

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



**"GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE UNA ENTIDAD DESCENTRALIZADA DE  
FISCALIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE GUATEMALA, BASADO EN UN  
PRESUPUESTO DE GASTOS POR RESULTADOS"**

**LIC. GUSTAVO ALEXANDER OROZCO MIRANDA**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017**

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



**"GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE UNA ENTIDAD DESCENTRALIZADA  
DE FISCALIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE GUATEMALA, BASADO  
EN UN PRESUPUESTO DE GASTOS POR RESULTADOS"**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

**ASESOR:  
ING. MSC. HUGO LEONEL MÉRIDA**

**AUTOR:  
LIC. GUSTAVO ALEXANDER OROZCO MIRANDA**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017**

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal II: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla  
Vocal V: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Presidente: MSc. José Rubén Ramírez Molina  
Secretario: MSc. Edvin Yobany Gómez Morataya  
Vocal I: MSc. José Angel Mansilla García

ACTA/EP No. **0191**

## ACTA No. 47-2017

En el Salón No. **3** del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **7 de junio** de 2017, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Licenciado **Gustavo Alexander Orozco Miranda**, carné No. **100024208**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Financiera. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE UNA ENTIDAD DESCENTRALIZADA DE FISCALIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE GUATEMALA, BASADO EN UN PRESUPUESTO DE GASTOS POR RESULTADOS**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 45 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los siete días del mes de junio del año dos mil diecisiete.



MSc. José Rubén Ramírez Molina  
Presidente



MSc. Edwin Yobany Gómez Morataya  
Secretario



MSc. José Ángel Mansilla García  
Vocal I



Lic. Gustavo Alexander Orozco Miranda  
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

## **ADENDUM**

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Gustavo Alexander Orozco Miranda, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 7 de agosto de 2017.

(f)

  
MSc. José Rubén Ramírez Molina  
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

EDIFICIO 'S-8'  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, CATORCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.2 del Acta 20-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2017, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 47-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 07 de junio de 2017 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera: "GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE UNA ENTIDAD DESCENTRALIZADA DE FISCALIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE GUATEMALA, BASADO EN UN PRESUPUESTO DE GASTOS POR RESULTADOS", que para su graduación profesional presentó el Licenciado **GUSTAVO ALEXANDER OROZCO MIRANDA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO



M.CH

## **AGRADECIMIENTOS A**

### **DIOS:**

La base fundamental de toda la sabiduría, gracias Padre Celestial por darme la vida, otorgarme todas tus bendiciones y lograr una meta más; la Gloria sea para Ti.

### **MI ESPOSA:**

GLADIS SUSANA MARROQUÍN CERNA

Por su gran amor, cariño, apoyo incondicional y ayuda para seguir siempre adelante.

### **MIS PADRES:**

OSCAR GUSTAVO OROZCO GODÍNEZ, (Q.E.P.D.) Muy especial a ti, por todo lo que me enseñaste, gracias por todo tu cariño y amor.

### **HILDA VIRGINIA MIRANDA DE OROZCO**

Por esa gran fuerza que tiene para afrontar la vida, y sus enseñanzas que las llevo siempre dentro de mí.

### **MIS HERMANOS:**

WENDY MARYSOL Y OSCAR LEONEL

Por su cariño y ayuda en todo momento para perseverar y seguir adelante.

### **MIS FAMILIARES Y AMIGOS:**

Con cariño sincero y agradecimiento por su apoyo incondicional.

### **MI CENTRO DE ESTUDIOS:**

Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Y a usted que lee, especialmente.

## CONTENIDO

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
1. ANTECEDENTES .....	1
1.1 Presupuesto público.....	1
1.2 Gestión para resultados en el desarrollo.....	2
1.3 La Génesis de la gestión para resultados en el desarrollo.....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Administración financiera .....	8
2.2 Funciones de la administración y el proceso administrativo.....	8
2.3 Planeación .....	11
2.4 Organización .....	11
2.5 Dirección .....	11
2.6 Control.....	11
2.7 Planeación Estratégica.....	12
2.8 Misión.....	13
2.9 Visión .....	13
2.10 Metas de la organización .....	13
2.11 Estrategias .....	14
2.12 Asignación de recursos .....	14
2.13 Planeación táctica .....	14
2.14 Planeación operativa.....	16
2.15 Alineación de las planeaciones táctica, operativa y estratégica .....	16
2.16 Estado .....	17
2.17 Sector público .....	17
2.18 Gobierno .....	18
2.19 Administración pública .....	18
2.20 Entidad descentralizada .....	19



2.21	Presupuesto .....	19
2.22	Gastos de administración .....	19
2.23	Proceso presupuestario .....	19
2.24	Presupuesto por programa.....	20
2.25	Presupuesto de ingresos.....	20
2.26	Presupuesto de egresos .....	20
2.27	Presupuesto público.....	20
2.28	Recursos del tesoro .....	21
2.29	Recursos propios de las instituciones .....	21
2.30	Presupuesto general de ingresos y egresos .....	21
2.31	Presupuesto por resultados .....	22
2.32	Planificación orientada a resultados.....	23
2.33	Gestión por resultados para el desarrollo.....	25
3.	METODOLOGÍA .....	26
3.1	Definición del problema.....	26
3.1.1	Especificación del problema.....	26
3.2	Objetivos .....	27
3.3	Hipótesis .....	28
	Variable independiente .....	28
	Variables dependientes .....	28
3.4	Método científico .....	28
3.5	Instrumentos de medición aplicados .....	29
3.6	Técnicas de investigación aplicadas .....	29
	b) Técnicas de investigación de campo.....	30
3.7	Unidad de análisis.....	30
3.8	Ámbito geográfico .....	30

4.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA EN ENTIDADES DESCENTRALIZADAS DE FISCALIZACIÓN .....	31
4.1	Análisis del proceso presupuestario.....	31
4.2	Determinación de la planificación presupuestaria .....	34
4.3	Determinación de la formulación presupuestaria .....	37
4.4	Determinación de las fuentes de financiamiento .....	40
4.5	Determinación de los renglones de los grupos de gasto.....	40
4.6	Asignación de los renglones de los gastos de administración .....	44
4.7	Asignación del Programa 1 Actividades centrales .....	47
4.8	Asignación del programa 11, fiscalización a entidades públicas.....	55
4.9	Asignación del programa 12 Servicios de capacitación .....	56
<b>5.</b>	<b>DISEÑO DEL MODELO DE PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
5.1	Definición de elementos de planificación orientada a resultados .....	58
5.2	Definición de criterios para evaluar políticas, programas y proyectos para el proceso presupuestario por resultados. ....	61
5.3	Determinación de la propuesta de la Estructura programática.....	62
5.4	Definición de instrumentos variables para definir productos y resultados de la asignación y ejecución presupuestaria.....	64
5.5	Definición de criterios para definir productos y resultados de la asignación de recursos .....	70
6.	ANÁLISIS DEL MODELO DE PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS .....	86
6.1	Análisis de planificación presupuestaria.....	86
6.2	Análisis de productos y resultados.....	89
6.3	Análisis Financiero Comparativo .....	90

6.4	Análisis de las actividades centrales del presupuesto.....	91
	CONCLUSIONES.....	97
	RECOMENDACIONES .....	99
	BIBLIOGRAFÍA .....	101
	ANEXOS .....	102
	ÌNDICE DE CUADROS .....	104
	ÌNDICE DE GRÁFICAS.....	108

## RESUMEN

En el sector público del país existen entidades del Estado que realizan funciones determinantes en el desarrollo social y económico de Guatemala, por ello se deben crear los mecanismos para que sus recursos se administren eficientemente para lograr un adecuado control en el uso de los mismos. En la mayoría de las instituciones descentralizadas y autónomas, y en general de gobierno central, suele presentarse en la formulación de sus presupuestos, prácticas incorrectas en cuanto a la planificación, derivado de que los gastos no van dirigidos, como se debe, a la población guatemalteca, quedándose cortas las funciones y las actividades para las cuales están creadas. Por ello es necesario crear mejores prácticas en los procedimientos para llevar de mejor forma las finanzas, y es por dicha situación que se hace necesario hacer un replanteamiento en la elaboración del Presupuesto, que pueda ayudar a beneficiar directamente los sectores de los servicios que presta el Estado.

El presente trabajo se enfoca en realizar una propuesta en la elaboración del Presupuesto de Gastos de Administración por Resultados en entidades descentralizadas de fiscalización, que contemple una gestión pública orientada al logro de resultados, que abarque los principios de la planificación, con el objetivo de lograr un valor agregado a la institución y establecer mejores prácticas en la rendición de cuentas, que contribuyan al crecimiento y desarrollo económico del país, y al mismo tiempo, para optimizar la ejecución del gasto, fijando metas claras y darle seguimiento a las operaciones, en cuanto a porcentajes en la ejecución y correcta definición de los objetivos que se pretenden alcanzar.

Esta investigación se realizó con base en la utilización del método científico, y consta de tres fases: indagatoria (recopilación de información), demostrativa (comprobación de la hipótesis) y expositiva (presentación de resultados).

Los resultados más importantes que se pueden mencionar en el trabajo de investigación se describen a continuación: El presupuesto de Gastos de Administración de la entidad tomada de referencia para la investigación, para el año 1, asciende a Q48,106,574.91, y para el modelo propuesto a Q39,991,000.00, este último se integra por el Grupo de Gasto 100: Servicios no Personales, con Q28,115,000.00 y del grupo 200, Materiales y Suministros de Q11,876,000.00, logrando rebajar un monto significativo del total de los gastos de Q8,115,574.91 en comparación con el año 1, dicha situación se deriva de que se redujeron del presupuesto varios renglones de gasto que se repetían en las diferentes actividades, en especial se redujo la actividad 01, puesto que se asignó la mayoría de gastos a la actividad 02: Servicios Administrativos, para reestructurar los gastos a donde corresponden.

En materia de ejecución presupuestaria para el año 1 se determinó según la ejecución del SICOINWEB, fue de 49.59% de todos sus gastos, y bajo el modelo presupuestario diseñado se espera ejecutar el 95%, porcentaje óptimo derivado de que se pretende mejorar la ejecución presupuestaria cada año, con la implementación de todos los procesos en cada uno de los programas del presupuesto por resultados.

Y por último, se menciona la sectorización de cada área de la fiscalización en la estructura del presupuesto, con el objetivo de tener los gastos totales en que incurre cada sector..

En resumen, la mayoría de los Gastos de administración de las entidades de este sector, se pueden utilizar de mejor forma optimizando procesos y desarrollando mejores prácticas en Gestión de resultados, para poder medir tanto la ejecución del presupuesto como destacar los resultados en materia de fiscalización.

## INTRODUCCIÓN

Esta tesis, tiene como fin principal el diseño de un modelo de presupuesto de gastos por resultados para entidades descentralizadas de fiscalización del sector público de Guatemala, que apoye la gestión presupuestaria y que sirva como herramienta que promueva mejoras en optimización, asignación y control en los recursos asignados. Dicho trabajo se realizó con la mejor disposición de apoyar al sector público específicamente en la formulación del presupuesto y que sirva de instrumento para mejorar procesos en la administración pública.

Cada entidad descentralizada funciona a través de la asignación de un presupuesto, al cual se le denomina aporte del Gobierno Central y representa la cantidad de recursos con que cuenta cada entidad descentralizada para operar y realizar adecuadamente sus funciones. El presupuesto constituye un elemento de suma importancia, en vista de que repercute directamente en el cumplimiento de las funciones del Estado; sin embargo, se da el caso que existen problemas para la adecuada formulación del presupuesto, para el uso eficiente de los recursos, y para la programación de los gastos e inversiones de funcionamiento, para evitar duplicidades y compras innecesarias.

En las entidades descentralizadas es costumbre la realización de pronósticos de gastos con base en proyecciones de años anteriores; sin embargo, se considera importante la utilización de un modelo estandarizado de presupuesto, que considere, no solamente el comportamiento histórico, sino que también prevea el adecuado cumplimiento de funciones y que permita evaluar los resultados de la gestión financiera.

En vista de lo anterior, la presente investigación se enfoca al modelo de presupuesto por resultados, y la definición de variables presupuestarias, lo cual se considera útil para apoyar a las entidades descentralizadas y para optimizar los recursos del presupuesto público.

El objetivo general de la investigación es el siguiente: Diseñar un modelo de presupuesto por resultados, para la administración de las entidades descentralizadas de fiscalización del sector público en Guatemala, para la creación de valor a través de la programación y diseño presupuestal con base en una planificación estratégica, como herramienta que promueva mejoras en optimización, asignación y control en los recursos asignados.

Los objetivos específicos son los siguientes: Realizar un diagnóstico de la situación actual de la formulación del presupuesto de las entidades descentralizadas del sector público en Guatemala; definir elementos de planificación orientada a resultados en planificación estratégica, participativa y operativa; definir criterios para evaluar políticas, programas y proyectos para el proceso presupuestario; definir indicadores de desempeño para el seguimiento a los programas, considerando los productos (bienes y servicios) y los efectos (resultados); definir criterios para medir productos y resultados de la asignación de recursos, con base en los siguientes tres factores: proyecciones de gastos y resultados previstos si la situación no varía; análisis de tendencias de los fenómenos sociales con las políticas actuales; y, propuesta de cambios en el presupuesto y análisis del impacto en las tendencias; analizar los resultados financieros esperados del presupuesto por resultados en la administración de las entidades descentralizadas del sector público en Guatemala.

La tesis consta de seis capítulos. En el capítulo uno se hace referencia a los antecedentes del presupuesto público y del presupuesto por resultados en Guatemala, hasta los últimos esfuerzos que se han hecho a la fecha.

En el desarrollo del capítulo dos se expone el marco teórico introduciendo al lector en temas de administración financiera generales, y del sector público que se relacionan con los términos financieros de las gestiones presupuestarias.

El contenido de una investigación científica con todos los procesos que esta conlleva es apreciado en el capítulo tres. En esta sección también se encontrará la causante principal que motivó el desarrollo de la investigación.

El capítulo cuatro permitirá conocer el análisis de la situación, la formulación presupuestaria, cualidades de las gestiones presupuestarias de las entidades descentralizadas, y las diferencias con otras instituciones. A través de este capítulo se provee de los procesos que se realizan con la forma de realizar presupuestos.

En el capítulo cinco se describen temas relacionados con el diseño del modelo de presupuesto por resultados y todo lo relacionado con la propuesta de solución sugerida para entidades fiscalizadoras descentralizadas del sector público en Guatemala. Se plasma con detalle la formulación, la asignación y el control que se lleva en cada uno de los rubros, y la forma de ejecución exponiendo varios elementos como: inadecuada asignación presupuestaria, ineficiente ejecución presupuestaria, falta de control presupuestario, entre otros.

Finalmente, dentro del capítulo seis se presenta el análisis del modelo de presupuesto por resultados, herramienta propuesta y necesaria para mejorar las gestiones presupuestarias en la administración financiera del sector público, además, provee mejoras en los procesos de la formulación, que hacen que esté más apegada a las necesidades de cada entidad.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.



## 1. ANTECEDENTES

Los antecedentes constituyen el origen del trabajo realizado. Exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación relacionada con la forma de realizar los presupuestos y la herramienta de presupuesto por resultados, desde sus inicios, y la forma que se ha hecho en el sector público en las entidades que reciben asignaciones de parte del Gobierno Central.

### 1.1 Presupuesto público

Podría decirse que los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo, porque de alguna forma, el ser humano siempre ha estado tratando de anticiparse al futuro, previendo que es lo que puede ocurrir y como va a enfrentarse a las situaciones; es sabido que en cierta forma el ser humano formulaba especulaciones acerca de cómo cazar, pescar, sembrar, etc., con qué recursos y en qué áreas hacerlo. (Paniagua B. Victor, 2007)

“Indudablemente, existe una gran diferencia entre la forma como el hombre hacía sus proyecciones en el pasado y cómo las realiza ahora; en la actualidad los presupuestos nacen como la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad; como proceso lógico y normal del desarrollo económico en general y de las empresas en particular, como algo congruente con la época o, simple y sencillamente como un avance tecnológico más de los muchos que en la actualidad se han desarrollado.” (Paniagua B. Victor. 2007)

Oficialmente e informalmente los presupuestos nacieron en Inglaterra en el siglo XVI; dos siglos después obtuvieron más formalidad cuando un canciller ejecutivo tenía que suministrarle al Parlamento un reporte anual que incluía lo siguiente: a) un estado de gastos del año anterior; b) una estimación de erogaciones para el período siguiente; c) un detalle de los impuestos con que se cubrirían los gastos sugeridos, y d) recomendaciones para su aplicación. En 1820, el sistema

presupuestario fue adoptado en Francia, más tarde en otros países europeos y en 1921 por el Gobierno de los Estados Unidos de América, con algunas variantes en relación con el sistema inglés. Podría considerarse que la madurez y el paso definitivo en la evolución de los presupuestos se logra con la publicación del libro de Mckinsy, Control Presupuestario (Budgetary Control). (Paniagua B. Victor. 2007)

## **1.2 Gestión para resultados en el desarrollo**

Durante la década de 1970, los países desarrollados emprendieron reformas para dar respuesta a la crisis fiscal de ese momento y enfrentar algunas disfunciones que el Estado de bienestar había generado. Estas reformas, conocidas, genéricamente como la nueva gestión Pública, inspirada en la gerencia del sector privado, apuntaron a modificar el modelo burocrático de Estado. Este se fundamentaba en una serie de principios, entre ellos, la impersonalidad de las relaciones de trabajo, la estandarización de los procedimientos y rutinas laborales, el mérito técnico y profesional, como factor de reclutamiento y promoción de los funcionarios públicos, la racionalidad de la división del trabajo y el establecimiento de jerarquías de la autoridad. Con el tiempo, este modelo derivó en estructuras institucionales dirigidas, centralizadas, piramidales y orientadas hacia los procedimientos, que no respondían a las demandas del nuevo contexto social y económico. (García L. Roberto.2010)

Así mismo el autor Roberto García López, expone que, en la década de 1980, América Latina y el Caribe emprendió un proceso de reforma del Estado, provocando básicamente por: i) El agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, imperante desde los años 50 y que impulsó el desarrollo de la capacidad industrial de los países mediante la intervención estatal y ii) La crisis de la deuda externa que impactó gravemente la economía de la región. Las reformas producidas en el contexto del surgimiento del modelo neoliberal y de los cambios que experimentaban los estados de los países desarrollados, priorizan la

dimensión financiera de la crisis e iniciaron cambios orientados al ajuste fiscal, la reducción del Estado y la apertura comercial. (García L. Roberto. 2010)

Ni el modelo de sustitución de importaciones ni las reformas posteriores dieron pasos importantes para dotar a los estados latinoamericanos de capacidades administrativas acordes con los principios del Estado de Derecho y con las funciones que les corresponde desempeñar. En efecto, la aplicación del modelo burocrático permitió a los países desarrollados profesionalizar la administración pública, separar los asuntos públicos de los privados, e implementar un sistema de méritos para el reclutamiento y la promoción del personal.

