995,352.86
		%	100.00%	0.00%	100.00%	90.21%	9.20%	0.59%	100.00%
	"B"	Valor	1,061,574.72	0.00	1,061,574.72	941,538.73	38,555.13	0.00	980,093.86
		%	100.00%	0.00%	100.00%	96.07%	3.93%	0.00%	100.00%
	"C"	Valor	1,436,082.76	0.00	1,436,082.76	901,600.15	0.00	0.00	901,600.15
		%	100.00%	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	"D"	Valor	8,054,270.64	0.00	8,054,270.64	9,200,544.61	12,138.00	0.00	9,212,682.61
		%	100.00%	0.00%	100.00%	99.87%	0.13%	0.00%	100.00%
	"E"	Valor	2,085,962.35	0.00	2,085,962.35	1,381,051.52	64,000.00	0.00	1,445,051.52
		%	100.00%	0.00%	100.00%	95.57%	4.43%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia con información de ejecución presupuestaria de los ejercicios 2010 y 2011 de las municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E".

En el ejercicio 2011, sólo la municipalidad “C” no destinó sus ingresos propios para inversión, y dejó de ejecutar un 37.72% de su ingreso.

En cuanto a las municipalidades “A”, “B” y “E”, si destinaron parte de sus ingresos a inversión, de ellas, la municipalidad “A”, es la que más ejecutó, con un 90.21% de sus ingresos. La municipalidad “E”, también dejó de ejecutar un 30.72% de sus ingresos propios.

El caso de la municipalidad “D”, registra que ejecutó un 1,158,411.97 quetzales que no fueron percibidos, lo que representa que se haya ejecutado en presupuesto con fuente de ingresos propios pero realmente no fueron financiados por la misma.

En las municipalidades, no existe sustitución o modificación de fuentes, además que de existir fondos provenientes de economías de años anteriores, están identificados con otro código de otra fuente, de esto se deduce que la municipalidad “D” no ejecutó esta fuente de forma correcta, y se utilizaron otros fondos.

**Impuesto Único sobre Inmuebles:** Según la ley de IUSI, los ingresos percibidos por las municipalidades que administran la recaudación de este impuestos, deben utilizar el 30% de los ingresos en gastos de funcionamiento y un 70% lo deben destinar a la inversión.

De las cinco municipalidades objeto de estudio, cuatro administran el cobro del IUSI, sólo la municipalidad “E” no lo hace, pero en su ejecución de ingresos tampoco refleja que perciba el impuesto de la administración central. A continuación se analiza la forma en que se ejecuta esta fuente de financiamiento.



**Cuadro 36**  
**Ingresos generados y aplicación del gasto**  
**Impuesto Único Sobre Inmuebles**  
**Ejercicios 2010 y 2011**

Año	Ejecución		Ingresos			Egresos			
	Municipalidad		Funcionamiento	Inversión	Total	Funcionamiento	Inversión	Deuda	Total
2010	"A"	Valor	300,873.14	702,037.33	1,002,910.47	162,315.19	531,353.00	0.00	693,668.19
		%	30.00%	70.00%	100.00%	23.40%	76.60%	0.00%	100.00%
	"B"	Valor	113,668.68	265,226.91	378,895.59	113,200.29	257,625.28	0.00	370,825.57
		%	30.00%	70.00%	100.00%	30.53%	69.47%	0.00%	100.00%
	"C"	Valor	5,421.14	12,649.32	18,070.46	0.00	0.00	0.00	0.00
		%	30.00%	70.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	"D"	Valor	1,821,560.72	4,250,308.34	6,071,869.06	4,894,910.96	967,715.21	0.00	5,862,626.17
		%	30.00%	70.00%	100.00%	83.49%	16.51%	0.00%	100.00%
2011	"A"	Valor	312,908.79	730,120.52	1,043,029.31	221,437.53	474,204.31	0.00	695,641.84
		%	30.00%	70.00%	100.00%	31.83%	68.17%	0.00%	100.00%
	"B"	Valor	98,310.80	229,391.87	327,702.67	101,722.72	235,473.44	0.00	337,196.16
		%	30.00%	70.00%	100.00%	30.17%	69.83%	0.00%	100.00%
	"C"	Valor	3,772.45	8,802.39	12,574.84	0.00	0.00	0.00	0.00
		%	30.00%	70.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	"D"	Valor	1,900,577.30	4,434,680.38	6,335,257.68	6,432,869.68	223,369.00	0.00	6,656,238.68
		%	30.00%	70.00%	100.00%	96.64%	3.36%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia con información de ejecución presupuestaria de los ejercicios 2010 y 2011 de las municipalidades "A", "B", "C y "D".

- Municipalidad “A”: En el ejercicio 2010, de los ingresos percibidos, 273,832.05 quetzales no fueron utilizados, esto representa un 28.30% de los fondos. En cuanto a la cantidad utilizada, se verifica que un 76.60% fue para inversión y un 23.40% de los fondos son destinados para gastos de funcionamiento, estos datos revelan que los fondos se han destinado según lo establece la ley, incluso con un 6.60% más para inversión.

En la ejecución de 2011, no se utilizaron Q 347,387.47, que representan el 33.30% de los ingresos. Para funcionamiento se utilizó un 31.83% y en inversión un 68.17%. Derivado del porcentaje pendiente de ejecución, que puede influir en el destino de los fondos, se puede concluir que la tendencia de ejecución no se desvía de los porcentajes establecidos, pero será necesaria la revisión de las disponibilidades para determinar si se han aplicado correctamente los porcentajes legales.

- Municipalidad “B”: En el presupuesto 2010, se dejó de ejecutar 8,070.02 quetzales de esta fuente de financiamiento, que representa el 2.02% de los ingresos y en los egresos se ha utilizado un 30.53% para cubrir los gastos de funcionamiento. En tanto la inversión representa un 69.43%. Según los datos, la tendencia es cumplir con los porcentajes normados para esta fuente.

En el ejercicio 2011, se ejecutaron 9,493.49 quetzales más de lo percibido, esto significa que el 2.90% de los gastos estuvieron desfinanciados y tuvieron que ser cubiertos con otros ingresos, en cuanto a los porcentajes utilizado el 30.17% para funcionamiento y un 69.83% para inversión, indica que hubo un 0.17% utilizado de más en gasto corriente.

- Municipalidad “C”: Esta municipalidad no ejecutó lo recaudado en los ejercicios 2010 y 2011. Sólo se registraron ingresos.
- Municipalidad “D”: En el ejercicio 2010, esta entidad sólo dejó de ejecutar Q 209242.89, es decir el 96.55% de los ingresos por el impuesto único sobre inmuebles fue ejecutado, sin embargo el destino de un 83.49% a funcionamiento y 16.51% a inversión, refleja que la municipalidad no cumplió con la distribución del gasto establecida en la ley.

En 2011, se gastaron 320,981.00 quetzales más de lo recaudado, que representa un 5.06% del gasto desfinanciado con esta fuente, es decir que se aplicó a esta fuente en presupuesto, pero no pudo ser pagado con estos fondos. En cuanto a los porcentajes utilizados 96.64% en funcionamiento y 3.36% utilizado en inversión, refleja la tendencia generalizada de esta municipalidad de no destinar los fondos según lo establecido en la ley.

En el caso de la municipalidad “E”, como se mencionó con anterioridad, no percibió ingresos por IUSI, ya que no administra el impuesto, y tampoco registro ingresos por transferencias de la administración central.

En cuanto a la fuente de financiamiento de Consejos de Desarrollo, no fue analizada, ya que a esta es exclusivamente para inversión y los desembolsos a las municipalidades se da según el avance físico presentado ante la institución, lo que implica que todos los fondos recibidos son ejecutados.

## 5) Grado en que las modificaciones presupuestarias afectan el presupuesto

Para todas las municipalidades objeto de la investigación, no se dejan considerados algunos ingresos, como ejemplo las transferencias que se recibirán en el periodo del Consejo de Desarrollo para la ejecución de obras, estos factores influyen en que existan modificaciones al presupuesto. Además se conoce un cálculo previo para las transferencias corrientes y de capital que realiza gobierno central a cada municipalidad y, si existe alguna variación con lo proyectado, para utilizar los fondos es necesaria una modificación.

En ninguna de las municipalidades se determina con exactitud el porcentaje en que las modificaciones afectan el presupuesto. En base a los datos de la asignación en el presupuesto aprobado y las modificaciones presupuestarias, cuya suma determina el presupuesto vigente se obtiene la siguiente información:

**Cuadro 37**  
**Grado en que afectan las modificaciones al presupuesto vigente**  
**Ejercicio 2010**

Municipalidad	Asignado	Modificaciones	Vigente	% Modificado
A	25,000,000.00	11,828,628.48	36,828,628.48	32.12%
B	9,620,000.00	3,294,831.27	12,914,831.27	25.51%
C	9,765,040.00	7,276,921.97	17,041,961.97	42.70%
D	30,682,067.00	11,377,060.59	42,059,127.59	27.05%
E	8,115,732.00	12,257,707.70	20,373,439.70	60.17%
Promedio Ponderado				37.51%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos del ejercicio 2010 de las municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E".

Al realizar la comparación entre el presupuesto asignado y el vigente, se observa que las modificaciones al presupuesto afectan en promedio en un 37.51%, en las municipalidades estudiadas.

La entidad que mayores modificaciones ha realizado al presupuesto es la municipalidad “E” cuyo presupuesto se modificó en un 60.17%, esto revela que lo que inicialmente se programó en presupuesto no estaba en gran medida acorde a lo que se ejecutó, sin embargo será necesario realizar las comparaciones con lo percibido ejecutado, para determinar si la ejecución se realizó en la misma escala de lo modificado, o si solamente se elevó el presupuesto con poca justificación.

La municipalidad “B” es la que menos modificaciones realizó, porque se incrementó el presupuesto asignado en un 25.51%.

Para determinar si las modificaciones son razonables, será necesario revisar si lo modificado realmente se ejecutó, esto en medida que estas cantidades modificadas se refieren únicamente a las ampliaciones presupuestarias, esto en referencia a las modificaciones de tipo transferencia que no afectan el presupuesto vigente, sino que se realizan entre renglones ya existentes en los egresos.

**Cuadro 38**  
**Comparación porcentual de modificaciones presupuestarias**  
**y su relación con el presupuesto pendiente de ejecutar**  
**Ejercicio 2010**

<b>Municipalidad</b>	<b>% Modificaciones (%M)</b>	<b>% Ingresos (%I)</b>	<b>%M-%I</b>	<b>% Egresos (%E)</b>	<b>%M-%E</b>
<b>A</b>	32.12	16.50	15.62	20.08	12.04
<b>B</b>	25.51	8.64	16.87	19.14	6.37
<b>C</b>	42.70	7.87	34.83	21.29	21.41
<b>D</b>	27.05	11.25	15.80	10.91	16.14
<b>E</b>	60.17	21.54	38.63	49.98	10.19

Fuente: Elaboración propia con datos de ejecución presupuestaria del ejercicio 2010 de las municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E".

**Referencia:**

% Modificaciones: Resultado porcentual según información del cuadro 37

% Ingresos: Diferencia porcentual del presupuesto vigente de ingresos y el percibido, según cuadro 20

% Egresos: Diferencia porcentual del presupuesto vigente de gastos y el ejecutado, según cuadro 20

Según la información de la tabla anterior, se puede concluir lo siguiente:

- a) Municipalidad "A": Del 32.12% del presupuesto modificado, para los ingresos el 15.62% si fue percibido, en tanto que para los egresos el 12.04% fue aplicado.

- b) Municipalidad “B”: Del 25.51% del presupuesto modificado, en los ingresos el 16.87% fue percibido, y en los egresos sólo el 6.37% fue utilizado.
- c) Municipalidad “C”: Del 42.70% de las modificaciones presupuestarias, en los ingresos el 34.83% fue percibido y el 21.41% de los egresos si fue utilizado.
- d) Municipalidad “D”: Las modificaciones presupuestarias que ascendieron a un 27.05%, fueron percibidas en un 15.80% y en egresos fue ejecutado un 16.14%.
- e) Municipalidad “E”: Del 60.17% de modificaciones realizadas, el 15.80% si fue percibido en los ingresos y sólo el 10.19% de los egresos fue ejecutado.

Los datos anteriores revelan, que las municipalidades que tienen mayor equilibrio en las modificaciones presupuestarias, desde el punto de vista de los ingresos, son la “B” y la “C”. En tanto, que se tiene mayor equilibrio en los egresos en las municipalidades “B” y “D”.

La municipalidad “E”, refleja mucha debilidad en sus modificaciones, para ingresos refleja que sólo el 38.63% de su presupuesto tuvo justificación de ser modificado y en egresos sólo el 10.19% justifica su modificación.

Las cantidades en las modificaciones, pueden estar afectadas por la recaudación de recursos que no estaban contemplados en la formulación, pero deben guardar equilibrio con la ejecución del gasto. Para todas estas entidades, será necesario un análisis profundo de sus modificaciones para establecer si son justificables.

**Cuadro 39**  
**Grado en que afectan las modificaciones al presupuesto vigente**  
**Ejercicio 2011**

<b>Municipalidad</b>	<b>Asignado</b>	<b>Modificaciones</b>	<b>Vigente</b>	<b>% Modificado</b>
<b>A</b>	27,132,000.00	20,847,359.57	47,979,359.57	43.45%
<b>B</b>	9,753,000.00	3,716,858.22	13,469,858.22	27.59%
<b>C</b>	10,702,930.00	5,362,462.04	16,065,392.04	33.38%
<b>D</b>	32,564,054.00	15,254,090.84	47,818,144.84	31.90%
<b>E</b>	8,818,076.00	17,176,085.75	25,994,161.75	66.08%
Promedio Ponderado				40.48%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos del ejercicio 2010 de las municipalidades “A”, “B”, “C”, “D” y “E”.

Al realizar la comparación entre el presupuesto asignado y el vigente, se observa que las modificaciones al presupuesto afectan en promedio un 40.48%, en las municipalidades estudiadas. La municipalidad “E”, al igual que en el ejercicio 2010, presenta mayores modificaciones al presupuesto, esta vez tiene un 66.08%, es decir 5.91 puntos porcentuales, mayor al ejercicio anterior.

Esto vuelve a demostrar que lo que inicialmente se programó en presupuesto no estaba en gran medida acorde a lo que se ejecutó. Será necesario realizar las comparaciones con lo percibido ejecutado, para determinar si la ejecución se realizó en la misma escala de lo modificado, o si solamente se elevó el presupuesto con poca justificación.

La municipalidad “B” es la que menos modificaciones realizó, debido al incremento del presupuesto asignado en un 27.59%.



En relación al ejercicio anterior, es la municipalidad “C” la única que disminuyó su porcentaje de modificaciones a un 33.38, que significa 9.32 puntos porcentuales menor al año 2010. En todas las demás se observa incremento en las modificaciones al presupuesto. Para determinar si las modificaciones son razonables, se presenta el cuadro que contiene la relación de las modificaciones y la diferencia del presupuesto vigente y el ejecutado.

**Cuadro 40**  
**Comparación porcentual de modificaciones presupuestarias**  
**y su relación con el presupuesto pendiente de ejecutar**  
**Ejercicio 2011**

<b>Municipalidad</b>	<b>% Modificaciones (%M)</b>	<b>% Ingresos (%I)</b>	<b>%M-%I</b>	<b>% Egresos (%E)</b>	<b>%M-%E</b>
<b>A</b>	43.45	20.68	22.77	9.48	33.97
<b>B</b>	27.59	19.74	7.85	11.18	16.41
<b>C</b>	33.38	18.67	14.71	16.18	17.20
<b>D</b>	31.90	4.52	27.38	3.90	28.00
<b>E</b>	66.08	33.92	32.16	25.40	40.68

Fuente: Elaboración propia con datos de la ejecución presupuestaria 2011 de las municipalidades “A”, “B”, “C”, “D” y “E”.

**Referencia:**

% Modificaciones: Resultado porcentual según información del cuadro 39

% Ingresos: Diferencia porcentual del presupuesto vigente de ingresos y el percibido, según cuadro 20

% Egresos: Diferencia porcentual del presupuesto vigente de gastos y el ejecutado, según cuadro 20

Según la información de la tabla anterior, se puede concluir lo siguiente:

- a) Municipalidad “A”: Del 43.45% del presupuesto modificado, para los ingresos el 22.77% si fue percibido, en tanto que para los egresos el 33.97% fue aplicado.
- b) Municipalidad “B”: Del 27.59% del presupuesto modificado, en los ingresos el 7.85% fue percibido, y en los egresos sólo el 16.41% fue utilizado.
- c) Municipalidad “C”: Del 33.38% de las modificaciones presupuestarias, en los ingresos el 14.71% fue percibido y el 17.20% de los egresos si fue utilizado.
- d) Municipalidad “D”: Las modificaciones presupuestarias que ascendieron a un 31.90%, fueron percibidas en un 27.38% y en egresos fue ejecutado un 28%.
- e) Municipalidad “E”: Del 66.08% de modificaciones realizadas, el 32.16% si fue percibido en los ingresos y sólo el 40.68% de los egresos fue ejecutado.

#### **2.1.5. Estadísticas financieras**

En las municipalidades, no se analiza estadísticamente la situación financiera. Sin embargo, al poseer un sistema de contabilidad integrada que se relaciona con la ejecución presupuestaria, si se tiene información básica para obtener información que permita medir las actividades financieras.

Los registros contables y presupuestarios, son elementos que brindan información básica para las estadísticas financieras.

Además de la información de ingresos y egresos a través de los estados de ejecución presupuestaria, las municipalidades disponen de otros reportes que consolidan información, entre ellos se encuentran:

- Ejecución consolidada de egresos por tipo de presupuesto: esta refleja el total de gastos según el destino han tenido sea este funcionamiento, inversión o deuda.
- Ejecución consolidada de egresos por fuente: este brinda información sobre el grupo de fuentes de financiamiento aplicadas en la ejecución del gasto.
- Clasificación económica del gasto: en este reporte se ordenan los gastos por su naturaleza económica, es decir, si son gastos corrientes, de capital o de aplicaciones financieras. Este permite relacionar el presupuesto con la economía, el nivel de recursos y de gastos, los costos y beneficios, y facilita las proyecciones con fines de análisis macroeconómico. Al relacionarse con la clasificación económica de recursos será útil para determinar el déficit o superávit financiero de la entidad y a su vez brindar información para el sector público en su conjunto.
- Clasificación económica de los recursos: en este reporte se agrupan los recursos según su naturaleza. Pueden ser corrientes, de capital y fuentes financieras.
- Ingresos por fuente de financiamiento: presenta la información de los ingresos percibidos por cada una de las fuentes de financiamiento.
- Estados financieros: derivado del registro de transacciones presupuestarias en SICOINGL, los asientos contables se realizan de forma automática, lo que permite a las municipalidades en estudio, obtener estado de resultados y balance general en tiempo real, durante un período determinado del año y sus estados financieros anuales.

Además, se cuenta con reportes que sirven de base para el análisis de estados financieros. Toda esta información sumada a la gran gama de reportes que se obtienen del presupuesto, constituyen una excelente fuente de datos para las estadísticas financieras.

## **2.2. Análisis de los aspectos relacionados con los procedimientos para la formulación de Indicadores que permitan la evaluación de la gestión presupuestaria:**

Con la finalidad de brindar un panorama de la situación actual de las municipalidades en estudio, en cuanto a la aplicación de procedimientos que permiten evaluar la gestión presupuestaria, se presenta un análisis de diversos aspectos que son básicos para la formulación de indicadores.

### **2.2.1. Confrontación de la proyección de los recursos con las recaudaciones. Análisis de causas y medidas de corrección.**

A continuación se describen los procedimientos que realizan las municipalidades en cuanto a la comparación de los recursos proyectados con los recaudados, si han existido eventos que causen desviaciones y las medidas emprendidas para su corrección.

#### **a) Confrontación de la proyección de los recursos con las recaudaciones**

En las cinco municipalidades objeto de estudio, para la proyección de los recursos que son considerados ingresos propios, se toma como base el promedio de lo recaudado en los cinco años anteriores.

Además, se analiza los resultados de los ingresos del ejercicio anterior, se obtiene la razón de lo percibido respecto a lo asignado, para calcular el porcentaje de una posible desviación en los ingresos, sin embargo esto se realiza por el total de lo presupuestado, sin calcular razones por clases específicas.

Otro de los factores que utilizan para la proyección de los recursos, es la verificación de la morosidad en los servicios prestados, de ello proyectan un porcentaje de recuperación por mora para sumar a los ingresos por conceptos de servicio.

Para proyectar los ingresos de las transferencias de gobierno central, se verifica la publicación de la comisión encargada del cálculo del situado constitucional, quien en inicio realiza un cálculo previo, en base a la información del ejercicio inmediato anterior rendido y liquidado ante la Contraloría General de Cuentas y las asignaciones que constitucionalmente corresponden a las municipalidades y que están contenidas en el proyecto de presupuesto general de ingresos y egresos del estado.

El cálculo definitivo, lo realiza la comisión durante los primeros cinco días de la ley anual de presupuesto de ingresos y egresos del estado, bajo los siguientes criterios:

- 30% distribuido proporcionalmente a la población total de cada municipio
- 35% distribuido en partes iguales a todas las municipalidades
- 25% distribuido proporcionalmente a los ingresos propios per cápita de cada municipio

- 10% distribuido directamente proporcional al número de aldeas y caserío

Otro aspecto que se considera, es el cambio que pueda ocurrir en alguna ley, y que pueda afectar la recepción de ingresos como por ejemplo el hecho que en 2010 se hicieron algunas reformas al Código Municipal, entre ellas, se modificó la forma de cálculo del situado constitucional.

En materia de ingresos, la confrontación de los recursos proyectados con las recaudaciones, les permitiría determinar la evolución de las disponibilidades, sin embargo esta acción se hace en forma empírica y no se aplica en un período de tiempo constante.

Las municipalidades cuentan con un sistema integrado, que les da información de la ejecución presupuestaria, contable y financiera, esta información está disponible en tiempo real, pero no se aplican procesos que le permitan al personal de los gobiernos locales, la comparación de los diferentes estados presupuestarios, económicos, contables y financieros para facilitar el análisis de variaciones.

En la actualidad, sólo se basan en las cantidades reflejadas en la ejecución presupuestaria, y su revisión es anual, porque les sirve de base para el siguiente presupuesto, aunque el 80% de la muestra indica que también realizan la revisión mensual de los ingresos, pero sólo verifican cantidades para compararlas con sus disponibilidades financieras, pero no hacen una correlación integrada de los recursos y no analizan desviaciones.

## **b) Análisis de las causas y medidas de corrección**

El sector de los gobiernos locales, tiene un ambiente generalmente caracterizado por la escasez de recursos económicos y humanos para emprender procesos de recaudación efectiva. Influyen también algunos factores como el conflicto social que por manipulación, ha desatado en algunos municipios el cobro de IUSI, y la proximidad de la autoridades a la población, que por razones políticas ofrecen no cobrar arbitrios, ni aumentar las tasas existentes, en lugar de concientizar a los vecinos a realizar sus contribuciones.

En cuanto a las causas de desviaciones en la recaudación de los ingresos, no se verifican durante la ejecución, normalmente las municipalidades no realizan la evaluación, durante el ejercicio, sino hasta el final del mismo, cuando necesitan tomar como base datos del ejercicio en curso para formular el siguiente, por esa razón, no se emprenden medidas de corrección, sino se consideran algunas acciones para evitar una baja en las recaudaciones del año siguiente.

Las municipalidades objeto de estudio, han emprendido medidas que pueden contribuir en la recaudación de sus ingresos, entre ellas:

- Determinar el número de servicios prestados por la municipalidad y el total a recaudar por su prestación: en este caso la municipalidad “A”, estableció que para calcular de forma real los ingresos, era necesario identificar el número y tipo de servicios que la municipalidad brinda y la verificación de sus tarifas. Esto le permite hacer una proyección real de los ingresos y evitar que haya variaciones entre lo presupuestado y lo recaudado.

- Plan de recuperación de los ingresos a través de la concientización en el pago de Impuesto Único sobre Inmuebles: esta acción fue emprendida por la municipalidad “D”, en la que se solicitó a los habitantes que no pagaban el impuesto, a que realizaran auto avalúo de sus propiedades y presentaran el registro a la municipalidad. Esta medida permitió a la municipalidad el incremento de sus ingresos por este concepto, resultado que incidió directamente en el incremento de la recepción de transferencias de gobierno central, porque el incremento de sus ingresos propios, generan el alza en las transferencias de gobierno.
- Rendición mensual de cuentas para concientizar a la población: en el caso de la municipalidad “E”, se realiza rendición mensual de cuentas a la población en general, para que se conozca la fuente y aplicación de los recursos, a la vez se hace conciencia a la población en general que es necesaria su contribución para lograr el incremento de sus ingresos propios y lograr el financiamiento de sus operaciones y la forma en que incide su recaudación para tener un incremento en las transferencias de gobierno central, se informa también a la población que el pago por los servicios, evita que la municipalidad recurra a endeudamiento.
- Acciones para disminuir la morosidad en los servicios: en la totalidad de municipalidades estudiadas, se han realizado acciones que permitan recuperar la morosidad en los servicios. En la municipalidad “D”, se realizó un censo generalizado para verificar los servicios que existen en cada vivienda y verificar si estaban inscritos en la municipalidad, y a los servicios en mora se dieron facilidades de pago, a través de convenios de pago y exoneración de multas por mora.



En la municipalidad “C”, en la actualidad se envían notificaciones de cobro, y en conjunto con el juzgado de asuntos municipales se estudian las acciones para ayudar a la recuperación de ingresos a través del cobro de servicios en mora.

En la municipalidad “E”, se han emprendido medidas administrativas para mejorar la recaudación de ingresos propios a través del cobro de piso de plaza y el servicio de agua potable.

### **2.2.2. Evolución de los créditos presupuestarios y el grado de avance financiero de los programas ejecutados**

Las municipalidades en que se realiza la investigación, sólo realizan un pequeño análisis, que consiste en comparar la información del percibido a un determinado período, se comparan con los reportes de la ejecución presupuestaria de ingresos y la disponibilidad bancaria, esto permite determinar los créditos presupuestarios y disponibilidades financieras.

Seguido, se realiza la revisión de la ejecución presupuestaria de egresos, se toma en cuenta la información reflejada de las estructuras presupuestarias afectadas en los momentos del compromiso, devengado y pagado. La diferencia entre lo percibido y pagado, permite determinar el grado en que se han aplicado los recursos.

A partir de lo anterior, se verifican los saldos por pagar en diferentes proyectos en los cuales se ha cumplido con el avance físico, pero se tiene pendiente el avance financiero, para cubrir esos compromisos con las disponibilidades bancarias.

### **2.2.3. El nivel de endeudamiento interno y/o externo y la aplicación de los recursos**

Con respecto a la deuda, 3 de las 5 municipalidades objeto de la investigación poseen deuda.

En el caso de la municipalidad “A”, para los ejercicios 2010 y 2011, tenía tres préstamos vigentes, con finalidad de financiar proyectos sociales para el desarrollo urbano y rural. Según datos obtenidos, la municipalidad si ha tenido la solvencia financiera para cubrir los compromisos por la deuda y de los tres préstamos contratados, al 2011, ya sólo quedó un saldo de 166,666.64 quetzales que corresponde a un préstamo de largo plazo.

En cuanto a la municipalidad “B”, en los ejercicios 2010 y 2011, tuvo vigentes 3 préstamos, de los cuales solamente uno fue destinado para inversión en la construcción de un puente vehicular y, los otros dos fueron para cubrir gastos administrativos, ya que su destino fue la cobertura del pago de salarios y prestaciones laborales. La municipalidad si logró tener la solvencia financiera para cubrir los compromisos por la deuda.

La municipalidad “D”, en el ejercicio 2010, realizó el pago de un préstamo para obras de inversión, adquirido en 2008. Y adquirió un nuevo préstamo para pago de salarios, el cual fue cancelado en el mismo ejercicio. La municipalidad si tuvo la solvencia financiera para el pago de la deuda, a pesar de haber utilizado financiamiento para el pago de salarios.

En cuanto a presupuesto, la aplicación de los fondos que se originan de la contratación de deuda, quedan normados en el Acta de Concejo Municipal, que autoriza la adquisición de la misma y determina la aplicación de esos recursos.

#### **2.2.4. El grado de responsabilidad en la programación financiera y de ejecución**

En las municipalidades objeto de esta investigación, en forma general los entrevistados responden que sólo establecen los gastos prioritarios de cada mes y se calculan en forma empírica los ingresos a obtener en el período. No se realiza de manera formal y eso incide en la ejecución presupuestaria, ya que los ingresos percibidos en ocasiones no se utilizan, o se aplican de forma incorrecta, sin respetar el destino legal que corresponde.

En un punto anterior se revisó cómo se aplican los ingresos por fuente de financiamiento y se encontraron deficiencias en la ejecución y que demuestra la debilidad en la programación.

#### **2.2.5. Grado de avance de las metas y tareas. El logro de objetivos. Los desvíos y las medidas correctivas.**

En la gestión municipal se deben realizar un conjunto de actividades para alcanzar los objetivos y metas establecidas en la planificación. Es importante revisar las metas, tareas y objetivos, porque permite verificar si se todas las acciones contribuyen al logro de la misión y visión institucional.

##### **2.2.5.1. Grado de avance de las metas y tareas:**

La meta, es un objetivo cuantificado, que se convierte en el punto de referencia de lo que se quiere alcanzar, por ello debe ser verificable y cumplir con características como: unidad de medida, valor actual, el valor a lograr, el período en que se va alcanzar, la fecha inicial, la fecha final y el responsable.