Por el contrario en América Latina y el Caribe, ningún país completó la construcción del modelo burocrático weberiano según los moldes de las naciones desarrolladas. Aunque se implementaron importantes núcleos de excelencia y de reglas mérito en el servicio público en varios países, estos han convivido con el patrimonialismo y con la designación de los cargos a través de prácticas clientelistas. En efecto, un estudio reciente señala que la burocracia dominante en la región muestra sistemas de empleo fragmentados, promociones más próximas al patronazgo que al mérito, directivos sujetos a designación y remoción política, entre otras distorsiones sustentadas, con pocas excepciones, en la implacable lógica política electoral que domina los sistemas de función pública.

Además, estos aspectos que condicionan la racionalidad de los sistemas administrativos de los países de la región, los estados se han visto enfrentados a cambios tanto en sus funciones como en las demandas y expectativas de los ciudadanos. La universalidad de la educación básica, registrada en la mayor parte de los países, ha traído consigo votantes mejor informados que los que existían hace un cuarto de siglo; la expansión de los derechos ciudadanos de los niños, las mujeres, las poblaciones indígenas y los discapacitados ha obligado a crear políticas públicas distintas a las tradicionales; la preocupación por el manejo

sostenible del medio ambiente ha formado nuevas áreas de gestión gubernamental. Además, los avances en la comunicación y en la informática han permitido que el ciudadano común tenga acceso a más información sobre el quehacer de los gobiernos. Estos factores han generado demandas por un acceso más igualitario a los recursos públicos y por servicios de mejor calidad, presionando a las autoridades políticas y a los directivos de las instituciones a gestionar de una manera más eficaz y eficiente.

Por lo señalado, el punto de partida de América Latina y el Caribe en cuanto a la reforma del Estado es muy distinto de aquel que se observa en los países desarrollados. Por un lado, existen dificultades del patrimonialismo, es decir, de la no distinción entre lo público y privado, que convierte con estructuras inflexibles y con lógicas centradas en el procedimiento. Por otro lado, concurren nuevas demandas ciudadanas y se crean funciones propias de la globalización de los mercados y de los derechos sociales. Todo esto, en el contexto de recursos fiscales escasos en relación con las demandas sociales, lo cual limita la capacidad de acción del Estado.

Este punto de partida condiciona la manera en que el proceso de reformas del Estado debe ser planteado y operado. En particular exige una mirada integral que permita observar la congruencia y la articulación de los distintos sistemas que componen la administración pública (planificación, presupuesto, gestión financiera, y monitoreo, y evaluación) y también reclama un análisis de la cadena de procesos que van desde las ofertas que hacen los gobernantes hasta los servicios que efectivamente se entrega a los ciudadanos.

### **1.3 La Génesis de la gestión para resultados en el desarrollo**

Con base en lo que se describió en el numeral anterior, se estableció que la gestión de Resultados es una corriente gestada en la década de 1970, por los países desarrollados que promueve la incorporación de una perspectiva gerencial

en la administración del Estado. Propone reemplazar el modelo tradicional de organización y entrega de servicios públicos, basado en los principios de la jerarquía burocrática, la planificación, centralización y el control directo, por una gerencia pública basada en una racionalidad económica que busca eficiencia y eficacia. En otras palabras, promueve ir de la administración pública a la gerencia pública. Los países pioneros en la introducción de estos conceptos fueron Australia, Nueva Zelanda y Reino Unido. No obstante, conviene aclarar que la Nueva Gestión Pública –NGP- no es una corriente homogénea de pensamiento monolítico.

Según Larbi (1999), se observan por lo menos dos corrientes no necesariamente contrarias, pero tampoco coincidentes: la primera enfatiza los aspectos gerenciales de la estructuración del estado, mientras que la segunda prioriza la introducción de mecanismos propios del mercado que estimulan la competencia.

La Gestión para Resultados nace en los países desarrollados para enfrenar las crisis fiscales y financieras y mantener el nivel de desarrollo ya alcanzado. En cambio, en los países en desarrollo el objetivo es acelerar el paso para alcanzar un nivel de desarrollo mayor, por lo que se habla de Gestión para Resultados en el Desarrollo -GpRD-.

Aunque inspirado en las transformaciones de las empresas, el enfoque de la GpRD, recoge características especiales del sector público, como los procedimientos del régimen democrático para la toma de decisiones, la rendición de cuentas, y el interés público como centro de atención de la gestión.

Efectivamente, en el centro de concepto de GpRD, se encuentra el término valor público, que se refiere a los cambios sociales, observables y susceptibles de medición que el Estado realiza como propuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y por lo

tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar. (García L. Roberto. 2010).

Por tanto, el objetivo último de la Gestión para Resultados en el Desarrollo, es habilitar a las organizaciones públicas para que logren, mediante la gestión del proceso de creación del valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno. La noción de resultado de la GpRD está asociada al cambio social producido por el Estado, y no solamente a las actividades o los productos que contribuyen a ese cambio, que con frecuencia se toman como parámetros para evaluar la acción gubernamental. Así, por ejemplo: el resultado de la gestión de un ministerio de educación no se medirá solamente por la cantidad de escuelas construidas, el número de docentes capacitados o, incluso el número de niños promovidos de año, sino por los aprendizajes que efectivamente hayan logrado los alumnos, y a largo plazo, por la calidad de empleos que logren conseguir gracias a la educación recibida.

Es necesario advertir que los cambios sociales no se refieren solamente a los que son materia de la política social, como la salud y la educación, sino también a los relativos a otras políticas públicas, como la seguridad ciudadana, la agricultura, el empleo, la administración de justicia o la regulación de los mercados. Es importante señalar esta última, pues la provisión de bienes y servicios en un contexto de competencia reduce sus precios y los pone al alcance de más ciudadanos, lo cual genera una mejor calidad de vida. Todos los aspectos mencionados son creadores de valor público y generan cambio en la sociedad. (García L. Roberto. 2010).

La implementación de la GpRD requiere innovaciones sustantivas en la gestión del sector público, por lo que supone un esfuerzo a mediano y largo plazo que normalmente trasciende varios períodos gubernamentales. Estas innovaciones pueden requerir, entre otras cuestiones, modificaciones del marco legal e

institucional de los SNGP, búsqueda de consensos entre las funciones del Estado, capacitación permanente de los funcionarios públicos; alineación de los distintos componentes de gestión y nuevas estructuras organizacionales que fomenten la coordinación y el trabajo conjunto, en lugar de la competencia y el trabajo aislado. Todo ello conlleva procesos complejos de ensayo y error, en los que intervienen varios actores: las autoridades políticas nacionales, los gerentes públicos, el congreso, la oposición política, los organismos del control, las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos subnacionales y el sector privado. (García L. Roberto. 2010).

Ante todo, la GpRD, requiere transformar la cultura institucional imperante, basada en el cumplimiento de los procedimientos, y crear una nueva orientada hacia los resultados. No basta desarrollar nuevas normas para generar una gestión basada en los resultados. Es necesario establecer un ambiente político institucional en el que los resultados sean el centro del debate público; en el que se juzgue a las autoridades por los cambios que han promovido en la sociedad; en el que los servidores públicos tengan incentivos para cumplir de manera eficiente su trabajo. Por estas razones, la implementación de la GpDR debe verse no sólo como el reto de un gobierno en particular sino como un compromiso de Estado.

## 2. MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico contiene la exposición y análisis de las teorías, enfoques teóricos y conceptos utilizados para fundamentar la investigación relacionada con la gestión presupuestaria de una entidad descentralizada de fiscalización del sector público de Guatemala, basado en un modelo de presupuesto por resultados.

### 2.1 Administración financiera

De acuerdo a los diferentes conceptos que se pueden encontrar en la mayoría de los libros de las Finanzas se describe el siguiente concepto: *“La administración financiera se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo. En consecuencia, la administración financiera es importante en cualquier tipo de empresas, sean públicas o privadas, que manejen servicios financieros o fabriquen productos. El tipo de tareas que abarca la gama de la administración financiera va desde decisiones, como ampliar la planta, hasta elegir qué tipos de títulos emitir para financiar tales ampliaciones. Los gerentes de finanzas también tienen la responsabilidad de decidir los términos del crédito que podrán ofrecer a sus clientes, el tamaño del inventario que la empresa debe manejar, cuánto efectivo debe tener disponible, si es conveniente adquirir otras empresas (análisis de fusiones), qué parte de las utilidades de la empresa se reinvertirá en el negocio, y cuánto pagar como dividendos”*. (Besley Scott. 2014).

### 2.2 Funciones de la administración y el proceso administrativo

Son varias las funciones que se llevan a cabo en el proceso administrativo de toda entidad, sin embargo, el autor Welsch Glenn (2005) sostiene que la administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. Dicho autor señala que en lo relativo a la planificación y control de utilidades, utilizará los siguientes términos:



*“Planificación: Es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende a) Establecer los objetivos de la empresa. b) Desarrollar premisas acerca de medio ambiente en el cual han de cumplirse. c) Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos”.*

*“Organizar: Es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo.”*

*“Suministrar el personal y administrar los recursos humanos: Es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal, y la administración de recursos humanos implica también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos.”*

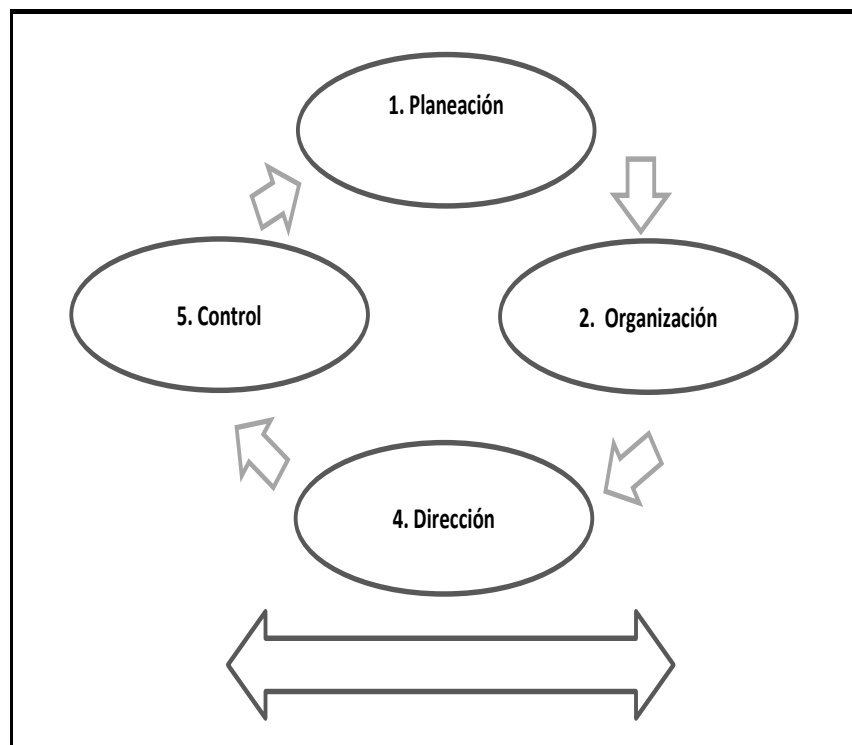
*“Dirigir y motivar: Es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de objetivos de la empresa.”*

*“Controlar: Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica: a) Establecer metas y normas. b) Comparar el desempeño medio contra las metas y normas establecidas. y c) Reforzar los aciertos y corregir las fallas.*

Así mismo, vale la pena mencionar que según el autor Hellregel (2006), las funciones administrativas básicas se resumen en cuatro importantes, las cuales son: Planeación, Organización, Dirección y Control, puesto que dicho autor sostiene que un gerente de éxito es capaz de desempeñar su papel perfectamente

a través de estos aspectos. Derivado de las teorías descritas anteriormente, se puede sintetizar que las funciones administrativas recaen en las siguientes:

Grafica 1  
El Proceso Administrativo



Fuente: Hellregel 2006.

Derivado de la gráfica presentada anteriormente, se puede concluir que estas cinco fases de la etapa administrativa son de suma importancia, y radican en los procesos administrativos de todas las instituciones, que manejan sus directrices de forma ordenada y eficiente.

### **2.3 Planeación**

Según el autor Hellriegel, (2006) en la planeación *“Implica determinar las metas de la organización y lo medios para alcanzarlas. Los gerentes hacen planes por tres razones: 1) Para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro (para incrementar las utilidades, expandir la participación de mercado y hacer frente a su responsabilidad social). 2) Para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar las metas. 3) Para decidir cuáles tareas se deben desempeñar para llegar a esas metas”*.

### **2.4 Organización**

Una vez que los gerentes han preparado sus planes, deben partir de esas ideas más o menos abstractas para hacerlas realidad. Una organización sólida es fundamental para ello. La organización se refiere al proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa. Con una organización efectiva, los gerentes están en mejor posición para coordinar los recursos humanos, los materiales y los de información.

### **2.5 Dirección**

Se relaciona con realizar acciones de incentivar y motivar a terceros con la misma intención que desempeñan las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización.

### **2.6 Control**

Es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas.

## 2.7 Planeación Estratégica

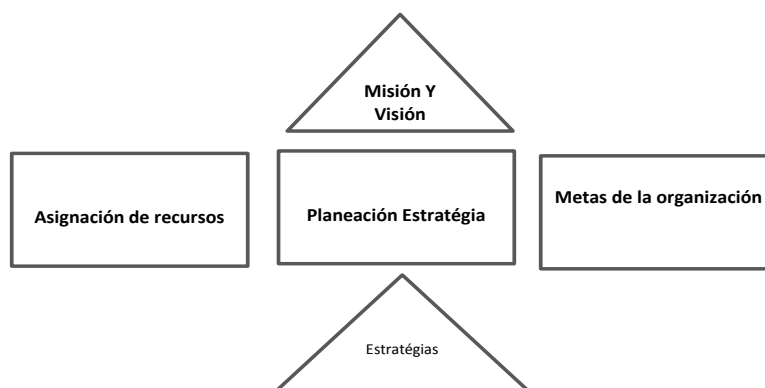
*“Es el proceso que se utiliza para: 1) Diagnosticar los entornos interno y externo de la organización. 2) Decidir cuál será su misión y visión. 3) Plantear sus metas globales. 4) Crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará. 5) Asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas.” (Hellriegel J. Slocum.2006).*

La planeación estratégica es importante para poder anticiparse a futuros acontecimientos en determinadas circunstancias y es aplicable a todas las instituciones o entidades públicas o privadas según la información que se pudo investigar, por lo que es una herramienta que ayuda a:

- Descubrir nuevas oportunidades.
- Anticiparse a problemas o evitarlos.
- Desarrollar estrategias en el curso de los escenarios.
- Comprender los factores de incertidumbres.

A continuación, se muestra una gráfica con los componentes de la planeación estratégica:

Grafica 2  
Componentes centrales para la planeación estratégica



Fuente: Hellriegel 2006.

## 2.8 Misión

*“Es el objeto o razón de ser de una organización.”* (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2006).

Por ello cuando se habla de la misión de una empresa, se refiere a los términos o interrogantes siguientes:

- a) A qué actividad se dedica la empresa.
- b) Qué productos vende la empresa y quiénes los venden.
- c) La forma de trabajar de la empresa.
- d) A quiénes desea satisfacer la empresa.

Por eso es que se considera que la misión de toda empresa está relacionada con ser una reunión o guía para las decisiones estratégicas y para alcanzar las metas de la organización a largo plazo.

## 2.9 Visión

*“La visión expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de la organización, y por lo habitual está dirigida al corazón y a la mente de sus miembros.”* (Hellriegel, Jackson, Slocum. 2006).

## 2.10 Metas de la organización

*“Se refieren a los resultados que los administradores y otras personas de una empresa han elegido y se han comprometido a alcanzar para la supervivencia de ésta y para su crecimiento a largo plazo.”* (Hellriegel J, Slocum. 2006) .

Por ejemplo, Koontz, Weihrich y Cannice (2008) sostienen que las metas de la organización son términos usados indistintamente por ellos, ya que son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no sólo el punto final de la

planeación, sino el fin al que la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control están dirigidos. La naturaleza de los objetivos.

### **2.11 Estrategias**

*“Se refieren a los principales cursos de acción (opciones) elegidos e instituidos para alcanzar una o varias metas.”* (Hellriegel J, Slocum. 2006).

Koontz y otros (2008), indican que durante años, los militares usaron la palabra estrategia para referirse a los planes elaborados de los que se creía que un enemigo podría hacer uso o no. Si bien, el término tiene una implicación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para reflejar áreas amplias del funcionamiento de una empresa.

### **2.12 Asignación de recursos**

La asignación de recursos se refiere a la asignación de dinero, personas, instalaciones y otros rubros para las diversas oportunidades de negocio presentes o nuevas. Es necesario hacer énfasis que, como parte del proceso de la planeación estratégica, por lo general se resume, a asignar el dinero mediante presupuestos, a distintos propósitos.

### **2.13 Planeación táctica**

Hellriegel, Jackson y Slocum, sostienen que la planeación táctica implica tomar decisiones respecto a qué se hará, quién y cómo lo hará, por lo normal con un horizonte de tiempo de uno o dos años, o menos. Incluye curso de acción específicos para implementar las nuevas iniciativas o mejorar las operaciones actuales.

Traduce las metas y los grandes planes estratégicos en metas y planes específicos que son importantes para definir una porción de la organización, a

menudo una funcional, como el área de mercadotecnia o de recursos humanos. Los planes tácticos se enfocan en las acciones más importantes que una unidad debe realizar para cumplir con su función dentro del plan estratégico.

A continuación se presenta la tabla de los diferentes tipos de enfoques para la planeación:

**Cuadro 1**  
Enfoque de la Planeación estratégica y la táctica

<b>Dimensión</b>	<b>Planeación Estratégica</b>	<b>Planeación Táctica</b>
Objeto pretendido	Garantizar la efectividad y el crecimiento a largo plazo.	Medios para implementar los planes estratégicos
Índole de las cuestiones abordadas	Cómo sobrevivir y competir	Cómo alcanzar metas específicas
Horizonte de tiempo	Largo plazo (por lo habitual dos años o más)	Corto plazo (por lo habitual un año o menos)
Frecuencia con la que se hace	En un plazo de entre uno y tres años	En un plazo (por lo habitual un año o menos)
Frecuencia con la que se hace	En un plazo de entre uno y tres años	En un plazo de entre seis meses y un año
Condiciones en las que se toman las decisiones	Incertidumbre y riesgo	Un riesgo entre bajo y moderado
Nivel en que se elaboran los planes	Entre las gerencias media y alta	Empleados, hasta la gerencia
Nivel de detalle	Entre bajo y moderado	Alto

Fuente: Hellriegel, Jackson, Slocum. (2008).

En el cuadro descrito anteriormente se puede observar que la planeación estratégica y la planeación táctica, van relacionadas, no obstante, se diferencian

por el tiempo en que cada una de ellas se demora para realizar ciertas acciones a corto y largo plazo.

#### **2.14 Planeación operativa**

Bateman, Snell (2009), identifican los procesos y los procedimientos específicos requeridos en los niveles más bajos de la organización. Los gerentes por lo general, se enfocan en tareas rutinarias, como las corridas de producción, las entregas programadas y los requerimientos de recursos humanos. Este modelo de planeación es jerárquico, con estrategias que provienen del nivel superior y que bajan a través de los niveles de la organización para volverse metas y planes más específicos en un tiempo cada vez más limitado. Sin embargo, en las organizaciones complejas de la actualidad, la secuencia de planeación es, con frecuencia, un esquema rígido y tradicional.

#### **2.15 Alineación de las planeaciones táctica, operativa y estratégica**

Bateman, Snell (2009), sostienen que, para ser completamente eficientes, las metas estratégicas, tácticas y operativas de la organización y sus planes deben estar alineados, es decir, ser coherentes, apoyarse recíprocamente y estar enfocados en alcanzar un propósito y una dirección comunes.

Seguidamente, los autores descritos resaltan que la metodología para alinear las metas estratégicas y operativas de la organización es el mapa estratégico. Este ofrece una herramienta que los ejecutivos pueden utilizar para comunicar sus metas estratégicas y permitir a los miembros de la organización, en cualquiera de sus niveles, entender la parte que jugarán en la consecución del objetivo.



## **2.16 Estado**

El Estado es un instrumento de integración social y de servicio público, Guatemala constituye al Estado libre, independiente y soberano, el cual se encuentra organizado para garantizar a todos sus habitantes, el goce de sus derechos y de sus libertades.

El poder del Estado es otorgado por el pueblo, quien elige a sus autoridades por la vía democrática del voto, el cual garantiza la legitimidad de la democracia.

El Estado se encuentra dividido en tres grandes poderes, los cuales son:

- Poder Legislativo

Es el que está integrado por asambleas, las que preparan y crean las leyes. Este poder se encuentra delegado por el Congreso de la República.

- Poder Ejecutivo:

Este poder está a cargo de ejecutar las leyes emitidas por el Congreso de la República, siendo así el presidente, vicepresidente y los ministros de estado, los responsables de dicha ejecución.

- Poder Judicial:

El poder Judicial administra la justicia, y se encuentra integrado por la Corte Suprema de Justicia, la Corte de Apelaciones y Oficinas de Tribunales.

## **2.17 Sector público**

El sector público de la mayoría de los países, está representado por todas las entidades principales de Gobierno; según el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala (2015), sostiene que está conformado por el conjunto de unidades de Gobierno General y Empresas

Públicos que desarrollan actividades y funciones que son competencia del Estado, o que son asumidos por éste.

## **2.18 Gobierno**

El Gobierno es la forma de administración que tiene cada grupo de personas elegidas democráticamente por la población durante un período determinado. El Gobierno es una entidad, la cual tiene a su cargo la dirección y funcionamiento del Estado; el Estado en acción y las personas encargadas de dirigirlo es una administración política y administrativa de la comunidad en donde se conjugan los tres poderes del Estado.

## **2.19 Administración pública**

La administración pública representa la organización, dirección y control que deben integrar y efectuar las autoridades de turno, en cuanto a la prestación de los servicios públicos, construcción de obras de beneficio social y comunal, mantenimiento y reparación de la red vial, en fin, es la forma de servir a la población de forma eficiente y eficaz.

La administración pública dentro de sus grandes objetivos, posee los enunciados siguientes, los cuales pretenden enmarcar a grandes rasgos los aspectos más importantes de la gestión administrativa:

- Conservación del orden material y jurídico para regular las actividades estatales y las de los particulares.
- Protección de la existencia soberana de la administración pública.
- Promoción de los fines que puedan favorecer al bien público.

## **2.20 Entidad descentralizada**

Es aquella que tiene la facultad legal de prestar los servicios públicos a una población determinada. Para ello debe contar con el aval legal, de un acuerdo de estado, en el cual se le hayan dado la potestad para operar, independientemente de un sistema de gobierno público.

## **2.21 Presupuesto**

*“Es un resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos.”* (Finanzas. El significado oculto de los números. 2010).

## **2.22 Gastos de administración**

*“Este tipo de gastos pertenecen a los programas del sector público que están destinados a apoyar la producción de bienes o servicios que la población demanda para su desarrollo, sean estos administrativos o técnicos. Los programas pueden ser desarrollados directamente por las unidades administrativas de la institución donde se presupuesta o por otras entidades del Estado u organizaciones no gubernamentales, para este último caso se realizarán transferencias corrientes.”* (Ministerio de Finanzas Públicas.2013).

## **2.23 Proceso presupuestario**

Según la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97, al respecto sostiene que es el conjunto de etapas lógicamente concatenadas tendientes a establecer principios, normas y procedimientos que regirán las etapas de: planificación, formulación, presentación, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación, liquidación y rendición del presupuesto del sector público, asegurando la calidad del gasto público y la oportuna rendición de cuentas, la transparencia, eficiencia, eficacia y racionalidad económica.

### **2.24 Presupuesto por programa**

Instrumento político que traduce en realizaciones los propósitos de un gobierno o una administración.

### **2.25 Presupuesto de ingresos**

Los presupuestos de ingresos contendrán la identificación específica de las distintas clases de ingresos y otras fuentes de financiamiento, incluyendo los montos estimados para cada uno de ellos.

### **2.26 Presupuesto de egresos**

Se utilizará una estructura programática coherente con las políticas, planes de acción del Gobierno y planes de desarrollo territorial, de conformidad con lo que desarrolle el reglamento respectivo, este identificará: la producción de bienes y servicios, la gestión por resultados de los organismos y entes del sector público, la incidencia económica, social y financiera de la ejecución de los gastos, la vinculación con sus fuentes de financiamiento y con el ámbito geográfico de ejecución de la inversión pública y el aseguramiento en la calidad del gasto público.

### **2.27 Presupuesto público**

Paredes (2011) describe que el presupuesto público es un instrumento del gobierno que constituye el motor de la administración del Estado, y alrededor de él se desenvuelve gran parte de la vida económica del país. Son pocas las decisiones cotidianas de la política administrativa que no estén vinculadas con los ingresos y egresos del presupuesto público. Entre estas decisiones se pueden mencionar las siguientes:

- Cuando el Estado crea o suprime los impuestos

- Cuando aporta recursos para el financiamiento de las universidades.
- Cuando crea o suprime cargos públicos.
- Cuando decide llevar adelante un proyecto de inversión.
- Cuando aumenta la remuneración de los servicios públicos.

## **2.28 Recursos del tesoro**

Según el Manual de Clasificaciones Presupuestarias del Sector Público, quinta Edición, de fecha junio de 2013, son los recursos de la administración central originados por la recaudación tributaria, excedentes financieros del Tesoro, saldos disponibles de años anteriores.

## **2.29 Recursos propios de las instituciones**

Según el Manual de Clasificaciones Presupuestarias del Sector Público, constituyen los recursos por las ventas de bienes o servicios de los entes.

## **2.30 Presupuesto general de ingresos y egresos**

El Presupuesto General de la Nación, es el cálculo anticipado y consolidado que realizan las distintas entidades del sector público guatemalteco, de los ingresos y egresos para un período determinado de tiempo.

La Constitución Política de la República de Guatemala en su Artículo 267, sostiene que el Presupuesto General de Ingresos y Egresos, aprobado para cada ejercicio fiscal, de conformidad con lo establecido en la Constitución, incluirá la estimación de todos los ingresos a obtener y los gastos por realizar.

*“La Unidad de Presupuesto es obligatoria y su estructura programática. Todos los ingresos del Estado constituyen un fondo común indivisible destinado exclusivamente a cubrir egresos.”*

### **2.31 Presupuesto por resultados**

En ese sentido, CEPAL (2012) sostiene que el Presupuesto por Resultados, es el conjunto de metodologías, procesos e instrumentos que permiten que las decisiones involucradas en un presupuesto incorporen de manera sistemática consideraciones sobre los resultados pasados y futuros, sobre la aplicación de los recursos públicos, pero que también motiven y faciliten que la institución pública obtenga dichos resultados.

El PpR cumple ese propósito, pues es un conjunto de procesos e instrumentos capaces de integrar sistemáticamente el análisis sobre los resultados de la gestión pública al proceso de asignación de los recursos.

La implementación de un PpR requiere los siguientes elementos: i) Información comprensiva sobre los resultados de las acciones financiadas con el presupuesto mediante un sistema de seguimiento y evaluación. ii) Procedimientos explícitos debidamente formalizados sobre la manera en que la información será analizada y considerada en el proceso de formulación del presupuesto. iii) Estructura de incentivos complementaria al sistema presupuestario que motive a las instituciones públicas a alcanzar mejores resultados. iv) Normas sobre administración financiera que permitan la flexibilidad necesaria para que las dependencias utilicen con eficiencia sus recursos para el logro de resultados.

La información sobre los resultados obtenidos en la ejecución de los recursos del presupuesto debe provenir de los indicadores de desempeño elaborados para dar seguimiento a los programas. Estos indicadores deben considerar no sólo los productos (bienes y servicios) que generan los programas, sino también los efectos que tienen en la población. Los análisis provenientes de las evaluaciones de las políticas, los programas y los proyectos también son un insumo importante para el proceso presupuestario, pues contemplan los datos del sistema de

seguimiento aportando criterios sobre los efectos y los impactos de la acción gubernamental.

A continuación se presenta el cuadro 2, que señala las diferencias básicas entre el Presupuesto por Resultados y el Presupuesto Tradicional:

Cuadro 2  
Diferencia de Presupuesto Tradicional y Presupuesto por Resultados

Presupuesto Tradicional	Presupuesto por Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigna recursos a un organismo para gastarlo en ciertos insumos.</li> <li>• Informa sobre qué insumos utilizan los organismos públicos y cuánto gastan en insumos los organismos públicos.</li> <li>• El control presupuestario tradicional vigila que los actos sean legales y que el gasto se encuentre dentro de los límites autorizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorga recursos a los organismos para que los gasten en insumos con el fin de generar un cierto volumen de productos previsto.</li> <li>• Esos productos, a su vez, generarán ciertos resultados en la sociedad.</li> <li>• Brinda información adicional sobre qué se produce en los organismos públicos, quién produce los bienes públicos, cuántos bienes se producen, qué resultados se planea lograr con esos bienes y cuánto cuesta lograr dichos resultados.</li> </ul>
Insumos $\Rightarrow$ Productos	Insumos $\Rightarrow$ Productos $\Rightarrow$ Resultados

Fuente: Tavares y Berreta (2006).

### 2.32 Planificación orientada a resultados

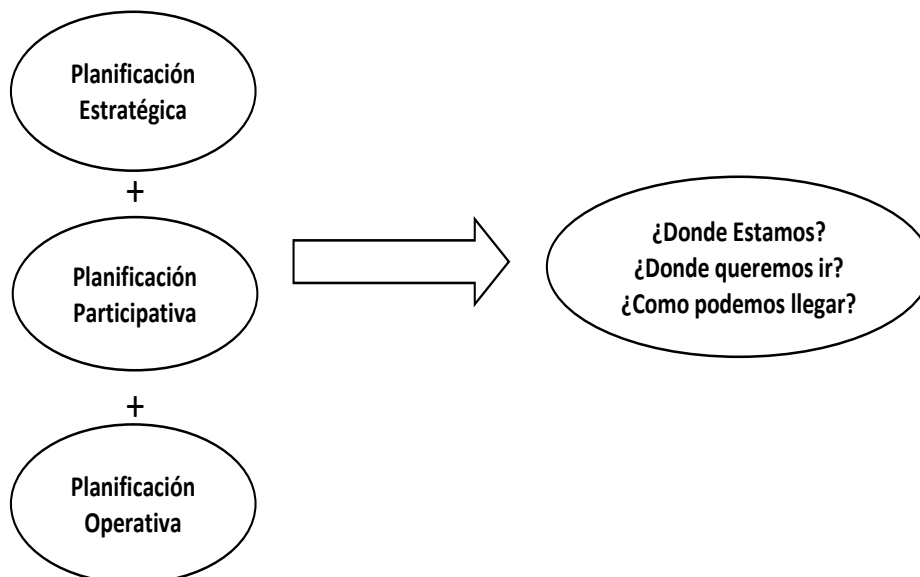
Lopez, R. y García M. (2010) sostienen que la planificación es el instrumento que el gobierno utiliza para definir la carta de navegación del país, es decir, su rumbo y su destino. Para ello, un país debe responder a tres preguntas básicas: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir? y ¿cómo podemos llegar? *Para contestar a la primera pregunta* se realiza un análisis de la situación social y económica del país mediante el uso de información estadística confiable. La respuesta a la *segunda*

*pregunta* se relaciona con los objetivos del gobierno vigente, convenientemente respaldados por el Poder Legislativo y las organizaciones de la Sociedad Civil. Contestar a la *tercera pregunta* conlleva analizar distintas opciones para lograr los objetivos y elegir aquellas que se muestren más pertinentes y eficientes.

Por tanto, la planificación orientada a resultados debe tener un carácter estratégico, uno participativo y uno operativo. Estratégico porque las respuestas a la pregunta ¿a dónde queremos ir? deben partir de una visión clara del futuro, por lo menos a mediano plazo, y plantear un conjunto de objetivos que han sido priorizados y jerarquizados mediante un análisis riguroso de los factores políticos, económicos y sociales del entorno.

A continuación se presenta la gráfica 3, que describe los elementos de la planificación orientada a resultados

Gráfica 3  
Elementos de la planificación orientada a resultados



Fuente: García, R (2010).



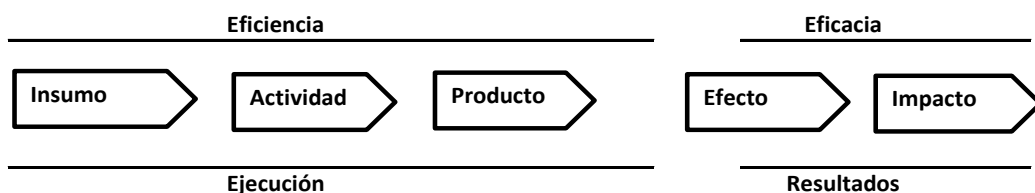
### 2.33 Gestión por resultados para el desarrollo

CEPAL (2012) determina que la gestión basada en resultados se centra en una clara noción de causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto). Estos cambios generalmente se muestran en una cadena de resultados o marco de resultados que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto.

Los resultados de desarrollo, por lo general se comprenden como secuenciales y restringidos por el tiempo, y los cambios se vinculan a una serie de pasos de gestión dentro del ciclo de programación de cualquier iniciativa de desarrollo (proyecto o programa). La gestión basada en resultados les pide a los gerentes que analicen de forma regular el grado en que sus actividades de implementación y resultados tienen probabilidad razonable de lograr los resultados deseados y hacer ajustes continuos, según sea necesario para asegurar el logro de los resultados.

A continuación se presenta la gráfica que demuestra la cadena de resultados:

Gráfica 4  
Cadena de Resultados



Fuente: Hellriegel, Jackson, Slocum. (2008).

### **3. METODOLOGÍA**

En esta sección se revelan los procedimientos de investigación considerados para dar solución al problema que se ha planteado de la gestión presupuestaria en las entidades descentralizadas del sector público.

#### **3.1 Definición del problema**

La definición del problema relacionado con la gestión presupuestaria en las entidades descentralizadas del sector público de Guatemala, significa especificarlo y delimitarlo con la mayor precisión posible de la manera siguiente:

##### **3.1.1 Especificación del problema**

En el Sector Público de Guatemala, existen diferentes entidades que forman parte de la Administración Pública por las diferentes actividades y funciones que realizan; en los últimos años desde el 2,000 a la fecha, se han venido realizando esfuerzos para mejorar aspectos deficientes en la administración de los recursos financieros que el Estado recauda a través de cada una de sus atribuciones y funciones que tiene a bien llevar a cabo por mandato constitucional. Entidades como el Ministerio de Finanzas Públicas y la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia, dictan la normativa legal aplicable para que cada institución realice la formulación de sus anteproyectos de presupuesto de ingresos y egresos; tal es el caso que se recomienda la utilización de la herramienta del Presupuesto por Resultados. De esa forma se presenta la problemática en la entidad objeto de esta tesis, pues se describe la necesidad de la elaboración de su presupuesto de una forma eficiente, que permita lograr un mejor control sobre la ejecución y los principales resultados que se deseen alcanzar, tomando en cuenta la aplicación de cada uno de sus componentes.

Por todo ello, se plantea la necesidad de aportar procedimientos para mejorar los procesos desactualizados, costumbres incorrectas y se plantea el problema:

¿Cuáles son los motivos por los cuales las entidades descentralizadas de fiscalización no administran eficientemente el presupuesto asignado de gastos de administración?

### **3.2 Objetivos**

Los objetivos son los propósitos o fines de la investigación, los cuales ayudarán a dirigir el trabajo.

- **Objetivo general**

Diseñar un modelo de presupuesto de gastos de administración, en entidades descentralizadas de fiscalización del sector público de Guatemala, basado en la herramienta de presupuesto por resultados, para tener un mejor control de lo asignado y lo ejecutado.

- **Objetivos específicos**

- Evaluar las características de la situación actual de la formulación del presupuesto de la entidad descentralizada fiscalizadora del sector público en Guatemala.
- Definir elementos de planificación orientada a resultados, y criterios para evaluar políticas, programas y proyectos para el proceso presupuestario por resultados.
- Establecer indicadores de evaluación del desempeño para el seguimiento de la ejecución del presupuesto y programas.
- Examinar los resultados financieros esperados del presupuesto por resultados.

### **3.3 Hipótesis**

El diseño e implementación de un modelo de presupuesto de gastos de administración por resultados para entidades descentralizadas de fiscalización del sector público de Guatemala, contribuye a mejorar la planificación estratégica participativa y operativa.

#### **Variable independiente**

Presupuesto de gastos

#### **Variables dependientes**

- Mejoramiento de la planificación estratégica, participativa y operativa;
- Criterios para evaluar políticas, programas y proyectos para el proceso presupuestario;
- Indicadores de desempeño para el seguimiento de programas, considerando productos y resultados en la población;
- Definición de criterios para medir productos y resultados de la asignación de recursos;
- Mejoramiento de la eficiencia en la asignación y el adecuado uso de recursos presupuestarios.

### **3.4 Método científico**

En el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico en todas sus fases. Los procesos utilizados en cada una de ellas fueron:

### **3.4.1 Indagadora**

Esta fase comprendió la recopilación y análisis de la información como fuente primaria de las entidades descentralizadas de fiscalización en Guatemala y en especial se tomó de referencia a la máxima entidad fiscalizadora del país, que por razones de confidencialidad se omitirá el nombre, así mismo las entrevistas que se hicieron en la entidad, para poder comprender la información, juntamente con los documentos y leyes de aplicación general para las entidades del Estado.

### **3.4.2 Demostrativa**

Se utilizó para verificar la validez de las hipótesis a través de los instrumentos elaborados para recolectar información, y así establecer la concordancia entre lo pronosticado y los resultados obtenidos.