En las municipalidades investigadas, se logró determinar que, en realidad, en la planificación no se incorpora información de metas ni tareas. En el formulario DTP-4, definido por la Dirección Técnica del Presupuesto, solamente se coloca la meta de producción física, con la unidad de medida, la meta programada en unidades, la estructura programática con que se encuentra vinculada la meta y el valor del producto.

A través del Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP- se da seguimiento al avance físico y financiero de lo invertido en proyectos, pero en su mayoría se cumple únicamente con las obras ejecutadas que incluyen aportes de Consejo de Desarrollo. Para otros proyectos financiados por fondos del el gobierno local, por el hecho de no tener solicitud de financiamiento de gobierno central, no es obligatorio dar seguimiento en el sistema. A este problema de seguimiento, se suma que muchos de esos proyectos no son registrados en el SNIP sino hasta que ya están ejecutados físicamente.

En cuanto a las tareas, no existe un documento en que se encuentren establecidas desde el punto de vista de la planificación, lo que implica que al no tenerlas descritas tampoco son susceptibles de evaluación.

#### **2.2.5.2. El logro de los objetivos**

Los objetivos definen los resultados a lograr, por lo tanto son la referencia de comparación entre la planificación y lo que se ha cumplido.

En las municipalidades, actualmente, no se realiza ningún análisis de las actividades que deben realizarse para cumplir los objetivos y su comportamiento en el presupuesto, es decir no analiza la eficiencia en la gestión presupuestaria.

### **2.2.6. Formulación y aplicación de indicadores**

En la investigación realizada, se pudo establecer que ninguna municipalidad formula indicadores, se realiza planificación pero no se ejecuta de acuerdo a ella, debido a que no se tienen claros los productos, resultados, usuarios o beneficiarios.

Se encuentra información en los planes de desarrollo municipal, que incluyen el segmento de indicadores, pero son únicamente un porcentaje que se definió al azar sin criterios que puedan describir.

Se pudo verificar que hay disponibilidad de información que les permitiría la formulación y aplicación de indicadores, pero hasta el momento no tienen establecidos procedimientos que les orienten hacia la creación de los mismos.

### **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DEL SECTOR MUNICIPAL**

De acuerdo a la investigación realizada, se verificó que en los gobiernos locales actualmente, no existen indicadores de gestión presupuestaria, derivado de la carencia de mecanismos que les permitan establecer correctamente los objetivos que se desean alcanzar, los insumos necesarios para llevarlos a cabo y las formas de medición de su cumplimiento.

Existen deficiencias en la planificación, porque se establecen objetivos y se enumeran actividades, pero las actividades que se planifican, en su mayoría no se ejecutan, y lo ejecutado en presupuesto no responde a lo planificado según el plan operativo anual. Para establecer indicadores es necesario tomar como referencia los objetivos, y por ello la importancia de mejorar la calidad de planificación en los municipios.

Sin embargo, para evaluar la gestión presupuestaria cuyo periodo es anual, si se cuenta con información susceptible de ser analizada y que puede orientar las actividades administrativas y financieras hacia el logro de objetivos y constituirse en fuentes de información para dar seguimiento al presupuesto. Es importante mencionar que el planteamiento de la metodología a utilizar para formular indicadores de evaluación de la gestión presupuestaria, se orientará para formular indicadores de gestión, que están enfocados a medir el desempeño en cuanto a los insumos y procesos, con criterios de eficiencia y economía.

### 3.1. Metodología para la formulación de indicadores

El propósito de formular indicadores de evaluación de la gestión presupuestaria, es establecer en una forma simple la capacidad de la institución para generar y utilizar adecuadamente los recursos financieros en cumplimiento de su misión institucional.

El procedimiento que se presenta sirve de base para facilitar la formulación de indicadores, y que a la vez estos sean elementos guía para dirigir, corregir y mejorar los resultados de la ejecución presupuestaria de los gobiernos locales.

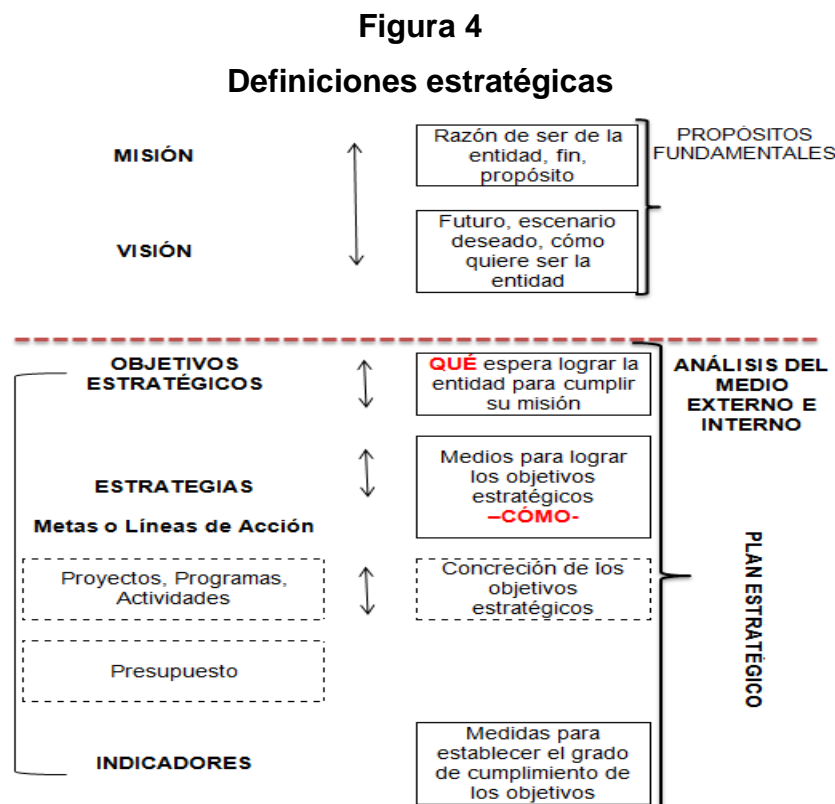
#### 3.1.1 Condiciones previas

**a) Planeación estratégica:** el requisito previo para formular indicadores, es que la institución defina los objetivos que orientan en el mediano y largo plazo su accionar. Por lo anterior, es imprescindible que la municipalidad realice planificación estratégica, esto implica la existencia de los siguientes elementos:

- **Definición de la misión:** debe enunciar el propósito o razón de ser de la entidad. Es fundamental determinar si realmente se tiene clara la misión institucional, de manera que permita determinar las acciones a realizar para cumplirla.
- **Definición de la visión:** refleja cómo se proyecta a futuro la entidad, el escenario deseado de la institución.
- **Establecimiento de objetivos estratégicos:** en el contexto de la administración pública, en este caso, de los gobiernos locales, deben expresar qué espera lograr la entidad para el cumplimiento de su misión.

- **Definir estrategias:** hace referencia a los medios como se van a lograr los objetivos estratégicos.
- **Establecer metas:** definir las metas como objetivos cuantificados, el punto de referencia de lo que se desea alcanzar. Éstas deben tener unidad de medida o escalas, valores actuales y esperados, períodos de tiempo y, de ser posible los responsables.

El siguiente esquema ilustra cómo las definiciones estratégicas son básicas para la formulación de indicadores.



Fuente: Datos adaptados de las definiciones estratégicas del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe.



- b) Planificación operativa:** es la base para formular indicadores de gestión, debido a que en este nivel se determinan los objetivos a corto plazo y se destinan los recursos financieros para la concreción de programas, proyectos y actividades en el período. Esta información es la que se encuentra en el plan operativo anual.

Para formular indicadores que permitan evaluar el desempeño presupuestario, se deben cumplir con los siguientes procesos.

### **3.1.2. Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición**

- a) Analizar los elementos de la misión: la misión es la razón de ser de la entidad, en el caso de las municipalidades deben hacer una revisión de la misma, para determinar si se encuentra bien definida, de lo contrario verificar si es posible redefinirla.

Ejemplo de análisis de la misión de la Municipalidad “A” (Año 2010):

Entidad **comprometida con el desarrollo integral del municipio**, a través de equipo tecnológico de calidad y **programas que coadyuven al desarrollo**, en armonía con acciones precisas de beneficio al municipio, **brindándoles servicios públicos de calidad y eficacia**, **comprometidos con organizaciones y comunidades locales**, para **mejorar su calidad de vida haciendo el mejor uso de los recursos de la inversión municipal para que cubra así con responsabilidad las necesidades de los habitantes.**

La misión, deberá responder a los siguientes elementos:

¿Quiénes somos?	¿Qué buscamos?:	¿Qué producimos?	¿Por qué lo hacemos?	¿Para quiénes trabajamos?
Entidad comprometida	Desarrollo integral del municipio	Servicios públicos con calidad y eficacia	Mejorar la calidad de vida	Los habitantes

- b) Análisis de la visión: se debe extraer los elementos de lo que la municipalidad desea alcanzar a futuro: en el caso de las municipalidades que no tienen una sola visión institucional deben revisar cuál es la más acorde a lo que desean alcanzar o si es necesario redefinirla.

Ejemplo de análisis de la visión de la Municipalidad “A” (Año 2010):

Ser una institución líder en el departamento de Suchitepéquez, que refleje la **transparencia en el manejo de los recursos financieros del municipio**, basados en leyes aplicables a los índices del desarrollo humano, a través de **programas de ordenamiento territorial, orden público y seguridad ciudadana, protección ambiental, actividades deportivas, recreativas, cultura, religión, transporte, carreteras. Urbanización y servicios comunitarios, encaminando así a la población a una mejor calidad de vida.**

La visión, deberá responder a los siguientes elementos:

Imagen a futuro con los beneficiarios	Imagen a futuro respecto a otras entidades
	Ser una institución líder en el departamento que refleje la transparencia en el manejo de los recursos

En el caso de esta municipalidad, la visión deberá ser re-expresada en coherencia lógica con su planeación estratégica.

- c) Revisar los objetivos estratégicos: Darán referencia de lo que la entidad espera lograr para cumplir su misión y alcanzar la visión.

**Tabla 23**

**Comparación misión con objetivos estratégicos**

<b>Elementos de la misión</b>	<b>Qué espera lograr la entidad para cumplir su misión (Objetivos estratégicos)</b>
Mejorar la calidad de vida.	Crear infraestructura sanitaria y de agua potable que permita un mejor nivel de salubridad en los habitantes
Compromiso con el desarrollo integral del municipio.	Crear y brindar mantenimiento a las áreas verdes para reducir la contaminación ambiental y la promoción de condiciones óptimas para una mejor salud de las personas.
Brindar servicios públicos de calidad y con eficacia.	Crear lugares de recreación para que los habitantes practiquen deporte, mejorando la calidad de vida social de las personas.
Compromiso con organizaciones y comunidades locales.	Crear una red vial para facilitar el intercambio de productos y servicios a un lugar común, mejorando el desplazamiento vehicular y peatonal
Hacer buen uso de los recursos para cubrir las necesidades de la población responsablemente	Mejorar el alumbrado público en la cabecera municipal y comunidades.

Fuente: Elaboración propia, con datos del plan operativo anual y ejecución presupuestaria 2010 municipalidad "A".

- d) Revisión de los medios para lograr los objetivos estratégicos: establecer metas y líneas de acción.
- e) Identificar programas, proyectos y actividades que se deben realizar para concretar los objetivos estratégicos.

**Tabla 24**

**Líneas de acción y programas presupuestarios (I)**

<b>Establecer líneas de acción y metas</b>	<b>Concreción de programas y proyectos en presupuesto</b>
<b>Construcción de sistemas de agua potable y drenajes</b>	<b>Gestión de servicios de agua potable y alcantarillado:</b>
Introducción de sistemas de agua potable	Construcción de sistemas de agua potable Aldea Churirín
Construcción de sistemas de alcantarillado	Construcción de sistema de alcantarillado sanitario Residenciales Valles del Norte
	Red de distribución de agua potable Cantón Salaché
	Construcción de alcantarillado sanitario Cantón Cocal
	Construcción sistema de alcantarillado Sector Brasil
<b>Construcción de instalaciones deportivas</b>	<b>Programa de fomento de la recreación y construcción de instalaciones deportivas:</b>
Construcción de canchas polideportivas	Construcción de cancha polideportiva Aldea Chicago
	Construcción cancha polideportiva Escuela Primaria Aldea El Compromiso

Fuente: Elaboración propia, con datos del plan operativo anual y ejecución presupuestaria 2010 municipalidad "A".

**Tabla 25**

**Líneas de acción y programas presupuestarios (II)**

<b>Establecer líneas de acción y metas</b>	<b>Concreción de programas y proyectos en presupuesto</b>
<b>Mejoramiento y reparaciones de calles y avenidas</b>	<b>Programa de infraestructura vial:</b>  Pavimentación Calzada Centenario  Mejoramiento y reparaciones de calles y avenidas de la ciudad Construcción puente vehicular en Caserío Mangales  Adoquinado de calles
<b>Ampliación, mantenimiento y mejoramiento del alumbrado público</b>	<b>Programa de mejoramiento del alumbrado público</b>  Reparaciones y mejoramiento de lámparas de alumbrado público.

Fuente: Elaboración propia, con datos del plan operativo anual y ejecución presupuestaria 2010 municipalidad "A".

**3.1.3. Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir**

En el proceso de la formulación de indicadores es importante definir qué se quiere medir:

- Identificar el objeto de medición: Se debe identificar la política, programa, proyecto o problemática que se desea medir, porque el indicador dará información de ese elemento.
- Determinar cuál es el aspecto específico que se desea medir en ese elemento: Puede estar relacionado con la formulación, procesos, productos, resultados o impactos.

Existe un primer grupo de indicadores que entregan información de resultados, respecto a la actuación de los gobiernos para la generación de productos, es decir enfocados al cumplimiento de objetivos, en cuanto a los recursos utilizados, los productos o bienes entregados y los efectos finales obtenidos.

El segundo grupo se refiere al nivel de desempeño, es decir en qué medida se cumplieron los objetivos, la oportunidad y el nivel de satisfacción del usuario.

Al realizar la evaluación del presupuesto, se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Se medirán las acciones interrelacionadas para la transformación de los insumos en bienes o servicios (indicadores de procesos).
- Se evaluarán los bienes o servicios obtenidos en los procesos de producción (indicadores de productos).
- Relación de los costos con los bienes y servicios producidos (Indicadores de eficiencia)
- Se evaluará la capacidad de las instituciones para generar y emplear sus recursos (indicadores de economía)

Los siguientes cuadros presentan una clasificación de las áreas y ámbitos que pueden medirse.

**Tabla 26**  
**Tipología de indicadores según el ámbito**

<b>Ámbito</b>	<b>Definición</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>Insumos (Inputs)</b>	Dan seguimiento a todos los recursos financieros y físicos utilizados en un proceso de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costo de las becas escolares</li> </ul>
<b>Procesos</b>	Miden todas las acciones que están interrelacionadas para la transformación de insumos en bienes o servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje del presupuesto ejecutado respecto al programado</li> </ul>
<b>Productos (Outputs)</b>	Evalúan bienes o servicios obtenidos en los procesos de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de niños que reciben becas municipales respecto al total de niños inscritos en establecimientos escolares del municipio</li> </ul>
<b>Resultados (Outcomes)</b>	<p>De resultado intermedio: miden cambios en el comportamiento, estado o certificación del beneficiario al recibir un bien o servicio derivado de un programa o una acción pública. Contribuyen al resultado final.</p> <p>Resultado final o de impacto: Miden la mejora significativa y en algunos casos perdurables de las condiciones o características de la población, después de recibir bienes o servicios de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de becas efectivamente pagadas respecto a las becas otorgadas</li> <li>Disminución de la tasa de analfabetismo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 27**  
**Tipología de indicadores según desempeño**

Indicador	Definición	Ejemplo	Ámbito
<b>Eficacia</b>	<p>Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización sin referirse a los costos de los mismos. Pueden ser:</p> <p><b>De resultados:</b> medirá el porcentaje de lo logrado exitosamente contra lo realizado-solicitado.</p> <p><b>Focalización:</b> compara el resultado logrado respecto del universo.</p> <p><b>Cobertura:</b> resultado alcanzado respecto a la demanda posible.</p> <p><b>Impacto:</b> resultado obtenido respecto al problema que se quiere atacar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Becas efectivamente pagadas/becas otorgadas</li> <li>• Porcentaje de niños en pobreza que reciben beca estudiantil.</li> <li>• Porcentaje de estudiantes de primaria incluidos en el programa de becas municipales.</li> <li>• Tasa de deserción escolar</li> </ul>	<p>Productos</p> <p>Resultados Intermedios</p> <p>Resultados finales</p>
<b>Eficiencia</b>	Permiten relacionar la producción de bienes y servicios con sus costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo total del programa de becas/Total de beneficiados</li> </ul>	<p>Resultados intermedios</p> <p>Productos</p> <p>Procesos</p>
<b>Economía</b>	Reflejan la capacidad de la entidad para generar y movilizar sus recursos, y/o recuperar los costos incurridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de funcionamiento/Gastos totales</li> </ul>	Procesos
<b>Calidad</b>	Evalúan normas, referencias externas y la satisfacción de los usuarios o beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de satisfacción de los usuarios de un servicio</li> </ul>	Productos

Fuente: Elaboración propia



### **3.1.4. Formular el indicador**

#### **Definición de las variables:**

Las variables son las características de una unidad de análisis y en un indicador, es necesario establecer la relación entre ellas para producir información.

Las variables pueden ser:

- Cuantitativas: expresan cantidades numéricas. Ejemplo:

Cantidad de usuarios beneficiados con servicio de agua potable domiciliar.

- Cualitativas: expresan características, cualidades o modalidad. Ejemplo:

Grado de satisfacción de los usuarios del servicio de agua potable.

#### **2) Selección de indicadores:**

Para la selección de indicadores se debe tomar en cuenta las características de los datos que se van a utilizar como soporte, su relación con el problema de análisis y la utilidad para el usuario.

Entre los criterios de validación, se deben tomar en cuenta:

- Pertinencia: el indicador debe expresar en forma clara y precisa lo que se quiere medir. Debe describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.

- Relevancia: Debe tener un grado de utilidad para satisfacer el propósito por el cual fue buscado por el usuario.
- Confiabilidad: que provengan de fuentes de información que puedan ser auditadas o examinadas por observadores externos.
- Oportunidad: debe realizarse en tiempo oportuno para la medición.
- Simplicidad: deben ser expresados en forma simple y comprensible.
- Aplicabilidad: debe responder a una necesidad real que haga necesaria su generación y utilización.
- No redundancia: debe expresar por sí mismo al fenómeno sin ser redundante con otros indicadores.
- Comparabilidad: debe ser comparable en el tiempo, siempre y cuando se utilice como base la misma información.

### **3) Diseño del indicador:**

Para formular el indicador, se debe seguir el siguiente procedimiento:

#### **a) Identificación de los usos y actores:**

Se debe definir el uso que se dará al indicador y quiénes son los actores que requieren la información.

**b) Identificar fuentes de información, formas de recolección y manejo de los datos**

Se deben identificar las fuentes de información y sus características, así como los procedimientos más adecuados para la recolección y manejo de información.

Para cada uno de los indicadores que se construyan se deben señalar las fuentes de información que generaron los datos, estos pueden ser:

- Registros presupuestarios-contables de la institución:  
Ejecución presupuestaria de ingresos y gastos  
Clasificación económica de ingresos y gastos  
Estados financieros
- Información del Sistema de Contabilidad Integrada de Gobiernos Locales
- Padrón de servicios prestados por la municipalidad
- Estadísticas oficiales (Instituto Nacional de Estadística)
- Registros de planificación municipal:  
Plan de Desarrollo Municipal  
Plan Operativo Anual

**c) Formular el nombre de indicador**

El nombre del indicador debe ser lo más ilustrativo posible, es decir debe ser claro, preciso y explicativo, debe entenderse fácilmente por cualquier persona. Ejemplo:

***Porcentaje del presupuesto ejecutado respecto al programado***

**d) Indicar la fórmula de cálculo y unidad de medida:**

Establecer una relación matemática de las variables que debe entregar como resultado lo que dice el indicador. Debe informar sobre los parámetros o variables que se desea medir.

Ejemplo:

**Indicador: *Porcentaje del presupuesto ejecutado respecto al programado***

Variable 1: presupuesto ejecutado → Numerador

Variable 2: presupuesto programado → Denominador

La fórmula quedaría establecida así:

$$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}} \times 100$$

Las fórmulas más utilizadas para construir indicadores son:

- Porcentaje: relación de dos variables con una misma unidad de medida.

Ejemplo:

$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}} \times 100$
---

INGRESOS 2011	
Programado Q	Ejecutado Q
47,979,359.57	38,055,399.23
Año 2011: $\frac{38055399.23}{47979359.57} = 0.7932 \times 100 = 79.32\%$	

- Tasa de variación o cambio: razón entre una misma variable pero en diferentes períodos.

La expresión es:

$$\frac{\text{Variable del año t} - \text{variable del año t-1}}{\text{Variable del año t-1}} \times 100$$

Ejemplo:

<p>% del presupuesto ejecutado respecto al programado del año actual –</p> <p><u>% del presupuesto ejecutado respecto al programado del año anterior</u> <b>x 100</b></p> <p>% del presupuesto ejecutado respecto al programado del año anterior</p>
--

En cifras:

AÑO	INGRESOS		% Ejecutado/ Programado
	Programado Q	Ejecutado Q	
2010	36,828,628.48	30,751,619.90	83.50
2011	47,979,359.57	38,055,399.23	79.32

Variación:

$$\frac{79.32 - 83.50}{83.50} = -0.05 \times 100 = -5\%$$

- Razón promedio: relación entre dos variables con distinta unidad de medida.

Se expresa:

$$\frac{\text{numerador}}{\text{denominador}} = \frac{\text{Unidades promedio del numerador}}{\text{unidades del denominador}}$$

$$\frac{\text{Costo total alumnos becados}}{\text{Becas otorgadas}} = \frac{25,000.00}{50} = 500$$

Becas otorgadas 50

Este indica que 500 quetzales han sido destinados para cada beca

### **3.1.5 Indicadores para evaluar la gestión presupuestaria**

A continuación se propone una serie de indicadores, que permitan la evaluación de la gestión presupuestaria para los gobiernos locales.

Para la formulación de indicadores se debe realizar una ficha técnica que describa el indicador para que facilite su uso a las personas interesadas, además realizar las anotaciones de los análisis realizados en cada periodo.

Es recomendable realizar una cédula para la presentación de indicadores, que muestre el nombre del indicador, el objetivo, su fórmula, las variables, fuente de información, y periodicidad de aplicación.

**a) Grado de ejecución de ingresos**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Grado de ejecución de ingresos (EI)
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Economía
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir el porcentaje del ingreso percibido en relación al presupuesto vigente
<b>Fórmula</b>	$EI = \frac{\text{Total de ingresos percibidos}}{\text{Total de presupuesto vigente}} \times 100$
<b>Variables</b>	<p><b>Total de ingresos percibidos:</b> total de ingresos efectivamente recaudados durante el ejercicio.</p> <p><b>Total de presupuesto vigente:</b> sumatoria del presupuesto asignado más modificaciones</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Indica el porcentaje del ingreso realmente percibido en relación al presupuesto vigente
<b>Fuente de información</b>	Ejecución de ingresos
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	Se considera aceptable, percibir al menos el 80% de lo programado.



## Grado de ejecución de ingresos

### Ejercicios 2010-2011

Municipalidad	2010			2011		
	Ingresos percibidos	Presupuesto vigente	%	Ingresos percibidos	Presupuesto vigente	%
A	30,751,619.90	36,828,628.48	83.50	38,054,889.23	47,979,359.57	79.32
B	11,798,653.69	12,914,831.27	91.36	10,810,570.62	13,469,858.22	80.26
C	15,701,441.61	17,041,961.97	92.13	13,065,920.07	16,065,204.24	81.33
D	37,328,102.91	42,059,127.59	88.75	45,655,607.12	47,818,144.84	95.48
E	15,985,323.76	20,373,439.70	78.46	17,176,415.78	25,994,161.75	66.08

Fuente: Ejecución de ingresos 2010 y 2011, municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E"

- **Análisis**

Según los resultados obtenidos, se puede verificar que la municipalidad "D" es la que refleja el mayor grado de ejecución de ingresos, y su recaudación tiende al alza.

En el caso de las municipalidades "B" y "C", si superan el valor esperado, pero su tendencia, es a la baja en la recaudación. La municipalidad "A", superó el valor esperado en 2010, pero en el ejercicio 2011 le faltó el 0.68% para alcanzar el valor. En la municipalidad "E", no superó el valor esperado, en ninguno de los años analizados.

Se deben verificar cuáles son los factores que inciden en la recaudación, principalmente en la municipalidad "E", para determinar si el presupuesto está proyectado en coherencia a los ingresos que la municipalidad es capaz de generar por los bienes y servicios prestados, y a las transferencias de la administración central o si es necesario revisar la proyección de los ingresos.

**b) Grado de dependencia de las transferencias de la administración central**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Grado de dependencia de las transferencias de la administración central
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Economía
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir la dependencia de un gobierno local de las transferencias de la administración central, sean éstas corrientes o de capital
<b>Fórmula</b>	
$DTAC = \frac{\text{Total de transferencias percibidas de la administración central}}{\text{Total de ingresos percibidos}} \times 100$	
<b>Variables</b>	<p><b>Total de transferencias recibidas de la administración central:</b> sumatoria de transferencias corrientes y de capital que el gobierno central haya trasladado al gobierno local por mandato legal.</p> <p><b>Total de ingresos percibidos:</b> total de ingresos efectivamente recaudados durante el ejercicio.</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Indicará el porcentaje del ingreso que proviene de las transferencias de gobierno.
<b>Fuente de información</b>	Ejecución de ingresos
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	Se considera aceptable, que las transferencias de gobierno no representen más del 60% del total de ingresos.

## Grado de dependencia de las transferencias de la Administración Central

### Ejercicios 2010-2011

Municipalidad	2010			2011		
	Transferencias de la Administración Central	Ingresos percibidos	%	Transferencias de la Administración Central	Ingresos percibidos	%
<b>A</b>	18,382,319.25	30,751,619.90	<b>59.78</b>	19,216,578.03	38,054,889.23	<b>50.50</b>
<b>B</b>	7,848,081.3	11,798,653.69	<b>66.52</b>	8,819,538.47	10,810,570.62	<b>81.58</b>
<b>C</b>	10,100,733.36	15,701,441.61	<b>64.33</b>	11,487,243.15	13,065,920.07	<b>87.92</b>
<b>D</b>	21,309,982.17	37,328,102.91	<b>57.09</b>	24,732,205.39	45,655,607.12	<b>54.17</b>
<b>E</b>	11,484,299.78	15,985,323.76	<b>71.84</b>	13,227,749.43	17,176,415.78	<b>77.01</b>

Fuente: Ejecución de ingresos 2010 y 2011, municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E"

#### • Análisis

Según el valor esperado, la municipalidad que se encuentra con menor dependencia de las transferencias de la administración central, es la municipalidad "D", con un 57.09% en 2010 y un 54.17% en 2011, esto significa que la municipalidad ha incrementado la generación de sus ingresos propios.

En cuanto a la municipalidad "A", un 59.78% de sus ingresos se deben a las transferencias de la administración central en 2010 y en 2011 sólo un 50%. Las municipalidades "B" y "C", tienen la tendencia a depender más de las transferencias en 2011. La municipalidad "E", refleja un alto grado de dependencia de las transferencias, un 71.84% en 2010, refleja que por cada quetzal de ingreso, la municipalidad sólo genera 29.16 centavos, lo demás lo recibe de gobierno central. En cuanto a este indicador, es importante que las municipalidades verifiquen que su capacidad de generar ingresos propios se incremente, ya que esto es directamente proporcional, para las transferencias que el gobierno central realiza a cada entidad. Además un alto valor del indicador reflejaría que si la municipalidad no recibe este tipo de transferencias no podría funcionar.

**c) Grado de autonomía financiera**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Grado de autonomía financiera
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Economía
<b>Objetivo del indicador</b>	Expresar la capacidad del gobierno local para autofinanciar su gestión
<b>Fórmula</b>	
$AF = \frac{\text{Total de ingresos propios percibidos}}{\text{Total de ingresos percibidos}} \times 100$	
<b>Variables</b>	<p><b>Total de ingresos propios percibidos:</b> total de ingresos recaudados por impuesto directos e indirectos, la prestación de bienes y servicios, ingresos de operación y rentas de la propiedad.</p> <p><b>Total de ingresos percibidos:</b> total de ingresos efectivamente recaudados durante el ejercicio.</p>
<b>Descripción del resultado</b>	El resultado refleja cuánto por cada quetzal percibido, es generación propia de la municipalidad.
<b>Fuente de información</b>	Ejecución de ingresos
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	Se considera aceptable, que la generación propia sea de al menos un 40% del total de ingresos.

## Grado de autonomía financiera

### Ejercicios 2010-2011

Municipalidad	2010			2011		
	Ingresos propios	Ingresos percibidos	%	Ingresos propios	Ingresos percibidos	%
<b>A</b>	12,269,671.05	30,751,619.90	<b>39.90</b>	13,286,750.40	38,054,889.23	<b>34.91</b>
<b>B</b>	1,032,358.75	11,798,653.69	<b>8.75</b>	1,389,277.39	10,810,570.62	<b>12.85</b>
<b>C</b>	1,320,591.36	15,701,441.61	<b>8.41</b>	1,448,657.60	13,065,920.07	<b>11.09</b>
<b>D</b>	13,345,743.00	37,328,102.91	<b>35.75</b>	14,389,528.32	45,655,607.12	<b>31.52</b>
<b>E</b>	2,035,178.98	15,985,323.76	<b>12.73</b>	2,898,417.35	17,176,415.78	<b>16.87</b>

Fuente: Ejecución de ingresos 2010 y 2011, municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E"

#### • Análisis

Según los valores establecidos, ninguna de las municipalidades alcanza el valor esperado en la generación de sus ingresos propios. La municipalidad "A", es la que se encuentra con valores más altos, para el ejercicio 2010, indica que por cada quetzal de sus ingresos 39.90 centavos fueron de ingresos propios, y para 2011, 34.91 centavos fueron recaudados por ingreso propio.