### **3.4.3 Expositiva**

A través de la elaboración de un informe final, que contenga aportes que sirvan a la entidad, para ampliar los conocimientos sobre el tema objetivo de estudio.

## **3.5 Instrumentos de medición aplicados**

Un instrumento de medición adecuado es la observación de los datos registrados que representen los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. Para los efectos de esta investigación, la información que se utilizó, fue la observación de la forma de elaboración en entidades del sector público, especialmente cuando se hace la formulación de los presupuestos para todo un período fiscal.

## **3.6 Técnicas de investigación aplicadas**

Se utilizaron las técnicas de investigación documental y de campo siguientes:

**a) Técnicas de investigación documental**

Se consultarán libros, tesis, publicaciones, documentos y todo material documental que aporte a la investigación.

**b) Técnicas de investigación de campo**

Se realizará a través de la observación directa, así como entrevista a experto en el tema de investigación de la entidad objeto de estudio.

**3.7 Unidad de análisis**

Entidades descentralizadas de fiscalización del Sector Público

**3.8 Ámbito geográfico**

República de Guatemala

#### **4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA EN ENTIDADES DESCENTRALIZADAS DE FISCALIZACIÓN**

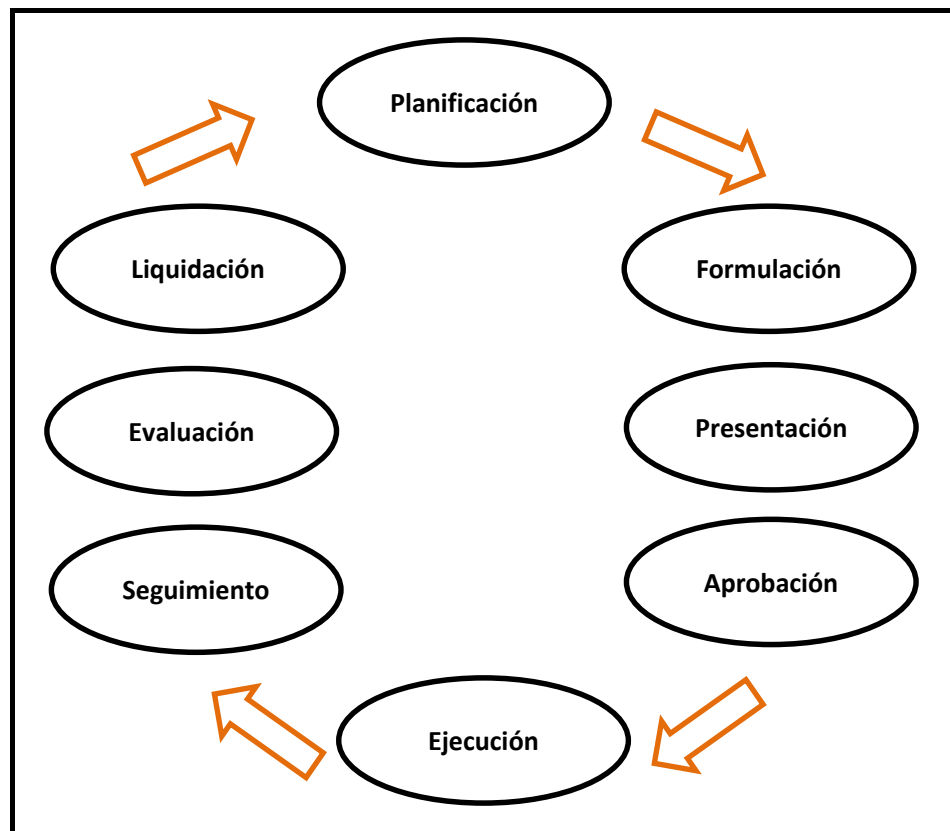
En este capítulo se realiza un análisis de la situación actual de la formulación del presupuesto de gastos de administración, tomando como referencia una de las principales entidades descentralizada de fiscalización de Guatemala, describiendo el detalle del proceso que generalmente se utiliza de acuerdo a la normativa del país, como punto de partida lo que establece el Decreto 101-97, Ley Orgánica del Presupuesto principalmente, en lo referente al Presupuesto de Ingresos, Egresos y las disposiciones generales.

##### **4.1 Análisis del proceso presupuestario**

El proceso presupuestario que se utiliza en este tipo de entidades descentralizadas, objeto de investigación, es realizada por el Departamento de Presupuesto; este se encuentra ubicado en la Dirección Financiera; es allí donde se encargan de la asignación adecuada de todos los ingresos y egresos, del presupuesto, en conjunto con la Dirección de Planificación, que es la encargada de plasmar en el presupuesto, las políticas públicas de gobierno, juntamente con las que la institución programe para su presupuesto.

A continuación se presenta la gráfica del proceso presupuestario en las entidades de Gobierno Central:

Gráfica 5  
Proceso presupuestario en las entidades de Estado



Fuente: Elaboración propia con base al portal del Ministerio de Finanzas Públicas.

El proceso presupuestario descrito anteriormente, se lleva a cabo en las entidades de referencia cumpliendo la normativa emitida por el Ministerio de Finanzas Públicas y de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, - SEGEPLAN- en especial en la formulación del presupuesto por resultados que se da en la entidad, la cual se observó que no se cumple a totalidad con esta herramienta.

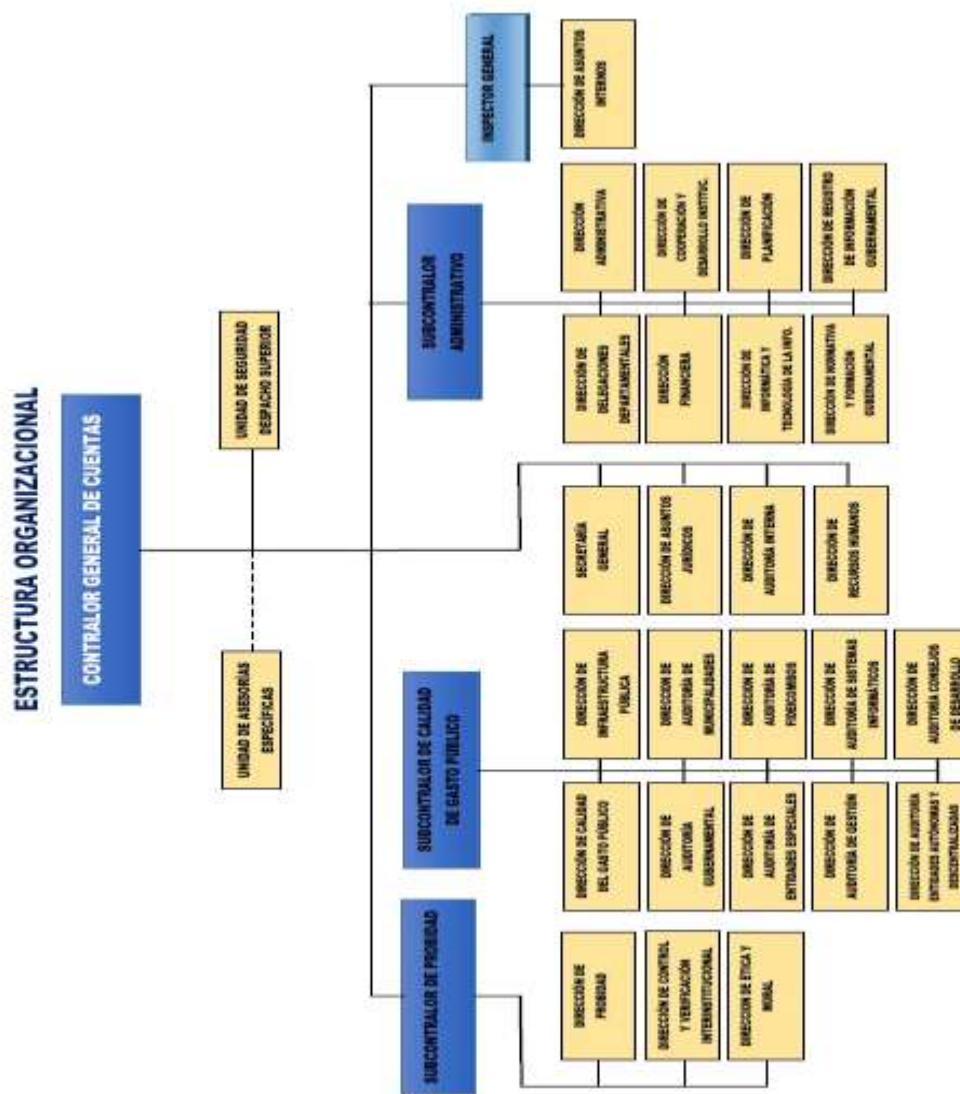
Por la importancia que se tiene hoy en día en todas las funciones del Estado, es necesario que se priorice cada uno de los gastos de los presupuestos de las



entidades del Gobierno, es así como el desarrollo de esta investigación va enfocada a crear mejores políticas de gasto en la entidad objeto de estudio.

A continuación se presenta el organigrama de la entidad descentralizada de fiscalización:

Gráfica 6  
Organigrama entidad descentralizada de fiscalización



Fuente: Elaboración obtenida en página web de la Contraloría General de Cuentas. Año 2016.

## 4.2 Determinación de la planificación presupuestaria

La planificación presupuestaria es llevada por la Dirección de Planificación, esta se encarga de llevar las políticas de la institución hacia donde se planea la gestión de la entidad; tiene la tarea de conceptualizar la misión, visión y objetivos estratégicos y operativos, juntamente de llevar el control de las metas que cada área o departamento realice dependiendo de sus actividades, al mismo tiempo ve y evalúa los indicadores de desempeño de toda la institución. Es importante mencionar que dicha dirección es la que tiene la responsabilidad de acatar las políticas gubernamentales emitidas por el Gobierno Ejecutivo, y tratar de formular nuevas políticas que le den valor agregado a la institución, y poder llevarlas a cabo en el anteproyecto de presupuesto de cada año.

La dirección de Planificación, siguiendo los lineamientos emitidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, y el Ministerio de Finanzas Públicas, que son las instituciones del Gobierno responsables de crear las políticas gubernamentales en cada institución; en otro sentido también se encargan de llevar sus planes operativos anuales.

A continuación se presenta la determinación de los objetivos estratégicos de la entidad fiscalizadora que se pudo establecer en la institución:

Cuadro 3  
Marco Estratégico Institucional  
Año: 1

<b>Misión:</b> Realizar la función fiscalizadora en forma externa de los recursos públicos fortaleciendo la probidad administrativa y transparencia de la gestión financiera del Estado.
--

<b>Visión:</b> Ser reconocida por el cumplimiento de sus funciones constitucionales, realizándolas con probidad y transparencia.
--

<b>Tipo de objetivo</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
Institucional 1	Promover un sistema de control gubernamental con enfoque integral que permita la supervisión, vigilancia, y verificación de los procesos y resultados de la gestión pública.
Institucional 2	Fortalecer una cultura de legalidad, responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas en los funcionarios y empleados de la administración pública.
Institucional 3	Fortalecer la eficiencia institucional basada en resultados para el mejoramiento continuo de los servicios prestados.
Institucional 4	Impulsar la participación ciudadana en la fiscalización de los recursos públicos, como apoyo para la transparencia, probidad y calidad del gasto en la gestión pública.

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos en Anteproyecto de Presupuesto, Contraloría General de Cuentas, Año 2016.

Según lo descrito en el cuadro, se puede observar que el Marco Estratégico Institucional de la entidad está comprendido en la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, los cuales se desarrollan en cuatro ejes institucionales que la entidad en referencia a determinado para poder lograr sus metas, y con los cuales forman parte importante de la planificación.

En el siguiente cuadro se describe la continuación del Marco Estratégico Institucional, en donde se enumeran los objetivos operativos para los programas 11, Fiscalización, y para el programa 12, Servicios de capacitación:

Cuadro 4  
Objetivos Operativos  
Año: 1

**Programa 11. Fiscalización Gubernamental**

1. Rediseñar procesos de auditoría eficientes y oportunos
2. Actualizar la normativa aplicable al control gubernamental.
3. Implementar un sistema de control de calidad de las acciones de fiscalización.
4. Mejorar la coordinación y orientación técnicas con los entes fiscalizados.
5. Innovar la aplicación de la normativa legal y procedimientos establecidos para transparentar la administración pública.
6. Impulsar programas de ética y moral en la administración pública.
7. Mejorar las relaciones interinstitucionales en la lucha contra la corrupción.
8. Mejorar los sistemas de información y evaluación para que sean eficientes, confiables y actualizados.
9. Perfeccionar el desarrollo de sistemas y aplicaciones informáticas para una prestación eficiente y oportuna de los servicios institucionales.
10. Mejorar la cultura y el clima organizacional orientado al logro de resultados.
11. Administrar efectiva y eficientemente los recursos de la institución.
12. Desarrollar mecanismos de participación ciudadana

**Programa 12. Formación de Recurso Humano**

1. Desarrollar planes de capacitación y profesionalización para el mejoramiento de conocimientos, capacidades y conductas del recurso humano de la institución.
2. Apoyar el fortalecimiento de la administración pública a través de procesos de capacitación profesional en el área de competencia institucional.
3. Apoyar los procesos de participación ciudadana en la ejecución, control y seguimiento de la gestión pública.

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos en Anteproyecto de Presupuesto, Contraloría General de Cuentas, Año 2016.

Según lo descrito anteriormente, los objetivos operativos son aplicados hacia el programa 11, Fiscalización Gubernamental, que representan lo que se pretende alcanzar en la actividad de mayor relevancia dentro de la institución.

### **4.3 Determinación de la formulación presupuestaria**

Esta etapa se lleva a cabo principalmente por el Departamento de Presupuesto, donde se realizan todas las acciones para que el presupuesto de ingresos y egresos de la entidad sea ingresado de acuerdo con las estimaciones cuantitativas, que se hayan podido recabar. Es importante mencionar que para este proceso, el departamento de presupuesto, cuenta con el apoyo de los departamentos siguientes: Compras, Planificación, Almacén y la Dirección Financiera.

El proceso de la formulación del presupuesto es de gran importancia para la entidad, ya que se toma en cuenta todo lo que se planea ejecutar en un período determinado; desde el año 2012 la mayoría de entidades la realizan de acuerdo a la metodología de Presupuesto de Resultados, según disposiciones del Ministerio de Finanzas Públicas, pero existen aspectos que no se realizan bajo esta metodología, así mismo, se toma como base la estructura programática de la entidad para poder asignar a cada renglón de gasto el monto final, y así cumplir con lo establecido en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público, toda la información establecida en este proceso se ingresa al Sistema de Gestión -SIGES-.

Es importante resaltar que esta investigación está enfocada en el presupuesto de gastos de administración de la entidad, priorizando y dando a conocer los principales rubros del mismo, ya que para poder tener mejores prácticas de gastos es necesario que se tengan bien definidas las funciones y los resultados que se desean obtener.

A continuación se presenta la Estructura Programática que actualmente se utiliza en el presupuesto de gastos de la institución tomada de base:

**Cuadro 5**  
**Estructura Programática de la Entidad de Fiscalización**  
**Año: 1**

DESCRIPCIÓN	PROGRAMA	SUBPRO-PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	DESCRIPCIÓN
Actividades centrales	01	00	000	01	0101	Dirección superior
	01	00	000	02	0101	Servicios administrativos
	01	00	000	03	0101	Servicios financieros
	01	00	000	04	0101	Procesamiento electrónico de datos
	01	00	000	05	0101	Asesoría legal
	01	00	000	06	0101	Auditoría interna
	01	00	000	08	0101	Delegaciones departamentales
Fiscalización gubernamental	11	00	000	01	0101	Fiscalización a entidades públicas
	11	00	000	02	0101	Fiscalización de probidad
Servicios de capacitación	12	00	000	01	0101	Servicios de capacitación

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

La información presentada en el cuadro anterior representa la distribución de los programas que existen en el presupuesto, siendo estos los siguientes: 01, Actividades Centrales; 11, Fiscalización Gubernamental; 12, Servicios de Capacitación. Es decir que con base en estos tres programas, giran todas las operaciones de su presupuesto.

Esta información es ingresada al Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN- de acuerdo a la estructura presupuestaria mostrada anteriormente. En relación al presupuesto de gastos de administración está comprendido por los renglones de los siguientes grupos: Grupo 100, Servicios No Personales; Grupo 200, Materiales y Suministros.

La asignación del presupuesto, se realiza a través del ingreso de los valores Sistema de Gestión, que es la herramienta proporcionada por el Ministerio de Finanzas Públicas, para que todas las entidades del Sector Público puedan

realizar el presupuesto. En dicho sistema se guarda toda la información ingresada de acuerdo a las estimaciones y políticas de cada entidad.

Como primer punto es necesario partir con los grupos de gasto que contempla el presupuesto de gastos de administración de la entidad, siendo estos los siguientes:

**Cuadro 6**  
**Grupos de Gastos utilizados en el presupuesto de egresos de la entidad**  
**fiscalizadora**  
**Año: 1**

<b>Grupo de gasto</b>	<b>Nombre</b>	<b>Concepto</b>
100	Servicios no personales	Egresos por concepto de servicios no personales, tales como servicios públicos, publicidad, impresión y encuadernación, pasajes y gastos varios de viaje, transporte de cosas, arrendamientos de edificios, terrenos y equipos, servicios financieros, para mantenimiento ordinarios de equipos y servicios varios.
200	Materiales y suministros	Comprende la adquisición de materiales y suministros combustibles, para el funcionamiento del Estado, incluidos, los que se destinan a conservación y reparación de bienes del activo fijo. Incluye la compra de bienes y materiales que forman parte de bienes de capital, (por administración) o para su transformación y/o enajenación ulterior por aquellas entidades que desarrollen actividades de carácter comercial, industrial, y/o servicios.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en la Contraloría General de Cuentas y al Manual de Clasificaciones Presupuestarios del Sector Público, Año 2015.

#### 4.4 Determinación de las fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento son los diferentes medios por los cuales la entidad logra recabar los recursos para llevar a cabo todas sus funciones cada año, representan parte fundamental en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, el cual se determinó que utilizan varias fuentes de financiamiento, las cuales se pueden utilizar dependiendo de la asignación que el Ministerio de Finanzas Públicas les aporte, pero principalmente la fuente 11 es la que lleva a cabo la mayor asignación para poder ejecutar sus gastos.

Cuadro 7  
Fuentes de Financiamiento utilizadas en el Presupuesto  
Año: 1

Fuente de financiamiento	Descripción
Fuente 11	Ingresos Corrientes
Fuente 31	Ingresos Propios
Fuente 32	Disminución de Caja y bancos en entidades descentralizadas y autónomas

Fuente: Información propia con base a datos obtenidos.

En el cuadro descrito anteriormente se demuestra las tres fuentes de financiamiento que se manejan para el desarrollo del presente trabajo; se tomarán de ejemplo los datos y montos que se utilizan en la fuente de financiamiento 11, Ingresos Corrientes, porque estos son asignados por parte del Ministerio de Finanzas Públicas y representan la mayor parte del presupuesto de la entidad.