La municipalidad "D", tiene también valores aproximados al esperado, pero su recaudación de ingresos baja en 2011. Las municipalidades con menor generación de ingresos propios son "B", "C" y "E", sin embargo en relación entre 2010 y 2011 sus ingresos propios se han incrementado, aunque tienen todavía baja recaudación, por ejemplo la municipalidad "C", cada quetzal que percibe sólo 8.41 centavos son generados por la municipalidad.

La baja recaudación influye en el cálculo de las transferencias que reciben de la administración central y además revelan que si no existieran estos ingresos por transferencias, no pueden autofinanciar su gestión. En conclusión, las cinco municipalidades no alcanzan el valor esperado de autonomía financiera, y la situación más crítica se encuentra en las municipalidades "B", "C" y "E".

**d) Grado de generación de ingresos corrientes**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Grado de generación de ingresos corrientes
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Economía
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir la generación del ingreso corriente respecto a los ingresos totales
<b>Fórmula</b>	
$\text{GIC} = \frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Total de ingresos percibidos}} \times 100$	
<b>Variables</b>	<p><b>Ingresos corrientes:</b> comprende los recursos por impuestos y transferencias corrientes, prestación de servicios, venta de bienes, tasas, derechos y rentas de la propiedad.</p> <p><b>Total de ingresos percibidos:</b> total de ingresos efectivamente recaudados durante el ejercicio.</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Refleja cuánto del total de ingresos percibidos, se ha generado como ingreso corriente
<b>Fuente de información</b>	Ejecución de ingresos
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	Se considera que los ingresos corrientes percibidos, deben representar al menos el 50% del total de ingresos.

## Grado de generación de ingresos corrientes

Ejercicios 2010-2011

Municipalidad	2010			2011		
	Ingresos corrientes	Ingresos percibidos	%	Ingresos corrientes	Ingresos percibidos	%
<b>A</b>	15,070,540.85	30,751,619.90	<b>49.01</b>	16,534,029.98	38,054,889.23	<b>43.45</b>
<b>B</b>	2,344,368.42	11,798,653.69	<b>19.87</b>	2,895,564.07	10,810,570.62	<b>26.78</b>
<b>C</b>	2,976,647.09	15,701,441.61	<b>18.96</b>	3,420,626.51	13,065,920.07	<b>26.18</b>
<b>D</b>	16,923,597.58	37,328,102.91	<b>45.34</b>	18,570,288.47	45,655,607.12	<b>40.67</b>
<b>E</b>	3,964,923.08	15,985,323.76	<b>24.80</b>	4,322,401.65	17,176,415.78	<b>25.16</b>

Fuente: Ejecución de ingresos 2010 y 2011, municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E"

- Análisis

Respecto al valor esperado del 50%, ninguna de las municipalidades lo alcanza. El 49.01% de la municipalidad "A" en 2010, indica que de cada quetzal generado de ingresos, la municipalidad percibe 49.01 como ingreso corriente, y en 2011 se perciben 43.45 centavos por cada quetzal de ingreso corriente.

Las municipalidades "B", "C" y "E", no alcanzan el valor esperado, pero si existe tendencia al incremento de ingresos corrientes en el ejercicio 2011, respecto al 2010. Con menor recaudación se encuentra la municipalidad "C", por cada quetzal recaudado, 18.96 centavos son ingreso corriente en 2010 y en 2011 26.18.

Es importante tomar en cuenta el nivel de recaudación de ingresos corrientes, debido a que estos determinan el techo para el gasto corriente, es decir de los ellos depende el valor que las municipalidades puedan destinar para sus gastos corrientes (de funcionamiento).

**e) Grado de generación de ingresos de capital**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Grado de generación de ingresos de capital
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Economía
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir la generación del ingreso de capital respecto a los ingresos totales
<b>Fórmula</b>	
$GIK = \frac{\text{Ingresos de capital}}{\text{Total de ingresos percibidos}} \times 100$	
<b>Variables</b>	<p><b>Ingresos de capital:</b> comprende los recursos percibidos por transferencias para fines de capital, venta o desincorporación de activos.</p> <p><b>Total de ingresos percibidos:</b> total de ingresos efectivamente recaudados durante el ejercicio.</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Refleja en cuánto contribuyen los ingresos de capital al total de ingresos percibidos.
<b>Fuente de información</b>	Ejecución de ingresos
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	Se considera que los ingresos corrientes percibidos, deben representar al menos el 50% del total de ingresos.



## Grado de generación de ingresos de capital

### Ejercicios 2010-2011

Municipalidad	2010			2011		
	Ingresos de capital	Ingresos percibidos	%	Ingresos de capital	Ingresos percibidos	%
<b>A</b>	15,680,884.05	30,751,619.90	<b>50.99</b>	17,020,859.25	38,054,889.23	<b>44.73</b>
<b>B</b>	8,431,820.27	11,798,653.69	<b>71.46</b>	7,915,006.55	10,810,570.62	<b>73.22</b>
<b>C</b>	12,724,794.52	15,701,441.61	<b>81.04</b>	9,645,293.56	13,065,920.07	<b>73.82</b>
<b>D</b>	18,704,505.33	37,328,102.91	<b>50.11</b>	22,598,912.44	45,655,607.12	<b>49.50</b>
<b>E</b>	12,020,400.68	15,985,323.76	<b>75.20</b>	12,854,014.13	17,176,415.78	<b>74.84</b>

Fuente: Ejecución de ingresos 2010 y 2011, municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E"

- Análisis

Respecto al 50%, como valor esperado, las municipalidades "B", "C" y "E", son las que lo superan. Como ejemplo la municipalidad "E", es la que más percibe ingresos para gastos de capital (inversión), de cada quetzal recaudado, en 2010 75.20 centavos corresponden a ingresos de capital y 74.84 en el ejercicio 2011.

La municipalidad "A", al igual que la municipalidad "D", superan el valor en 2010, sin embargo en 2011 tienen un porcentaje menor en la recaudación de ingresos de capital en 2011 respecto al total de ingresos generados. Es importante tomar en cuenta que esta municipalidades, al igual que la municipalidad "E", en 2011 superaron los valores recaudados con anterioridad en este tipo de ingresos.

En general sólo la municipalidad "B" y "C" percibieron menos ingresos de capital en el año 2011 respecto al total recibido en 2010.

El nivel de recaudación de ingresos de capital, es importante, debido a que estos determinan el techo para el gasto de capital, es decir las cantidades que pueden ser utilizadas para la inversión municipal.

f) **Grado de generación de ingresos por fuentes financieras**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Grado de generación de ingresos por fuentes financieras
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Economía
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir la generación del ingreso por deuda adquirida respecto a los ingresos totales
<b>Fórmula</b>	
$\text{GIFF} = \frac{\text{Ingresos por deuda}}{\text{Total de ingresos percibidos}} \times 100$	
<b>Variables</b>	<p><b>Ingresos por deuda:</b> comprende los recursos percibidos por contratación de deuda interna a corto o largo plazo.</p> <p><b>Total de ingresos percibidos:</b> total de ingresos efectivamente recaudados durante el ejercicio.</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Refleja cuánto del total de ingresos, está constituido de ingresos por deuda.
<b>Fuente de información</b>	Ejecución de ingresos
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	Para este indicador no se establecerá un valor esperado, debido a que preferentemente la municipalidad no debe contratar deuda, y si se adquiere debe ser de acuerdo a su capacidad financiera.

## Grado de generación de ingresos por fuentes financieras

### Ejercicios 2010-2011

Municipalidad	2010			2011		
	Ingresos por deuda	Ingresos percibidos	%	Ingresos por deuda	Ingresos percibidos	%
<b>A</b>	0.00	30,751,619.90	<b>0.00</b>	4,500,000.00	38,054,889.23	<b>11.83</b>
<b>B</b>	1,022,465.00	11,798,653.69	<b>8.67</b>	0.00	10,810,570.62	<b>0.00</b>
<b>D</b>	1,700,000.00	37,328,102.91	<b>4.55</b>	4,486,406.21	45,655,607.12	<b>9.83</b>

Fuente: Ejecución de ingresos 2010 y 2011, municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E"

- **Análisis**

La municipalidad "A", contrajo ingresos por deuda en el ejercicio 2011, que constituyó un 11.83% de los ingresos.

En el caso de la municipalidad "B", en el ejercicio 2010, percibió ingresos por deuda que representaron el 8.67% del total de sus ingresos.

La municipalidad "D", obtuvo ingresos por préstamos en el ejercicio 2010, representó el 4.55% de los ingresos, en tanto que para 2011, representó un 9.83%.

La municipalidad "C" y la municipalidad "E", no tienen financiado su presupuesto con deuda.

**g) Grado de ejecución de gastos**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Grado de ejecución de gastos
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Economía
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir la ejecución real del gasto, respecto al gasto planificado.
<b>Fórmula</b>	
$EG = \frac{\text{Gasto ejecutado}}{\text{Total gasto presupuestado}} \times 100$	
<b>Variables</b>	<p><b>Gasto ejecutado:</b> se refiere a las obligaciones pagadas en el período.</p> <p><b>Total gasto presupuestado:</b> total de créditos presupuestarios programados para el ejercicio.</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Refleja el grado en que fue utilizado el total de créditos presupuestarios programados para el ejercicio
<b>Fuente de información</b>	Ejecución de egresos del período
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	Se espera la ejecución de al menos el 80% de los créditos presupuestarios programados.

## Grado de ejecución de gastos

### Ejercicios 2010-2011

Municipalidad	2010			2011		
	Gasto Ejecutado	Gasto presupuestado	%	Gasto ejecutado	Gasto presupuestado	%
<b>A</b>	29,433,965.58	36,828,628.48	<b>79.92</b>	43,430,080.49	47,979,359.57	<b>90.52</b>
<b>B</b>	10,395,003.53	12,914,831.27	<b>80.49</b>	11,963,733.78	13,469,858.22	<b>88.82</b>
<b>C</b>	13,413,860.38	17,041,961.97	<b>78.71</b>	13,466,539.71	16,065,204.24	<b>83.82</b>
<b>D</b>	37,470,972.38	42,059,127.59	<b>89.09</b>	45,951,197.45	47,818,144.84	<b>96.10</b>
<b>E</b>	10,186,830.31	20,373,439.70	<b>50.00</b>	19,392,082.76	25,994,161.75	<b>74.60</b>

Fuente: Ejecución de egresos 2010 y 2011, municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E"

- Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, se verifica que para el ejercicio 2010, las municipalidades que tienen una ejecución por más del 80% de lo presupuestado, son las municipalidades "B" y "D". Las que municipalidades que se aproximaron al valor aceptado de ejecución son las municipalidades "A" y "C", a quienes les faltó 0.08% y 1.29% respectivamente para alcanzarlo. La municipalidad "E", sólo ejecutó el 50% del presupuesto.

En el ejercicio 2011, la única municipalidad que ejecutó menos del valor esperado, es la municipalidad "E", que sólo ejecutó el 74.60%, todas las demás superaron el nivel esperado, especialmente la municipalidad "D" que ejecutó el 96.10% de lo presupuestado.

Este indicador es importante, porque permite a las municipalidades verificar en qué punto su ejecución está acorde a lo planificado.

El resultado puede ser enriquecido al realizar una comparación de indicadores del presupuesto de ingresos efectivamente ejecutado.

#### h) Grado de ejecución de gastos corrientes

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Grado de ejecución de gastos corrientes
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Economía
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir la ejecución del gasto corriente, respecto al gasto total ejecutado
<b>Fórmula</b>	
$GC = \frac{\text{Gasto corriente}}{\text{Total gasto ejecutado}} \times 100$	
<b>Variables</b>	<p><b>Gasto corriente:</b> sumatoria de los gastos de consumo, de operación y pago de intereses por deuda y transferencias corrientes pagadas.</p> <p><b>Total gasto ejecutado:</b> se refiere a las obligaciones pagadas en el período.</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Refleja el grado en que fue utilizado el total de créditos presupuestarios programados para pagar gasto corriente
<b>Fuente de información</b>	Ejecución de egresos del período
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	Se espera la ejecución de un máximo de 50% de los créditos presupuestarios programados en gastos corriente

## Grado de ejecución de gastos corrientes

### Ejercicios 2010-2011

Municipalidad	2010			2011		
	Gasto corriente	Gasto ejecutado	%	Gasto corriente	Gasto ejecutado	%
<b>A</b>	18,426,033.17	29,433,965.58	<b>62.60</b>	19,926,914.27	43,430,080.49	<b>45.88</b>
<b>B</b>	850,519.45	10,395,003.53	<b>8.18</b>	3,203,219.43	11,963,733.78	<b>26.77</b>
<b>C</b>	5,197,761.81	13,413,860.38	<b>38.75</b>	6,508,825.35	13,466,539.71	<b>48.33</b>
<b>D</b>	24,615,162.43	37,470,972.38	<b>65.69</b>	28,828,715.77	45,951,197.45	<b>62.74</b>
<b>E</b>	3,103,722.28	10,186,830.31	<b>30.47</b>	3,474,591.59	19,392,082.76	<b>17.92</b>

Fuente: Ejecución de egresos 2010 y 2011, municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E"

- Análisis

Según los resultados obtenidos se puede verificar que en 2010, las municipalidades que efectuaron más gastos corrientes fueron la municipalidad "A", que utilizó un 62.60% y la municipalidad "D" con un 65.69%.

Las demás municipalidades manejan un porcentaje aceptable de gasto corriente, el caso de las municipalidades "B" con un 8.18%, indica que de cada quetzal gastado sólo 8.18 centavos se utilizan para gastos corriente. La otra municipalidad que posee un indicador bajo es la municipalidad "E" con un 30.47%.

En el ejercicio 2011, las municipalidades aunque tuvieron un alza generalizada en gasto corriente, pero presenta porcentajes menores de su presupuesto consumido en este tipo de gasto. La única municipalidad que emplea más recursos para cubrir gastos de esta naturaleza, es la "D", que por cada quetzal gastado destinó 62.74 centavos para gastos corrientes.

Sin embargo, es importante la comparación con el ingreso corriente para determinar si lo generado en ingresos fue suficiente para cubrir el gasto corriente.

#### h) Grado de ejecución de gastos de capital

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Grado de ejecución de gastos de capital
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Economía
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir la ejecución del gasto de capital, respecto al gasto total ejecutado
<b>Fórmula</b>	
$GK = \frac{\text{Gasto de capital}}{\text{Total gasto ejecutado}} \times 100$	
<b>Variables</b>	<p><b>Gasto de capital:</b> sumatoria de las erogaciones para la inversión real (adquisición de bienes de capital), transferencias de capital e inversiones financieras.</p> <p><b>Total gasto ejecutado:</b> se refiere a las obligaciones pagadas en el período.</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Refleja el grado en que fue utilizado el total de créditos presupuestarios programados para la inversión física, financiera y transferencias de capital.
<b>Fuente de información</b>	Ejecución de egresos del período
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	Se espera la ejecución de al menos un 50% de los créditos presupuestarios programados en gastos de capital



### Grado de ejecución de gastos de capital Ejercicios 2010-2011

Municipalidad	2010			2011		
	Gasto de capital	Gasto ejecutado	%	Gasto de capital	Gasto ejecutado	%
<b>A</b>	8,421,259.63	29,433,965.58	<b>28.61</b>	17,003,166.18	43,430,080.49	<b>39.15</b>
<b>B</b>	9,158,609.08	10,395,003.53	<b>88.11</b>	7,793,924.35	11,963,733.78	<b>65.15</b>
<b>C</b>	8,216,098.57	13,413,860.38	<b>61.25</b>	6,957,714.36	13,466,539.71	<b>51.67</b>
<b>D</b>	8,189,143.87	37,470,972.38	<b>21.85</b>	12,036,075.47	45,951,197.45	<b>26.19</b>
<b>E</b>	7,083,108.03	10,186,830.31	<b>69.53</b>	15,917,491.17	19,392,082.76	<b>82.08</b>

Fuente: Ejecución de egresos 2010 y 2011, municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E"

- Análisis**

En el ejercicio 2010, las municipalidades que no superan al menos el 50% de ejecución en gastos de capital son la municipalidad "A" y la municipalidad "D" con 28.61% y 21.85% respectivamente. La municipalidad con mayor inversión es la "B", que ejecutó un 88.11% de su presupuesto para este tipo de gasto.

En el ejercicio 2011, nuevamente las municipalidades "A" y "D", no alcanzan el valor esperado, la primera destina al gasto de capital, 39.15 centavos por cada quetzal y la municipalidad "D" 26.19 centavos.

Se observa en el ejercicio 2011 el incremento de las cantidades destinadas al gasto de capital en las municipalidades "A", "D" y "E", es esta última la que invierte más recursos con un 82.08%. El caso de las municipalidades "B" y "C" tuvieron una tendencia a la baja en este tipo de gasto.

i) Grado de ejecución de aplicaciones financieras

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Grado de ejecución de aplicaciones financieras
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Economía
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir la ejecución de las aplicaciones financieras, respecto al gasto total ejecutado
<b>Fórmula</b>	
$\text{GAF} = \frac{\text{Aplicaciones financieras}}{\text{Total gasto ejecutado}} \times 100$	
<b>Variables</b>	<p><b>Aplicaciones financieras:</b> erogaciones realizadas por inversiones financieras o amortización de la deuda pública.</p> <p><b>Total gasto ejecutado:</b> se refiere a las obligaciones pagadas en el período.</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Refleja el grado en que fue utilizado el total de créditos presupuestarios programados para la amortización de la deuda pública o inversiones financieras.
<b>Fuente de información</b>	Ejecución de egresos del período
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	Para este indicador no se establece un valor esperado, lo ideal es que la municipalidad no contrate deuda. El valor debe ser razonable con la capacidad financiera de la municipalidad.

### Grado de ejecución de aplicaciones financieras

#### Ejercicios 2010-2011

Municipalidad	2010			2011		
	Aplicación financiera	Gasto ejecutado	%	Aplicación financiera	Gasto ejecutado	%
<b>A</b>	2,586,672.78	29,433,965.58	<b>8.79</b>	6,500,000.04	43,430,080.49	<b>14.97</b>
<b>B</b>	385,875.00	10,395,003.53	<b>3.71</b>	966,590.00	11,963,733.78	<b>8.08</b>
<b>D</b>	4,666,666.08	37,470,972.38	<b>12.45</b>	5,086,406.21	45,951,197.45	<b>11.07</b>

Fuente: Ejecución de egresos 2010 y 2011, municipalidades “A”, “B”, “C”, “D” y “E”

#### • Análisis

Para este indicador, se utiliza únicamente la información de municipalidades que poseen deuda. En 2010, la municipalidad que ejecuta más gasto en el pago de la deuda es la “D”, destina 12.45 centavos por cada quetzal utilizado.

En el ejercicio 2011, la municipalidad que destinó mayor cantidad de pago a la amortización de deuda fue la “A”, con un 14.97%, esto indica que por cada quetzal gastado, 14.97 centavos fueron aplicados a amortización de deuda.

En ambos ejercicios, la municipalidad que menos destinó fondos para pago de deuda fue la municipalidad “B”.

Este indicador es importante para determinar la capacidad financiera de la municipalidad, y se debe revisar si los fondos utilizados en aplicaciones financieras, provienen de ingresos corrientes o de capital, y el destino que los préstamos tuvieron para verificar si los ingresos se aplican a la misma naturaleza en el gasto.

j) Grado de gastos en remuneraciones

FICHA TÉCNICA	
<b>Nombre del indicador</b>	Grado de gastos en remuneraciones
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Economía
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir la participación de las remuneraciones en el volumen de los gastos corrientes.
Fórmula	
$GR = \frac{\text{Gasto en remuneraciones}}{\text{Total gasto corriente}} \times 100$	
<b>Variables</b>	<p><b>Gasto en remuneraciones:</b> erogaciones por sueldos y salarios, aportes patronales, dietas y gastos de representación y otras remuneraciones relacionadas con salarios.</p> <p><b>Total gasto corriente:</b> sumatoria de los gastos de consumo, de operación y pago de intereses por deudas, préstamos y transferencias corrientes pagadas.</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Refleja el grado en que las remuneraciones afectan el gasto corriente.
<b>Fuente de información</b>	Ejecución de egresos del período. Clasificación económica del gasto.
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	Para este indicador, no se establece un valor esperado, debido a que está relacionado con el número de empleados y funcionarios municipales con remuneración.

**Grado de gastos en remuneraciones**  
**Ejercicios 2010-2011**

Municipalidad	2010			2011		
	Remuneraciones	Gasto corriente	%	Remuneraciones	Gasto corriente	%
<b>A</b>	12,201,448.96	18,426,033.17	<b>66.22</b>	12,799,152.69	19,926,914.27	<b>64.23</b>
<b>B</b>	290,633.50	850,519.45	<b>34.17</b>	1,982,065.14	3,203,219.43	<b>61.88</b>
<b>C</b>	1,365,841.43	5,197,761.81	<b>26.28</b>	1,447,335.76	6,508,825.35	<b>22.24</b>
<b>D</b>	10,503,098.50	24,615,162.43	<b>42.67</b>	11,458,207.70	28,828,715.77	<b>39.75</b>
<b>E</b>	2,088,459.11	3,103,722.28	<b>67.29</b>	2,187,927.10	3,474,591.59	<b>62.97</b>

Fuente: Clasificación económica de egresos municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E"

- **Análisis**

En el ejercicio 2010, el gasto en remuneraciones, muestra mayor incidencia en la municipalidad "E" con un 67.29% y en la municipalidad "A" con un 66.22%. La municipalidad que posee menor gasto en remuneraciones es la municipalidad "C" con un 26.28%.

En el ejercicio 2011, el gasto en remuneraciones, muestra mayor incidencia en la municipalidad "A" con un 64.23% y en la municipalidad "E" con un 62.97%. La municipalidad que posee menor gasto en remuneraciones es la municipalidad "C" con un 22.24%.

La municipalidad que refleja una variación bastante alta de un 34.17% ejecutado en 2010 a un 61.88% para el ejercicio 2011, es la municipalidad "B", esto puede estar influenciado por el no pago de sueldos y salarios en el ejercicio 2010.

**k) Grado de solvencia financiera**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Grado de solvencia financiera
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Economía
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir el grado en que los ingresos corrientes cubren los gastos corrientes
<b>Fórmula</b>	
$SF = \frac{\text{Total ingresos corrientes}}{\text{Total gastos corrientes}}$	
<b>Variables</b>	<p><b>Total ingresos corrientes:</b> comprende los recursos por impuestos y transferencias corrientes, prestación de servicios, venta de bienes, tasas, derechos y rentas de la propiedad.</p> <p><b>Total gasto corriente:</b> sumatoria de los gastos de consumo, de operación y pago de intereses por deudas, préstamos y transferencias corrientes pagadas.</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Refleja el grado en que los ingresos corrientes cubren el gasto corriente.
<b>Fuente de información</b>	Clasificación económica del ingreso y del gasto.
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	El valor esperado es 1.

## Grado de solvencia financiera

### Ejercicios 2010-2011

Municipalidad	2010			2011		
	Ingresos corrientes	Gasto corriente	%	Ingresos corrientes	Gasto corriente	%
<b>A</b>	15,070,540.85	18,426,033.17	<b>0.82</b>	16,534,029.98	19,926,914.27	<b>0.83</b>
<b>B</b>	2,344,368.42	850,519.45	<b>2.76</b>	2,895,564.07	3,203,219.43	<b>0.90</b>
<b>C</b>	2,976,647.09	5,197,761.81	<b>0.57</b>	3,420,626.51	6,508,825.35	<b>0.53</b>
<b>D</b>	16,923,597.58	24,615,162.43	<b>0.69</b>	18,570,288.47	28,828,715.77	<b>0.64</b>
<b>E</b>	3,964,923.08	3,103,722.28	<b>1.28</b>	4,322,401.65	3,474,591.59	<b>1.24</b>

Fuente: Clasificación económica de ingresos y egresos 2010 y 2011, municipalidades “A”, “B”, “C”, “D” y “E”

- **Análisis**

Un resultado menor a 1.00, significa que la municipalidad ejecuta con déficit. En el ejercicio 2010, para la municipalidad “A”, cada quetzal aplicado en gasto corriente sólo pudo ser cubierto 0.82 con los ingresos corrientes. La situación en 2011 para esta municipalidad es similar, sólo alcanza a cubrir 0.83 por cada quetzal gastado en ingresos corrientes.

En el caso de la municipalidad “B”, en el ejercicio 2010, tuvo un superávit porque para cada quetzal destinado a gasto corriente se contaba con 2.76 quetzales para cubrirlo, en 2011, la situación varía ya que sólo tenía 0.90 para cubrir cada quetzal.

Las municipalidad “C” y “D”, tienen situaciones similares en los dos años, ya que los ingresos corrientes generados no alcanzan a cubrir sus gastos corrientes.

La municipalidad “E”, es la que refleja mayor solvencia financiera, cuenta con 1.28 de ingresos corrientes para cubrir cada quetzal de gasto corriente, en ejercicio 2010. En ejercicio 2011, su comportamiento es similar, cuenta con 1.24 de ingresos corrientes por cada quetzal de gasto corriente.

## I) Grado de financiación de las inversiones

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Grado de financiación de las inversiones
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Economía
<b>Objetivo del indicador</b>	Analizar el importe de los gastos de capital financiados con ingresos de ese mismo tipo
<b>Fórmula</b>	
$FI = \frac{\text{Ingresos por operaciones de capital}}{\text{Gastos por operaciones de capital}}$	
<b>Variables</b>	<p><b>Ingresos por operaciones de capital:</b> comprende los recursos recibidos para fines de capital, venta o desincorporación de activos.</p> <p><b>Gastos por operaciones de capital:</b> erogaciones para la inversión real (adquisición de bienes de capital), transferencias de capital e inversiones financieras.</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Refleja el grado en que los ingresos por operaciones de capital, dan cobertura a los gastos por operaciones de capital.
<b>Fuente de información</b>	Clasificación económica del ingreso y del gasto.
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	El valor esperado es 1.



**Grado de financiación de las inversiones**  
**Ejercicios 2010-2011**

Municipalidad	2010			2011		
	Ingresos de capital	Gasto de capital	%	Ingresos de capital	Gasto de capital	%
<b>A</b>	15,680,884.05	8,421,259.63	<b>1.86</b>	17,020,859.25	17,003,166.18	<b>1.00</b>
<b>B</b>	8,431,820.27	9,158,609.08	<b>0.92</b>	7,915,006.55	7,793,924.35	<b>1.02</b>
<b>C</b>	12,724,794.52	8,216,098.57	<b>1.55</b>	9,645,293.56	6,957,714.36	<b>1.39</b>
<b>D</b>	18,704,505.33	8,189,143.87	<b>2.28</b>	22,598,912.44	12,036,075.47	<b>1.88</b>
<b>E</b>	12,020,400.68	7,083,108.03	<b>1.70</b>	12,854,014.13	15,917,491.17	<b>0.81</b>

Fuente: Clasificación económica de ingresos y egresos 2010 y 2011, municipalidades “A”, “B”, “C”, “D” y “E”

- **Análisis**

Un resultado menor a 1.00 significa déficit, en tanto que un resultado mayor a 1.00 representa un superávit.

En la municipalidad “A”, para el ejercicio 2010 obtuvo 1.86 de ingresos de capital para dar cobertura a un quetzal de gasto por operación de capital. En 2011, su cifra responde al valor esperado=1.00.

En la municipalidad “B”, en el ejercicio 2010 se tuvo sólo 0.92 para cubrir cada quetzal de gasto por operación de capital, en 2011, se tuvo un mejor grado de financiación con 1.02 de ingreso por cada quetzal de gasto.

En la municipalidad “C”, en ambos ejercicios se obtuvo un superávit de 1.55 para 2010 y 1.39 para 2011, es decir que la municipalidad si pudo darle cobertura a sus gastos de capital con ingresos de capital.

En la municipalidad “D”, en ambos ejercicios se obtuvo superávit de 2.28 para 2010 y 1.88 para 2011. En esta municipalidad este resultado es positivo, pero debe considerarse el resultado negativo del indicador de solvencia financiera, el que revela que los gastos corrientes fueron cubiertos por ingresos de capital.

En la municipalidad “E” en el ejercicio 2010, se obtuvo 1.70 de ingreso para cubrir cada quetzal destinado al gasto por operaciones de capital. En 2011, si se obtuvo un déficit, ya que sólo se generaron 0.81 para dar cobertura a cada quetzal con gasto de este tipo.

Es importante verificar los datos obtenidos en los indicadores de grado de solvencia financiera con los de grado de financiación de las inversiones, debido a que un déficit en alguno contra un superávit del otro, revelará cómo fueron financiados algunos gastos. La municipalidad “D” representa estos casos, debido a que en el ejercicio 2010 tenía sólo 0.69 de quetzal para cubrir, cada quetzal de gasto corriente, y en la financiación de las inversiones tenía 2.28. Esto significa que 0.31 centavos de ingresos de capital se destinaron para sufragar gastos corrientes.

**m) Grado de modificaciones al presupuesto**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Grado de modificaciones al presupuesto
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Economía
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir el porcentaje de modificaciones que ha tenido el presupuesto en relación al presupuesto vigente.
<b>Fórmula</b>	
$MP = \frac{\text{Total modificaciones presupuestarias}}{\text{Presupuesto vigente}} \times 100$	
<b>Variables</b>	<p><b>Total modificaciones presupuestarias:</b> monto de las modificaciones realizadas al presupuesto en el período.</p> <p><b>Presupuesto vigente:</b> Sumatoria del presupuesto asignado más modificaciones presupuestarias.</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Refleja el grado en que se modifica el presupuesto aprobado original.
<b>Fuente de información</b>	Ejecución presupuestaria de ingresos y egresos.
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	Se espera un resultado no mayor al 30%

**Grado de modificaciones al presupuesto**  
**Ejercicios 2010-2011**

Municipalidad	2010			2011		
	Total Modificaciones	Presupuesto Vigente	%	Total Modificaciones	Presupuesto Vigente	%
<b>A</b>	11,828,628.48	36,828,628.48	<b>32.12</b>	20,847,359.57	47,979,359.57	<b>43.45</b>
<b>B</b>	3,294,831.27	12,914,831.27	<b>25.51</b>	3,716,858.22	13,469,858.22	<b>27.59</b>
<b>C</b>	7,276,921.97	17,041,961.97	<b>42.70</b>	5,362,462.04	16,065,204.24	<b>33.38</b>
<b>D</b>	11,377,060.59	42,059,127.59	<b>27.05</b>	15,254,090.84	47,818,144.84	<b>31.90</b>
<b>E</b>	12,257,707.70	20,373,439.70	<b>60.17</b>	17,176,085.75	25,994,161.75	<b>66.08</b>

Fuente: Ejecución de ingresos y egresos 2010 y 2011, municipalidades “A”, “B”, “C”, “D” y “E”

- **Análisis**

Un valor no superior al 30% de modificaciones, se considera aceptable, debido a que en las modificaciones se incluyen los saldos de disponibilidades de caja y bancos del año anterior, así como los aportes recibidos por Consejos de Desarrollo no incluidos en el presupuesto aprobado. En tanto menor sea este valor, refleja que la municipalidad formula presupuestos más realistas respecto a la ejecución esperada.

En el año 2010, las municipalidades “B” y “D” con un 25.51 y un 27.05% respectivamente, son las que se encuentran con un resultado aceptable respecto a las modificaciones realizadas al presupuesto. La municipalidad “A”, está 2.12 puntos porcentuales superior al valor aceptado. En tanto que la municipalidad “E” duplicada es la que más modificaciones realiza al presupuesto en un 60.17%. La municipalidad “C” le sigue con un 42.70%. En el año 2011, la municipalidad “B” refleja un 27.59% de modificaciones al presupuesto. La municipalidad que tiene un valor mayor en las modificaciones es la “E”, con un 66.08% de las mismas. De las cinco municipalidades, sólo la “C”, disminuyó el grado de modificación al presupuesto para el ejercicio 2011, en relación a los datos de 2010.

**n) Grado de transferencias presupuestarias**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Grado de transferencias presupuestarias
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Economía
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir el porcentaje de transferencias presupuestarias realizadas en los egresos
<b>Fórmula</b>	
$MP = \frac{\text{Monto de las transferencias presupuestarias}}{\text{Presupuesto vigente}} \times 100$	
<b>Variables</b>	<p><b>Monto de las transferencias presupuestarias:</b> sumatoria de las transferencias entre renglones del gasto durante el período.</p> <p><b>Presupuesto vigente:</b> Sumatoria del presupuesto asignado más modificaciones presupuestarias.</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Refleja el grado en que se modifica el presupuesto de egresos
<b>Fuente de información</b>	Ejecución presupuestaria de egresos. Reporte de transferencias aprobadas.
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	Se espera un resultado no mayor al 15%

**Grado de transferencias presupuestarias**  
**Ejercicios 2010-2011**

Municipalidad	2010			2011		
	Total Transferencias	Presupuesto Vigente	%	Total Transferencias	Presupuesto Vigente	%
<b>A</b>	3,455,893.12	36,828,628.48	<b>9.38</b>	6,246,409.97	47,979,359.57	<b>13.02</b>
<b>B</b>	3,539,675.75	12,914,831.27	<b>27.41</b>	3,864,616.41	13,469,858.22	<b>28.69</b>
<b>C</b>	4,450,557.90	17,041,961.97	<b>26.12</b>	6,908,013.12	16,065,204.24	<b>43.00</b>
<b>D</b>	13,056,295.47	42,059,127.59	<b>31.04</b>	16,052,641.41	47,818,144.84	<b>33.57</b>
<b>E</b>	626,736.00	20,373,439.70	<b>3.08</b>	1,287,936.00	25,994,161.75	<b>4.95</b>

Fuente: Ejecución de egresos 2010 y 2011, municipalidades "A", "B", "C", "D" y "E"

- **Análisis**

Las transferencias son las modificaciones que se realizan entre renglones presupuestarios, en egresos, mientras menor sea el valor, indica que mayor certeza en la formulación del presupuesto, es decir un presupuesto más acorde a los gastos que se necesita ejecutar.

En el ejercicio 2010, se puede verificar que las municipalidades "A" y "E", tienen valores aceptables en sus transferencias, 9.38 y 3.08% respectivamente. La municipalidad que mayor valor alcanza es la "D", revela que en un 31.04 su presupuesto de gastos fue modificado.

En el ejercicio 2011, aunque hubo un alza generalizada en las modificaciones realizadas, las municipalidades "A" y "E", muestran un valor bajo en este tipo de operaciones. La municipalidad "C", es la que más modificaciones realizó, con afectación de un 43% de transferencias entre renglones de gasto.

ñ) Grado de ejecución de un proyecto

FICHA TÉCNICA	
<b>Nombre del indicador</b>	Grado de ejecución de un proyecto
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Eficiencia
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir el porcentaje de lo ejecutado de un proyecto en relación al presupuesto asignado del proyecto
Fórmula	
$MProy = \frac{\text{Monto pagado proyecto}}{\text{Presupuesto asignado al proyecto}} \times 100$	
<b>Variables</b>	<p><b>Monto pagado proyecto:</b> comprende los pagos efectuados por un proyecto durante un período</p> <p><b>Presupuesto asignado al proyecto:</b> Valor asignado al proyecto en el presupuesto</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Indica el total ejecutado del proyecto respecto al monto asignado al proyecto.
<b>Fuente de información</b>	Ejecución presupuestaria de egresos. Plan operativo anual. Estudio del proyecto.
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	El resultado debe compararse con la ejecución física y el período establecido para la ejecución de cada proyecto.

## **Grado de ejecución de proyecto “Construcción Sistema de Agua Potable Comunidad Nuevo Bracitos”**

Ejemplo:

Proyecto Construcción Sistema de Agua Potable  
Comunidad Nuevo Bracitos (Ejercicio 2011)

Monto pagado	140,839.20
Presupuesto asignado	651,419.00
Grado de ejecución	21.62%

- **Análisis**

El total ejecutado financieramente del proyecto es de 21.62%, respecto al monto asignado del proyecto. Se recomienda la comparación con el avance físico para determinar, que lo pagado corresponda a lo ejecutado físicamente.



**o) Costo promedio de una obra**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Costo promedio de una obra
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Eficiencia
<b>Objetivo del indicador</b>	Identificar el costo promedio de una obra según la meta establecida
<b>Fórmula</b>	
$MProy = \frac{\text{Costo de la obra}}{\text{Cantidad ejecutada}} \times 100$	
<b>Variables</b>	<p><b>Costo de la obra:</b> comprende los pagos efectuados por una obra durante un período</p> <p><b>Cantidad ejecutada:</b> Cantidad ejecutada según la unidad de medida incluida en la meta de la obra</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Indica el valor promedio según la meta establecida para cada proyecto
<b>Fuente de información</b>	Ejecución presupuestaria de egresos. Plan operativo anual. Estudio del proyecto.
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	El resultado debe compararse con la ejecución física y el período establecido para la ejecución de cada proyecto.

**Costo Promedio Obra: “Construcción Sistema de Agua Potable Comunidad Nuevo Bracitos”**

Proyecto Construcción Sistema de Agua Potable  
Comunidad Nuevo Bracitos (Ejercicio 2011)

Meta: Construcción de 500 metros lineales del sistema de agua potable.

Monto pagado	651,419.00
Cantidad de metros a construir	500
Costo promedio por metro	1,302.84

- **Análisis**

El costo promedio por metro construido, en el sistema de agua potable para la Comunidad Nuevo Bracitos, es de Q 1,302.84

**p) Costo promedio por habitante**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Costo promedio por habitante
<b>Tipología del Indicador</b>	Procesos/Eficiencia
<b>Objetivo del indicador</b>	Identificar el costo de la inversión por cada habitante en la ejecución de un proyecto
<b>Fórmula</b>	
$MProy = \frac{\text{Costo de la obra}}{\text{Número de habitantes}} \times 100$	
<b>Variables</b>	<p><b>Costo de la obra:</b> comprende los pagos efectuados por una obra durante un período</p> <p><b>Número de habitantes:</b> Número de población beneficiada</p>
<b>Descripción del resultado</b>	Indica el valor promedio invertido por habitante por la ejecución de un proyecto.
<b>Fuente de información</b>	Ejecución presupuestaria de egresos. Plan operativo anual. Estudio del proyecto.
<b>Periodicidad de medición</b>	Mensual, trimestral, semestral y anual
<b>Resultado esperado</b>	El resultado debe compararse con la ejecución física y el período establecido para la ejecución de cada proyecto.

**Costo promedio por habitante: Proyecto Construcción Sistema de Agua Potable Comunidad Nuevo Bracitos:**

Construcción de 500 metros lineales del sistema de agua potable.

Habitantes:

Monto pagado	651,419.00
Número de habitantes	215
Costo promedio por metro	3,029.86

Fuente: Ejecución presupuestaria de egresos, estudio de factibilidad de obra.

- **Análisis**

En promedio, se invierten 3,029.86 quetzales por habitante, en el proyecto, construcción del sistema de agua potable para la Comunidad Nuevo Bracitos.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la investigación realizada, se comprueba la hipótesis planteada, toda vez que los gobiernos locales no realicen un proceso continuo de análisis, control y evaluación de la gestión presupuestaria, con mecanismos de medición de la producción de bienes y servicios, los recursos aplicados y el logro de los objetivos institucionales.
2. Los gobiernos locales necesitan procedimientos que les permitan determinar el comportamiento de los elementos presupuestarios. Por ello, es necesario el análisis desde la planificación, el control de la ejecución y la evaluación de los resultados de su gestión. Según la investigación realizada existe mucha debilidad en la planificación, será necesario reforzar este aspecto para que puedan elaborarse presupuestos que respondan a los objetivos institucionales.
3. Utilizar una metodología para formular indicadores, permite evaluar la gestión presupuestaria de insumos y procesos con criterios de eficiencia y economía. La gestión presupuestaria no se logra evaluar con criterio de eficacia en este estudio, debido a que la información es de dos años y estos indicadores de eficacia no se refieren directamente a la gestión productiva de los entes públicos sino a los resultados de la gestión en el largo plazo y representan la vinculación de la gestión presupuestaria con las políticas de desarrollo, por lo que no son propiamente indicadores de gestión presupuestaria. Los indicadores pueden orientar las actividades administrativas y financieras, hacia la medición del logro de los objetivos, detección de desviaciones, puesta en marcha de medidas correctivas, y apoyar la toma de decisiones en el ámbito administrativo-financiero.

## RECOMENDACIONES

1. Es necesario que los gobiernos locales realicen procesos de análisis, control y evaluación de la gestión presupuestaria. Para ello, se recomienda establecer mecanismos que permitan medir los recursos que se generan, su aplicación en la producción de bienes y servicios propios del quehacer municipal y la contribución de estos procesos a la concreción de los objetivos de un gobierno local.
2. Los gobiernos locales necesitan procedimientos que les permitan determinar el comportamiento de los elementos presupuestarios. Se recomienda la revisión del proceso de planeación, a nivel estratégico y operativo, porque los planes son los que permiten determinar los objetivos a alcanzar y establecer los recursos a utilizar. Se debe reconocer el presupuesto, como el instrumento que expresa cuantitativamente lo que se tiene planificado y, que la evaluación de la gestión presupuestaria es útil para determinar si se cumple con lo planificado, si se generan los recursos suficientes para la producción de bienes y servicios y si lo realizado contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. Se recomienda utilizar como base los indicadores propuestos como resultado de la investigación. Es importante que la municipalidad establezca los valores que desean alcanzar en cada indicador para evaluar su presupuesto. En la medida en que el gobierno local, desarrolle su planificación estratégica y una planificación operativa derivada de la misma, la metodología propuesta, le permitirá crear más indicadores que le brinden información para orientar las actividades administrativas y financieras, hacia la medición del logro de los objetivos, detección de desviaciones, puesta en marcha de medidas correctivas, y apoyar la toma de decisiones en el ámbito administrativo-financiero.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Armijo, Marianela. Planificación estratégica e indicadores del desempeño en el sector público. Publicaciones ILPES-CEPAL.s.f. Serie Manuales, disponible en [http://www.cepal.cl/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30\\_04\\_MANUAL\\_COMPLETO de Abril.pdf](http://www.cepal.cl/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf)
2. Asociación Guatemalteca de Investigadores de Presupuesto. Revista Anual 2001. Guatemala, 2001. 46 p.
3. Congreso de la República de Guatemala. 2002. Código Municipal. Decreto Número 12-2002. Guatemala, 46 p.
4. Congreso de la República de Guatemala. 1997. Ley Orgánica del Presupuesto. Decreto Número 101-97. Guatemala, 76 p.
5. Congreso de la República de Guatemala. 2010. Reformas al Código Municipal Decreto 12-2002 del Congreso de la República. Decreto Número 22-2010. Guatemala, 24 p.
6. Constitución Política de la República de Guatemala.1986. Guatemala, 76 p
7. Contraloría General, Dirección General de Desarrollo Administrativo del Gobierno del Estado de Veracruz, MX. s.f. Manual General para la Construcción de Indicadores. Disponible en [http://portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/docs/PAGE/CGINICIO/PORTLETS VERACRUZ /MANOS LIMPIAS/MANUAL%20GENERAL%20PARA%20LA%20CONSTRUCCI%D3N%20DE%20INDICADORES .PDF](http://portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/docs/PAGE/CGINICIO/PORTLETS_VERACRUZ /MANOS LIMPIAS/MANUAL%20GENERAL%20PARA%20LA%20CONSTRUCCI%D3N%20DE%20INDICADORES .PDF)

8. Cooperación Técnica Alemana GTZ-Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID. 2001. Foro Nacional de la Modernización de las Finanzas Municipales. Grupo Editorial Ocaña. Guatemala, 324 p.
9. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, CL. 2003. Elementos Metodológicos Básicos para la Selección, Construcción, Interpretación y Análisis de Indicadores. 45 p.
10. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, CL. s.f. Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores. Disponible en [http://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](http://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf)
11. Eyssautier de la Mora, Maurice. 2006. Metodología (en línea) Definición de Metodología. sl. Consultado el 05 de marzo de 2011. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Metodolog%C3%ADa>
12. Hernández Sampieri y otros. 1991. Metodología de la Investigación. México, Editorial Mc Graw Hill. México, 434 p.
13. Ministerio de Finanzas Públicas, GT. 2001. Bases Teóricas del Presupuesto por Programas. Guatemala, 92 p.
14. Ministerio de Finanzas Públicas, GT. 2004 Taller de Capacitación Conceptos Presupuestarios. Guatemala, 06 p.
15. Ministerio de Finanzas Públicas, GT. 2004. Manual de Administración Financiera Integrada Municipal. Guatemala, 100 p.



16. Ministerio de Finanzas Públicas, GT. 2006. Manual de Administración Financiera Integrada Municipal. 2ª. Versión. Guatemala, 138 p.
17. Ministerio de Finanzas Públicas, GT. 1998. Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto. Acuerdo Gubernativo No. 240-98. Guatemala, 15 p.
18. Ministerio de Finanzas Públicas, GT. 2012. Portal de Gobiernos Locales. <http://portalgl.minfin.gob.gt/Paginas/PortalGobiernosLocales.aspx>
19. Ministerio de Finanzas Públicas. GT. 2012. Sistema de Contabilidad Integrada de Gobiernos Locales. <https://sicoingl.minfin.gob.gt/presentacion/login/frmLoginNuevo.aspx>
20. SEGEPLAN, GT. 2012. Plan de Desarrollo Municipal. Disponible en [http://www.segeplan.gob.gt/2.0/index.php?option=com\\_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=1&Itemid=333](http://www.segeplan.gob.gt/2.0/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=1&Itemid=333)
21. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, MX. s.f. Definición del Programa Operativo Anual. (en línea). México. Consulta el 05 de marzo de 2011.  
Disponible en [http://www2.uacj.mx/transparencia/Plan/documentos/9\\_III\\_Documentos\\_Programaci%C3%B3n/1\\_Que\\_es\\_el\\_POA.pdf](http://www2.uacj.mx/transparencia/Plan/documentos/9_III_Documentos_Programaci%C3%B3n/1_Que_es_el_POA.pdf)

**ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**CUESTIONARIO**  
**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA MUNICIPAL**

A continuación se presenta una serie de preguntas, de las cuales se solicita su colaboración para expresar su opinión sobre algunos aspectos de la gestión presupuestaria municipal.

**Formulación presupuestaria**

1. ¿Se realiza una revisión de los objetivos estratégicos de la institución, previo al inicio de la formulación presupuestaria?  
SI ☐ NO ☐
2. Según su experiencia, ¿el Plan Operativo Anual y la formulación presupuestaria se realizan en forma simultánea?  
SI ☐ NO ☐
3. ¿Se evalúa de alguna forma los resultados de los programas y proyectos del presupuesto que se encuentran vigentes, para definir su continuidad en el siguiente periodo fiscal?  
SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es positiva, indique la forma en que realiza la evaluación

---

---

---

4. ¿Qué aspectos toma en cuenta para estimar los ingresos del año fiscal?

---

---

---

5. ¿Qué aspectos toma en cuenta para la previsión de los egresos del año fiscal?

---

---

---

6. ¿Quiénes participan en el proceso de la formulación presupuestaria?

---

---

---

\*Por favor escribir puestos

### **Discusión y sanción del presupuesto**

1. De acuerdo a su experiencia, en los años anteriores, ¿Se ha trasladado al Concejo Municipal un anteproyecto de presupuesto?  
SI ☐ NO ☐
2. De haberse trasladado, ¿Considera que el presupuesto ha sufrido modificaciones importantes en la discusión del anteproyecto?  
SI ☐ NO ☐
3. ¿Se ha cumplido con el plazo establecido en ley para la aprobación del presupuesto?  
SI ☐ NO ☐

### **Ejecución presupuestaria**

1. En su municipalidad, ¿Quiénes participan en el proceso de ejecución del presupuesto?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\* Por favor escribir puestos

2. De acuerdo a su experiencia, en relación a la ejecución de los ingresos:

- 2.1. ¿Realiza alguna programación de ingresos?  
SI ☐ NO ☐

De realizarla, ¿Cuál es la periodicidad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 2.2. ¿Puede identificar en qué periodos del ejercicio fiscal, se tiene más oportunidad de obtener recursos y disponer de ellos?  
SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es positiva, ¿Cuáles de ellos considera relevantes?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 
- 
- 2.3. ¿Tiene conocimiento de las normas legales que aplican a cada una de las fuentes de financiamiento y los plazos en los que se pueden percibir los recursos?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es afirmativa, ¿Puede enlistar algunas?

---

---

---

---

\* La ley establece porcentajes de destino para algunas fuentes de financiamiento, considere también el plazo en que se reciben sus ingresos como IUSI, Situado Constitucional, entre otros.

- 2.4. Cuando la municipalidad, considera obtener financiamiento a través de fuentes provenientes de préstamos, ¿Se establecen normas de ejecución?

SI ☐ NO ☐

De establecer normas, ¿Puede indicar algunas?

---

---

---

---

3. De acuerdo a su experiencia en cuanto a la ejecución del gasto:

- 3.1. ¿Considera que los gastos son ejecutados en base a las disponibilidades generadas por ingresos presupuestarios, conforme el periodo fiscal transcurre?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

---

---

---

---

- 3.2. ¿Se asegura la cobertura de los gastos necesarios para el adecuado funcionamiento de la municipalidad?

SI ☐ NO ☐

¿En qué forma?

---

---

---

- 3.3. De existir deuda en la municipalidad, ¿Se toma en cuenta la periodicidad del pago de la deuda y se respeta la programación de la misma?

SI ☐ NO ☐

- 3.4. Al existir deuda municipal, ¿Se establecen normas de ejecución para el endeudamiento?

SI ☐ NO ☐

¿Puede enlistar algunas?

---

---

---

- 3.5. ¿Considera las disposiciones legales y específicas de cada fuente de financiamiento en la aplicación de los gastos corrientes y gastos de capital?

SI ☐ NO ☐

¿Puede mencionar algunas?

---

---

---

4. En cuanto a las modificaciones presupuestarias, ¿En qué porcentaje considera afectan el presupuesto?

---

---

---

### **Control presupuestario**

1. De acuerdo a su experiencia, ¿Se han emitido informes periódicos que permitan comparar lo planeado con lo ejecutado?

SI ☐ NO ☐

2. ¿Se realiza un análisis que le permita obtener información de su presupuesto, y que identifique lo que se ha ejecutado a un periodo determinado, y si existen desviaciones significativas sobre lo que se ha planificado?

SI ☐ NO ☐

De ser positiva su respuesta, puede indicar, ¿En qué forma se realiza el proceso?

---

---

---

3. ¿Se ha establecido alguna norma que permita la corrección de las desviaciones identificadas en la ejecución del presupuesto?

SI ☐ NO ☐

Si se ha establecido alguna, ¿Puede indicarla?

---

---

---

4. De alguna forma, ¿Se realiza una rendición de la ejecución ante el Concejo Municipal?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es positiva, ¿Cuál es la periodicidad con qué se realiza y en qué consiste?

---

---

---

5. De acuerdo al periodo establecido en la ley, respecto a la rendición de cuentas ante el ente fiscalizador, en la municipalidad, ¿Se cumple en el plazo correspondiente?

☐

Siempre

☐

Casi siempre

☐☐

En pocas ocasiones

Nunca

\* El Acuerdo A-37 de la Contraloría General de Cuentas indica que la municipalidad debe rendir cuentas los primeros cinco días hábiles de cada mes.

### **Evaluación presupuestaria**

1. ¿Se realiza algún análisis de la gestión municipal, relacionando los objetivos estratégicos con los programas y proyectos ejecutados?

SI ☐ NO ☐

\*Como gestión municipal se entiende el conjunto de actividades orientadas a lograr y/o cumplir un propósito que implica un proceso permanente de planeación, ejecución y evaluación de planes de acción en función de los objetivos y metas que en materia social, ambiental, o cualquier otro, contenga el plan de desarrollo.

2. En cuanto a la gestión presupuestaria, ¿Puede indicar si se tiene algún procedimiento establecido para determinar el grado en que los objetivos y metas se han cumplido?

---

---

---

---

3. ¿Puede definir, si se realiza de alguna forma la medición de la eficiencia en la gestión presupuestaria de su municipalidad?

---

---

---

---

\*La eficiencia en la gestión presupuestaria es el grado en que se cumplen los objetivos y metas, y su relación con los recursos utilizados, es decir, el cumplimiento con el mínimo de recursos.

4. ¿Se han identificado desviaciones en cuanto a los ingresos y gastos de acuerdo a lo estimado?

SI ☐ NO ☐

¿En qué forma?

---

---

---

5. De existir desviaciones presupuestarias, ¿Se han identificado las causas de las mismas?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué procedimiento ha utilizado?



---

---

---

---

6.

¿Se realiza evaluación del presupuesto en su municipalidad?

SI ☐ NO ☐

De haber evaluado el presupuesto, ¿Puede indicar si se han aplicado medidas correctivas? ¿Cuáles?

---

---

---

---

7. ¿Quiénes intervienen en el proceso de evaluación?

---

---

---

---

\*Por favor indique puestos

### **Planificación y presupuesto**

1. ¿Considera que los objetivos planteados en su Plan Operativo Anual responden a la misión, visión y objetivos estratégicos de la municipalidad?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

---

---

---

---

2. ¿Considera que las acciones priorizadas en el presupuesto, responden a los objetivos estratégicos institucionales?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

---

---

---

---

3. En su planificación anual, ¿queda considerado el periodo de tiempo de las acciones a realizar?

SI ☐ NO ☐

4. ¿Puede determinar desde la planificación, los responsables de llevar a cabo las acciones del plan?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es afirmativa, ¿De qué forma?

---

---

---

---

5. ¿Considera que la planificación se realiza en base a los recursos de los que dispone la municipalidad?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

---

---

---

---

6. ¿Se establecen mecanismos de control para verificar el cumplimiento de lo planificado?

SI ☐ NO ☐

Si establecen mecanismos, ¿Cuáles son?

---

---

---

---

### **Indicadores de la gestión presupuestaria**

Los indicadores de la gestión presupuestaria, se refieren exclusivamente a relaciones cuantitativas entre dos variables y, se orientan hacia el análisis de la eficiencia y la eficacia de la gestión, hacia la medición de la producción y los recursos utilizados en la misma, brinda elementos de juicio y relaciona la formulación presupuestaria con la programación.

Ejemplo: Gastos administrativos / Gastos totales

Total invertido en mantenimiento de carretera / Kms. De carretera mantenidos

1. Respecto a los recursos percibidos:

- 1.1. ¿Se realiza alguna confrontación de lo proyectado con lo recaudado?

SI ☐ NO ☐

Si la respuesta anterior es positiva, ¿Con qué frecuencia?

---

---

---

---

1.2. ¿Se han establecido parámetros de evaluación?

SI ☐ NO ☐

Si la respuesta anterior es positiva, ¿Qué criterios se han aplicado?

---

---

---

\*Un parámetro es un dato que es tomado como necesario para analizar o valorar una situación.

2. Respecto a las aplicaciones en el gasto:

2.1. ¿Se analiza la evolución de los créditos presupuestarios y el grado de avance financiero de los programas ejecutados?

SI ☐ NO ☐

Si la respuesta anterior es positiva, ¿Qué criterios se toman en cuenta?

---

---

---

---

2.2. De existir deuda municipal, ¿Se analiza el nivel de endeudamiento interno y cómo se han aplicado esos recursos?

---

---

---

---

2.3. ¿Se ejecuta el presupuesto en base a una programación financiera?

SI ☐ NO ☐

\*La programación financiera, consiste en programar en un periodo determinado (mensual, trimestral, cuatrimestral) los ingresos que se recibirán y los gastos que se ejecutarán con el fin de cumplir con las metas presupuestarias trazadas durante el año fiscal

2.4. ¿Se cuenta con criterios de evaluación y seguimiento a las acciones y metas plasmadas en el Plan Operativo Anual?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es si, ¿Qué criterios son los utilizados?

---

---

---

---

2.5. ¿Ha formulado indicadores para evaluar la gestión presupuestaria?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es si, ¿Qué tipo de indicadores ha formulado?

---

---

---

---

¿Ha aplicado esos indicadores?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es afirmativa, ¿Con qué frecuencia los aplica?

---

---

---

---

3. ¿Cuenta con criterios establecidos para formular y aplicar indicadores para evaluar la gestión presupuestaria?

SI ☐ NO ☐

De contar con esos criterios, ¿Puede mencionar algunos?

---

---

---

---

## **ANEXO 2**

### **RESPUESTAS CUESTIONARIO**

#### **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA MUNICIPAL**

1. ¿Se realiza una revisión de los objetivos estratégicos de la institución, previo al inicio de la formulación presupuestaria?

Respuesta	Cantidad	%
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

2. Según su experiencia, ¿el Plan Operativo Anual y la formulación presupuestaria se realizan en forma simultánea?

Respuesta	Cantidad	%
SI	3	60
NO	2	40
Total	5	100

3. ¿Se evalúa de alguna forma los resultados de los programas y proyectos del presupuesto que se encuentran vigentes, para definir su continuidad en el siguiente periodo fiscal?

Respuesta	Cantidad	%
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

#### **Discusión y sanción del presupuesto**

1. De acuerdo a su experiencia, en los años anteriores, ¿Se ha trasladado al Concejo Municipal un anteproyecto de presupuesto?

Respuesta	Cantidad	%
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

2. De haberse trasladado, ¿Considera que el presupuesto ha sufrido modificaciones importantes en la discusión del anteproyecto?

Respuesta	Cantidad	%
SI	4	80
NO	1	20
Total	5	100

3. ¿Se ha cumplido con el plazo establecido en ley para la aprobación del presupuesto?

Respuesta	Cantidad	%
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

### **Ejecución presupuestaria**

2. De acuerdo a su experiencia, en relación a la ejecución de los ingresos:

- 2.1. ¿Realiza alguna programación de ingresos?

Respuesta	Cantidad	%
SI	3	60
NO	2	40
Total	5	100

- 2.3. ¿Tiene conocimiento de las normas legales que aplican a cada una de las fuentes de financiamiento y los plazos en los que se pueden percibir los recursos?

Respuesta	Cantidad	%
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

De acuerdo a su experiencia en cuanto a la ejecución del gasto:

- 3.1. ¿Considera que los gastos son ejecutados en base a las disponibilidades generadas por ingresos presupuestarios, conforme el periodo fiscal transcurre?