#### 4.5 Determinación de los renglones de los grupos de gasto

Los renglones del presupuesto de egresos, de los gastos de administración comprenden todos aquellos rubros que la entidad utiliza para llevar a cabo todas las actividades y tareas que constitucionalmente tiene, además de tener las



funciones con base en su Ley Orgánica Decreto, 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala.

Los renglones son asignados de acuerdo, a las funciones que tiene cada sección o unidad de la entidad, y en la que se hace una estimación para la distribución de los montos y se hacen reuniones con los principales departamentos, para poder fijar las cantidades que se planea gastar en un período determinado. Sin embargo, existen unidades y delegaciones departamentales que no proporcionan información, siendo subjetiva la información que se maneja.

Para efectos de esta investigación se tomará como referencia los datos cuantitativos de los renglones de gastos de administración que utilizan las entidades, es decir, que los valores numéricos de los grupos de gastos 100, que pertenece al Grupo de Servicios No Personales y el grupo 200, que pertenece a Materiales y Suministros, que se usan comúnmente en la institución.

La información se presenta a continuación:

**Cuadro 8**  
**Renglones utilizados en el Presupuesto de Gastos de Administración**  
**Año: 1**

<b>Grupo de gasto</b>	<b>Renglón</b>	<b>Concepto</b>
<b>100 Servicios no Personales</b>	111	Energía eléctrica
	112	Agua
	113	Telefonía
	114	Correos y telegramos
	122	Impresión, encuadernación y reproducción
	131	Viáticos en el exterior
	132	Viáticos de representación en el exterior
	141	Transporte de personas
	151	Arrendamiento de inmuebles
	153	Arrendamiento de máquinas y equipo de oficina
	157	Arrendamiento de equipo de computo
	162	Mantenimiento y reparación de equipo de oficina
	165	Mantenimiento y reparación de equipo de transporte
	169	Mantenimiento y reparación de otras máquinas y equipos.
	171	Mantenimiento y reparación de edificios
	174	Mantenimiento y reparación de instalaciones
	183	Servicios jurídicos
	184	Servicios de auditoría
	189	Otros estudios y/o servicios
	191	Primas de seguro
195	Impuestos, derechos y tasas	
196	Servicios de protocolo	
197	Servicios de vigilancia	
199	Otros servicios no personales	

Van

Vienen

<b>Grupo de gasto</b>	<b>Renglón</b>	<b>Concepto</b>
<b>200 Materiales y suministros</b>	211	Alimentos para personas
	232	Acabados textiles
	233	Prendas de vestir
	241	Papel de escritorio
	242	Papales comerciales
	243	Productos de papel
	244	Productos de artes gráficas
	245	Libros revistas y periódicos
	253	Llantas y neumáticos
	262	Combustibles y lubricantes
	264	Insecticidas
	266	Productos medicinales
	267	Tintes, pinturas y colorantes
	268	Productos de plástico
	269	Otros productos químicos
	283	Productos de metal
	286	Herramientas menores
	291	Utiles de oficina
	292	Utiles de limpieza
	295	Utiles menores medico-quirurgicos
296	Utiles de cocina y comedor	
297	Utiles y accesorios eléctricos	
298	Accesorios y repuestos en general	
299	Otros productos y/o servicios	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Contraloría General de Cuentas, año 2015.

El cuadro descrito anteriormente muestra los renglones utilizados en el presupuesto de egresos de la entidad, los cuales reflejan todos los gastos reales que se estimó en la elaboración y formulación del anteproyecto de presupuesto.

#### **4.6 Asignación de los renglones de los gastos de administración**

Para la asignación de cada uno de los renglones, primero, se inicia con base en su estructura programática, la cual consta de tres programas: Programa 1, Actividades Centrales; Programa 11, Fiscalización Gubernamental; Programa 12, Servicios de Capacitación. Seguidamente se realiza una estimación de los costos de cada servicio, que son utilizados por la mayoría de las unidades, posteriormente se ingresan los valores.

Es necesario mencionar que para los fines de la investigación se muestran sólo los renglones de gastos de administración que dicha entidad utiliza, así mismo, la forma de promediar es con base a 11 meses durante el año, ya que por lo regular los gastos del mes de diciembre son ejecutados del presupuesto del año entrante, derivado de que las facturas de los mismos son emitidas con fecha del mes posterior como lo son las facturas por conceptos de agua, luz y teléfono.

A continuación se muestra la forma de ingresar o calcular los montos de asignación de los Gastos de administración del grupo 100, Servicios no Personales; y 200, Materiales y Suministros:

**Cuadro 9**  
**Forma de cálculo del Grupo 100 en el Presupuesto de Gastos de administración**  
**Actividades centrales**  
**Año 1**

Concepto del renglón	Renglón	Estimado	Meses	Total	Forma
Energía Eléctrica	111	316,767.27	11	3,484,440.00	Estimación con base en facturación de consumo de edificios (Zona 1, 2 y 13)
Agua	112	29,136.36	11	320,500.00	Estimación con base en facturación de consumo de edificios (Zona 1, 2 y 13)
Telefonía	113	197,863.64	11	2,176,500.00	Estimación con base en facturación de consumo de edificios (Zona 1, 2 y 13)
Correos y telegramos	114	26,072.73	11	286,800.00	Estimación del presupuesto anterior
Extracción de basura	115	6,490.91	11	71,400.00	Estimación del presupuesto anterior
Servicios de lavandería	116	2,650.00	11	29,150.00	Estimación del presupuesto anterior
Divulgación e información	121	87,257.09	11	959,828.00	Estimación del presupuesto anterior
Impresión, reproducción	122	88,575.45	11	974,330.00	Estimación del presupuesto anterior
Viáticos en el exterior	131	31,818.18	11	350,000.00	Estimación del presupuesto anterior
Viáticos en representación del exterior	132	18,181.82	11	200,000.00	Estimación del presupuesto anterior
Viáticos en el interior	133	154,913.59	11	1,704,049.51	Estimación del presupuesto anterior
Transporte de personas	141	27,272.73	11	300,000.00	Estimación del presupuesto anterior
Arrendamientos de inmuebles	151	7,272.73	11	80,000.00	Estimación del presupuesto anterior
Arrendamientos de equipo	157	6,818.18	11	75,000.00	Estimación del presupuesto anterior
Derechos de bienes tangibles	158	34,545.45	11	380,000.00	Estimación realizada con base en datos del Informática
Mantenimiento de equipo de oficina	162	11,054.55	11	121,600.00	Estimación del presupuesto anterior
Mantenimiento de equipo médico-quirúrgico	163	122.73	11	1,350.00	Estimación del presupuesto anterior
Mantenimiento de equipo de transporte	165	90,645.45	11	997,100.00	Estimación del presupuesto anterior
Mantenimiento de equipo de cómputo	168	22,877.27	11	251,650.00	Estimación del presupuesto anterior
Mantenimiento de otras maquinarias y equipos	169	27,504.55	11	302,550.00	Estimación del presupuesto anterior
Mantenimiento de edificios	171	86,263.64	11	948,900.00	Estimación del presupuesto anterior
Mantenimiento de instalaciones	174	15,000.00	11	165,000.00	Estimación del presupuesto anterior
Servicios médicos	182	600.91	11	6,610.00	Estimación del presupuesto anterior
Servicios de capacitación	185	7,727.27	11	85,000.00	Estimación del presupuesto anterior
Primas de Seguros	191	132,981.82	11	1,462,800.00	Estimación del presupuesto anterior
Comisiones cobradas	192	454.55	11	5,000.00	Estimación del presupuesto anterior
Gastos bancarios	194	545.45	11	6,000.00	Estimación del presupuesto anterior
Impuestos, derechos y tasas	195	27,380.43	11	301,184.69	Estimación del presupuesto anterior
Servicios de atención y protocolo	196	45,454.55	11	500,000.00	Estimación del presupuesto anterior
Servicios de vigilancia	197	29,400.00	11	323,400.00	Estimación del presupuesto anterior
Otros servicios no personales	199	32,390.91	11	356,300.00	Estimación del presupuesto anterior

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en la Contraloría General de Cuentas, año 2015.

La información en el cuadro 10, describe los renglones presupuestarios que por su naturaleza de servicios básicos son promediados, dependiendo del consumo del servicio, como por ejemplo: 111 energía eléctrica; 112, agua; 113, telefonía; 114, correos y telégrafos; 115, extracción de basura; para los demás la estimación se realiza de acuerdo a la estimación de años anteriores, y de la planeación de las actividades del año, aunque en este punto no se tiene precisión, pues los eventos se van cubriendo como van apareciendo.

**Cuadro 10**  
**Forma de cálculo del Grupo 2 en el presupuesto de gastos de administración**  
**Actividades centrales**  
**Año 1**

<b>Definición</b>	<b>Renglón</b>	<b>Forma de calcular</b>	<b>Proceso</b>
Alimentos para personas	211	Se toman en cuenta los servicios de cafetería de los tres edificios, refacciones, que se consideren en el año, y eventos que se puedan realizar.	Se realiza a través del promedio de lo gastado del ejercicio anterior.
Productos agroforestales	214	Por estimación de años anteriores	Se realiza a través del promedio de lo ejecutado del ejercicio anterior.
Piedra, arcilla y arena	223	Por estimación de años anteriores	Se realiza a través del promedio de lo ejecutado del ejercicio anterior.
Acabados textiles	232	Por estimación de años anteriores	Se realiza a través del promedio de lo ejecutado del ejercicio anterior.
Prendas de vestir	233	Por estimación de años anteriores	Se cotizan los productos para determinar costos.
Papel de escritorio	241	El Departamento de Compras realiza la estimación de los productos	Se cotizan los productos para determinar costos.
Papeles comerciales, cartones y otros	242	El Departamento de Compras realiza la estimación de los productos	Se cotizan los productos para determinar costos.
Productos de papel	243	El Departamento de Compras realiza la estimación de los productos	Se cotizan los productos para determinar costos.
Productos de artes graficas	244	El Departamento de Compras realiza la estimación de los productos	Se cotizan los productos para determinar costos.
Libros revistas y periodicos	245	El Departamento de Compras realiza la estimación de los productos	Se cotizan los productos para determinar costos.
Especies timbradas	247	El Departamento de Compras se realiza de estimadar los productos	Se cotizan los productos para determinar costos.
Otros productos de papel	249	Por estimación de años anteriores	Se realiza a través del promedio de lo ejecutado del ejercicio anterior.
Papel, cartón e impresos	252	Por estimación de años anteriores	Se realiza a través del promedio de lo ejecutado del ejercicio anterior.

Llantas y neumáticos	253	El Departamento de Compras realiza la estimación de los productos	Se cotizan los productos para determinar costos.
Artículos de caucho	254	Por estimación de años anteriores	Se realiza a través del promedio de lo ejecutado del ejercicio anterior.
Elementos compuestos	261	Por estimación de años anteriores	Se realiza a través del promedio de lo ejecutado del ejercicio anterior.
Combustibles y lubricantes	262	El Departamento de Compras realiza el calculo del pago.	Se cotizan los productos para determinar costos.
Insecticidas	264	Por estimación de años anteriores	Se realiza a través del promedio de lo ejecutado del ejercicio anterior.
Asfalto y similares	265	Por estimación de años anteriores	Se realiza a través del promedio de lo ejecutado del ejercicio anterior.

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en Contraloría General de Cuentas, año 2015.

El cuadro 10 muestra las estimaciones para el grupo de gastos 200, Materiales y suministros, donde sobresalen los renglones 211, Alimentos para personas; 267, tintas, pinturas y colorantes; 298 Accesorios y repuestos en general; los cuales se pueden estimar también con base en los años anteriores, pero los demás resulta necesario, saber si se van a utilizar en el período fiscal. Así mismo, en la investigación realizada solo en esos renglones se puede obtener datos proporcionados por el Departamento de Compras, para poder estimar el monto para cada año.

#### **4.7 Asignación del Programa 1, Actividades centrales**

Las actividades centrales representan para la entidad, dónde se origina la mayoría de operaciones, por ello es donde aparecen las mayores asignaciones. A continuación se muestra el ingreso de datos de los renglones en este programa:

Cuadro 11  
Asignación y Ejecución del Grupo 100  
Programa 1, Actividad 01, Fuente 11  
Año: 1

Renglón	Concepto	Monto total asignado Q.	Ejecución según Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-	% De Ejecución
111	Energía eléctrica	2,500,000.00	1,702,305.59	68.09
112	Agua	180,000.00	47,069.28	26.15
113	Telefonía	1,500,000.00	1,481,670.17	98.78
114	Correos y telegramos	168,000.00	81,035.00	48.24
115	Extracción de basura	50,000.00	41,970.00	83.94
116	Servicios de lavandería	17,500.00	10,485.00	59.91
121	Divulgación e Información	959,828.00	577,830.87	60.20
122	Impresión, encuadernación y reproducción	500,000.00	320,517.73	64.10
131	Viaticos en el exterior	350,000.00	21,276.90	6.08
132	Viaticos en representación del exterior	200,000.00	12,655.50	6.33
141	Trasporte de personas	300,000.00	83,911.78	27.97
151	Arrendamientos de inmuebles	80,000.00	45,157.10	56.45
157	Arrendamientos de equipo de cómputo	75,000.00	61,789.00	82.39
162	Mantenimiento de oficina	100,000.00	23,789.41	23.79
Van		<b>6,980,328.00</b>	<b>4,511,463.33</b>	



Renglón	Concepto	Monto total asignado	Ejecución según Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-	% De Ejecución
<b>Vienen</b>		<b>6,980,328.00</b>	<b>4,511,463.33</b>	
163	Mantenimiento de rep. de equipo sanitario	1,350.00	350.00	25.93
165	Mantenimiento de equipo de transporte	950,000.00	703,145.87	74.02
169	Mantenimiento y reparación de otras maquinarias y equipos	280,000.00	196,095.00	70.03
171	Mantenimiento de edificios	550,000.00	394,633.42	71.75
174	Mantenimiento y reparación de instalaciones	165,000.00	114,489.50	69.39
182	Servicios médico sanitarios	6,610.00	5,320.00	80.48
185	Servicios de capacitación	85,000.00	26,696.00	31.41
191	Primas y seguros	1,462,000.00	814,962.56	55.74
192	Comisiones	5,000.00	3,991.00	79.82
194	Gastos bancarios	6,000.00	4,502.89	75.05
195	Impuestos, derechos y tasas	300,000.00	264,888.65	88.30
196	Servicios de atención y protocolo	500,000.00	281,532.71	56.31
197	Servicios de vigilancia	300,000.00	90,000.00	30.00
199	Otros servicios no personales	335,000.00	236,734.67	70.67
<b>Total</b>		<b>11,926,288.00</b>	<b>7,648,805.60</b>	<b>64.13</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos en el Sistema de Contabilidad Integrada –SICOIN- año 2015.

Cuadro 12  
Asignación y Ejecución del Grupo 200  
Programa 1, Actividad 01, Fuente 11  
Año: 1

Renglón	Concepto	Monto total asignado	Ejecución según Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-	% De Ejecución
211	Alimentos para personas	1,500,000.00	1,398,070.53	93.20
214	Productos agroforestales	4,900.00	3,438.00	70.16
223	Piedra, arcilla	3,608.75	1,152.20	31.93
232	Acabados textiles	50,001.00	18,846.11	37.69
233	Prendas de vestir	87,500.00	78,880.00	90.15
241	Papel de escritorio	400,000.00	365,212.30	91.30
242	Papeles comercilaes	21,000.00	7,173.00	34.16
243	Productos de papel	390,000.00	345,002.95	88.46
244	Productos de artes gráficas	175,000.00	106,683.75	60.96
245	Libros, revistas	125,000.00	57,172.00	45.74
247	Especies timbradas	20,000.00	8,195.00	40.98
253	Llantas y neumáticos	205,000.00	167,944.00	81.92
254	Artículos de caucho	24,900.00	3,535.97	14.20
261	Elementos compuestos químicos	25,008.00	12,282.24	49.11
262	Combustilbes y Lubricantes	2,475,000.00	921,112.00	37.22
264	Insecticidas	49,995.00	813.40	1.63
266	Productos medicinales	300,000.00	131,169.57	43.72
267	Tintes	350,000.00	424,440.00	121.27
268	Productos de plástico	150,000.00	142,736.14	95.16
269	Otros productos químicos	45,000.00	23,956.99	53.24
283	Productos de metal	68,000.00	37,496.07	55.14
286	Herramientas menores	74,998.00	1,216.90	1.62
291	Útiles de oficina	400,000.00	224,964.92	56.24
292	Útiles de limpieza	450,000.00	128,395.56	28.53
295	Útiles medicos	100,000.00	16,053.25	16.05
296	Útiles de cocina y comedor	65,000.00	4,011.61	6.17
297	Útiles y accesorios eléctricos	125,000.00	96,194.17	76.96
298	Accesorios y repuestos en general	190,000.00	175,198.69	92.21
299	Otros productos y/o servicios	75,000.00	6,195.69	8.26
<b>Total</b>		<b>7,949,910.75</b>	<b>4,907,543.01</b>	<b>61.73</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la ejecución presupuestaria del Sistema de Contabilidad Integrada –SICOIN-, año 2015.

Como se puede ver en el cuadro 11 y 12, la asignación del grupo 100 y del grupo 200, en su mayoría representan los servicios que sirven para el funcionamiento de

las operaciones, se hace con base en estimaciones mensuales de los últimos registros de la ejecución presupuestaria de años anteriores que reporta en esos renglones, no obstante, existen renglones donde es difícil apreciar cuánto es lo que se planea ejecutar en un período determinado, ya que por su naturaleza, ocasionalmente suelen ser utilizados.

Con respecto a la ejecución presupuestaria para cada grupo de gasto 100 y 200, refleja un 61.73% respectivamente, porcentajes que representan una ejecución por debajo de lo que se debería ejecutar, por ser las Actividades Centrales.

A continuación se presenta el cuadro de la Actividad 02, Servicios Administrativos:

**Cuadro 13**  
Asignación y Ejecución del Grupo 100 y 200  
Programa 1, Actividad 02, Fuente 11  
Año: 1

<b>Renglón</b>	<b>Concepto</b>	<b>Monto total asignado</b>	<b>Ejecución según Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-</b>	<b>% de ejecución</b>
111	Energía eléctrica	300,000.00	193,961.13	64.65
112	Agua	69,000.00	63,823.87	92.50
113	Telefonía	200,000.00	123,451.00	61.73
122	Impresión, encuadernación y reproducción	200,000.00	27,000.00	13.50
171	Mantenimiento de edificios	200,000.00	10,502.73	5.25
211	Alimentos para personas	250,000.00	8,217.00	3.29
241	Papel de escritorio	100,000.00	0.00	0.00
261	Elementos químicos	24,984.00	0.00	0.00
267	Tintes, pinturas y colorantes	100,000.00	0.00	0.00
291	Útiles de oficina	100,000.00	0.00	0.00
292	Útiles de limpieza	75,000.00	0.00	0.00
<b>Total</b>		<b>1,618,984.00</b>	<b>426,955.73</b>	<b>26.37</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos en el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, año 2015.