Respuesta	Cantidad	%
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

- 3.5. ¿Considera las disposiciones legales y específicas de cada fuente de financiamiento en la aplicación de los gastos corrientes y gastos de capital?

Respuesta	Cantidad	%
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

4. En cuanto a las modificaciones presupuestarias, ¿En qué porcentaje considera afectan el presupuesto?  
Los cinco entrevistados indican que no se conoce.

#### **Planificación y presupuesto**

1. ¿Considera que los objetivos planteados en su Plan Operativo Anual responden a la misión, visión y objetivos estratégicos de la municipalidad?

Respuesta	Cantidad	%
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

3. En su planificación anual, ¿queda considerado el periodo de tiempo de las acciones a realizar?

Respuesta	Cantidad	%
SI	0	0
NO	5	100
Total	5	100

4. ¿Puede determinar desde la planificación, los responsables de llevar a cabo las acciones del plan?

Respuesta	Cantidad	%
SI	1	20
NO	4	80
Total	5	100

6. ¿Se establecen mecanismos de control para verificar el cumplimiento de lo planificado?

Respuesta	Cantidad	%
SI	0	0
NO	5	100
Total	5	100

### **ANEXO 3**

#### **Ejecuciones Presupuestarias de Ingresos 2010 y 2011**

##### **Cuadro 1**

##### **Ejecución presupuestaria de ingresos**

##### **Municipalidad "A"**

##### **Ejercicio 2010**

<b>Clase</b>	<b>Asignado</b>	<b>Modificado</b>	<b>Vigente</b>	<b>Percibido</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>Total de ingresos por ejercicio</b>	<b>25,000,000.00</b>	<b>11,828,628.48</b>	<b>36,828,628.48</b>	<b>30,751,619.90</b>	<b>100.00</b>
10-Ingresos tributarios	2,712,750.00	0.00	2,712,750.00	2,869,056.92	9
11-Ingresos no tributarios	3,638,750.00	41,377.40	3,680,127.40	3,685,573.81	11.98
13-Venta de bienes y servicios de la administración pública	1,082,500.00	196,783.20	1,279,283.20	1,291,326.16	4.20
14-Ingresos de operación	4,171,000.00	0.00	4,171,000.00	4,197,352.59	13.65
15-Rentas de la propiedad	210,000.00	0.00	210,000.00	226,361.57	0.74
16-Transferencias corrientes	2,177,500.00	0.00	2,177,500.00	2,801,064.80	9.11
17-Transferencias de capital	11,007,500.00	4,308,603.76	15,316,103.76	15,680,884.05	50.99
23-Disminución de otros activos financieros	0.00	6,799,633.72	6,799,633.72	0.00	0.00
24-Endeudamiento público interno	0.00	482,230.40	482,230.40	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del Portal de Gobiernos Locales. Ministerio de Finanzas Públicas 2012.



**Cuadro 2**  
**Ejecución presupuestaria de ingresos**  
**Municipalidad “A”**  
**Ejercicio 2011**

<b>Clase</b>	<b>Asignado</b>	<b>Modificado</b>	<b>Vigente</b>	<b>Percibido</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>Total de ingresos por ejercicio</b>	<b>27,132,000.00</b>	<b>20,847,359.57</b>	<b>47,979,359.57</b>	<b>38,055,399.23</b>	<b>100</b>
10-Ingresos tributaries	3,050,397.60	189,494.66	3,239,892.26	3,033,031.07	7.97
11-Ingresos no tributarios	3,358,500.00	413,995.45	3,772,495.45	3,808,541.09	10.01
13-Venta de bienes y servicios de la administración pública	1,173,500.00	604,597.50	1,778,097.50	1,588,760.99	4.17
14-Ingresos de operación	4,178,000.00	246,922.65	4,424,922.65	4,597,461.25	12.08
15-Rentas de la propiedad	240,000.00	3,716.24	243,716.24	258,956.00	0.68
16-Transferencias corrientes	2,275,000.00	961,170.68	3,236,170.68	3,247,789.58	8.53
17-Transferencias de capital	12,856,602.40	5,693,385.43	18,549,987.83	17,020,859.25	44.73
23-Disminución de otros activos financieros	0.00	8,190,261.34	8,190,261.34	0.00	0.00
24-Endeudamiento público interno	0.00	4,543,815.62	4,543,815.62	4,500,000.00	11.82

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados del Portal de Gobiernos Locales. Ministerio de Finanzas Públicas 2012.

**Cuadro 3**  
**Ingresos por clase con mayor generación de ingresos propios ejercicio 2010**  
**Municipalidad “A”**

Descripción	Asignado	Modificado	Vigente	Percibido	Porcentaje(%)
<b>Ingresos de operación</b>	<b>4,171,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>4,171,000.00</b>	<b>4,197,352.59</b>	<b>100.00</b>
<b>Venta de bienes</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,973.00</b>	
<b>Venta de insumos agrícolas</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>570.00</b>	
Venta de otros insumos agrícolas	0.00	0.00	0.00	570.00	0.01
<b>Venta de productos agropecuarios y forestales</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>250.00</b>	
Venta de madera	0.00	0.00	0.00	250.00	0.01
<b>Venta de otros bienes</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,153.00</b>	
Venta de materiales eléctricos	0.00	0.00	0.00	1,143.00	0.03
Venta de agua potable para tanques	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00
<b>Venta de servicios</b>	<b>4,171,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>4,171,000.00</b>	<b>4,195,379.59</b>	
<b>Servicios de energía eléctrica</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>58,152.70</b>	
De alumbrado público	0.00	0.00	0.00	58,152.70	1.39
<b>Servicios públicos municipales</b>	<b>4,171,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>4,171,000.00</b>	<b>4,137,226.89</b>	
Canon de agua	1,500,000.00	0.00	1,500,000.00	1,482,525.50	35.32
Piso de plaza	2,000,000.00	0.00	2,000,000.00	2,134,360.96	50.85
Rastros	200,000.00	0.00	200,000.00	172,112.43	4.10
Cementerio	50,000.00	0.00	50,000.00	36,190.00	0.86
Poste público	20,000.00	0.00	20,000.00	0.00	0.00
Exceso de agua	400,000.00	0.00	400,000.00	309,903.00	7.38
Baños y sanitarios municipales	0.00	0.00	0.00	35.00	0.00
Servicios de drenaje	1,000.00	0.00	1,000.00	2,100.00	0.05

Fuente: Elaboración propia, con adaptación de datos de la ejecución presupuestaria de ingresos del ejercicio 2010 de la municipalidad de Mazatenango.

**Cuadro 4**  
**Ingresos por clase con mayor generación de ingresos propios ejercicio 2011**  
**Municipalidad “A”**

Descripción	Asignado	Modificado	Vigente	Percibido	Porcentaje (%)
<b>Ingresos de operación</b>	<b>4,178,000.00</b>	<b>246,922.65</b>	<b>4,424,922.65</b>	<b>4,597,461.25</b>	<b>100</b>
<b>Venta de bienes</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,708.00</b>	
<b>Venta de insumos agrícolas</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>540.00</b>	
Venta de otros insumos agrícolas	0.00	0.00	0.00	540.00	0.01
<b>Venta de productos agropecuarios y forestales</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	
Venta de madera	0.00	0.00	0.00	160.00	0.00
<b>Venta de otros bienes</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,008.00</b>	
Venta de materiales eléctricos	0.00	0.00	0.00	1,008.00	0.02
Venta de agua potable para tanques	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>Venta de servicios</b>	<b>4,178,000.00</b>	<b>246,922.65</b>	<b>4,424,922.65</b>	<b>4,595,753.25</b>	
<b>Servicios de energía eléctrica</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>6.00</b>	
De alumbrado público	0.00	0.00	0.00	6.00	0.00
<b>Servicios públicos municipales</b>	<b>4,178,000.00</b>	<b>246,922.65</b>	<b>4,424,922.65</b>	<b>4,595,747.25</b>	
Canon de agua	1,500,000.00	119,919.50	1,619,919.50	1,685,214.50	36.66
Piso de plaza	2,100,000.00	32,741.87	2,132,741.87	2,204,530.37	47.95
Rastros	175,000.00	23,021.28	198,021.28	236,116.38	5.14
Cementerio	40,000.00	69,940.00	109,940.00	129,490.00	2.82
Poste público	10,000.00	0.00	10,000.00	0.00	0.00
Exceso de agua	350,000.00	0.00	350,000.00	336,846.00	7.33
Servicios de drenaje	3,000.00	0.00	3,000.00	2,250.00	0.05
Otros ingresos por servicios públicos municipales	0.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	0.03

Fuente: Elaboración propia, con adaptación de datos de la ejecución presupuestaria de ingresos del ejercicio 2011 de la Municipalidad “A”.

**Cuadro 5**  
**Ingresos por clase con mayor generación de ingresos propios ejercicio 2011**  
**Municipalidad “A”**

Descripción	Asignado	Modificado	Vigente	Percibido	Porcentaje (%)
<b>Ingresos de operación</b>	<b>4,178,000.00</b>	<b>246,922.65</b>	<b>4,424,922.65</b>	<b>4,597,461.25</b>	<b>100</b>
<b>Venta de bienes</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,708.00</b>	
<b>Venta de insumos agrícolas</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>540.00</b>	
Venta de otros insumos agrícolas	0.00	0.00	0.00	540.00	0.01
<b>Venta de productos agropecuarios y forestales</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	
Venta de madera	0.00	0.00	0.00	160.00	0.00
<b>Venta de otros bienes</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,008.00</b>	
Venta de materiales eléctricos	0.00	0.00	0.00	1,008.00	0.02
Venta de agua potable para tanques	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>Venta de servicios</b>	<b>4,178,000.00</b>	<b>246,922.65</b>	<b>4,424,922.65</b>	<b>4,595,753.25</b>	
<b>Servicios de energía eléctrica</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>6.00</b>	
De alumbrado público	0.00	0.00	0.00	6.00	0.00
<b>Servicios públicos municipales</b>	<b>4,178,000.00</b>	<b>246,922.65</b>	<b>4,424,922.65</b>	<b>4,595,747.25</b>	
Canon de agua	1,500,000.00	119,919.50	1,619,919.50	1,685,214.50	36.66
Piso de plaza	2,100,000.00	32,741.87	2,132,741.87	2,204,530.37	47.95
Rastros	175,000.00	23,021.28	198,021.28	236,116.38	5.14
Cementerio	40,000.00	69,940.00	109,940.00	129,490.00	2.82
Poste público	10,000.00	0.00	10,000.00	0.00	0.00
Exceso de agua	350,000.00	0.00	350,000.00	336,846.00	7.33
Servicios de drenaje	3,000.00	0.00	3,000.00	2,250.00	0.05
Otros ingresos por servicios públicos municipales	0.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	0.03

Fuente: Elaboración propia, con adaptación de datos de la ejecución presupuestaria de ingresos del ejercicio 2011 de la Municipalidad “A”.

**Cuadro 6**  
**Diferencia de ingresos percibidos**  
**Municipalidad "A"**  
**Ejercicios 2010-2011**

<b>Clase</b>	<b>Percibido 2010</b>	<b>Percibido 2011</b>	<b>Diferencia (2011-2010)</b>
<b>Total de ingresos por ejercicio</b>	<b>30,751,619.90</b>	<b>38,055,399.23</b>	<b>7,303,779.33</b>
10-Ingresos tributarios	2,869,056.92	3,033,031.07	163,974.15
11-Ingresos no tributarios	3,685,573.81	3,808,541.09	122,967.28
13-Venta de bienes y servicios de la administración pública	1,291,326.16	1,588,760.99	297,434.83
14-Ingresos de operación	4,197,352.59	4,597,461.25	400,108.66
15-Rentas de la propiedad	226,361.57	258,956.00	32,594.43
16-Transferencias corrientes	2,801,064.80	3,247,789.58	446,724.78
17-Transferencias de capital	15,680,884.05	17,020,859.25	1,339,975.20
23-Disminución de otros activos financieros	0.00	0.00	0.00
24-Endeudamiento público interno	0.00	4,500,000.00	4,500,000.00

Fuente: Elaboración propia con datos de ejecuciones presupuestarias 2010 y 2011 de la Municipalidad "A"

**Cuadro 7**  
**Ejecución presupuestaria de ingresos**  
**Municipalidad “B”**  
**Ejercicio 2010**

<b>Clase</b>	<b>Asignado</b>	<b>Modificado</b>	<b>Vigente</b>	<b>Percibido</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Total de ingresos por ejercicio</b>	<b>9,620,000.00</b>	<b>3,294,831.27</b>	<b>12,914,831.27</b>	<b>11,798,653.69</b>	<b>100.00%</b>
10-Ingresos tributaries	597,840.00	107,230.47	705,070.47	624,496.93	5.29%
11-Ingresos no tributarios	166,120.00	0.00	166,120.00	188,980.21	1.60%
13-Venta de bienes y servicios de la administración pública	45,590.00	0.00	45,590.00	20,275.00	0.17%
14-Ingresos de operación	322,450.00	0.00	322,450.00	189,186.41	1.60%
15-Rentas de la propiedad	13,000.00	0.00	13,000.00	9,420.20	0.08%
16-Transferencias corrientes	1,401,000.00	105.36	1,401,105.36	1,312,009.67	11.12%
17-Transferencias de capital	7,074,000.00	2,098,745.69	9,172,745.69	8,431,820.27	71.46%
23-Disminución de otros activos financieros	0.00	65,769.46	65,769.46	0.00	0.00%
24-Endeudamiento público interno	0.00	1,022,980.29	1,022,980.29	1,022,465.00	8.67%

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de la ejecución presupuestaria de ingresos del ejercicio 2010 de la Municipalidad “B”.

**Cuadro 8**  
**Ejecución presupuestaria de ingresos**  
**Municipalidad “B”**  
**Ejercicio 2011**

<b>Clase</b>	<b>Asignado</b>	<b>Modificado</b>	<b>Vigente</b>	<b>Percibido</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Total de ingresos por ejercicio</b>	<b>9,753,000.00</b>	<b>3,716,858.22</b>	<b>13,469,858.22</b>	<b>10,810,570.62</b>	<b>100%</b>
10-Ingresos tributaries	777,210.00	20,411.14	797,621.14	823,089.76	7.61%
11-Ingresos no tributarios	173,120.00	41,104.54	214,224.54	409,442.08	3.79%
13-Venta de bienes y servicios de la administración pública	36,800.00	0.00	36,800.00	27,786.33	0.26%
14-Ingresos de operación	340,370.00	0.00	340,370.00	118,622.00	1.10%
15-Rentas de la propiedad	12,500.00	0.00	12,500.00	10,337.22	0.10%
16-Transferencias Corrientes	1,404,825.00	124,177.73	1,529,002.73	1,506,286.68	13.93%
17-Transferencias de capital	7,008,175.00	3,086,011.48	10,094,186.48	7,915,006.55	73.22%
23-Disminución de otros activos financieros	0.00	441,700.43	441,700.43	0.00	0.00%
24-Endeudamiento público interno	0.00	3,452.90	3,452.90	0.00	0.00%

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de la ejecución presupuestaria de ingresos del ejercicio 2011 de la Municipalidad “B”.

**Cuadro 9**  
**Ingresos por clase con mayor generación de ingresos propios en ejercicio**  
**2010**  
**Municipalidad “B”**

Descripción	Asignado	Modificado	Vigente	Percibido	Porcentaje
<b>Ingresos tributarios</b>	<b>597,840.00</b>	<b>107,230.47</b>	<b>705,070.47</b>	<b>624,496.93</b>	<b>100%</b>
<b>Impuestos directos</b>	<b>278,450.00</b>	<b>107,230.47</b>	<b>385,680.47</b>	<b>385,806.47</b>	
<b>Impuestos municipales</b>	<b>278,450.00</b>	<b>107,230.47</b>	<b>385,680.47</b>	<b>385,806.47</b>	
<b>Impuestos varios municipales</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>200.00</b>	
<b>Impuestos</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>200.00</b>	
Otros impuestos municipales	0.00	0.00	0.00	200.00	0.03%
<b>Sobre la tenencia del patrimonio</b>	<b>278,450.00</b>	<b>107,230.47</b>	<b>385,680.47</b>	<b>385,680.47</b>	
<b>Impuesto único sobre inmuebles</b>	<b>260,200.00</b>	<b>107,230.47</b>	<b>367,430.47</b>	<b>378,895.59</b>	
IUSI 2/1000	54,700.00	0.00	54,700.00	3,933.20	0.63%
IUSI 6/1000	15,500.00	2,008.84	17,508.84	20,626.13	3.30%
IUSI 9/1000	190,000.00	105,221.63	295,221.63	354,336.26	56.74%
<b>Multa sobre el impuesto único sobre inmuebles</b>	<b>18,250.00</b>	<b>0.00</b>	<b>18,250.00</b>	<b>5,909.98</b>	
Multas IUSI 2/1000	100.00	0.00	100.00	127.50	0.02%
Multas IUSI 6/1000	150.00	0.00	150.00	1,259.88	0.20%
Multas IUSI 9/1000	18,000.00	0.00	18,000.00	4,522.50	0.72%
<b>Sobre la tenencia del patrimonio</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>801.00</b>	
Intereses IUSI 9/1000	0.00	0.00	0.00	675.00	0.11%
Intereses IUSI 6/1000	0.00	0.00	0.00	126.00	0.02%
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>319,390.00</b>	<b>0.00</b>	<b>319,390.00</b>	<b>238,690.46</b>	
Arbitrios municipales	319,390.00	0.00	319,390.00	238,690.46	38.22%

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de la ejecución presupuestaria de ingresos del ejercicio 2011 de la municipalidad “B”.



**Cuadro 10**  
**Ingresos por clase con mayor generación de ingresos propios**  
**Municipalidad “B”**  
**Ejercicio 2011**

Descripción	Asignado	Modificado	Vigente	Percibido	Porcentaje
<b>Ingresos tributarios</b>	<b>777,210.00</b>	<b>20,411.14</b>	<b>797,621.14</b>	823,089.76	<b>100%</b>
<b>Impuestos directos</b>	<b>417,400.00</b>	<b>20,411.14</b>	<b>437,811.14</b>	341,045.17	<b>41.43%</b>
IUSI 9/1000	350,000.00	20,411.14	370,411.14	302,238.75	36.72%
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>359,810.00</b>	<b>0.00</b>	<b>359,810.00</b>	482,044.59	<b>58.57%</b>
Arbitrios municipales	<b>359,810.00</b>	<b>0.00</b>	<b>359,810.00</b>	482,044.59	
Sobre establecimientos comerciales	38,200.00	0.00	38,200.00	17,044.00	2.07%
Sobre establecimientos de servicios	42,290.00	0.00	42,290.00	43,955.00	5.34%
Sobre establecimientos industriales	4,510.00	0.00	4,510.00	1,985.00	0.24%
Sobre diversiones y espectáculos	16,850.00	0.00	16,850.00	5,880.00	0.71%
Sobre productos primarios minerales y vegetales	100,000.00	0.00	100,000.00	0.00	0.00%
Sobre productos primarios agrícolas	20,040.00	0.00	20,040.00	36,719.03	4.46%
Sobre productos primarios pecuarios	270.00		270.00	0.00	0.00%
<b>Sobre productos industriales</b>	<b>52,500.00</b>	<b>0.00</b>	<b>52,500.00</b>	306,829.56	<b>37.28%</b>
<b>Extracción de azúcar</b>	<b>2,500.00</b>	<b>0.00</b>	<b>2,500.00</b>	6,544.56	<b>0.80%</b>
<b>Extracción de hule</b>	<b>50,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>50,000.00</b>	300,285.00	<b>36.48%</b>
Otros arbitrios municipales	85,150.00	0.00	85,150.00	69,632.00	8.46%

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de la ejecución presupuestaria de ingresos del ejercicio 2011 de la Municipalidad “B”.

**Cuadro 11**  
**Diferencias de ingresos percibidos**  
**Municipalidad "B"**  
**Ejercicios 2010-2011**

<b>Clase</b>	<b>Percibido 2010</b>	<b>Percibido 2011</b>	<b>Diferencia (2011-2010)</b>
<b>Total de ingresos por ejercicio</b>	<b>11,798,653.69</b>	<b>10,810,570.62</b>	<b>-988,083.07</b>
10-Ingresos tributarios	624,496.93	823,089.76	198,592.83
11-Ingresos no tributarios	188,980.21	409,442.08	220,461.87
13-Venta de bienes y servicios de la administración pública	20,275.00	27,786.33	7,511.33
14-Ingresos de operación	189,186.41	118,622.00	-70,564.41
15-Rentas de la propiedad	9,420.20	10,337.22	917.02
16-Transferencias corrientes	1,312,009.67	1,506,286.68	194,277.01
17-Transferencias de capital	8,431,820.27	7,915,006.55	-516,813.72
23-Disminución de otros activos financieros	0.00	0.00	0.00
24-Endeudamiento público interno	1,022,465.00	0.00	-1,022,465.00

Fuente: Elaboración propia con datos de las ejecuciones presupuestarias de ingresos de los ejercicios 2010 y 2011 de la Municipalidad "B"

**Cuadro 12**  
**Ejecución presupuestaria de ingresos**  
**Municipalidad “C”**  
**Ejercicio 2010**

<b>Clase</b>	<b>Asignado</b>	<b>Modificado</b>	<b>Vigente</b>	<b>Percibido</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Total de ingresos por ejercicio</b>	<b>9,765,040.00</b>	<b>7,276,921.97</b>	<b>17,041,961.97</b>	<b>15,701,441.61</b>	<b>100.00%</b>
10-Ingresos tributaries	77,855.00	0.00	77,855.00	117,773.60	0.75%
11-Ingresos no tributarios	162,800.00	0.00	162,800.00	332,471.60	2.12%
13-Venta de bienes y servicios de la administración pública	238,220.00	0.00	238,220.00	310,163.90	1.98%
14-Ingresos de operación	301,000.00	0.00	301,000.00	480,943.70	3.06%
15-Rentas de la propiedad	0.00	0.00	0.00	79,688.56	0.51%
16-Transferencias corrientes	1,518,175.00	186,163.13	1,704,338.13	1,655,605.73	10.54%
17-Transferencias de capital	7,466,990.00	5,578,848.38	13,045,838.38	12,724,794.52	81.04%
23-Disminución de otros activos financieros	0.00	1,511,910.46	1,511,910.46	0.00	0.00%

Fuente: Elaboración propia con datos del Portal de Gobiernos Locales del Ministerio de Finanzas Públicas.

**Cuadro 13**  
**Ejecución presupuestaria de ingresos**  
**Municipalidad “C”**  
**Ejercicio 2011**

<b>Clase</b>	<b>Asignado</b>	<b>Modificado</b>	<b>Vigente</b>	<b>Percibido</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Total de ingresos por ejercicio</b>	<b>10,702,930.00</b>	<b>5,362,462.04</b>	<b>16,065,392.04</b>	<b>13,065,920.07</b>	<b>100.00%</b>
10-Ingresos tributaries	95,855.00	0.00	95,855.00	87,433.32	0.67%
11-Ingresos no tributarios	226,000.00	0.00	226,000.00	440,425.50	3.37%
13-Venta de bienes y servicios de la administración pública	236,800.00	0.00	236,800.00	347,827.50	2.66%
14-Ingresos de operación	392,000.00	0.00	392,000.00	474,190.30	3.63%
15-Rentas de la propiedad	0.00	0.00	0.00	98,780.98	0.76%
16-Transferencias corrientes	1,618,260.00	239,442.19	1,857,702.19	1,971,968.91	15.09%
17-Transferencias de capital	8,134,015.00	2,103,566.65	10,237,581.65	9,645,293.56	73.82%
23-Disminución de otros activos financieros	0.00	3,019,453.20	3,019,453.20	0.00	0.00%

Fuente: Elaboración propia con datos del Portal de Gobiernos Locales del Ministerio de Finanzas Públicas.

**Cuadro 14**  
**Ingresos por clase con mayor generación de ingresos propios**  
**Municipalidad “C”**  
**Ejercicio 2010**

Descripción	Asignado	Modificado	Vigente	Percibido	Porcentaje
<b>Ingresos de operación</b>	<b>301,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>301,000.00</b>	<b>480,943.70</b>	<b>100.00%</b>
<b>Venta de servicios</b>	<b>301,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>301,000.00</b>	<b>480,943.70</b>	
<b>Servicios públicos municipales</b>	<b>301,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>301,000.00</b>	<b>480,943.70</b>	
Canon de agua	105,000.00	0.00	105,000.00	183,051.20	38.06%
<b>Piso de plaza</b>	<b>114,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>114,000.00</b>	<b>203,073.50</b>	<b>42.22%</b>
Rastros	1,000.00	0.00	1,000.00	1,360.50	0.28%
Cementerio	6,000.00	0.00	6,000.00	9,750.00	2.03%
Exceso de agua	5,000.00	0.00	5,000.00	5,152.00	1.07%
Baños y sanitarios municipales	70,000.00	0.00	70,000.00	78,556.50	16.33%

Fuente: Elaboración propia con datos de ejecución presupuestaria 2010 de la Municipalidad “C”

**Cuadro 15**  
**Ingresos por clase con mayor generación de ingresos propios**  
**Municipalidad "C"**  
**Ejercicio 2011**

Descripción	Asignado	Modificado	Vigente	Percibido	Porcentaje
<b>Ingresos de operación</b>	<b>392,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>392,000.00</b>	<b>474,190.30</b>	<b>100.00%</b>
<b>Venta de servicios</b>	<b>392,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>392,000.00</b>	<b>474,190.30</b>	
<b>Servicios públicos municipales</b>	<b>392,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>392,000.00</b>	<b>474,190.30</b>	
Canon de agua	186,000.00	0.00	186,000.00	127,628.80	26.92%
<b>Piso de plaza</b>	<b>125,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>125,000.00</b>	<b>251,297.50</b>	<b>53.00%</b>
Rastros	1,000.00	0.00	1,000.00	7,213.50	1.52%
Cementerio	5,000.00	0.00	5,000.00	6,025.00	1.27%
Exceso de agua	5,000.00	0.00	5,000.00	4,556.00	0.96%
Baños y sanitarios municipales	70,000.00	0.00	70,000.00	77,469.50	16.34%

Fuente: Elaboración propia con datos de ejecución presupuestaria 2011 de la Municipalidad "C"

**Cuadro 16**  
**Diferencias de ingresos percibidos**  
**Municipalidad "C"**  
**Ejercicios 2010-2011**

Clase	Percibido 2010	Percibido 2011	Diferencia (2011-2010)
<b>Total de ingresos por ejercicio</b>	<b>15,701,441.61</b>	<b>13,065,920.07</b>	<b>-2,635,521.54</b>
10-Ingresos tributarios	117,773.60	87,433.32	-30,340.28
11-Ingresos no tributarios	332,471.60	440,425.50	107,953.90
13-Venta de bienes y servicios de la administración pública	310,163.90	347,827.50	37,663.60
14-Ingresos de operación	480,943.70	474,190.30	-6,753.40
15-Rentas de la propiedad	79,688.56	98,780.98	19,092.42
16-Transferencias corrientes	1,655,605.73	1,971,968.91	316,363.18
17-Transferencias de capital	12,724,794.52	9,645,293.56	-3,079,500.96

Fuente: Elaboración propia, con datos de las ejecuciones presupuestarias de los ejercicios 2010 y 2011, de la municipalidad "C"

**Cuadro 17**  
**Ejecución Presupuestaria De Ingresos**  
**Municipalidad “D”**  
**Ejercicio 2010**

<b>Clase</b>	<b>Asignado</b>	<b>Modificado</b>	<b>Vigente</b>	<b>Percibido</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Total de ingresos por ejercicio</b>	<b>30,682,067.00</b>	<b>11,377,060.59</b>	<b>42,059,127.59</b>	<b>37,328,112.91</b>	<b>100.00%</b>
10-Ingresos tributaries	6,988,261.00	324,893.50	7,313,154.50	6,984,017.90	18.71%
11-Ingresos no tributarios	3,848,000.00	2,008,393.97	5,856,393.97	4,109,375.44	11.01%
13-Venta de bienes y servicios de la administración pública	328,000.00	358,717.23	686,717.23	665,806.09	1.78%
14-Ingresos de operación	1,042,000.00	406,148.64	1,448,148.64	1,393,836.32	3.73%
15-Rentas de la propiedad	200,000.00	31,647.88	231,647.88	192,706.95	0.52%
16-Transferencias corrientes	3,038,025.00	633,205.30	3,671,230.30	3,577,864.88	9.58%
17-Transferencias de capital	15,237,781.00	5,799,308.09	21,037,089.09	18,704,505.33	50.11%
24-Endeudamiento público interno	0.00	1,743,730.58	1,743,730.58	1,700,000.00	4.55%

Fuente: Elaboración propia con datos de la ejecución presupuestaria de ingresos 2010 de la municipalidad “D”.

**Cuadro 18**  
**Ejecución Presupuestaria de Ingresos**  
**Municipalidad “D”**  
**Ejercicio 2011**

<b>Clase</b>	<b>Asignado</b>	<b>Modificado</b>	<b>Vigente</b>	<b>Percibido</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Total de ingresos por ejercicio</b>	<b>32,564,054.00</b>	<b>15,254,090.84</b>	<b>47,818,144.84</b>	<b>45,655,607.12</b>	<b>100.00%</b>
10-Ingresos tributaries	7,790,601.00	100,000.00	7,890,601.00	7,366,485.66	16.13%
11-Ingresos no tributarios	3,927,548.00	2,218,845.27	6,146,393.27	4,964,211.47	10.87%
13-Venta de bienes y servicios de la administración pública	726,060.00	0.00	726,060.00	437,690.67	0.96%
14-Ingresos de operación	1,408,030.00	0.00	1,408,030.00	1,431,491.49	3.14%
15-Rentas de la propiedad	162,793.00	0.00	162,793.00	189,649.03	0.42%
16-Transferencias corrientes	3,079,546.00	1,514,191.00	4,593,737.00	4,180,760.15	9.16%
17-Transferencias de capital	15,469,476.00	6,629,462.23	22,098,938.23	22,598,912.44	49.50%
24-Endeudamiento público interno	0.00	4,486,406.21	4,486,406.21	4,486,406.21	9.83%

Fuente: Elaboración propia, con información de la ejecución presupuestaria de ingresos 2011 de la municipalidad “D”



**Cuadro 19**  
**Ingresos por clase con mayor generación de ingresos propios**  
**Municipalidad “D”**  
**Ejercicio 2010**

Descripción	Asignado	Modificado	Vigente	Percibido	Porcentaje
<b>Ingresos tributarios</b>	<b>6,988,261.00</b>	<b>324,893.50</b>	<b>7,313,154.50</b>	<b>6,984,017.90</b>	<b>100%</b>
<b>Impuestos directos</b>	<b>6,205,361.00</b>	<b>17,208.66</b>	<b>6,222,569.66</b>	<b>6,071,869.06</b>	
<b>Impuestos municipales</b>	<b>6,205,361.00</b>	<b>17,208.66</b>	<b>6,222,569.66</b>	<b>6,071,869.06</b>	
<b>Sobre la tenencia del patrimonio</b>	<b>6,205,361.00</b>	<b>17,208.66</b>	<b>6,222,569.66</b>	<b>6,071,869.06</b>	
<b>Impuesto único sobre inmuebles</b>	<b>5,959,677.00</b>	<b>17,208.66</b>	<b>5,976,885.66</b>	<b>5,862,696.38</b>	
IUSI 2/1000	100,367.00	0.00	100,367.00	81,584.32	1.17%
IUSI 6/1000	936,453.00	0.00	936,453.00	847,669.55	12.14%
IUSI 9/1000	4,922,857.00	17,208.66	4,940,065.66	4,933,442.51	<b>70.64%</b>
<b>Multas sobre el Impuesto Único Sobre Inmuebles</b>	<b>245,684.00</b>	<b>0.00</b>	<b>245,684.00</b>	<b>209,172.68</b>	
Multas IUSI 2/1000	9,523.00	0.00	9,523.00	6,006.24	0.09%
Multas IUSI 6/1000	63,873.00	0.00	63,873.00	52,721.58	0.75%
Multas IUSI 9/1000	172,288.00	0.00	172,288.00	150,444.86	2.15%
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>782,900.00</b>	<b>307,684.84</b>	<b>1,090,584.84</b>	<b>912,148.84</b>	<b>13.06%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la ejecución presupuestaria de ingresos 2010 de la Municipalidad “D”

**Cuadro 20**  
**Ingresos por clase con mayor generación de ingresos propios**  
**Municipalidad “D”**  
**Ejercicio 2011**

Descripción	Asignado	Modificado	Vigente	Percibido	Porcentaje
<b>Ingresos tributarios</b>	<b>7,790,601.00</b>	<b>100,000.00</b>	<b>7,890,601.00</b>	<b>7,366,485.66</b>	<b>100%</b>
<b>Impuestos directos</b>	<b>6,813,685.00</b>	<b>0.00</b>	<b>6,813,685.00</b>	<b>6,501,705.50</b>	
<b>Impuestos municipales</b>	<b>6,813,685.00</b>	<b>0.00</b>	<b>6,813,685.00</b>	<b>6,501,705.50</b>	
<b>Sobre la tenencia del patrimonio</b>	<b>6,813,685.00</b>	<b>0.00</b>	<b>6,813,685.00</b>	<b>6,501,705.50</b>	
<b>Impuesto único sobre inmuebles</b>	<b>6,593,169.00</b>	<b>0.00</b>	<b>6,593,169.00</b>	<b>6,335,257.68</b>	
IUSI 2/1000	<b>102,165.00</b>	<b>0.00</b>	<b>102,165.00</b>	<b>80,349.81</b>	1.09%
IUSI 6/1000	<b>1,001,799.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,001,799.00</b>	<b>841,185.34</b>	11.42%
IUSI 9/1000	<b>5,489,205.00</b>	<b>0.00</b>	<b>5,489,205.00</b>	<b>5,413,722.53</b>	<b>73.49%</b>
<b>Multas sobre el impuesto único sobre inmuebles</b>	<b>220,516.00</b>	<b>0.00</b>	<b>220,516.00</b>	<b>166,447.82</b>	
Multas IUSI 2/1000	6,535.00	0.00	6,535.00	4,168.30	0.06%
Multas IUSI 6/1000	56,048.00	0.00	56,048.00	47,510.74	0.64%
Multas IUSI 9/1000	157,933.00	0.00	157,933.00	114,768.78	1.56%
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>976,916.00</b>	<b>100,000.00</b>	<b>1,076,916.00</b>	<b>864,780.16</b>	<b>11.74%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la ejecución presupuestaria de ingresos 2011 de la municipalidad “D”

**Cuadro 21**  
**Diferencias de Ingresos Percibidos**  
**Municipalidad “D”**  
**Ejercicios 2010-2011**

<b>Clase</b>	<b>Percibido 2010</b>	<b>Percibido 2011</b>	<b>Diferencia (2011-2010)</b>
<b>Total de ingresos por ejercicio</b>	<b>37,328,112.91</b>	<b>45,655,607.12</b>	<b>8,327,494.21</b>
10- Ingresos tributarios	6,984,017.90	7,366,485.66	382,467.76
11- Ingresos no tributarios	4,109,375.44	4,964,211.47	854,836.03
13- Venta de bienes y servicios de la administración pública	665,806.09	437,690.67	-228,115.42
14- Ingresos de operación	1,393,836.32	1,431,491.49	<b>37,655.17</b>
15- Rentas de la propiedad	192,706.95	189,649.03	-3,057.92
16- Transferencias corrientes	3,577,864.88	4,180,760.15	602,895.27
17- Transferencias de capital	18,704,505.33	22,598,912.44	3,894,407.11
24- Endeudamiento público interno	1,700,000.00	4,486,406.21	2,786,406.21

Fuente: Elaboración propia con datos de la ejecución presupuestaria de ingresos 2010 y 2011 de la municipalidad “D”

**Cuadro 22**  
**Ejecución Presupuestaria de Ingresos**  
**Municipalidad “E”**  
**Ejercicio 2010**

<b>Clase</b>	<b>Asignado</b>	<b>Modificado</b>	<b>Vigente</b>	<b>Percibido</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Total de ingresos por ejercicio</b>	<b>8,115,732.00</b>	<b>12,257,707.70</b>	<b>20,373,439.70</b>	<b>15,985,323.76</b>	<b>100.00%</b>
10-Ingresos tributaries	42,400.00	32,766.95	75,166.95	78,832.55	0.49%
11-Ingresos no tributaries	176,000.00	102,266.00	278,266.00	268,784.00	1.68%
13-Venta de bienes y servicios de la administración pública	168,550.00	76,491.25	245,041.25	277,820.75	1.74%
14-Ingresos de operación	1,078,000.00	86,751.97	1,164,751.97	1,312,396.47	8.21%
15-Rentas de la propiedad	21,000.00	59,185.10	80,185.10	97,345.21	0.61%
16-Transferencias corrientes	1,049,773.00	569,775.62	1,619,548.62	1,929,744.10	12.07%
17-Transferencias de capital	5,580,009.00	5,039,401.52	10,619,410.52	12,020,400.68	75.20%
23-Disminución de otros activos financieros	0.00	6,291,069.29	6,291,069.29	0.00	0.00%

Fuente: Elaboración propia con datos del Portal de Gobiernos Locales del Ministerio de Finanzas Públicas.

**Cuadro 23**  
**Ejecución Presupuestaria de Ingresos**  
**Municipalidad “E”**  
**Ejercicio 2011**

<b>Clase</b>	<b>Asignado</b>	<b>Modificado</b>	<b>Vigente</b>	<b>Percibido</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Total de ingresos por ejercicio</b>	<b>8,818,076.00</b>	<b>17,176,085.75</b>	<b>25,994,161.75</b>	<b>17,176,415.78</b>	<b>100.00%</b>
10-Ingresos tributarios	82,711.00	0.00	82,711.00	90,272.90	0.53%
11-Ingresos no tributarios	142,000.00	75,000.00	217,000.00	297,059.00	1.73%
13-Venta de bienes y servicios de la administración pública	215,050.00	0.00	215,050.00	300,730.50	1.75%
14-Ingresos de operación	1,107,600.00	0.00	1,107,600.00	1,285,182.00	7.48%
15-Rentas de la propiedad	27,500.00	0.00	27,500.00	112,717.95	0.66%
16-Transferencias corrientes	1,166,606.45	845,621.57	2,012,228.02	2,236,439.30	13.02%
17-Transferencias de capital	6,076,608.55	5,953,172.84	12,029,781.39	12,854,014.13	74.84%
23-Disminución de otros activos financieros	0.00	10,302,291.34	10,302,291.34	0.00	0.00%

Fuente: Elaboración propia con datos del Portal de Gobiernos Locales del Ministerio de Finanzas Públicas. 2012

**Cuadro 24**  
**Ingresos por clase con mayor generación de ingresos propios**  
**Municipalidad “E”**  
**Ejercicio 2010**

Descripción	Asignado	Modificado	Vigente	Percibido	Porcentaje
<b>Ingresos de Operación</b>	<b>1,078,000.00</b>	<b>86,751.97</b>	<b>1,164,751.97</b>	<b>1,312,396.47</b>	<b>100.00%</b>
<b>Venta de bienes</b>	<b>18,100.00</b>	<b>47,213.50</b>	<b>65,313.50</b>	<b>48,301.00</b>	
Venta de insumos agrícolas	0.00	43,605.50	43,605.50	43,605.50	3.32%
Venta de productos agropecuarios y forestales	2,100.00	0.00	2,100.00	0.00	0.00%
Venta de otros bienes	16,000.00	3,608.00	19,608.00	4,695.50	0.36%
<b>Venta de servicios</b>	<b>1,059,900.00</b>	<b>39,538.47</b>	<b>1,099,438.47</b>	<b>1,264,095.47</b>	
Servicios de energía eléctrica	0.00	21,411.97	21,411.97	21,461.97	1.64%
<b>Servicios públicos municipales</b>	<b>1,059,900.00</b>	<b>18,126.50</b>	<b>1,078,026.50</b>	<b>1,242,633.50</b>	
<b>- Canon de agua</b>	<b>713,000.00</b>	<b>11,263.50</b>	<b>724,263.50</b>	<b>869,462.00</b>	<b>66.25%</b>
- Piso de plaza	170,000.00	0.00	170,000.00	181,696.50	13.84%
- Rastros	3,400.00	0.00	3,400.00	2,530.00	0.19%
- Cementerio	8,000.00	0.00	8,000.00	4,950.00	0.38%
- Exceso de agua	150,000.00	0.00	150,000.00	164,142.00	12.51%
- Baños y sanitarios municipales	0.00	6,863.00	6,863.00	8,463.00	0.64%
- Limpieza de contadores de agua	5,000.00	0.00	5,000.00	0.00	0.00%
- Extracción de ripio y basura	10,500.00	0.00	10,500.00	11,390.00	0.87%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la ejecución presupuestaria de ingresos 2010 de la municipalidad “E”.

**Cuadro 25**  
**Ingresos por clase con mayor generación de ingresos propios**  
**Municipalidad “E”**  
**Ejercicio 2011**

Descripción	Asignado	Modificado	Vigente	Percibido	Porcentaje
<b>Ingresos de Operación</b>	<b>1,107,600.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,107,600.00</b>	<b>1,285,182.00</b>	<b>100.00%</b>
<b>Venta de bienes</b>	<b>13,600.00</b>	<b>0.00</b>	<b>13,600.00</b>	<b>27,637.00</b>	
Venta de insumos agrícolas	10,000.00	0.00	10,000.00	27,454.00	2.14%
Venta de productos agropecuarios y forestales	2,100.00	0.00	2,100.00	175.00	0.00%
Venta de otros bienes	1,500.00	0.00	1,500.00	8.00	0.00%
<b>Venta de servicios</b>	<b>1,094,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,094,000.00</b>	<b>1,257,545.00</b>	
<b>Servicios públicos municipales</b>	<b>1,094,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,094,000.00</b>	<b>1,257,545.00</b>	
- Canon de agua	<b>750,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>750,000.00</b>	<b>873,960.00</b>	<b>68.00%</b>
- Piso de plaza	170,000.00	0.00	170,000.00	187,912.00	14.62%
- Rastros	2,500.00	0.00	2,500.00	3,103.00	0.24%
- Cementerio	8,000.00	0.00	8,000.00	6,800.00	0.53%
- Exceso de agua	150,000.00	0.00	150,000.00	165,685.00	12.89%
- Baños y sanitarios municipales	0.00	0.00	0.00	8,004.00	0.62%
- Limpieza de contadores de agua	3,000.00	0.00	3,000.00	0.00	0.00%
- Extracción de ripio y basura	10,500.00	0.00	10,500.00	12,081.00	0.94%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la ejecución presupuestaria de ingresos 2011 de la municipalidad “E”

**Cuadro 26**  
**Diferencias de Ingresos Percibidos**  
**Municipalidad “E”**  
**Ejercicios 2010-2011**

<b>Clase</b>	<b>Percibido 2010</b>	<b>Percibido 2011</b>	<b>Diferencia (2011-2010)</b>
<b>Total de ingresos por ejercicio</b>	<b>15,985,323.76</b>	<b>17,176,415.78</b>	<b>1,191,092.02</b>
10-Ingresos tributarios	78,832.55	90,272.90	11,440.35
11-Ingresos no tributarios	268,784.00	297,059.00	28,275.00
13-Venta de bienes y servicios de la administración pública	277,820.75	300,730.50	22,909.75
14-Ingresos de operación	1,312,396.47	1,285,182.00	-27,214.47
15-Rentas de la propiedad	97,345.21	112,717.95	15,372.74
16-Transferencias corrientes	1,929,744.10	2,236,439.30	306,695.20
17-Transferencias de capital	12,020,400.68	12,854,014.13	833,613.45

Fuente: Elaboración propia.



## **ANEXO 4**

### **Descripción de préstamos ejercicios 2010 y 2011**

#### **Cuadro 1**

#### **Municipalidad “A”**

#### **Préstamos ejercicio 2010-2011**

<b>Préstamo</b>	<b>Monto contratado</b>	<b>Amortización 2010</b>	<b>Amortización 2011</b>	<b>Saldo por amortizar</b>
Préstamo mejoramiento calle (Préstamo anterior a 2010)	6,000,000.00	2,166,666.67	2,000,000.04	166,666.64
Préstamo para la construcción de la nueva terminal de buses (Préstamo anterior a 2010)	12,000,000.00	420,006.11	0.00	0.00
Préstamo para compra de terreno para el cementerio	4,500,000.00	0.00	4,500,000.00	0.00

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de Contabilidad Integrado de Gobiernos Locales.

**Cuadro 2**  
**Municipalidad "B"**  
**Préstamos ejercicio 2010-2011**

<b>Préstamo</b>	<b>Monto contratado</b>	<b>Amortización 2010</b>	<b>Amortización 2011</b>	<b>Saldo por amortizar</b>
Préstamo para pago de salarios noviembre 2009	330,000.00	330,000.00	0.00	0.00
Préstamo para construcción puente vehicular	670,465.00	55,875.00	614,590.00	0.00
Préstamo para pago de salarios, aguinaldo 2010	352,000.00	0.00	352,000.00	0.00

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de Contabilidad Integrado de Gobiernos Locales.

**Cuadro 3**  
**Municipalidad "D"**  
**Préstamos ejercicio 2010**

<b>Préstamo</b>	<b>Monto contratado</b>	<b>Amortización 2010</b>	<b>Saldo por amortizar</b>
Préstamo para obras de inversión 2008	5,500,000.00	2016,666.08	0.00
Préstamo pago de salarios	950,000.00	950,000.00	0.00

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de Contabilidad Integrado de Gobiernos Locales.

## ANEXO 5

### Clasificación Económica de Egresos e Ingresos

<b>Municipalidad "A"</b> <b>Clasificación Económica de Egresos</b> <b>Ejercicio 2010</b>			
Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>GASTOS</b>	<b>36,828,628.48</b>	<b>29,433,965.58</b>	<b>79.92</b>
<b>Gastos corrientes</b>	<b>21,366,151.83</b>	<b>18,426,033.17</b>	<b>86.24</b>
<b>Gastos de consumo</b>	<b>20,243,091.83</b>	<b>17,507,347.72</b>	<b>86.49</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>13,221,732.68</b>	<b>12,201,448.96</b>	<b>92.28</b>
Sueldos y salarios	8,010,686.00	7,501,422.97	93.64
Aportes patronales	2,482,590.00	2,356,772.54	94.93
Dietas y gastos de representación	1,037,000.00	991,400.00	95.60
Otras prestaciones relacionadas con salarios	1,691,456.68	1,351,853.45	79.92
<b>Bienes y servicios</b>	<b>7,003,359.15</b>	<b>5,294,474.76</b>	<b>75.60</b>
Servicios no personales	3,242,518.14	2,645,742.61	81.60
Materiales y suministros	3,760,841.01	2,648,732.15	70.43
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>18,000.00</b>	<b>11,424.00</b>	<b>63.47</b>
<b>Rentas de la propiedad</b>	<b>723,160.00</b>	<b>584,985.45</b>	<b>80.89</b>
<b>Intereses</b>	<b>510,000.00</b>	<b>437,650.45</b>	<b>85.81</b>
<b>Intereses internos</b>	<b>510,000.00</b>	<b>437,650.45</b>	<b>85.81</b>
Intereses por préstamos	510,000.00	437,650.45	85.81
<b>Arrendamiento de tierras y terrenos</b>	<b>213,160.00</b>	<b>147,335.00</b>	<b>69.12</b>
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>399,900.00</b>	<b>333,700.00</b>	<b>83.45</b>
<b>Al sector privado</b>	<b>399,900.00</b>	<b>333,700.00</b>	<b>83.45</b>
Directas a personas	38,000.00	17,700.00	46.58
A entidades sin fines de lucro	361,900.00	316,000.00	87.32

**Municipalidad "A"**  
**Clasificación Económica de Egresos**  
**Ejercicio 2011 (I)**

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>GASTOS</b>	<b>47,979,359.57</b>	<b>43,430,080.49</b>	<b>90.52</b>
<b>Gastos corrientes</b>	<b>21,949,449.74</b>	<b>19,926,914.27</b>	<b>90.79</b>
<b>Gastos de consumo</b>	<b>19,705,042.16</b>	<b>17,762,872.96</b>	<b>90.14</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>13,277,812.83</b>	<b>12,799,152.69</b>	<b>96.40</b>
Sueldos y salarios	8,447,896.60	8,272,320.30	97.92
Aportes patronales	1,553,768.83	1,505,947.90	96.92
Dietas y gastos de representación	1,098,000.00	1,070,600.00	97.50
Otras prestaciones relacionadas con salarios	2,178,147.40	1,950,284.49	89.54
<b>Bienes y servicios</b>	<b>6,400,645.36</b>	<b>4,949,671.77</b>	<b>77.33</b>
Servicios no personales	2,435,894.49	1,905,432.33	78.22
Materiales y suministros	3,964,750.87	3,044,239.44	76.78
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>26,583.97</b>	<b>14,048.50</b>	<b>52.85</b>
<b>Rentas de la propiedad</b>	<b>500,331.81</b>	<b>480,711.81</b>	<b>96.08</b>
<b>Intereses</b>	<b>350,331.81</b>	<b>350,331.81</b>	<b>100.00</b>
<b>Intereses internos</b>	<b>350,331.81</b>	<b>350,331.81</b>	<b>100.00</b>
Intereses por préstamos	350,331.81	350,331.81	100.00
<b>Arrendamiento de tierras y terrenos</b>	<b>150,000.00</b>	<b>130,380.00</b>	<b>86.92</b>
<b>Prestaciones de la seguridad social</b>	<b>1,059,235.00</b>	<b>1,045,128.24</b>	<b>98.67</b>
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>684,840.77</b>	<b>638,201.26</b>	<b>93.19</b>
<b>Al sector privado</b>	<b>684,840.77</b>	<b>638,201.26</b>	<b>93.19</b>
Directas a personas	333,400.00	289,167.00	86.73
A entidades sin fines de lucro	351,440.77	349,034.26	99.32

## Municipalidad "A"

### Clasificación Económica de Egresos

#### Ejercicio 2011 (II)

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>Gastos de capital</b>	<b>12,642,476.65</b>	<b>8,421,259.63</b>	<b>66.61</b>
<b>Inversión real directa</b>	<b>12,642,476.65</b>	<b>8,421,259.63</b>	<b>66.61</b>
<b>Formación bruta de capital fijo</b>	<b>12,642,476.65</b>	<b>8,421,259.63</b>	<b>66.61</b>
Maquinaria, equipo y otros bienes muebles	510,100.00	434,079.00	85.10
Construcciones de bienes nacionales de uso común	4,530,825.25	1,699,972.38	37.52
Producción propia	<b>7,601,551.40</b>	<b>6,287,208.25</b>	<b>82.71</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>2,844,897.87</b>	<b>2,410,978.22</b>	<b>84.75</b>
Sueldos y salarios	2,194,199.96	1,900,446.89	86.61
Aportes patronales	357,967.91	307,535.66	85.91
Otras prestaciones relacionadas con salarios	292,730.00	202,995.67	69.35
<b>Bienes y servicios</b>	<b>4,756,653.53</b>	<b>3,876,230.03</b>	<b>81.49</b>
Servicios no personales	643,534.00	475,365.84	73.87
Materiales y suministros	4,113,119.53	3,400,864.19	82.68
<b>Aplicaciones Financieras</b>	<b>2,820,000.00</b>	<b>2,586,672.78</b>	<b>91.73</b>
<b>Amortización de la deuda y disminución de otros pasivos</b>	<b>2,820,000.00</b>	<b>2,586,672.78</b>	<b>91.73</b>
<b>Amortización de préstamos de largo plazo</b>	<b>2,820,000.00</b>	<b>2,586,672.78</b>	<b>91.73</b>
Del sector privado	2,820,000.00	2,586,672.78	91.73

**Municipalidad "A"**  
**Clasificación Económica de Egresos**  
**Ejercicio 2011 (III)**

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>Gastos de capital</b>	<b>19,529,909.73</b>	<b>17,003,166.18</b>	<b>87.06</b>
<b>Inversión real directa</b>	<b>19,529,909.73</b>	<b>17,003,166.18</b>	<b>87.06</b>
<b>Formación bruta de capital fijo</b>	<b>13,032,609.73</b>	<b>10,507,166.18</b>	<b>80.62</b>
Maquinaria, equipo y otros bienes muebles	756,212.36	680,723.36	90.02
Construcciones de bienes nacionales de uso común	3,375,537.40	1,791,953.65	53.09
Producción propia	8,900,859.97	8,034,489.17	90.27
<b>Remuneraciones</b>	<b>3,165,504.85</b>	<b>3,012,546.26</b>	<b>95.17</b>
Sueldos y salarios	2,421,954.29	2,367,873.42	97.77
Aportes patronales	381,200.56	320,350.79	84.04
Otras prestaciones relacionadas con salarios	362,350.00	324,322.05	89.51
Bienes y servicios	5,733,983.06	5,021,942.91	87.58
Servicios no personales	698,516.93	554,790.23	79.42
Materiales y suministros	5,035,466.13	4,467,152.68	88.71
Impuestos indirectos	1,372.06	0.00	0.00
Tierras y Terrenos	6,497,300.00	6,496,000.00	99.98
Aplicaciones Financieras	6,500,000.10	6,500,000.04	100.00
Amortización de la deuda y disminución de otros pasivos	6,500,000.10	6,500,000.04	100.00
Amortización de préstamos de largo plazo	6,500,000.10	6,500,000.04	100.00
Del sector privado	6,500,000.10	6,500,000.04	100.00

<b>Municipalidad "B"</b> <b>Clasificación Económica de Egresos</b> <b>Ejercicio 2010</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto Vigente</b>	<b>Ejecución Acumulada</b>	<b>%Ejecución</b>
<b>GASTOS</b>	<b>12,853,331.27</b>	<b>10,395,003.53</b>	<b>80.87</b>
<b>Gastos corrientes</b>	<b>857,345.57</b>	<b>850,519.45</b>	<b>99.20</b>
<b>Gastos de consumo</b>	<b>813,361.91</b>	<b>807,380.51</b>	<b>99.26</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>291,230.88</b>	<b>290,633.50</b>	<b>99.79</b>
Sueldos y salarios	83,392.50	83,173.50	99.74
Aportes patronales	1,350.00	1,350.00	100.00
Dietas y gastos de representación	133,110.88	133,000.00	99.92
Otras prestaciones relacionadas con salarios	73,377.50	73,110.00	99.64
<b>Bienes y servicios</b>	<b>522,131.03</b>	<b>516,747.01</b>	<b>98.97</b>
Servicios no personales	490,502.61	485,891.61	99.06
Materiales y suministros	31,628.42	30,855.40	97.56
<b>Rentas de la propiedad</b>	<b>43,983.66</b>	<b>43,138.94</b>	<b>98.08</b>
<b>Intereses</b>	<b>43,983.66</b>	<b>43,138.94</b>	<b>98.08</b>
<b>Intereses internos</b>	<b>43,983.66</b>	<b>43,138.94</b>	<b>98.08</b>
Intereses por préstamos	43,983.66	43,138.94	98.08
<b>Gastos de capital</b>	<b>11,610,085.70</b>	<b>9,158,609.08</b>	<b>78.88</b>
<b>Inversión real directa</b>	<b>11,610,085.70</b>	<b>9,158,609.08</b>	<b>78.88</b>
<b>Formación bruta de capital fijo</b>	<b>11,602,691.70</b>	<b>9,151,215.08</b>	<b>78.87</b>
Maquinaria, equipo y otros bienes muebles	81,728.07	75,224.29	92.04
Construcciones de bienes nacionales de uso común	5,343,465.97	3,303,160.77	61.82
Construcciones de bienes nacionales de uso no común	0.00	0.00	0.00
Producción propia	6,177,497.66	5,772,830.02	93.45
<b>Remuneraciones</b>	<b>3,521,914.57</b>	<b>3,279,669.82</b>	<b>93.12</b>
Sueldos y salarios	2,666,147.33	2,581,088.31	96.81
Aportes patronales	59,420.50	24,690.00	41.55
Dietas y gastos de representación	341,762.46	307,000.00	89.83
Otras prestaciones relacionadas con salarios	454,584.28	366,891.51	80.71
<b>Bienes y servicios</b>	<b>2,655,583.09</b>	<b>2,493,160.20</b>	<b>93.88</b>
Servicios no personales	1,213,326.38	1,148,928.60	94.69
Materiales y suministros	1,442,256.71	1,344,231.60	93.20
<b>Tierras y Terrenos</b>	<b>5,000.00</b>	<b>5,000.00</b>	<b>100.00</b>
Activos intangibles	2,394.00	2,394.00	100.00
<b>Aplicaciones Financieras</b>	<b>385,900.00</b>	<b>385,875.00</b>	<b>99.99</b>
<b>Amortización de la deuda y disminución de otros pasivos</b>	<b>385,900.00</b>	<b>385,875.00</b>	<b>99.99</b>
<b>Amortización de préstamos de largo plazo</b>	<b>385,900.00</b>	<b>385,875.00</b>	<b>99.99</b>
<b>Del sector público</b>	<b>385,900.00</b>	<b>385,875.00</b>	<b>99.99</b>
De entidades descentralizadas y autónomas no financieras	385,900.00	385,875.00	99.99

<b>Municipalidad "B"</b> <b>Clasificación Económica de Egresos</b> <b>Ejercicio 2011 (I)</b>			
Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>GASTOS</b>	<b>13,469,858.22</b>	<b>11,963,733.78</b>	<b>88.82</b>
<b>Gastos corrientes</b>	<b>3,369,935.24</b>	<b>3,203,219.43</b>	<b>95.05</b>
<b>Gastos de consumo</b>	<b>3,238,992.84</b>	<b>3,085,052.26</b>	<b>95.25</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>2,119,963.81</b>	<b>1,982,065.14</b>	<b>93.50</b>
Sueldos y salarios	1,455,273.50	1,366,099.00	93.87
Aportes patronales	18,013.50	16,200.00	89.93
Dietas y gastos de representación	414,791.00	404,000.00	97.40
Otras prestaciones relacionadas con salarios	231,885.81	195,766.14	84.42
<b>Bienes y servicios</b>	<b>1,119,029.03</b>	<b>1,102,987.12</b>	<b>98.57</b>
Servicios no personales	512,046.36	505,032.38	98.63
Materiales y suministros	606,982.67	597,954.74	98.51
<b>Rentas de la propiedad</b>	<b>88,942.40</b>	<b>80,167.17</b>	<b>90.13</b>
<b>Intereses</b>	<b>88,942.40</b>	<b>80,167.17</b>	<b>90.13</b>
<b>Intereses internos</b>	<b>88,942.40</b>	<b>80,167.17</b>	<b>90.13</b>
Intereses por préstamos	88,942.40	80,167.17	90.13
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>42,000.00</b>	<b>38,000.00</b>	<b>90.48</b>
<b>Al sector privado</b>	<b>42,000.00</b>	<b>38,000.00</b>	<b>90.48</b>
<b>A entidades sin fines de lucro</b>	<b>42,000.00</b>	<b>38,000.00</b>	<b>90.48</b>
<b>Gastos de capital</b>	<b>9,092,249.81</b>	<b>7,793,924.35</b>	<b>85.72</b>
<b>Inversión real directa</b>	<b>9,092,249.81</b>	<b>7,793,924.35</b>	<b>85.72</b>
<b>Formación bruta de capital fijo</b>	<b>9,058,749.81</b>	<b>7,760,424.35</b>	<b>85.67</b>
Maquinaria, equipo y otros bienes muebles	51,938.00	48,886.00	94.12
Construcciones de bienes nacionales de uso común	3,598,360.34	2,733,131.42	75.95
Construcciones de bienes nacionales de uso no común	18,955.98	0.00	0.00
Producción propia	5,389,495.49	4,978,406.93	92.37