A continuación se presenta el cuadro 14 de la Actividad 03, Servicios Financieros:

**Cuadro 14**  
**Asignación y Ejecución del Grupo 100 y 200**  
**Programa 1, Actividad 03, Fuente 11**  
**Año: 1**

<b>Renglón</b>	<b>Concepto</b>	<b>Monto total asignado</b>	<b>Ejecución según Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-</b>	<b>% De Ejecución</b>
111	Energía eléctrica	300,000.00	71,603.90	23.87
112	Agua	540,000.00	46,459.58	8.60
113	Telefonía	200,000.00	7,680.00	3.84
122	Impresión, encuadernación y reproducción	200,000.00	0.00	0.00
171	Mantenimiento de edificios	150,000.00	1,636.00	1.09
241	Papel de escritorio	50,000.00	0.00	0.00
267	Tintes, pinturas y colorantes	65,000.00	0.00	0.00
291	Útiles de oficina	35,000.00	0.00	0.00
297	Útiles, accesorios y materiales eléctricos	45,000.00	0.00	0.00
298	Accesorios y repuestos en general	40,000.00	22,800.00	57.00
<b>Total</b>		<b>1,625,000.00</b>	<b>150,179.48</b>	<b>9.24</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos en el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, año 2015.

Seguidamente se presenta el cuadro 15, Actividad 04, Procesamiento Electrónico de Datos:

Cuadro 15  
Asignación y Ejecución del Grupo 100 y 200  
Programa 1, Actividad 04, Fuente 11  
Año: 1

Renglón	Concepto	Monto total asignado	Ejecución según Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-	% De Ejecución
158	Derechos de bienes tangibles	380,000.00	183,447.22	48.28
168	Mant. y reparación de equipo de co	250,000.00	82,430.00	32.97
241	Papel de escritorio	45,000.00	0.00	0.00
243	Productos de papel y cartón	54,000.00	53,922.00	99.86
267	Tintes, pinturas y colorantes	45,000.00	0.00	0.00
291	Útiles de Oficina	50,000.00	0.00	0.00
<b>Total</b>		<b>824,000.00</b>	<b>319,799.22</b>	<b>38.81</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos en el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN- , año 2015.

El cuadro 16 demuestra la Actividad 05, Asesoría Legal y Normativa:

Cuadro 16  
Asignación y Ejecución del Grupo 100 y 200  
Programa 1, Actividad 05, Fuente 11  
Año: 1

Renglon	Concepto	Monto Total Asignado	Ejecución según Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-	% De Ejecución
122	Impresión, encuadernación y reproducción	20,000.00	0.00	0.00
165	Mantenimiento de equipo de transporte	25,000.00	0.00	0.00
241	Papel de escritorio	15,000.00	0.00	0.00
244	Productos de artes gráficas	25,000.00	0.00	0.00
267	Tintes, pinturas y colorantes	20,000.00	0.00	0.00
291	Útiles de oficina	15,000.00	0.00	0.00
<b>Total</b>		<b>120,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos en el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN- , año 2015.

A continuación, el cuadro 17, Actividad 06, Auditoría Interna:

**Cuadro 17**  
Asignación y ejecución del Grupo 100 y 200  
Programa 1, Actividad 06, Fuente 11  
Año: 1

Renglón	Concepto	Monto total asignado	Ejecución según Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-	% De Ejecución
122	Impresión, encuadernación y reproducción	20,000.00	0.00	0.00
241	Papel de escritorio	25,000.00	0.00	0.00
244	Productos de artes gráficas	25,000.00	0.00	0.00
291	Útiles de oficina	20,000.00	0.00	0.00
<b>Total</b>		<b>90,000.00</b>	-	-

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos en el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, año 2015.

Y para finalizar se describe el cuadro 18, correspondiente a la actividad 08 que lleva por nombre Delegaciones Departamentales:

**Cuadro 18**  
Ejecución del Grupo 100 y 200  
Programa 1, Actividad 08, Fuente 11  
Año: 1

Grupo	Concepto	Monto total asignado	Ejecución según Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-	% de ejecución
100	Servicios no personales	2,731,354.20	1,447,360.82	52.99
200	Materiales y suministros	717,591.96	307,535.77	42.86
<b>Total</b>		<b>3,448,946.16</b>	<b>1,754,896.59</b>	<b>50.88</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos en el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN- año 2015.

Según lo descrito en los cuadros 11,12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18 se puede observar que las ejecuciones presupuestarias según el SICOIN para el año investigado para esas Actividades del Presupuesto en los Gastos de Administración representan 61.13%, 26.37%, 9.24%, 38.81%, 0%, 0% y 50.88% respectivamente, lo cual indica una ejecución muy baja en comparación al 100% que se asignó

durante el año. Así mismo, se puede establecer que los objetivos operativos no están siendo cumplidos a cabalidad dentro de la institución en el Programa 1, Actividades Centrales, en cada una de sus actividades.

#### 4.8 Asignación del programa 11, fiscalización a entidades públicas

El programa 11 representa la actividad principal para la entidad, ya que la función primordial de la misma es la fiscalización a entidades de Gobierno, las cuales no reflejan los costos y gastos que se tienen en cada sector de la auditoría. El cálculo es el mismo, ya que es por estimaciones que se ingresa tanto el grupo 1 como el grupo 2. A continuación se presenta la asignación de valores de este programa:

Cuadro 19  
Asignación y Ejecución del Grupo 100  
Programa 11, Fiscalización Gubernamental, Fuente 11  
Año: 1

Renglon	Concepto	Asignado	Ejecución según Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-	% De Ejecución
114	Correos y telégrafos	50,000.00	0.00	0.00
122	Impresión, encuadernación	350,000.00	0.00	0.00
131	Viaticos en interior	100,000.00	57,843.00	57.84
133	Viaticos en el exterior	3,000,000.00	2,969,735.50	98.99
141	Transporte de personas	100,000.00	0.00	0.00
162	Mantenimiento y reparación de vehiculos	50,000.00	0.00	0.00
165	Mantenimiento y reparación de vehiculos	50,000.00	0.00	0.00
183	Servicios jurídicos	2,520,000.00	1,091,457.02	43.31
184	Servicios de auditoria	10,343,250.00	3,135,672.00	30.32
186	Servicios de informática	1,260,000.00	525,825.82	41.73
188	Servicios de ingeniería	1,620,000.00	802,467.78	49.54
	<b>Total</b>	<b>19,443,250.00</b>	<b>8,583,001.12</b>	<b>44.14</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos en el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, año 2015.

Cuadro 20  
Asignación y Ejecución del Grupo 200  
Programa 11, Fiscalización Gubernamental, Fuente 11  
Año: 1

Renglón	Concepto	Asignado	Ejecución según Sistema de Contabilidad Integrada SICOIN	% De Ejecución
211	Alimentos para Personas	99,995.00	649.00	0.65
232	Acabados textiles	15,001.00	0.00	0.00
233	Prendas de vestir	50,000.00	0.00	0.00
241	Papel de escritorio	300,000.00	0.00	0.00
243	Productos de papel y cartón	75,000.00	0.00	0.00
244	Productos de artes gráficas	35,000.00	0.00	0.00
262	Combustibles y lubricantes	100,000.00	0.00	0.00
267	Tintes, pinturas y colorantes	50,195.00	0.00	0.00
268	Productos de plástico	45,000.00	9,875.00	21.94
291	Útiles de oficina	160,000.00	0.00	0.00
	<b>Total</b>	<b>830,196.00</b>	<b>9,875.00</b>	<b>1.19</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos en el Sistema de Contabilidad Integrada –SICOIN- año 2015.

La información del cuadro 19 y 20 representa todo lo asignado en el Programa 11, que tiene por nombre Fiscalización Gubernamental, deben incluir la mayoría de la ejecución presupuestaria, pues es la razón de ser de la entidad, por tener las funciones de fiscalizar a entidades del Sector Público, la ejecución presupuestaria para el grupo 100 es de 44.14% y para el grupo 200 de 1.19%, estos porcentajes no demuestran la objetividad de la función primordial de la entidad, así mismo, no se cumple con los objetivos operativos para dicho programa.

#### 4.9 Asignación del programa 12 Servicios de capacitación

El programa 12, está representado como Servicios de Capacitación, aquí están inmersos todos los rubros que ocasionan capacitaciones que se da a los trabajadores de la entidad, y también a la ciudadanía en general. Su asignación se da de la manera siguiente:



Cuadro 21  
Asignación y Ejecución Grupo 100 y 200  
Programa 12, Servicios de Capacitación, Fuente 11  
Año: 1

Renglón	Concepto	Asignado	Ejecución según Sistema de Contabilidad Integrada - SICOIN-	% De Ejecución
122	Impresión, reproducción	50,000.00	0.00	0.00
162	Mantenimiento de equipo de oficina	35,000.00	275.00	0.79
169	Mantenimiento de otras maquinarias	50,000.00	0.00	0.00
211	Alimentos para personas	65,000.00	53,287.85	81.98
243	Productos de papel	35,000.00	-	0.00
244	Productos de artes gráficas	25,000.00	-	0.00
267	Tintes, pinturas y colorantes	50,000.00	-	0.00
268	Productos de plástico	15,000.00	869.70	5.80
291	Útiles de oficina	35,000.00	-	0.00
297	Útiles y materiales eléctricos	5,000.00	-	0.00
	<b>Total</b>	<b>230,000.00</b>	<b>54,157.55</b>	<b>23.55</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos en el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN- , año 2015.

Y para finalizar este análisis, el programa 12, Servicios de Capacitación, en la asignación de los valores de los grupos de gastos 100 y 200 del presupuesto, la ejecución presupuestaria asciende a 23.55%, situación que se vuelve a repetir en cuanto al porcentaje de la ejecución, quedando en evidencia que en los tres programas del presupuesto, no se logra ejecutar el 75%, y lo que es importante resaltar es que hay asignación de renglones que no fueron utilizados en todo ese período fiscal, concluyendo que no existe una planificación adecuada en la formulación para cada gasto en cada programa del Presupuesto General de Gastos en dicha entidad.

## 5. DISEÑO DEL MODELO DE PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS

En el presente capítulo se realiza la propuesta de la formulación del presupuesto de gastos de administración para entidades fiscalizadoras, enfocándose desde su estructura programática, hasta la forma de estimar sus gastos de acuerdo a la metodología propuesta de Presupuesto por Resultados.

### 5.1 Definición de elementos de planificación orientada a resultados

Es necesario describir que en la Gestión para Resultados, la planificación determinará los resultados de impacto que se pretende obtener en el marco de las políticas de desarrollo de largo, mediano y corto plazo. Para efectos del trabajo a desarrollar, se da inicio con la presentación de los elementos esenciales para la planificación en la Gestión de Resultados, como lo es la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos, los cuales representan los ejes centrales o institucionales que la entidad empleará para lograr sus fines.

A continuación se describe los elementos de planificación:

Cuadro 22  
Marco de la Gestión para Resultados  
Año: 2

<b>Misión:</b>
Realizar la función fiscalizadora en forma íntegra, agregando un valor público a las entidades de Gobierno, velando por el cumplimiento del desempeño de sus resultados, objetivos de gobierno y la mejora continua.
<b>Visión:</b>
Ser una institución moderna, integrada en los procesos de fiscalización del sector público con base en las funciones constitucionales, realizándolas con los principios de buena gobernanza, transparencia y rendición de cuentas.

<b>Tipo de objetivo</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
Institucional 1	Promover el desarrollo de una nueva cultura organizacional, tanto en los niveles políticos y gerenciales, como en los técnicos y administrativos.
Institucional 2	Impulsar un modelo de gestión en el que se privilegien los resultados en el marco de las políticas planificadas de desarrollo, por sobre los procedimientos.
Institucional 3	Gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con las políticas públicas, definidas para atender las demandas de la sociedad civil.
Institucional 4	Impulsar la participación de la sociedad civil, tanto en la rendición de cuentas, como en la presentación de información relevante sobre los resultados de la gestión gubernamental.
Institucional 5	Impulsar los incentivos en las buenas prácticas de rendición de cuentas, a través del cumplimiento de resultados en las diferentes direcciones.

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Contraloría General de Cuentas, año 2015

El cuadro 22, muestra los elementos en la planificación orientada a resultados, que es el tema propuesto de la elaboración del presente trabajo, en los que se muestra la misión, visión y objetivos institucionales que se plantean para cumplir con esta nueva forma de gestión pública bajo esta metodología.

Y para finalizar con los aspectos de la Planificación Estratégica se describen los objetivos operativos, que son los instrumentos o medios que sirven de base para poder lograr los objetivos institucionales y poder evaluar si los resultados son los esperados.

A continuación se presentan los objetivos operativos para la entidad:

Cuadro 23  
Marco de la Gestión para Resultados  
Objetivos Operativos  
Año: 2

**Programa 11, Fiscalización Gubernamental**

1. Sectorizar la auditoría, de acuerdo a la propuesta de la estructura programática sugerida.
2. Focalizar los tres tipos de auditoría según la normativa de las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores – ISSAI-, las cuales son: Auditoría Financiera, Auditoría de Cumplimiento, Auditoría de Gestión.
3. Implementar técnicas en la auditoría para poder darle valor adicional a las funciones de las entidades.
4. Capacitar a los auditores gubernamentales, a través de talleres, relacionados con la Gestión por Resultados y aspectos de normativa gubernamental, ISSAI.
5. Concientizar a las autoridades del ámbito público, en que las decisiones del gasto estén incluidas en un plan estratégico, de largo plazo en que se establezcan prioridades que deban observarse para la asignación de recurso público.
6. Evaluación continua de la calidad del gasto público a través de un proceso del perfeccionamiento de la gestión pública.
7. Impulsar la fiscalización ciudadana que deben ejercer sobre los gestores públicos. Impulsar la capacitación continua a todos los auditores gubernamentales en temas de materia legal y normativa vigente.

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida, año 2016.

Como se puede observar en el cuadro anterior, los objetivos operativos son las acciones que se tienen estipuladas para lograr la modernización en la estructura y gestión presupuestaria, en las que se destaca la importancia en temas de modernización en aspectos de cumplimiento de las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras superiores –ISSAI, así mismo, focalizar los gastos en los resultados que se puedan alcanzar.

## **5.2 Definición de criterios para evaluar políticas, programas y proyectos para el proceso presupuestario por resultados.**

La definición de criterios para evaluar políticas representa una tarea de las altas autoridades de la entidad, ya que si lo que se pretende es implementar cambios para que las auditorías tengan un mayor beneficio a la sociedad, hay que partir de las necesidades que existen en el país existen actualmente. Para ser más exactos y en mención a la teoría de la Metodología de Presupuesto por Resultados, es necesario realizar a fondo un análisis de la situación económica del país, en la que las labores que realice la entidad fiscalizadora, pueda coadyuvar en el desarrollo social y económico. En ese orden de ideas, las políticas de mayor necesidad que los índices macroeconómicos demuestran, según el Instituto Nacional de Estadística, se mencionan las siguientes:

- Políticas de Salud
- Políticas de Educación
- Políticas de Economía
- Políticas de Infraestructura
- Políticas de Agricultura y Ganadería
- Políticas de Seguridad y Justicia
- Políticas de Calidad de Ejecución de las Entidades
- Políticas del Deporte Nacional
- Políticas de Gobiernos Locales
- Políticas de Atención a Denuncias
- Políticas a Normas de Actualización Gubernamental

Después de analizar las políticas mencionadas, se encuentran los Programas que en este caso se tienen que vincular con el presupuesto que se pretende realizar; para el caso de la unidad objeto de estudio aplicaría el Programa 11, Fiscalización Gubernamental, ya que se tiene que vincular cada política del presupuesto con base en las mayores necesidades que el país demanda.

En el caso de que existieran proyectos se vincularía en la estructura presupuestaria.

### **5.3 Determinación de la propuesta de la Estructura programática**

Dentro de la Metodología del Presupuesto por Resultados, es necesario que se hagan esfuerzos para mejorar el desarrollo económico y sostenible de un país, lo cual se puede lograr a través del fortalecimiento a las instituciones del Sector Público, ya que ello propicia generar cambios que coadyuven al mejoramiento y función de cada entidad. En referencia a lo citado, la Estructura Programática del Presupuesto, no solamente tiene que ser la base para asignación del presupuesto sino también debe estar vinculada con un plan que se desee alcanzar.

A continuación se muestra la estructura presupuestaria de la red programática propuesta para las entidades descentralizadas de fiscalización, la cual se considera que representa los diversos sectores que traerían mayores beneficios a la sociedad guatemalteca:

**Cuadro 24**  
**Estructura Presupuestaria Propuesta**  
**Año 2**

<b>Programa 01 Actividad Centrales</b>	<b>Actividad</b>
11140020-000-00-01-00-000-001-000	Dirección superior
11140020-000-00-01-00-000-002-000	Servicios administrativos
11140020-000-00-01-00-000-003-000	Servicios financieros
11140020-000-00-01-00-000-004-000	Procesamiento electrónico de datos
11140020-000-00-01-00-000-005-000	Delegaciones departamentales
<b>Programa 11 Fiscalización Gubernamental</b>	<b>Actividad</b>
11140020-000-00-11-00-000-001-000	Fiscalización sector salud y seguridad social
11140020-000-00-11-00-000-002-000	Fiscalización del sector educación, ciencia, cultura y deporte
11140020-000-00-11-00-000-003-000	Fiscalización del sector economía, finanzas, trabajo y previsión social
11140020-000-00-11-00-000-004-000	Fiscalización sector comunicaciones, infraestructura y vivienda
11140020-000-00-11-00-000-005-000	Fiscalización sector agrícola, recursos naturales, medio ambiente energía y minas
11140020-000-00-11-00-000-006-000	Fiscalización sector defensa, seguridad y justicia
11140020-000-00-11-00-000-007-000	Fiscalización sector organismos e instituciones de apoyo
11140020-000-00-11-00-000-008-000	Fiscalización sector gobiernos locales y consejos de desarrollo
11140020-000-00-11-00-000-009-000	Fiscalización sector atención a denuncias
11140020-000-00-11-00-000-010-000	Fiscalización sector sistemas informáticos y nóminas de gobierno
11140020-000-00-11-00-000-011-000	Fiscalización sector aseguramiento de la calidad de auditoría
11140020-000-00-11-00-000-012-000	Fiscalización a la probidad de empleados públicos
<b>Programa 12 Capacitación</b>	<b>Actividad</b>
11140020-000-00-12-00-000-001-000	Formación de recurso humano

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida, año 2016.

El cuadro 24 describe la Estructura Presupuestaria propuesta que según el criterio de la investigación beneficiaría que las actividades principales del programa 11, Fiscalización Gubernamental, se vinculen y detallen la ejecución presupuestaria de acuerdo al sector donde se están realizando las auditorías, así mismo, se

podrá cuantificar los renglones que en cada sector de la auditoría que se está utilizando, juntamente con la ejecución presupuestaria de cada uno de esos programas.

La forma en que se está proponiendo sectorizar el Programa de Fiscalización Gubernamental es con base en mejorar la distribución de cada gasto y que pueda reflejar para cada sector de la auditoría, al mismo tiempo de poder medir qué sector está requiriendo mayores auditorías, con base en las demandas de la ciudadanía a la planificación de la entidad.

#### **5.4 Definición de instrumentos variables para definir productos y resultados de la asignación y ejecución presupuestaria.**

Las variables para definir productos bajo esta metodología, serán los tipos de informe en cada sector de la auditoría que están relacionados con los resultados que se desean obtener en la asignación y ejecución presupuestaria.

Dentro de los tipos de Informe que se van a realizar en las diferentes auditorías, son los de nuevas propuestas para poder mejorar la labor de la fiscalización; basándose en la normativa referida por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras -INTOSAI- bajo el enfoque de Auditorías Financieras, Auditorías de Cumplimiento y Auditorías de Gestión, y siempre tomando en cuenta las asignadas por Comisiones Especiales que la sociedad civil demande, o a requerimiento del Ministerio Público. Con ello se pretende aplicar estos tipos de auditorías a cada sector propuesto de las áreas del país.

Como primer punto, bajo la metodología del Presupuesto por Resultados se establecen los productos que la entidad debe generar, que para este caso son los Informes de Auditoría, seguidamente, ya definidos los productos, los instrumentos para poder medir cada producto, van a ser la cantidad de informes planificados durante cada ejercicio fiscal, los que deben priorizar de acuerdo a las diferentes



demandas requeridas por todo el país y los resultados de la asignación y ejecución se podrán notar en la cantidad de insumos ejecutados en cada sector o de cada programa de auditoría.

Para las demás actividades del presupuesto de gastos que están comprendidas en el Programa 1 y son las actividades 01, 02, 03, 04 y 05 que forman parte de las funciones administrativas, no están enfocadas a presentar resultados en cuanto a fiscalización, por lo que su desempeño se determinarán a través de la ejecución del presupuesto que se revisará cuatrimestralmente de acuerdo a como se realiza la programación del presupuesto de las entidades de Gobierno.

Para poder establecer los resultados que se desean obtener con ese modelo propuesto, según la metodología de resultados, se tiene que dirigir hacia el fin primordial de cada organización; en este caso, es la fiscalización a entidades del Estado, iniciando por definir el sector social donde la auditoría está demandando mayores cantidades de auditorías, esto a través de las solicitudes de requerimientos de la sociedad civil. Así mismo poder cuantificar los informes que se están generando dentro de la institución y obtener la ejecución del gasto del presupuesto de cada sector de la auditoría. Con ello se lograría direccionar el gasto hacia cada área de la auditoría, por ejemplo, salud, educación, justicia, etc.

La propuesta para definir instrumentos de medición que se utilizará para verificar si se está llevando a cabo con efectividad el desempeño de lo planificado en la elaboración de los informes de Auditoría, se hará con base en una debida planificación de cada Dirección de Auditoría, dependiendo de la magnitud de cada requerimiento; en lo que respecta a las actividades administrativas, el instrumento de medición será la revisión de la ejecución presupuestaria en su estructura; la información se presenta a continuación:

**Cuadro 25**  
**Instrumentos de Medición de Ejecución Presupuestaria**  
**Entidad Fiscalizadora**  
**Año: 2**

<b>Indicadores de ejecución cuatrimestralmente</b>									
<b>Programa</b>	<b>No de Productos</b>	<b>Productos / Informes</b>	<b>Presupuesto Asignado</b>	<b>Ejecucion Real</b>	<b>% Ejecucion Optima 95%</b>	<b>Diferencia</b>	<b>% Ejecución Real</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Categoría programática asociada al producto</b>
1	1	Actividad 01 Dirección superior						SI _ NO _	01-01-
	2	Actividad 02 Servicios administrativos						SI _ NO _	01-02-
	3	Actividad 03 Servicios financieros						SI _ NO _	01-03-
	4	Actividad 04 Procesamiento de datos						SI _ NO _	01-04-
	5	Actividad 05 Delegaciones departamentales						SI _ NO _	01-05-
11	1	Informes Sector Salud y seguridad social						SI _ NO _	11-01-
	2	Informes de Educación, ciencia, cultura y deporte						SI _ NO _	11-02-
	3	Informes de economía, finanzas, trabajo y previsión social						SI _ NO _	11-03-
	4	Informes de sector comunicaciones, infraestructura y vivienda						SI _ NO _	11-04-
	5	Informes sector agrícola, recursos naturales, medio ambiente energía y minas						SI _ NO _	11-05-
	6	Informes de sector defensa, seguridad y justicia						SI _ NO _	11-06-
	7	Informes de Sector Organismos e instituciones de apoyo						SI _ NO _	11-07-
	8	Informes sector gobiernos locales y consejos de desarrollo						SI _ NO _	11-08-
	9	Informes de Sector Atención a Denuncias						SI _ NO _	11-09-
	10	Informes de sector sistemas informáticos y nóminas de gobierno						SI _ NO _	11-10-
	11	Informes de sector aseguramiento de la calidad de auditoría						SI _ NO _	11-11-
11	Informes de probidad						SI _ NO _	11-12-	
12	12	Servicios de capacitación						SI _ NO _	12-00-01-

Fuente: Investigación de campo con base a la información obtenida, año 2016.

Con el cuadro descrito anteriormente se pretende verificar la ejecución del presupuesto cuatrimestralmente en cada una de sus actividades, mediante los reportes de ejecución, y así medir y ajustar para que se logre la meta de ejecutar la propuesta de 95% a nivel total.

Ejemplo 1 de aplicación:

Indicadores de ejecución cuatrimestralmente									
Programa	No de Productos	Productos / Informes	Presupuesto asignado	Ejecucion real	% Ejecucion óptima 95%	Diferencia	% Ejecución real	Cumplimiento	Categoría programática asociada al producto
1	1	Actividad 01 Dirección superior	100,000.00	85,000.00	95,000.00	(10,000.00)	0.85	SÍ _ NO <u>X</u>	01-01-
	2	Actividad 02 Servicios administrativos	300,000.00	75,000.00	285,000.00	(210,000.00)	0.25	SÍ _ NO <u>X</u>	01-02-
	3	Actividad 03 Servicios financieros	150,000.00	142,500.00	142,500.00	-	0.95	SÍ <u>X</u> NO _	01-03-
	4	Actividad 04 Procesamiento de datos	80,000.00	50,000.00	76,000.00	(26,000.00)	0.63	SÍ _ NO <u>X</u>	01-04-
	5	Actividad 05 Delegaciones departamentales	1,000,000.00	990,000.00	950,000.00	40,000.00	0.99	SÍ <u>X</u> NO _	01-05-
	Total		1,630,000.00	1,342,500.00	1,548,500.00	(206,000.00)	0.82		

Según el ejemplo descrito anteriormente, se puede notar que a cada actividad del presupuesto se le asigna un monto al inicio de cada período, se procederá a sacar el porcentaje de la ejecución real y compararla con la ejecución óptima que es el 95% de efectividad, para posteriormente poder señalar si se cumplió o no, la ejecución en cada uno de las categorías programáticas.

Se propone el siguiente cuadro para ejemplificar el control de los informes que se piensa comparar con la planificación de las auditorías.

Cuadro 26  
Instrumentos de Medición de Productos  
Entidad Fiscalizadora  
Año: 2

No de Productos	Productos / Informes	Tipos de Informes de Auditoría						Total	Categoría programática asociada al producto
		Financiera	Gestión	Cumplimiento	Especiales				
1	Informes sector salud y seguridad social Realizados Planificados								11-00-01-
2	Informes de educación, ciencia, cultura y deporte Realizados Planificados	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO				11-00-02-
3	Informes de economía, finanzas, trabajo y previsión social Realizados Planificados	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO				11-00-03-
4	Informes de sector comunicaciones, infraestructura y vivienda Realizados Planificados	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO				11-00-04-
5	Informes sector agrícola, recursos naturales, medio ambiente energía y minas Realizados Planificados	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO				11-00-05-
6	Informes de sector defensa, seguridad y justicia Realizados Planificados	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO				11-00-06-
7	Informes de sector organismos e instituciones de apoyo Realizados Planificados	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO				11-01-01-
8	Informes sector gobiernos locales y consejos de desarrollo Realizados Planificados	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO				11-01-02-
9	Informes de sector atención a denuncias Realizados Planificados	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO				11-01-03-
		SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO	SÍ NO				

Fuente: Investigación de campo con base en información obtenida, año 2016.

Como se observa en el cuadro 26, se realiza un esquema para poder cuantificar cada tipo de informes de auditoría según el sector hacia donde vaya dirigido, y se puede determinar qué tipo de informe se va finalizando, y así estimar un total por sector, esto es de gran importancia para verificar si se está cumpliendo con lo planificado; se considera que bajo este modelo la fiscalización mejora, llevando un control de qué tipos de informe se están generando en la entidad, así mismo con la sectorialización se puede determinar qué área está siendo más requerida, en función de los principales problemas que aquejan a nuestro país.

Ejemplo 2 de aplicación:

No de Productos	Productos / Informes	Tipos de informes de auditoría					% de Metas cumplidas	Categoría programática asociada al producto
		Financiera	Gestión	Cumplimiento	Especiales	Total		
1	Informes sector salud y seguridad social							11-00-01-
	Planificados	10	10	10	10	40		
	Realizados	10	10	8	8	36	90%	
	CUMPLIÓ	SÍ_x_NO__	SÍ_x_NO__	SÍ_x_NO__	SÍ_NO_x_			
2	Informes de educación, ciencia, cultura y deporte							11-00-02-
	Planificados	20	30	40	50	140		
	Realizados	8	9	25	40	82	59%	
	CUMPLIÓ	SÍ_x_NO__	SÍ_x_NO__	SÍ_x_NO__	SÍ_NO_x_			

Según el ejemplo 2, se puede observar que a cada informe, según la clasificación de auditoría: Financiera, Gestión, Cumplimiento y Especial, se le va a cuantificar de acuerdo a las metas planificadas de cada dirección de auditoría, para ser comparadas con lo realizado cuatrimestralmente, posteriormente, se determina si se cumplió o no con lo establecido, y finalizando dará el porcentaje de metas cumplidas.

### **5.5 Definición de criterios para definir productos y resultados de la asignación de recursos**

Es necesario definir qué criterios se van a utilizar para la asignación de los recursos con base en los resultados que se pretende alcanzar, según la metodología propuesta. Para la presente investigación se van a clasificar los renglones de mayor importancia de acuerdo a las funciones de cada actividad del presupuesto, siguiendo la red programática y tratar de no repetir los renglones de gasto en las actividades del presupuesto, posteriormente se asignarán los montos de cada renglón con base en la planificación de cada sector de auditoría y de cada actividad administrativa.

Para iniciar asignación de los recursos, es necesario establecer que va hacer en orden de la estructura presupuestaria, la cual quedaría así:

- a) Dirección superior: Sus actividades tienen que ver con la toma de decisiones importantes en la entidad, delegando a través de las otras áreas administrativas, la mayoría de los gastos para el funcionamiento.

Su distribución de renglones quedaría así:

Cuadro 27  
Asignación de renglones  
Dirección Superior  
Año: 2

Principales insumos de la Dirección Superior		Concepto de gasto
<b>Grupo de gasto 100</b>	<b>Renglón</b>	
131	Viáticos en el exterior	Viáticos para funcionarios de la entidad por viajes al exterior
132	Viáticos en representación en el exterior	Rubros para viáticos de las altas autoridades de la entidad.
151	Arrendamiento de inmuebles	Gastos por concepto de algunos arrendamientos que las altas autoridades consideren necesario para el funcionamiento de la entidad.
191	Primas de Seguro	Gastos por seguros adquiridos para los equipos que las altas autoridades lo aprueben.
196	Servicios de atención y protocolo	Gastos actividades especiales que la Jefatura considere necesario realizar.
<b>Grupo de gasto 200</b>	<b>Renglón</b>	<b>Concepto de gasto</b>
241	Papel de escritorio	Gastos por resmas de papel que se estimen en la auditoría.
243	Productos de papel	Carpetas para archivar

Fuente: Investigación de campo con base en información obtenida, año 2015.

La asignación quedaría de la siguiente forma:

Cuadro 28  
Asignación de Montos  
Programa 1, Actividad 01, Fuente 11  
Año: 2

Renglón	Concepto	Asignación
131	Viáticos en el exterior	150,000.00
132	Viáticos en representación del exterior	100,000.00
151	Arrendamiento de inmuebles	150,000.00
191	Primas de seguro	1,500,000.00
196	Servicios de Atención y protocolo	350,000.00
241	Papel de escritorio	30,000.00
243	Productos de papel	30,000.00
	<b>Total</b>	<b>2,310,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida y a la ejecución del presupuesto del cuadro 5.

Según se puede observar en el cuadro 28, se priorizan los renglones presupuestarios que se utilizan de acuerdo a las actividades centrales, pues los gastos realizados se originan en Jefatura General, por esta situación se considera renglones con un monto de Q2,310.000.00, el criterio que se utilizó fue reducir renglones de gasto que estaban asignados en esta actividad y dejar solamente siete renglones que por la naturaleza de sus operaciones tienen que ejecutarse allí, se asignó Q150,000.00 para viáticos en el exterior, que como su nombre lo indica es para utilización de los Jefes cuando realice comisiones fuera del país.

El criterio fue dejar para los viajes al exterior del despacho, en el renglón 132, Viáticos en representación en el exterior, que también forma parte de la comitiva del despacho y se le asignó Q100,000.00; el renglón 151, arrendamiento, de inmuebles, se utilizará para el pago de la renta del archivo de lo cual se pidió información a la persona dueña del inmueble, juntamente con el monto de los seguros, que asciende a Q1,500.000.00, lo cual se confirmó con la Compañía que presta el servicio y para finalizar se asignó a los renglones 241, papel Q30,000.00 para cubrir todo relativo a papel de escritorio y papel oficial membretado, y Q30,000.00 al renglón 243, productos de cartón, considerando todo lo relativo a desechables, impresiones oficiales.

- b) Servicios Administrativos: Sus principales funciones están relacionadas con todas las actividades administrativas para el buen funcionamiento de la entidad, es decir, que en esta actividad se tiene que llevar el control de toda la administración, para funcionen correctamente.

Su distribución quedaría así:



Cuadro 29  
Asignación de renglones  
Servicios Administrativos  
Año: 2

Principales insumos de servicios administrativos		Concepto de gasto
Renglon	Definición	
111	Energía eléctrica	Energía eléctrica de los edificios
112	Agua	Agua para los edificios
113	Telefonía	Telefonía de los edificios
114	Correos y telegráfos	Servicios de correo en toda la entidad
121	Divulgación e información	Publicidad que se tenga que hacer en los medios
122	Impresión, reproducción y encuadernación	Impresiones y encuadernaciones
141	Boletos de transporte	Gastos por pasajes que se den en el área administrativa
162	Mantenimiento de equipo de oficina	Mantenimiento de todos los equipos de oficina
165	Mantenimiento de equipo de transporte	Mantenimiento de todos los vehículos
169	Mantenimiento de otras maquinarias y equipos	Otro tipo de mantenimiento
171	Mantenimiento de edificios	Mantenimiento a los edificios
174	Mantenimiento de otras instalaciones	Mantenimiento de redes eléctricas o telefónicas
199	Otros servicios no personales	Otros tipos de servicios no especificados

Fuente: Investigación de campo con base en información obtenida, año 2016.

**Cuadro 30**  
**Asignación de renglones**  
**Programa 01, Actividad 02, Servicios Administrativos**  
**Año: 2**

Principales insumos de servicios administrativos		Concepto de gasto
Grupo de gasto 200	Renglón	
211	Alimentos para personas	Comprende el subsidio de las cafeterías de los edificios, y alimentos para actividades
241	Papel de escritorio	Comprende el papel, para todas las áreas administrativas
243	Productos de papel	Comprende todo los productos de papel
245	Libros, revistas	Comprende todo lo relacionado a las suscripciones de periódicos.
253	Llantas y neumáticos	Comprende las llantas para todos los vehiculos al servicio de la entidad.
262	Combustilbes y lubricantes	Comprende el combustible para todas las comisiones de la entidad.
264	Insecticidas	Gastos por insecticidas
266	Productos medicinales	Productos medicinales que se le dan a los trabajadores con base en receta médica.
267	Tintes, pinturas y colorantes	Comprende todos los toner de impresoras y fotocopiadoras del area administrativa, incluye pintura de los edificios.
268	Productos de plástico	Comprende todos los materiales de plastico que se adquieran en la entidad.
283	Productos de metal	Gastos de metal que se usan en caja chica.
291	Útiles de oficina	Todos los útiles del área administrativa
292	Útiles de limpieza	Todos los útiles de limpieza de toda la institución
295	Útiles medicos	Comprende materiales para clínica dental.
297	Útiles y accesorios electricos	Accesorios eléctricos para mantenimientos
298	Accesorios y repuestos en general	Accesorios para los equipos.
299	Otros productos y/o servicios	Otros materiales no especificados.

Fuente: Investigación de campo con base en información obtenida, año 2016.

Su asignación quedaría así en el presupuesto:

Cuadro 31  
Asignación de Montos. Grupo 100  
Programa 1, Actividad 02, Fuente 11  
Año: 2

Reglon	Concepto	Asignación Q
111	Energía eléctrica	3,400,000.00
112	Agua	300,000.00
113	Telefonía	2,500,000.00
114	Correos y Telegrafos	85,000.00
115	Extracción de basura	45,000.00
121	Divulgación de información	500,000.00
122	Impresión, reproduccion	500,000.00
141	Boletos de transporte	100,000.00
162	Mantenimiento de oficina	100,000.00
165	Mantenimiento de vehículos	800,000.00
169	Mantenimiento de otras maquinarias	200,000.00
171	Mantenimiento de edificios	500,000.00
174	Mantenimieneto de otras instalaciones	150,000.00
199	Otros servicios no personales	150,000.00
211	Alimentos para personas	2,800,000.00
241	Papel de escritorio	366,000.00
243	Productos de papel	400,000.00
245	Libros, revistas y periodicos	100,000.00
253	Llantas y neumaticos	200,000.00
262	Combustibles y lubricantes	1,000,000.00
264	Insecticidas	75,000.00
266	Productos medicinales	250,000.00
267	Tintes, pinturas colorantes	400,000.00
268	Productos de plástico	150,000.00
283	Productos de metal	40,000.00
291	Útiles de oficina	400,000.00
292	Útiles de limpieza	150,000.00
295	Útiles médicos	150,000.00
297	Útiles y accesorios electricos	100,000.00
298	Accesorios y repuestos	150,000.00
299	Otros productos	150,000.00
	<b>Total</b>	<b>16,211,000.00</b>

Fuente: Investigación de campo con base en información obtenida, año 2016.