<b>Municipalidad "B"</b> <b>Clasificación Económica de Egresos</b> <b>Ejercicio 2011 (II)</b>			
<b>Remuneraciones</b>	<b>2,561,490.62</b>	<b>2,257,920.88</b>	<b>88.15</b>
Sueldos y salarios	2,083,154.89	1,876,711.85	90.09
Aportes patronales	11,400.00	10,800.00	94.74
Otras prestaciones relacionadas con salarios	466,935.73	370,409.03	79.33
<b>Bienes y servicios</b>	<b>2,828,004.87</b>	<b>2,720,486.05</b>	<b>96.20</b>
Servicios no personales	1,658,215.49	1,599,928.93	96.48
Materiales y suministros	1,169,789.38	1,120,557.12	95.79
<b>Tierras y Terrenos</b>	<b>33,500.00</b>	<b>33,500.00</b>	<b>100.00</b>
<b>Aplicaciones Financieras</b>	<b>1,007,673.17</b>	<b>966,590.00</b>	<b>95.92</b>
<b>Amortización de la deuda y disminución de otros pasivos</b>	<b>1,007,673.17</b>	<b>966,590.00</b>	<b>95.92</b>
<b>Amortización de préstamos de largo plazo</b>	<b>1,005,864.95</b>	<b>966,590.00</b>	<b>96.10</b>
<b>Del sector público</b>	<b>1,005,864.95</b>	<b>966,590.00</b>	<b>96.10</b>
De entidades descentralizadas y autónomas no financieras	1,005,864.95	966,590.00	96.10
<b>Disminución de otros pasivos</b>	<b>1,808.22</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de cuentas a pagar</b>	<b>1,808.22</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de otras cuentas a pagar a largo plazo</b>	<b>1,808.22</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

<b>Municipalidad "C"</b> <b>Clasificación Económica de Egresos</b> <b>Ejercicio 2010</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto Vigente</b>	<b>Ejecución Acumulada</b>	<b>%Ejecución</b>
<b>GASTOS</b>	<b>17,041,961.97</b>	<b>13,413,860.38</b>	<b>78.71</b>
<b>Gastos corrientes</b>	<b>5,672,146.01</b>	<b>5,197,761.81</b>	<b>91.64</b>
<b>Gastos de consumo</b>	<b>5,556,007.88</b>	<b>5,087,774.59</b>	<b>91.57</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>1,479,474.36</b>	<b>1,365,841.43</b>	<b>92.32</b>
Sueldos y salarios	898,439.36	890,737.35	99.14
Aportes patronales	160,400.00	137,998.08	86.03
Dietas y gastos de representación	192,000.00	191,400.00	99.69
Otras prestaciones relacionadas con salarios	228,635.00	145,706.00	63.73
<b>Bienes y servicios</b>	<b>4,069,533.52</b>	<b>3,720,249.16</b>	<b>91.42</b>
Servicios no personales	2,486,395.48	2,345,713.80	94.34
Materiales y suministros	1,583,138.04	1,374,535.36	86.82
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>7,000.00</b>	<b>1,684.00</b>	<b>24.06</b>
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>116,138.13</b>	<b>109,987.22</b>	<b>94.70</b>
<b>Al sector privado</b>	<b>116,138.13</b>	<b>109,987.22</b>	<b>94.70</b>
Directas a personas	3,500.00	0.00	0.00
<b>A entidades sin fines de lucro</b>	<b>112,638.13</b>	<b>109,987.22</b>	<b>97.65</b>
<b>Gastos de capital</b>	<b>11,369,815.96</b>	<b>8,216,098.57</b>	<b>72.26</b>
<b>Inversión real directa</b>	<b>11,281,215.90</b>	<b>8,127,498.51</b>	<b>72.04</b>
<b>Formación bruta de capital fijo</b>	<b>10,983,890.90</b>	<b>7,832,100.00</b>	<b>71.31</b>
Maquinaria, equipo y otros bienes muebles	85,000.00	33,845.00	39.82
Construcciones de bienes nacionales de uso común	2,143,727.22	1,252,685.01	58.43
Construcciones de bienes nacionales de uso no común	8,402,707.68	6,193,113.99	73.70
<b>Producción propia</b>	<b>352,456.00</b>	<b>352,456.00</b>	<b>100.00</b>
<b>Bienes y servicios</b>	<b>352,456.00</b>	<b>352,456.00</b>	<b>100.00</b>
<b>Servicios no personales</b>	<b>267,456.00</b>	<b>267,456.00</b>	<b>100.00</b>
Materiales y suministros	85,000.00	85,000.00	100.00
<b>Tierras y Terrenos</b>	<b>297,325.00</b>	<b>295,398.51</b>	<b>99.35</b>
<b>Transferencias de capital</b>	<b>88,600.06</b>	<b>88,600.06</b>	<b>100.00</b>
<b>Al sector público</b>	<b>88,600.06</b>	<b>88,600.06</b>	<b>100.00</b>
<b>Al sector público no empresarial</b>	<b>88,600.06</b>	<b>88,600.06</b>	<b>100.00</b>
A otras entidades del sector público	88,600.06	88,600.06	100.00

<b>Municipalidad "C"</b> <b>Clasificación Económica de Egresos</b> <b>Ejercicio 2011</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto Vigente</b>	<b>Ejecución Acumulada</b>	<b>%Ejecución</b>
<b>GASTOS</b>	<b>16,065,204.24</b>	<b>13,466,539.71</b>	<b>83.82</b>
<b>Gastos corrientes</b>	<b>7,248,650.09</b>	<b>6,508,825.35</b>	<b>89.79</b>
<b>Gastos de consumo</b>	<b>7,089,757.81</b>	<b>6,384,126.33</b>	<b>90.05</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>1,795,795.35</b>	<b>1,447,335.76</b>	<b>80.60</b>
Sueldos y salarios	1,022,153.00	955,636.62	93.49
Aportes patronales	198,607.93	142,225.64	71.61
Dietas y gastos de representación	192,000.00	192,000.00	100.00
Otras prestaciones relacionadas con salarios	383,034.42	157,473.50	41.11
<b>Bienes y servicios</b>	<b>5,286,962.46</b>	<b>4,934,661.32</b>	<b>93.34</b>
Servicios no personales	3,396,178.91	3,278,893.18	96.55
Materiales y suministros	1,890,783.55	1,655,768.14	87.57
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>7,000.00</b>	<b>2,129.25</b>	<b>30.42</b>
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>158,892.28</b>	<b>124,699.02</b>	<b>78.48</b>
<b>Al sector privado</b>	<b>158,892.28</b>	<b>124,699.02</b>	<b>78.48</b>
Directas a personas	9,500.00	9,500.00	100.00
<b>A entidades sin fines de lucro</b>	<b>149,392.28</b>	<b>115,199.02</b>	<b>77.11</b>
<b>Gastos de capital</b>	<b>8,816,554.15</b>	<b>6,957,714.36</b>	<b>78.92</b>
<b>Inversión real directa</b>	<b>8,441,054.15</b>	<b>6,582,714.36</b>	<b>77.98</b>
<b>Formación bruta de capital fijo</b>	<b>8,010,442.15</b>	<b>6,152,218.82</b>	<b>76.80</b>
Maquinaria, equipo y otros bienes muebles	102,990.81	72,428.00	70.32
Construcciones de bienes nacionales de uso común	2,280,842.93	2,006,373.39	87.97
Construcciones de bienes nacionales de uso no común	5,626,608.41	4,073,417.43	72.40
<b>Tierras y Terrenos</b>	<b>430,612.00</b>	<b>430,495.54</b>	<b>99.97</b>
<b>Transferencias de capital</b>	<b>375,500.00</b>	<b>375,000.00</b>	<b>99.87</b>
<b>Al sector privado</b>	<b>375,500.00</b>	<b>375,000.00</b>	<b>99.87</b>
A instituciones sin fines de lucro	375,500.00	375,000.00	99.87

<b>Municipalidad "D"</b> <b>Clasificación Económica de Egresos</b> <b>Ejercicio 2010 (I)</b>			
Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>GASTOS</b>	<b>42,059,127.59</b>	<b>37,470,972.38</b>	<b>89.09</b>
<b>Gastos corrientes</b>	<b>25,263,658.65</b>	<b>24,615,162.43</b>	<b>97.43</b>
<b>Gastos de consumo</b>	<b>24,883,564.24</b>	<b>24,267,537.68</b>	<b>97.52</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>10,812,335.25</b>	<b>10,503,098.50</b>	<b>97.14</b>
Sueldos y salarios	7,884,654.82	7,697,437.40	97.63
Aportes patronales	1,189,851.02	1,126,383.61	94.67
Dietas y gastos de representación	881,650.32	880,850.00	99.91
Otras prestaciones relacionadas con salarios	856,179.09	798,427.49	93.25
<b>Bienes y servicios</b>	<b>14,059,228.99</b>	<b>13,753,044.07</b>	<b>97.82</b>
Servicios no personales	9,970,269.95	9,880,140.49	99.10
Materiales y suministros	4,052,297.04	3,872,903.58	95.57
<b>Equipos y construcciones militares</b>	<b>36,662.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Equipos militares	36,662.00	0.00	0.00
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>12,000.00</b>	<b>11,395.11</b>	<b>94.96</b>
<b>Rentas de la propiedad</b>	<b>187,129.41</b>	<b>183,904.75</b>	<b>98.28</b>
<b>Intereses</b>	<b>187,129.41</b>	<b>183,904.75</b>	<b>98.28</b>
<b>Intereses internos</b>	<b>187,129.41</b>	<b>183,904.75</b>	<b>98.28</b>
Intereses por préstamos	187,129.41	183,904.75	98.28
<b>Prestaciones de la seguridad social</b>	<b>27,000.00</b>	<b>18,900.00</b>	<b>70.00</b>
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>165,965.00</b>	<b>144,820.00</b>	<b>87.26</b>
<b>Al sector privado</b>	<b>165,965.00</b>	<b>144,820.00</b>	<b>87.26</b>
Directas a personas	109,965.00	94,820.00	86.23
A entidades sin fines de lucro	56,000.00	50,000.00	89.29

<b>Municipalidad "D"</b> <b>Clasificación Económica de Egresos</b> <b>Ejercicio 2010 (II)</b>			
<b>Gastos de capital</b>	<b>12,128,802.86</b>	<b>8,189,143.87</b>	<b>67.52</b>
<b>Inversión real directa</b>	<b>8,707,551.34</b>	<b>7,574,357.87</b>	<b>86.99</b>
<b>Formación bruta de capital fijo</b>	<b>6,965,610.40</b>	<b>5,856,457.07</b>	<b>84.08</b>
Maquinaria, equipo y otros bienes muebles	757,456.78	456,850.40	60.31
Construcciones de bienes nacionales de uso común	396,265.00	0.00	0.00
<b>Construcciones de bienes nacionales de uso no común</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Producción propia	5,811,888.62	5,399,606.67	92.91
<b>Remuneraciones</b>	<b>1,371,611.64</b>	<b>1,354,526.16</b>	<b>98.75</b>
Sueldos y salarios	<b>1,247,116.20</b>	<b>1,241,585.87</b>	<b>99.56</b>
Aportes patronales	<b>124,495.44</b>	<b>112,940.29</b>	<b>90.72</b>
<b>Bienes y servicios</b>	<b>4,440,276.98</b>	<b>4,045,080.51</b>	<b>91.10</b>
Servicios no personales	1,688,856.77	1,644,452.80	97.37
Materiales y suministros	2,751,420.21	2,400,627.71	87.25
Tierras y terrenos	1,717,900.80	1,717,900.80	100.00
Activos intangibles	24,040.14	0.00	0.00
<b>Transferencias de capital</b>	<b>3,421,251.52</b>	<b>614,786.00</b>	<b>17.97</b>
<b>Al sector privado</b>	<b>3,421,251.52</b>	<b>614,786.00</b>	<b>17.97</b>
A instituciones sin fines de lucro	<b>3,421,251.52</b>	<b>614,786.00</b>	<b>17.97</b>
<b>Aplicaciones Financieras</b>	<b>4,666,666.08</b>	<b>4,666,666.08</b>	<b>100.00</b>
<b>Amortización de la deuda y disminución de otros pasivos</b>	<b>4,666,666.08</b>	<b>4,666,666.08</b>	<b>100.00</b>
<b>Amortización de préstamos de corto plazo</b>	<b>1,700,000.00</b>	<b>1,700,000.00</b>	<b>100.00</b>
Del sector privado	1,700,000.00	1,700,000.00	100.00
<b>Amortización de préstamos de largo plazo</b>	<b>2,966,666.08</b>	<b>2,966,666.08</b>	<b>100.00</b>
Del sector privado	2,966,666.08	2,966,666.08	100.00

<b>Municipalidad "D"</b> <b>Clasificación Económica de Egresos</b> <b>Ejercicio 2011 (I)</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto Vigente</b>	<b>Ejecución Acumulada</b>	<b>%Ejecución</b>
<b>GASTOS</b>	<b>47,818,144.84</b>	<b>45,951,197.45</b>	<b>96.10</b>
<b>Gastos corrientes</b>	<b>30,180,551.31</b>	<b>28,828,715.77</b>	<b>95.52</b>
<b>Gastos de consumo</b>	<b>29,788,158.24</b>	<b>28,453,038.45</b>	<b>95.52</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>12,358,208.96</b>	<b>11,458,207.70</b>	<b>92.72</b>
Sueldos y salarios	8,825,799.25	8,224,478.28	93.19
Aportes patronales	1,326,644.05	1,088,958.72	82.08
Dietas y gastos de representación	814,465.00	812,880.00	99.81
Otras prestaciones relacionadas con salarios	1,391,300.66	1,331,890.70	95.73
<b>Bienes y servicios</b>	<b>17,413,653.28</b>	<b>16,978,568.25</b>	<b>97.50</b>
Servicios no personales	12,038,020.31	11,881,311.54	98.70
Materiales y suministros	5,338,719.13	5,097,256.71	95.48
<b>Equipos y construcciones militares</b>	<b>36,913.84</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Equipos militares	36,913.84	0.00	0.00
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>16,296.00</b>	<b>16,262.50</b>	<b>99.79</b>
<b>Rentas de la propiedad</b>	<b>251,624.97</b>	<b>236,977.32</b>	<b>94.18</b>
<b>Intereses</b>	<b>251,624.97</b>	<b>236,977.32</b>	<b>94.18</b>
<b>Intereses internos</b>	<b>251,624.97</b>	<b>236,977.32</b>	<b>94.18</b>
Intereses por préstamos	251,624.97	236,977.32	94.18
<b>Prestaciones de la seguridad social</b>	<b>18,268.10</b>	<b>16,200.00</b>	<b>88.68</b>
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>122,500.00</b>	<b>122,500.00</b>	<b>100.00</b>
<b>Al sector privado</b>	<b>122,500.00</b>	<b>122,500.00</b>	<b>100.00</b>
Directas a personas	69,000.00	69,000.00	100.00
A entidades sin fines de lucro	53,500.00	53,500.00	100.00

<b>Municipalidad "D"</b> <b>Clasificación Económica de Egresos</b> <b>Ejercicio 2011 (II)</b>			
<b>Gastos de capital</b>	<b>12,551,187.32</b>	<b>12,036,075.47</b>	<b>95.90</b>
<b>Inversión real directa</b>	<b>11,899,394.61</b>	<b>11,384,282.76</b>	<b>95.67</b>
<b>Formación bruta de capital fijo</b>	<b>11,899,394.61</b>	<b>11,384,282.76</b>	<b>95.67</b>
Maquinaria, equipo y otros bienes muebles	615,779.24	532,284.37	86.44
Construcciones de bienes nacionales de uso común	366.32	0.00	0.00
Producción propia	11,283,249.05	10,851,998.39	96.18
<b>Remuneraciones</b>	<b>3,672,085.51</b>	<b>3,657,758.99</b>	<b>99.61</b>
Sueldos y salarios	3,362,808.42	3,359,189.50	99.89
Aportes patronales	309,277.09	298,569.49	96.54
<b>Bienes y servicios</b>	<b>7,611,163.54</b>	<b>7,194,239.40</b>	<b>94.52</b>
Servicios no personales	932,145.53	894,322.77	95.94
Materiales y suministros	6,679,018.01	6,299,916.63	94.32
<b>Transferencias de capital</b>	<b>651,792.71</b>	<b>651,792.71</b>	<b>100.00</b>
Al sector privado	651,792.71	651,792.71	100.00
A instituciones sin fines de lucro	651,792.71	651,792.71	100.00
<b>Aplicaciones Financieras</b>	<b>5,086,406.21</b>	<b>5,086,406.21</b>	<b>100.00</b>
<b>Amortización de la deuda y disminución de otros pasivos</b>	<b>5,086,406.21</b>	<b>5,086,406.21</b>	<b>100.00</b>
<b>Amortización de préstamos de corto plazo</b>	<b>4,486,406.21</b>	<b>4,486,406.21</b>	<b>100.00</b>
Del sector privado	4,486,406.21	4,486,406.21	100.00
<b>Amortización de préstamos de largo plazo</b>	<b>600,000.00</b>	<b>600,000.00</b>	<b>100.00</b>
Del sector privado	600,000.00	600,000.00	100.00

<b>Municipalidad "E"</b> <b>Clasificación Económica de Egresos</b> <b>Ejercicio 2010</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto Vigente</b>	<b>Ejecución Acumulada</b>	<b>%Ejecución</b>
<b>GASTOS</b>	<b>20,373,439.70</b>	<b>10,186,830.31</b>	<b>50.00</b>
<b>Gastos corrientes</b>	<b>4,556,641.07</b>	<b>3,103,722.28</b>	<b>68.11</b>
<b>Gastos de consumo</b>	<b>4,374,641.07</b>	<b>2,931,722.28</b>	<b>67.02</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>2,350,967.21</b>	<b>2,088,459.11</b>	<b>88.83</b>
Sueldos y salarios	1,347,583.00	1,222,358.12	90.71
Aportes patronales	277,517.64	220,529.39	79.46
Dietas y gastos de representación	409,200.00	409,200.00	100.00
Otras prestaciones relacionadas con salarios	316,666.57	236,371.60	74.64
<b>Bienes y servicios</b>	<b>2,023,673.86</b>	<b>843,263.17</b>	<b>41.67</b>
Servicios no personales	1,309,914.78	538,094.69	41.08
Materiales y suministros	713,759.08	305,168.48	42.76
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>182,000.00</b>	<b>172,000.00</b>	<b>94.51</b>
<b>Al sector privado</b>	<b>182,000.00</b>	<b>172,000.00</b>	<b>94.51</b>
A entidades sin fines de lucro	182,000.00	172,000.00	94.51
<b>Gastos de capital</b>	<b>15,816,798.63</b>	<b>7,083,108.03</b>	<b>44.78</b>
<b>Inversión real directa</b>	<b>15,816,798.63</b>	<b>7,083,108.03</b>	<b>44.78</b>
<b>Formación bruta de capital fijo</b>	<b>15,739,798.63</b>	<b>7,006,108.03</b>	<b>44.51</b>
Maquinaria, equipo y otros bienes muebles	294,787.51	202,488.00	68.69
Construcciones de bienes nacionales de uso común	5,180,641.77	3,907,007.20	75.42
Construcciones de bienes nacionales de uso no común	6,592,044.39	123,900.00	1.88
Producción propia	3,672,324.96	2,772,712.83	75.50
<b>Remuneraciones</b>	<b>101,487.03</b>	<b>72,374.36</b>	<b>71.31</b>
Sueldos y salarios	99,330.00	72,247.33	72.73
Aportes patronales	2,157.03	127.03	5.89
<b>Bienes y servicios</b>	<b>3,570,837.93</b>	<b>2,700,338.47</b>	<b>75.62</b>
Servicios no personales	3,239,268.40	2,436,194.44	75.21
Materiales y suministros	331,569.53	264,144.03	79.66
Tierras y terrenos	77,000.00	77,000.00	100.00



<b>Municipalidad "E"</b> <b>Clasificación Económica de Egresos</b> <b>Ejercicio 2011</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto Vigente</b>	<b>Ejecución Acumulada</b>	<b>%Ejecución</b>
<b>GASTOS</b>	<b>25,994,161.75</b>	<b>19,392,082.76</b>	<b>74.60</b>
<b>Gastos corrientes</b>	<b>4,653,197.64</b>	<b>3,474,591.59</b>	<b>74.67</b>
<b>Gastos de consumo</b>	<b>4,381,895.64</b>	<b>3,303,466.59</b>	<b>75.39</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>2,465,041.11</b>	<b>2,187,927.10</b>	<b>88.76</b>
Sueldos y salarios	1,449,922.00	1,318,591.69	90.94
Aportes patronales	300,530.00	232,809.32	77.47
Dietas y gastos de representación	409,200.00	409,200.00	100.00
Otras prestaciones relacionadas con salarios	305,389.11	227,326.09	74.44
<b>Bienes y servicios</b>	<b>1,905,046.53</b>	<b>1,103,731.49</b>	<b>57.94</b>
Servicios no personales	1,100,614.56	582,423.22	52.92
Materiales y suministros	804,431.97	521,308.27	64.80
Descuentos y bonificaciones	11,808.00	11,808.00	100.00
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>271,302.00</b>	<b>171,125.00</b>	<b>63.08</b>
<b>Al sector privado</b>	<b>47,000.00</b>	<b>47,000.00</b>	<b>100.00</b>
A entidades sin fines de lucro	47,000.00	47,000.00	100.00
Al sector público	224,302.00	124,125.00	55.34
Al sector público no empresarial	224,302.00	124,125.00	55.34
A otras entidades del sector público no empresarial	224,302.00	124,125.00	55.34
<b>Gastos de capital</b>	<b>21,340,964.11</b>	<b>15,917,491.17</b>	<b>74.59</b>
<b>Inversión real directa</b>	<b>21,340,964.11</b>	<b>15,917,491.17</b>	<b>74.59</b>
<b>Formación bruta de capital fijo</b>	<b>20,850,964.11</b>	<b>15,428,241.09</b>	<b>73.99</b>
Maquinaria, equipo y otros bienes muebles	191,417.65	104,867.00	54.78
Construcciones de bienes nacionales de uso común	4,932,177.00	3,660,156.57	74.21
Construcciones de bienes nacionales de uso no común	10,828,963.30	7,664,651.00	70.78
Producción propia	4,898,406.16	3,998,566.52	81.63
<b>Bienes y servicios</b>	<b>4,898,406.16</b>	<b>3,998,566.52</b>	<b>81.63</b>
Servicios no personales	4,415,006.16	3,599,455.92	81.53
Materiales y suministros	483,400.00	399,110.60	82.56
Tierras y terrenos	490,000.00	489,250.08	99.85

**Municipalidad "A"**  
**Clasificación Económica de Ingresos**  
**Ejercicio 2010 (I)**

<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto Vigente</b>	<b>Ejecución Acumulada</b>	<b>%Ejecución</b>
<b>RECURSOS</b>	<b>36,828,628.48</b>	<b>30,751,619.90</b>	<b>83.50</b>
<b>Ingresos Corrientes</b>	<b>14,230,660.60</b>	<b>15,070,540.85</b>	<b>105.90</b>
<b>Ingresos Tributarios</b>	<b>2,712,750.00</b>	<b>2,869,056.92</b>	<b>105.76</b>
<b>Impuestos Directos</b>	<b>935,000.00</b>	<b>1,003,510.47</b>	<b>107.33</b>
Sobre los ingresos	935,000.00	1,003,510.47	107.33
<b>Impuestos Indirectos</b>	<b>1,777,750.00</b>	<b>1,865,546.45</b>	<b>104.94</b>
Sobre la producción, el consumo y las transacciones	1,777,750.00	1,865,546.45	104.94
<b>Ingresos No Tributarios</b>	<b>3,680,127.40</b>	<b>3,685,573.81</b>	<b>100.15</b>
<b>Tasas</b>	<b>956,150.00</b>	<b>668,022.81</b>	<b>69.87</b>
Tasas y licencias varias	956,150.00	668,022.81	69.87
<b>Contribuciones por Mejoras</b>	<b>3,000.00</b>	<b>13,850.00</b>	<b>461.67</b>
<b>Arrendamiento de Edificios, Equipos e Instalaciones</b>	<b>1,766,000.00</b>	<b>1,858,081.00</b>	<b>105.21</b>
Sobre edificios, equipos y instalaciones aéreas	1,766,000.00	1,858,081.00	105.21
<b>Otros No Tributarios</b>	<b>954,977.40</b>	<b>1,145,620.00</b>	<b>119.96</b>
<b>Venta de Bienes y Servicios de la Administración Pública</b>	<b>5,450,283.20</b>	<b>5,488,678.75</b>	<b>100.70</b>
Venta de bienes monopolios fiscales y textos	0.00	1,973.00	0.00
Sobre diversos servicios	5,450,283.20	5,486,705.75	100.67
<b>Renta de la Propiedad</b>	<b>210,000.00</b>	<b>226,166.57</b>	<b>107.70</b>
<b>Intereses</b>	<b>150,000.00</b>	<b>171,339.15</b>	<b>114.23</b>
Intereses por depósitos	150,000.00	171,339.15	114.23
<b>Arrendamiento de Tierras y Terrenos</b>	<b>60,000.00</b>	<b>54,827.42</b>	<b>91.38</b>
<b>Transferencias Corrientes</b>	<b>2,177,500.00</b>	<b>2,801,064.80</b>	<b>128.64</b>
<b>De Sector Público</b>	<b>2,177,500.00</b>	<b>2,801,064.80</b>	<b>128.64</b>
De la Administración Central	2,177,500.00	2,801,064.80	128.64
<b>Recursos de Capital</b>	<b>15,316,103.76</b>	<b>15,681,079.05</b>	<b>102.38</b>

**Municipalidad "A"**  
**Clasificación Económica de Ingresos**  
**Ejercicio 2010 (II)**

<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto Vigente</b>	<b>Ejecución Acumulada</b>	<b>%Ejecución</b>
<b>Transferencias de capital</b>	<b>15,316,103.76</b>	<b>15,681,079.05</b>	<b>102.38</b>
<b>Del Sector Privado</b>	<b>96,770.60</b>	<b>99,824.60</b>	<b>102.95</b>
De unidades familiares	96,770.60	99,824.60	102.95
<b>Del Sector Público</b>	<b>15,219,333.16</b>	<b>15,581,254.45</b>	<b>102.38</b>
De la Administración Central	12,049,766.41	14,025,737.90	116.40
De entidades descentralizadas y autónomas no financieras	3,169,566.75	1,555,516.55	49.08
<b>Fuentes Financieras</b>	<b>7,281,864.12</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de la Inversion Financiera</b>	<b>6,799,633.72</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de otros Activos Financieros</b>	<b>6,799,633.72</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de Disponibilidades</b>	<b>6,799,633.72</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Disminución de Disponibilidades	6,799,633.72	0.00	0.00
<b>Endeudamiento Público e Incremento de otros Pasivos</b>	<b>482,230.40</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Obtención de Préstamos a Largo Plazo</b>	<b>482,230.40</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Del Sector Privado	482,230.40	0.00	0.00

**Municipalidad "A"**  
**Clasificación Económica de Ingresos**  
**Ejercicio 2011 (I)**

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>RECURSOS</b>	<b>47,979,359.57</b>	<b>38,054,889.23</b>	<b>79.32</b>
<b>Ingresos Corrientes</b>	16,695,294.78	16,534,029.98	99.03
<b>Ingresos Tributarios</b>	3,239,892.26	3,033,031.07	93.62
<b>Impuestos Directos</b>	1,000,000.00	1,077,386.86	107.74
Sobre los ingresos	1,000,000.00	1,077,386.86	107.74
<b>Impuestos Indirectos</b>	2,239,892.26	1,955,644.21	87.31
Sobre la producción, el consumo y las transacciones	2,239,892.26	1,955,644.21	87.31
<b>Ingresos No Tributarios</b>	3,772,495.45	3,808,541.09	100.96
<b>Tasas</b>	632,075.00	614,473.14	97.22
Tasas y licencias varias	632,075.00	614,473.14	97.22
<b>Contribuciones por Mejoras</b>	13,450.00	13,650.00	101.49
<b>Arrendamiento de Edificios, Equipos e Instalaciones</b>	1,911,593.45	1,970,326.45	103.07
Sobre edificios, equipos y instalaciones aéreas	1,911,593.45	1,970,326.45	103.07
<b>Otros No Tributarios</b>	1,215,377.00	1,210,091.50	99.57
<b>Venta de Bienes y Servicios de la Administracion Pública</b>	6,203,020.15	6,186,222.24	99.73
Venta de bienes monopolios fiscales y textos	0.00	1,708.00	0.00
Sobre diversos servicios	6,203,020.15	6,184,514.24	99.70
<b>Renta de la Propiedad</b>	243,716.24	258,446.00	106.04
<b>Intereses</b>	180,000.00	188,960.44	104.98
Intereses por depósitos	180,000.00	188,960.44	104.98
<b>Arrendamiento de Tierras y Terrenos</b>	63,716.24	69,485.56	109.05

Municipalidad "A"  
Clasificación Económica de Ingresos  
Ejercicio 2011 (II)

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>Transferencias Corrientes</b>	3,236,170.68	3,247,789.58	100.36
<b>De Sector Público</b>	3,236,170.68	3,247,789.58	100.36
De la Administración Central	3,236,170.68	3,247,789.58	100.36
<b>Recursos de Capital</b>	18,549,987.83	17,020,859.25	91.76
<b>Transferencias de capital</b>	18,549,987.83	17,020,859.25	91.76
<b>Del Sector Privado</b>	92,218.00	55,506.00	60.19
De unidades familiares	92,218.00	55,506.00	60.19
<b>Del Sector Público</b>	18,457,769.83	16,965,353.25	91.91
De la Administración Central	15,855,420.88	15,968,788.45	100.72
De entidades descentralizadas y autónomas no financieras	2,602,348.95	996,564.80	38.29
<b>Fuentes Financieras</b>	12,734,076.96	4,500,000.00	35.34
<b>Disminución de la Inversion Financiera</b>	8,190,261.34	0.00	0.00
<b>Disminución de otros Activos Financieros</b>	8,190,261.34	0.00	0.00
<b>Disminución de Disponibilidades</b>	8,190,261.34	0.00	0.00
Disminución de Disponibilidades	8,190,261.34	0.00	0.00
<b>Endeudamiento Público e Incremento de otros Pasivos</b>	4,543,815.62	4,500,000.00	99.04
<b>Obtención de Préstamos a Largo Plazo</b>	4,543,815.62	4,500,000.00	99.04
Del Sector Privado	4,543,815.62	4,500,000.00	99.04

**Municipalidad "B"**  
**Clasificación Económica de Ingresos**  
**Ejercicio 2010 (I)**

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>RECURSOS</b>	<b>12,914,831.27</b>	<b>11,798,653.69</b>	<b>91.36</b>
<b>Ingresos corrientes</b>	<b>2,653,335.83</b>	<b>2,344,368.42</b>	<b>88.36</b>
<b>Ingresos tributarios</b>	<b>705,070.47</b>	<b>624,496.93</b>	<b>88.57</b>
<b>Impuestos directos</b>	<b>385,680.47</b>	<b>385,806.47</b>	<b>100.03</b>
Sobre los ingresos	385,680.47	385,806.47	100.03
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>319,390.00</b>	<b>238,690.46</b>	<b>74.73</b>
Sobre la producción, el consumo y las transacciones	319,390.00	238,690.46	74.73
<b>Ingresos no tributarios</b>	<b>166,120.00</b>	<b>188,980.21</b>	<b>113.76</b>
<b>Tasas</b>	<b>90,100.00</b>	<b>126,592.50</b>	<b>140.50</b>
Tasas y licencias varias	90,100.00	126,592.50	140.50
<b>Contribuciones por mejoras</b>	<b>20,120.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Arrendamiento de edificios, equipos e instalaciones</b>	<b>11,900.00</b>	<b>20,350.00</b>	<b>171.01</b>
Sobre edificios, equipos y instalaciones aéreas	11,900.00	20,350.00	171.01
<b>Otros no tributarios</b>	<b>44,000.00</b>	<b>42,037.71</b>	<b>95.54</b>
<b>Venta de bienes y servicios de la administración pública</b>	<b>368,040.00</b>	<b>209,461.41</b>	<b>56.91</b>
Venta de bienes monopolios fiscales y textos	1,800.00	15.00	0.83
Sobre diversos servicios	366,240.00	209,446.41	57.19
<b>Renta de la propiedad</b>	<b>13,000.00</b>	<b>9,420.20</b>	<b>72.46</b>
<b>Intereses</b>	<b>13,000.00</b>	<b>9,420.20</b>	<b>72.46</b>
Intereses por depósitos	13,000.00	9,420.20	72.46
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>1,401,105.36</b>	<b>1,312,009.67</b>	<b>93.64</b>
<b>De sector público</b>	<b>1,401,105.36</b>	<b>1,312,009.67</b>	<b>93.64</b>
De la administración central	1,401,105.36	1,312,009.67	93.64
<b>Recursos de capital</b>	<b>9,172,745.69</b>	<b>8,431,820.27</b>	<b>91.92</b>
<b>Transferencias de capital</b>	<b>9,172,745.69</b>	<b>8,431,820.27</b>	<b>91.92</b>

**Municipalidad "B"**  
**Clasificación Económica de Ingresos**  
**Ejercicio 2010 (II)**

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>Del sector privado</b>	<b>27,593.00</b>	<b>7,400.00</b>	<b>26.82</b>
De unidades familiares	27,593.00	7,400.00	26.82
<b>Del sector público</b>	<b>9,145,152.69</b>	<b>8,424,420.27</b>	<b>92.12</b>
De la administración central	7,080,757.49	6,536,071.63	92.31
De entidades descentralizadas y autónomas no financieras	2,064,395.20	1,888,348.64	91.47
<b>Fuentes financieras</b>	<b>1,088,749.75</b>	<b>1,022,465.00</b>	<b>93.91</b>
<b>Disminución de la inversión financiera</b>	<b>65,769.46</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de otros activos financieros</b>	<b>65,769.46</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de disponibilidades</b>	<b>65,769.46</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Disminución de disponibilidades	65,769.46	0.00	0.00
<b>Endeudamiento público e incremento de otros pasivos</b>	<b>1,022,980.29</b>	<b>1,022,465.00</b>	<b>99.95</b>
<b>Obtención de préstamos a corto plazo</b>	<b>12.93</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Del sector privado	12.93	0.00	0.00
<b>Obtención de préstamos a largo plazo</b>	<b>1,022,967.36</b>	<b>1,022,465.00</b>	<b>99.95</b>
<b>Del sector público</b>	<b>1,022,967.36</b>	<b>1,022,465.00</b>	<b>99.95</b>
De entidades descentralizadas y autónomas no financieras	1,022,967.36	1,022,465.00	99.95

**Municipalidad "C"**  
**Clasificación Económica de Ingresos**  
**Ejercicio 2010**

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>RECURSOS</b>	<b>17,041,961.97</b>	<b>15,701,441.61</b>	<b>92.13</b>
<b>Ingresos corrientes</b>	<b>2,484,213.13</b>	<b>2,976,647.09</b>	<b>119.82</b>
<b>Ingresos tributarios</b>	<b>77,855.00</b>	<b>117,773.60</b>	<b>151.27</b>
<b>Impuestos directos</b>	<b>10,855.00</b>	<b>18,425.60</b>	<b>169.74</b>
Sobre los ingresos	10,855.00	18,425.60	169.74
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>67,000.00</b>	<b>99,348.00</b>	<b>148.28</b>
Sobre la producción, el consumo y las transacciones	67,000.00	99,348.00	148.28
<b>Ingresos no tributarios</b>	<b>162,800.00</b>	<b>332,471.60</b>	<b>204.22</b>
<b>Tasas</b>	<b>29,000.00</b>	<b>74,662.00</b>	<b>257.46</b>
Tasas y licencias varias	29,000.00	74,662.00	257.46
<b>Contribuciones por mejoras</b>	<b>15,000.00</b>	<b>3,300.00</b>	<b>22.00</b>
<b>Arrendamiento de edificios, equipos e instalaciones</b>	<b>94,800.00</b>	<b>236,552.10</b>	<b>249.53</b>
Sobre edificios, equipos y instalaciones aéreas	94,800.00	236,552.10	249.53
<b>Otros no tributarios</b>	<b>24,000.00</b>	<b>17,957.50</b>	<b>74.82</b>
<b>Venta de bienes y servicios de la administración pública</b>	<b>539,220.00</b>	<b>791,107.60</b>	<b>146.71</b>
Sobre diversos servicios	539,220.00	791,107.60	146.71
<b>Renta de la propiedad</b>	<b>0.00</b>	<b>79,688.56</b>	<b>0.00</b>
<b>Intereses</b>	<b>0.00</b>	<b>79,688.56</b>	<b>0.00</b>
Intereses por depósitos	0.00	79,688.56	0.00
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>1,704,338.13</b>	<b>1,655,605.73</b>	<b>97.14</b>
<b>Del sector privado</b>	<b>10,000.00</b>	<b>2,200.00</b>	<b>22.00</b>
<b>De personas y unidades familiares</b>	<b>10,000.00</b>	<b>2,200.00</b>	<b>22.00</b>
<b>De sector público</b>	<b>1,694,338.13</b>	<b>1,653,405.73</b>	<b>97.58</b>
De la administración central	1,694,338.13	1,651,914.16	97.50
De entidades descentralizadas y autónomas no financieras	0.00	1,491.57	0.00
<b>Recursos de capital</b>	<b>13,045,838.38</b>	<b>12,724,794.52</b>	<b>97.54</b>
<b>Transferencias de capital</b>	<b>13,045,838.38</b>	<b>12,724,794.52</b>	<b>97.54</b>
<b>Del sector privado</b>	<b>135,896.22</b>	<b>51,262.00</b>	<b>37.72</b>
De unidades familiares	135,896.22	51,262.00	37.72
<b>Del sector público</b>	<b>12,909,942.16</b>	<b>12,673,532.52</b>	<b>98.17</b>
De la administración central	8,807,926.34	8,448,819.20	95.92
De entidades descentralizadas y autónomas no financieras	4,102,015.82	4,224,713.32	102.99
<b>Fuentes financieras</b>	<b>1,511,910.46</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de la inversión financiera</b>	<b>1,511,910.46</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de otros activos financieros</b>	<b>1,511,910.46</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de disponibilidades</b>	<b>1,511,910.46</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Disminución de disponibilidades	1,511,910.46	0.00	0.00



**Municipalidad "C"**  
**Clasificación Económica de Ingresos**  
**Ejercicio 2011**

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>RECURSOS</b>	<b>16,065,392.04</b>	<b>13,065,920.07</b>	<b>81.33</b>
<b>Ingresos corrientes</b>	<b>2,808,357.19</b>	<b>3,420,626.51</b>	<b>121.80</b>
<b>Ingresos tributarios</b>	<b>95,855.00</b>	<b>87,433.32</b>	<b>91.21</b>
<b>Impuestos directos</b>	<b>10,855.00</b>	<b>13,189.32</b>	<b>121.50</b>
Sobre los ingresos	10,855.00	13,189.32	121.50
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>85,000.00</b>	<b>74,244.00</b>	<b>87.35</b>
Sobre la producción, el consumo y las transacciones	85,000.00	74,244.00	87.35
<b>Ingresos no tributarios</b>	<b>226,000.00</b>	<b>440,425.50</b>	<b>194.88</b>
<b>Tasas</b>	<b>35,000.00</b>	<b>79,423.00</b>	<b>226.92</b>
Tasas y licencias varias	35,000.00	79,423.00	226.92
<b>Contribuciones por mejoras</b>	<b>15,000.00</b>	<b>300.00</b>	<b>2.00</b>
<b>Arrendamiento de edificios, equipos e instalaciones</b>	<b>160,000.00</b>	<b>330,751.50</b>	<b>206.72</b>
Sobre edificios, equipos y instalaciones aéreas	160,000.00	330,751.50	206.72
<b>Otros no tributarios</b>	<b>16,000.00</b>	<b>29,951.00</b>	<b>187.19</b>
<b>Venta de bienes y servicios de la administración pública</b>	<b>628,800.00</b>	<b>822,017.80</b>	<b>130.73</b>
Sobre diversos servicios	628,800.00	822,017.80	130.73
<b>Renta de la propiedad</b>	<b>0.00</b>	<b>98,780.98</b>	<b>0.00</b>
<b>Intereses</b>	<b>0.00</b>	<b>98,780.98</b>	<b>0.00</b>
Intereses por depósitos	0.00	98,780.98	0.00
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>1,857,702.19</b>	<b>1,971,968.91</b>	<b>106.15</b>
<b>Del sector privado</b>	<b>10,000.00</b>	<b>4,198.00</b>	<b>41.98</b>
<b>De personas y unidades familiares</b>	<b>10,000.00</b>	<b>4,198.00</b>	<b>41.98</b>
<b>De sector público</b>	<b>1,847,702.19</b>	<b>1,967,770.91</b>	<b>106.50</b>
De la administración central	1,847,702.19	1,967,770.91	106.50
<b>Recursos de capital</b>	<b>10,237,581.65</b>	<b>9,645,293.56</b>	<b>94.21</b>
<b>Transferencias de capital</b>	<b>10,237,581.65</b>	<b>9,645,293.56</b>	<b>94.21</b>
<b>Del sector privado</b>	<b>130,019.32</b>	<b>130,019.32</b>	<b>100.00</b>
De unidades familiares	130,019.32	130,019.32	100.00
<b>Del sector público</b>	<b>10,107,562.33</b>	<b>9,515,274.24</b>	<b>94.14</b>
De la administración central	9,176,062.33	9,515,274.24	103.70
De entidades descentralizadas y autónomas no financieras	931,500.00	0.00	0.00
<b>Fuentes financieras</b>	<b>3,019,453.20</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de la inversión financiera</b>	<b>3,019,453.20</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de otros activos financieros</b>	<b>3,019,453.20</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de disponibilidades</b>	<b>3,019,453.20</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Disminución de disponibilidades	3,019,453.20	0.00	0.00

**Municipalidad "D"**  
**Clasificación Económica de Ingresos**  
**Ejercicio 2010 (I)**

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>RECURSOS</b>	<b>42,059,127.59</b>	<b>37,328,112.91</b>	<b>88.75</b>
<b>Ingresos corrientes</b>	<b>19,207,292.52</b>	<b>16,923,597.58</b>	<b>88.11</b>
<b>Ingresos tributarios</b>	<b>7,313,154.50</b>	<b>6,984,017.90</b>	<b>95.50</b>
<b>Impuestos directos</b>	<b>6,222,569.66</b>	<b>6,071,869.06</b>	<b>97.58</b>
Sobre los ingresos	6,222,569.66	6,071,869.06	97.58
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>1,090,584.84</b>	<b>912,148.84</b>	<b>83.64</b>
Sobre la producción, el consumo y las transacciones	1,090,584.84	912,148.84	83.64
<b>Ingresos no tributarios</b>	<b>5,856,393.97</b>	<b>4,109,375.44</b>	<b>70.17</b>
<b>Tasas</b>	<b>4,910,118.04</b>	<b>3,281,253.49</b>	<b>66.83</b>
Tasas y licencias varias	4,910,118.04	3,281,253.49	66.83
<b>Contribuciones por mejoras</b>	<b>61,415.00</b>	<b>45,115.00</b>	<b>73.46</b>
<b>Arrendamiento de edificios, equipos e instalaciones</b>	<b>450,978.00</b>	<b>420,221.52</b>	<b>93.18</b>
<b>Sobre edificios, equipos y instalaciones aéreas</b>	<b>450,978.00</b>	<b>420,221.52</b>	<b>93.18</b>
<b>Otros no tributarios</b>	<b>433,882.93</b>	<b>362,785.43</b>	<b>83.61</b>
<b>Venta de bienes y servicios de la administración pública</b>	<b>2,134,865.87</b>	<b>2,059,642.41</b>	<b>96.48</b>
Venta de bienes monopolios fiscales y textos	83,714.33	85,764.67	102.45
Sobre diversos servicios	2,051,151.54	1,973,877.74	96.23
<b>Renta de la propiedad</b>	<b>231,647.88</b>	<b>192,696.95</b>	<b>83.19</b>
<b>Intereses</b>	<b>50,000.00</b>	<b>11,049.07</b>	<b>22.10</b>
Intereses por depósitos	50,000.00	11,049.07	22.10
Arrendamiento de tierras y terrenos	181,647.88	181,647.88	100.00

**Municipalidad "D"**  
**Clasificación Económica de Ingresos**  
**Ejercicio 2010 (II)**

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>3,671,230.30</b>	<b>3,577,874.88</b>	<b>97.46</b>
<b>Del sector privado</b>	<b>27,729.20</b>	<b>13,874.60</b>	<b>50.00</b>
<b>De personas y unidades familiares</b>	<b>27,729.20</b>	<b>13,874.60</b>	<b>50.00</b>
<b>De sector público</b>	<b>3,643,501.10</b>	<b>3,564,000.28</b>	<b>97.82</b>
De la administración central	3,643,501.10	3,563,258.64	97.80
De entidades descentralizadas y autónomas no financieras	0.00	741.64	0.00
<b>Recursos de capital</b>	<b>21,037,089.09</b>	<b>18,704,505.33</b>	<b>88.91</b>
<b>Transferencias de capital</b>	<b>21,037,089.09</b>	<b>18,704,505.33</b>	<b>88.91</b>
<b>Del sector público</b>	<b>21,037,089.09</b>	<b>18,704,505.33</b>	<b>88.91</b>
De la administración central	18,191,840.09	17,746,723.53	97.55
De entidades descentralizadas y autónomas no financieras	2,845,249.00	957,781.80	33.66
<b>Fuentes financieras</b>	<b>1,814,745.98</b>	<b>1,700,000.00</b>	<b>93.68</b>
<b>Disminución de la inversión financiera</b>	<b>71,015.40</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de otros activos financieros</b>	<b>71,015.40</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de disponibilidades</b>	<b>71,015.40</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Disminución de disponibilidades	71,015.40	0.00	0.00
<b>Endeudamiento público e incremento de otros pasivos</b>	<b>1,743,730.58</b>	<b>1,700,000.00</b>	<b>97.49</b>
<b>Obtención de préstamos a corto plazo</b>	<b>1,700,000.00</b>	<b>1,700,000.00</b>	<b>100.00</b>
Del sector privado	1,700,000.00	1,700,000.00	100.00
<b>Obtención de préstamos a largo plazo</b>	<b>43,730.58</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Del sector privado	43,730.58	0.00	0.00

**Municipalidad "D"**  
**Clasificación Económica de Ingresos**  
**Ejercicio 2011 (I)**

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	% Ejecución
<b>RECURSOS</b>	<b>47,818,144.84</b>	<b>45,655,607.12</b>	<b>95.48</b>
<b>Ingresos corrientes</b>	<b>20,927,614.27</b>	<b>18,570,288.47</b>	<b>88.74</b>
<b>Ingresos tributarios</b>	<b>7,890,601.00</b>	<b>7,366,485.66</b>	<b>93.36</b>
<b>Impuestos directos</b>	<b>6,813,685.00</b>	<b>6,501,705.50</b>	<b>95.42</b>
Sobre los ingresos	6,813,685.00	6,501,705.50	95.42
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>1,076,916.00</b>	<b>864,780.16</b>	<b>80.30</b>
Sobre la producción, el consumo y las transacciones	1,076,916.00	864,780.16	80.30
<b>Ingresos no tributarios</b>	<b>6,146,393.27</b>	<b>4,964,211.47</b>	<b>80.77</b>
<b>Tasas</b>	<b>5,000,292.62</b>	<b>3,685,563.62</b>	<b>73.71</b>
Tasas y licencias varias	5,000,292.62	3,685,563.62	73.71
Contribuciones por mejoras	46,940.00	20,100.00	42.82
<b>Arrendamiento de edificios, equipos e instalaciones</b>	<b>441,765.00</b>	<b>409,090.61</b>	<b>92.60</b>
Sobre edificios, equipos y instalaciones aéreas	441,765.00	409,090.61	92.60
<b>Otros no tributarios</b>	<b>657,395.65</b>	<b>849,457.24</b>	<b>129.22</b>
<b>Venta de bienes y servicios de la administracion pública</b>	<b>2,134,090.00</b>	<b>1,869,182.16</b>	<b>87.59</b>
Venta de bienes monopolios fiscales y textos	16,929.00	27,213.50	160.75
<b>Sobre diversos servicios</b>	<b>2,117,161.00</b>	<b>1,841,968.66</b>	<b>87.00</b>
<b>Renta de la propiedad</b>	<b>162,793.00</b>	<b>189,649.03</b>	<b>116.50</b>
<b>Intereses</b>	<b>11,547.00</b>	<b>18,199.66</b>	<b>157.61</b>
Intereses por depósitos	11,547.00	18,199.66	157.61
<b>Arrendamiento de tierras y terrenos</b>	<b>151,246.00</b>	<b>171,449.37</b>	<b>113.36</b>

**Municipalidad "D"**  
**Clasificación Económica de Ingresos**  
**Ejercicio 2011 (II)**

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>4,593,737.00</b>	<b>4,180,760.15</b>	<b>91.01</b>
<b>Del sector privado</b>	<b>20,797.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>De personas y unidades familiares</b>	<b>20,797.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>De sector público</b>	<b>4,572,940.00</b>	<b>4,180,760.15</b>	<b>91.42</b>
De la administración central	4,572,940.00	4,180,760.15	91.42
<b>Recursos de capital</b>	<b>22,098,938.23</b>	<b>22,598,912.44</b>	<b>102.26</b>
<b>Transferencias de capital</b>	<b>22,098,938.23</b>	<b>22,598,912.44</b>	<b>102.26</b>
<b>Del sector público</b>	<b>22,098,938.23</b>	<b>22,598,912.44</b>	<b>102.26</b>
De la administración central	19,761,634.33	20,551,445.24	104.00
De entidades descentralizadas y autónomas no financieras	2,337,303.90	2,047,467.20	87.60
<b>Fuentes financieras</b>	<b>4,791,592.34</b>	<b>4,486,406.21</b>	<b>93.63</b>
<b>Disminución de la inversión financiera</b>	<b>305,186.13</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de otros activos financieros</b>	<b>305,186.13</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de disponibilidades</b>	<b>305,186.13</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Disminución de disponibilidades	305,186.13	0.00	0.00
<b>Endeudamiento público e incremento de otros pasivos</b>	<b>4,486,406.21</b>	<b>4,486,406.21</b>	<b>100.00</b>
<b>Obtención de préstamos a corto plazo</b>	<b>4,486,406.21</b>	<b>4,486,406.21</b>	<b>100.00</b>
Del sector privado	4,486,406.21	4,486,406.21	100.00

**Municipalidad "E"**  
**Clasificación Económica de Ingresos**  
**Ejercicio 2010 (I)**

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>Recursos</b>	<b>20,373,439.70</b>	<b>15,985,323.76</b>	<b>78.46</b>
<b>Ingresos corrientes</b>	<b>3,462,959.89</b>	<b>3,964,923.08</b>	<b>114.50</b>
<b>Ingresos tributarios</b>	<b>75,166.95</b>	<b>78,832.55</b>	<b>104.88</b>
<b>Impuestos directos</b>	<b>0.00</b>	<b>50.00</b>	<b>0.00</b>
Sobre los ingresos	0.00	50.00	0.00
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>75,166.95</b>	<b>78,782.55</b>	<b>104.81</b>
Sobre la producción, el consumo y las transacciones	75,166.95	78,782.55	104.81
<b>Ingresos no tributarios</b>	<b>278,266.00</b>	<b>268,784.00</b>	<b>96.59</b>
<b>Tasas</b>	<b>75,200.00</b>	<b>75,200.00</b>	<b>100.00</b>
Tasas y licencias varias	75,200.00	75,200.00	100.00
<b>Arrendamiento de edificios, equipos e instalaciones</b>	<b>116,200.00</b>	<b>62,348.50</b>	<b>53.66</b>
Sobre edificios, equipos y instalaciones aéreas	116,200.00	62,348.50	53.66
<b>Otros no tributarios</b>	<b>86,866.00</b>	<b>131,235.50</b>	<b>151.08</b>
<b>Venta de bienes y servicios de la administración pública</b>	<b>1,409,793.22</b>	<b>1,590,217.22</b>	<b>112.80</b>
<b>Venta de bienes, monopolios fiscales y textos</b>	<b>65,313.50</b>	<b>48,301.00</b>	<b>73.95</b>
<b>Sobre diversos servicios</b>	<b>1,344,479.72</b>	<b>1,541,916.22</b>	<b>114.68</b>
<b>Renta de la propiedad</b>	<b>80,185.10</b>	<b>97,345.21</b>	<b>121.40</b>
<b>Intereses</b>	<b>76,635.10</b>	<b>94,117.71</b>	<b>122.81</b>
Intereses por depósitos	76,635.10	94,117.71	122.81
<b>Arrendamiento de tierras y terrenos</b>	<b>3,550.00</b>	<b>3,227.50</b>	<b>90.92</b>

**Municipalidad "E"**  
**Clasificación Económica de Ingresos**  
**Ejercicio 2010 (II)**

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>1,619,548.62</b>	<b>1,929,744.10</b>	<b>119.15</b>
<b>Del sector privado</b>	<b>7,345.00</b>	<b>9,495.00</b>	<b>129.27</b>
De personas y unidades familiares	7,345.00	9,495.00	129.27
<b>Del sector público</b>	<b>1,612,203.62</b>	<b>1,920,249.10</b>	<b>119.11</b>
De la administración central	1,612,203.62	1,920,249.10	119.11
<b>Recursos de capital</b>	<b>10,619,410.52</b>	<b>12,020,400.68</b>	<b>113.19</b>
<b>Transferencias de capital</b>	<b>10,619,410.52</b>	<b>12,020,400.68</b>	<b>113.19</b>
<b>Del sector privado</b>	<b>102,975.00</b>	<b>116,250.00</b>	<b>112.89</b>
De unidades familiares	102,975.00	116,050.00	112.70
De empresas privadas	0.00	200.00	0.00
<b>Del sector público</b>	<b>10,516,435.52</b>	<b>11,904,050.68</b>	<b>113.19</b>
De la administración central	8,056,435.52	9,564,050.68	118.71
De entidades descentralizadas y autónomas no financieras	2,460,000.00	2,340,000.00	95.12
<b>Del sector externo</b>	<b>0.00</b>	<b>100.00</b>	<b>0.00</b>
De personas y unidades familiares	0.00	100.00	0.00
<b>Fuentes financieras</b>	<b>6,291,069.29</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de la inversion financiera</b>	<b>6,291,069.29</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminucion de otros activos financieros</b>	<b>6,291,069.29</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Disminución de disponibilidades	6,291,069.29	0.00	0.00

**Municipalidad "E"**  
**Clasificación Económica de Ingresos**  
**Ejercicio 2011 (I)**

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>Recursos</b>	<b>25,994,161.75</b>	<b>17,176,415.78</b>	<b>66.08</b>
<b>Ingresos corrientes</b>	<b>3,662,089.02</b>	<b>4,322,401.65</b>	<b>118.03</b>
<b>Ingresos tributarios</b>	<b>82,711.00</b>	<b>90,272.90</b>	<b>109.14</b>
<b>Impuestos directos</b>	<b>0.00</b>	<b>25.00</b>	<b>0.00</b>
Sobre los ingresos	0.00	25.00	0.00
<b>Impuestos indirectos</b>	<b>82,711.00</b>	<b>90,247.90</b>	<b>109.11</b>
Sobre la producción, el consumo y las transacciones	82,711.00	90,247.90	109.11
<b>Ingresos no tributarios</b>	<b>217,000.00</b>	<b>297,059.00</b>	<b>136.89</b>
<b>Arrendamiento de edificios, equipos e instalaciones</b>	<b>62,000.00</b>	<b>71,865.00</b>	<b>115.91</b>
Sobre edificios, equipos y instalaciones aéreas	62,000.00	71,865.00	115.91
<b>Otros no tributarios</b>	<b>155,000.00</b>	<b>225,194.00</b>	<b>145.29</b>
<b>Venta de bienes y servicios de la administración pública</b>	<b>1,322,650.00</b>	<b>1,585,912.50</b>	<b>119.90</b>
<b>Venta de bienes, monopolios fiscales y textos</b>	<b>13,600.00</b>	<b>27,637.00</b>	<b>203.21</b>
<b>Sobre diversos servicios</b>	<b>1,309,050.00</b>	<b>1,558,275.50</b>	<b>119.04</b>
<b>Renta de la propiedad</b>	<b>27,500.00</b>	<b>112,717.95</b>	<b>409.88</b>
<b>Intereses</b>	<b>25,000.00</b>	<b>112,117.95</b>	<b>448.47</b>
Intereses por depósitos	25,000.00	112,117.95	448.47
<b>Arrendamiento de tierras y terrenos</b>	<b>2,500.00</b>	<b>600.00</b>	<b>24.00</b>



**Municipalidad "E"**  
**Clasificación Económica de Ingresos**  
**Ejercicio 2011 (II)**

Descripción	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada	%Ejecución
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>2,012,228.02</b>	<b>2,236,439.30</b>	<b>111.14</b>
<b>Del sector privado</b>	<b>0.00</b>	<b>500.00</b>	<b>0.00</b>
De personas y unidades familiares	0.00	500.00	0.00
<b>Del sector público</b>	<b>2,012,228.02</b>	<b>2,235,939.30</b>	<b>111.12</b>
De la administración central	2,012,228.02	2,235,939.30	111.12
<b>Recursos de capital</b>	<b>12,029,781.39</b>	<b>12,854,014.13</b>	<b>106.85</b>
<b>Transferencias de capital</b>	<b>12,029,781.39</b>	<b>12,854,014.13</b>	<b>106.85</b>
<b>Del sector público</b>	<b>12,029,781.39</b>	<b>12,854,014.13</b>	<b>106.85</b>
De la administración central	10,152,577.39	10,991,810.13	108.27
De entidades descentralizadas y autónomas no financieras	1,877,204.00	1,862,204.00	99.20
<b>Fuentes financieras</b>	<b>10,302,291.34</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminución de la inversion financiera</b>	<b>10,302,291.34</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Disminucion de otros activos financieros</b>	<b>10,302,291.34</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Disminución de disponibilidades	10,302,291.34	0.00	0.00