El criterio para la asignación de los montos en esta actividad fue estimar todos los gastos que comúnmente se utilizan para el funcionamiento, esto incluye los

servicios básicos tales como agua, luz, teléfono, internet, extracción de basura, publicidad, impresiones y todos los mantenimientos de los vehículos, máquinas de oficina, entre otros; los montos fueron tomados de lo que se ejecuta por parte del Departamento de Compras, juntamente con los montos descritos en las cotizaciones del año anterior, y con las actividades que se piensan realizar el año siguiente.

c) Servicios Financieros: Sus funciones principales se relacionan con los gastos directamente financieros en relación a las operaciones bancarias y pagos por concepto a bancos.

Cuadro 32  
Asignación de renglones  
Programa 1, Actividad 03  
Servicios Financieros  
Año: 2

Principales insumos de servicios financieros		Concepto de gasto
Grupo de gasto 100	Renglón	
192	Comisiones a receptores fiscales	Gastos relacionados con pago de especies fiscales.
194	Comisiones cobradas	Gastos de comisiones cobradas a entidades bancarias
195	Impuestos, derechos y tasas	Gastos que se utilizan en el pago de impuestos y tasas que la entidad tenga que realizar.

Fuente: Investigación de campo con base en información obtenida, año 2016.

Su distribución se detalla a continuación:

Cuadro 33  
Asignación de Montos  
Programa 01, Actividad 03  
Servicios Financieros  
Año 2

Renglón	Concepto	Asignación Q.
192	Comisiones a receptores fiscales	10,000.00
194	Comisiones cobradas	10,000.00
195	Impuestos, derechos y tasas	300,000.00
	<b>Total</b>	<b>320,000.00</b>

Fuente: Investigación de campo con base en información obtenida, año 2016.

La asignación se realizó con base en la actividad que se llama “servicios financieros”, por lo que solamente existen tres rubros en los que la entidad ha realizado erogaciones, dentro de las cuales el pago de impuestos en el renglón 195 es el más significativo por el pago del impuesto sobre circulación de los vehículos de la entidad, acá se tomó de referencia el monto devengado el año anterior y a los otros dos renglones, se les asignó Q10,000.00 a cada uno para considerar los gastos bancarios que la entidad tiene.

d) Procesamiento Electrónico de Datos: Sus funciones tienen que ver con lo relacionado al funcionamiento del equipo de cómputo de la entidad.

Su distribución quedaría así:

Cuadro 34  
Asignación de Insumo  
Programa 01, Actividad 04, Procesamiento Electrónico de Datos  
Año 2

Principales insumos de procesamiento electrónico de datos		Concepto del Gasto
Grupo de gasto 100	Renglón	
158	Derechos de bienes tangibles	Comprende las licencias para los equipos de cómputo
168	Mantenimiento de equipo de cómputo	Todo lo relacionado al mantenimiento de los equipos de cómputo.
298	Accesorios y repuestos	Todos los repuestos para el equipo de cómputo.

Fuente: Investigación de campo con base en información obtenida, año 2016.

Y para su asignación de la siguiente forma:

Cuadro 35  
Asignación de montos  
Programa 1, Actividad 04, Procesamientos Electrónico de Datos  
Año: 2

Renglón	Concepto	Asignación total Q.
158	Derechos de bienes tangibles	200,000.00
168	Mantenimiento de equipo de cómputo	100,000.00
298	Accesorios y repuestos	100,000.00
	<b>Total</b>	<b>400,000.00</b>

Fuente: Investigación de campo con base en información obtenida, año 2016.

Para la asignación de esta actividad, se tomó solamente tres renglones que intervienen directamente con la función de informática, que es el renglón 158, que se estimó en Q200,000.00 para las licencias, el mantenimiento a los equipos de cómputo, y los repuestos para las computadoras.

Seguidamente, en el orden de la situación actual de la estructura programática, vale la pena mencionar que se están suprimiendo las partidas que van asociadas a Asesoría legal y Auditoría interna, derivado de que no hubo ejecución alguna, según los cuadros 9 y 10.

e) Delegaciones Departamentales: Comprende todos los rubros tanto de servicios como de materiales para las 21 delegaciones departamentales, ya que no fue posible evaluar toda la información de los renglones, y la ejecución detallada de esta actividad, se trabajó con los resultados de la ejecución consolidada, que fue lo que la entidad proporcionó, y derivado de esto se propone su asignación de los montos.

Cuadro 36  
Asignación de montos  
Programa 1, Actividad 08, Fuente 11  
Año: 2

<b>Grupo</b>	<b>Concepto</b>	<b>Asinación total Q</b>
100	Servicios no personales	1,450,000.00
200	Materiales y suministros	315,000.00
<b>Total</b>		<b>1,765,000.00</b>

Fuente: Investigación de campo con base en información obtenida, año 2016.

En la actividad 05 que pertenece a las Delegaciones Departamentales, se tomó de base lo planificado por el Departamento de Presupuesto, lo cual se consignó en los principales rubros según lo gastado el año anterior.

f) Fiscalización Gubernamental: Comprende los gastos que van enfocados a los principales rubros que se van a utilizar en cada Dirección de Auditoría, para la planeación de éstos, es necesario que cada Sector haga una programación de las auditorías que se planifiquen durante el año calendario, juntamente con los gastos más recurrentes, es decir los materiales y suministros que se requieren en una auditoría, en este sentido se aclara que el objeto del presupuesto por resultados,

es establecer mecanismos para que cada programa del presupuesto sea lo más eficiente de acuerdo a sus funciones y resultados que se deseen obtener, para determinar cuáles son los principales servicios, insumos y materiales que tienen que detallarse en la programación del presupuesto, de la actividad principal de la institución que es la fiscalización de los recursos de las entidades del gobierno.

A continuación se presenta la asignación de los renglones de gasto estimados para las funciones de la auditoría, es necesario aclarar que los renglones de gasto que se propone son utilizados con base en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias del Sector Público, normativa promulgada por el Ministerio de Finanzas Públicas; la información se presenta en el cuadro siguiente:



**Cuadro 37**  
**Asignación de Renglones, Programa 11, Fiscalización**  
**Año 2**

<b>Principales insumos en los programas de fiscalización</b>		<b>Concepto de gasto</b>
<b>Grupo de Gasto 100</b>	<b>Descripción</b>	
122	Impresión, reproducción y encuadernación	Rubros por servicios de imprenta , para mandar hacer pastas y hojas oficiales
133	Viaticos en el interior	Rubro por viaticos según la Dirección de auditoría.
141	Boletos de transporte	Pasajes de los gastos por auditor
183	Servicios jurídicos	Servicios de abogados para el trabajo de la auditoria
184	Servicios de auditoría	Servicios de Auditores por contratos para cubrir las auditorias
188	Servicios de arquitectura o ingeniería	Servicios de contadores públicos y auditores
<b>Grupo de Gasto 200</b>	<b>Renglón</b>	
211	Alimentos para personas	Rubros por alimentos que se consideren, cuando se tengan que quedar trabajando tarde por la elaboración y presentación del informe de auditoria presupuetaria.
241	Papel de escritorio	Gastos por resmas de papel que se estimen en la auditoria.
243	Productos de papel	Carpetas para archivar
244	Productos de artes graficas	Por compra de libros en la direcciones de auditoria, libretas
267	Tintes pinturas y colorantes	Rubros por concepto de las toner, de fotopiadora como para las impresoras.
268	Productos plasticos	Materiales de espirales para los informes.
291	Uitles de oficina	Este rubro, comprende todos los útiles de oficna que se consideren para cada Dirección., memorias, USB.
292	Uitles de limpieza	Comprende los gatos de utiles de limpieza.

Fuente: Elaboración propia con base en la información investigada, año 2016.

La información descrita en el cuadro anterior, muestra la forma en la que los gastos del presupuesto de Gastos de Administración, pueden conformarse de acuerdo a cada Dirección de Auditoría propuesta en la estructura programática,

La asignación se presenta a continuación:

Cuadro 38  
Asignación de montos  
Programa 11, por sector de la auditoría  
Año: 2

<b>Renglón</b>	<b>Concepto</b>	<b>Asignación total</b>
122	Impresión	100,000.00
133	Viáticos en el interior	300,000.00
141	Boletos de transporte	100,000.00
183	Servicios jurídicos	200,000.00
184	Servicios de auditoría	200,000.00
186	Sericios de informática	100,000.00
188	Servicios de ingeniería	200,000.00
211	Alimentos para personas	30,000.00
241	Papel de escritorio	50,000.00
243	Productos de papel	50,000.00
244	Productos de artes gráficas	20,000.00
267	Tintes, pinturas y colorantes	100,000.00
268	Productos de plástico	20,000.00
291	Utiles de oficina	50,000.00
292	Utiles de limpieza	50,000.00
	<b>Total</b>	<b>1,570,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida, año 2016.

Dentro de los datos que se muestran en el cuadro 38, destacan los montos estimados para el renglón 122, Impresión, reproducción y encuadernación, el cual se estima para poder cuantificar todo lo relacionado al material que se envía a reproducir para las auditorías; el renglón de gasto 133, Viáticos en el interior, es fundamental para que los auditores puedan llevar a cabo la labor de fiscalización en los departamentos de la república; el renglón 141, boletos de transporte, gasto que sirve también para viáticos de los auditores, los renglones 183, 184, 186 y 188 se utilizan para contratar personal temporal para apoyo a la fiscalización, tal es el caso de los servicios de auditoría, servicios jurídicos y servicios de ingeniería.

La base de la asignación es la siguiente: para el año 1 se asignó en esta actividad Q19,443,250.00 en total y se ejecutó Q8,583,001.12 según reportes del Sistema de Contabilidad Integrada, que representa el 44.14%, y si se quiere lograr una

ejecución óptima del 95%, nos daría un monto aproximado de Q18,472,702.90 en ese programa, por lo que ese criterio se va a tomar para poder estimar el presupuesto que es de Q1,520,000.00 para cada dirección de auditoría, haciendo un total de Q18,240,000.00.

g) Servicios de Capacitación: Comprende todos los rubros necesarios para llevar a cabo las diferentes capacitaciones que la entidad brinda en materia de los diversos temas de normativa de fiscalización, y otros que derivado de sus funciones se programen.

La asignación se detalla así:

**Cuadro 39**  
**Asignación de renglones**  
**Servicios de capacitación**  
**Año 2**

<b>Principales insumos del programa servicios de capacitación</b>		<b>Concepto del gasto</b>
<b>Renglón</b>	<b>Concepto</b>	
122	Derechos de Bienes tangibles	Gastos que resulten de la impresión de documentos, encuadernación, etc.
185	Servicios de capacitación	Comprende los que se eroge para el pago de capacitadores .
211	Alimentos para personas	Comprende alimentos para cada una de las capacitaciones programadas
243	Productos de papel	Folder de carton y otro tipo de papel para el uso de sus funciones.
267	Tintes, pinturas y colorantes	Tintas para las impresoras y fotocopiadoras.
268	Productos de plástico	Artículos de plastico que se eroguen.
291	Útiles de oficina	Útiles de oficina para la Dirección.

Fuente: Elaboración propia en base a la información investigada y al cuadro 38.

Su asignación se presenta a continuación:

Cuadro 40  
Asignación de montos  
Programa 12, Actividad 01, Fuente 11  
Año: 2

<b>Renglón</b>	<b>Concepto</b>	<b>Asignación total Q</b>
122	Impresión	15,000.00
185	Servicios de capacitación	50,000.00
211	Alimentos para personas	50,000.00
243	Productos de personas	5,000.00
267	Tintes, pinturas y colorantes	5,000.00
268	Productos de plástico	5,000.00
291	Útiles de oficina	15,000.00
<b>Total</b>		<b>145,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida, año 2016.

Su asignación se realizó tomando como base que el año anterior realizó una ejecución de Q54,158.00 que asciende al 23.55%, por lo que se le estimó un monto de Q145,000.00, derivado que a diferencia del año 1, se está agregando el renglón 185, Servicios de capacitación, pues en esta actividad es donde tiene que estimarse, por lo demás, se estimó solo lo que realmente se usa en todo el año.

Para concluir esta asignación se hace un resumen del criterio que se aplicó en la Actividad 01, Dirección Superior, se incluyen los renglones que básicamente deben ejecutarse a nivel de la Jefatura; la Actividad 02, Servicios Administrativos, es donde se asigna la mayor parte del presupuesto porque dicha área tiene que llevar el control de los gastos administrativos de toda la institución; en la Actividad 03, Servicios financieros, se estimó renglones para realizar operaciones bancarias y pago de impuestos; en la Actividad 04 Procesamiento electrónico de datos, igualmente se añadieron sólo renglones que su función puede utilizar, así mismo, se suprimen las Actividades 05 Asesoría legal, y Actividad 06, Auditoria Interna, ya que no presentan ejecución, según los cuadros 9 y 10 del capítulo IV, por lo que los montos se distribuyen en la Actividad 03.

En el Programa 11, Fiscalización Gubernamental, se estimó lo relacionado a las 12 Direcciones de Auditoría por sector que se está proponiendo, con el objeto de tener datos reales de cada sector de la auditoría bajo este modelo, así mismo se podrá establecer qué sector está representando mayor demanda para la entidad.

Y para finalizar se describe el Programa 12, Servicios de capacitación, que de la misma manera y con base en la ejecución del año 1, se agregan sólo los insumos que se consideran primordialmente para el desarrollo de la finalidad dicho programa.

## **6. ANÁLISIS DEL MODELO DE PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS**

En los capítulos anteriores se determinó la forma en que se planifica el presupuesto de gastos de administración en los diferentes programas de la unidad objeto de estudio. Con base en los procesos que se describieron, posteriormente, se propuso el modelo de un presupuesto con base a la metodología de resultados, en los cuales existen datos a analizar que han sido tomados de la estructura y a la ejecución presupuestaria. Por consiguiente, en este capítulo se demuestra las diferencias principales, tanto en la planificación como en los aspectos financieros, que tanta importancia reflejan por las diferencias que se encontraron en la comparación de la asignación de cada uno de los montos para cada año.

Es importante mencionar que la comparación que se establece en este capítulo, es el año 1 en comparación con el año 2, pues en este último se desarrollaron los principios del presupuesto por resultados, que se presentan para demostrar que se pueden mejorar los procesos y la ejecución del presupuesto.

A continuación se hace énfasis en los principales análisis de este capítulo:

### **6.1 Análisis de planificación presupuestaria**

Dentro de la planificación presupuestaria en la Gestión por Resultados del modelo propuesto, se puede mencionar los aspectos de importancia relevante, como la Estructura del Presupuesto. Es así como en la planificación se han modificado y eliminado actividades del presupuesto, con la finalidad de darle mayor importancia a los diferentes productos, y por ende de dar mejores resultados a la sociedad guatemalteca que tanto necesita mejorar las condiciones de calidad de vida.

A continuación se presenta las diferencias que existen dentro de la estructura presupuestaria.

**Cuadro 41**  
**Comparativa de la planificación en la estructura programática**  
**Año 1 y Año 2**

Año 1						
	Prog.	Subprog.	Proyecto	Actividad	U.G.	Actividad
Actividades centrales	01	00	000	01	0101	Dirección superior
	01	00	000	02	0101	Servicios administrativos
	01	00	000	03	0101	Servicios financieros
	01	00	000	04	0101	Procesamiento electrónico de datos
	01	00	000	05	0101	Asesoría legal
	01	00	000	06	0101	Auditoría interna
	01	00	000	08	0101	Delegaciones departamentales
Fiscalización gubernamental	11	00	000	01	0101	Fiscalización a entidades públicas
	11	00	000	02	0101	Fiscalización de probidad
Servicios de capacitación	12	00	000	01	0101	Servicios de capacitación
Año 2						
	Prog.	Subprog.	Proyecto	Actividad	U.G.	Actividad
Actividades centrales	01	00	000	01	0101	Dirección superior
	01	00	000	02	0101	Servicios administrativos
	01	00	000	03	0101	Servicios financieros
	01	00	000	04	0101	Procesamiento electrónico de datos
	01	00	000	05	0101	Delegaciones departamentales
Fiscalización gubernamental	11	00	000	01	0101	Fiscalización sector salud y seguridad social
	11	00	000	02	0101	Fiscalización de educación, ciencia, cultura y deporte
	11	00	000	03	0101	Fiscalización de economía, finanzas, trabajo y previsión social
	11	00	000	04	0101	Fiscalización sector comunicaciones, infraestructura y vivienda
	11	00	000	05	0101	Fiscalización sector agrícola, recursos naturales, medio ambiente, energía y minas
	11	00	000	06	0101	Fiscalización sector defensa, seguridad y justicia
	11	00	000	07	0101	Fiscalización sector organismos e instituciones de apoyo
	11	00	000	08	0101	Fiscalización sector gobiernos locales y consejos de desarrollo
	11	00	000	09	0101	Fiscalización sector atención a denuncias
	11	00	000	10	0101	Fiscalización sector sistemas informáticos y nóminas de gobierno
	11	00	000	11	0101	Fiscalización sector aseguramiento de la calidad de auditoría
11	00	000	12	0101	Fiscalización a la probidad de empleados públicos	
Servicios de capacitación	12	00	000	01	0101	Servicios de capacitación

Fuente: Elaboración propia con base en la información de los cuadros 5 y 24.

Al revisar la Estructura Presupuestaria en el capítulo 4, se notó que dentro del Programa 1, Actividades Centrales, no tuvieron movimientos o ejecución ninguno de los grupos de gastos que se están evaluando, como el grupo 100, Servicios no personales; también el grupo 200, Materiales y Suministros, por lo que se tuvieron que eliminar debido a la incorrecta distribución y ejecución del gasto. A estas actividades pertenece la “Asesoría Legal” y Dirección de Auditoría Interna”.

En lo que respecta al Programa 11, Fiscalización Gubernamental, también aparece un cambio de gran importancia, ya que en el año 2, se separan las principales actividades de la fiscalización, esto con el objeto de dedicarle mayor énfasis a la principal actividad de la entidad que es la fiscalización, para ello, se tomó de referencia el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público, quinta edición, para poder hacer la sectorización de las Direcciones de Auditoría, iniciando por las áreas de mayor carencia en nuestro país. Así mismo, es necesario enfatizar que no se pretende realizar un cambio de la noche a la mañana, no obstante, el aporte va dirigido hacia que la entidad, pueda adoptar y mejorar aspectos como estructura, organización y con el transcurso de los años pueda influir en el desarrollo de, las entidades del estado, y pueda dar un valor adicional a los servicios que más demanda la población.

Para la sectorización, como primer punto se siguieron los aspectos primordiales de la Gestión por Resultados, en las que se menciona que hay que tomar en cuenta los resultados como objetivo primordial, la propuesta va dirigida para que el Programa 11, pueda dividirse en los servicios que la población guatemalteca demande mayoritariamente, y que no es secreto que los servicios donde el país muestra mayores carencias es en la salud, educación, seguridad, justicia, agricultura, entre otros.

El Programa 12, Servicios de capacitación, queda de la misma manera, ya que en la estructura, y derivado del análisis efectuado, se considera que sí tiene que estar separado como programa diferente, en lo único que se cambió fue en los



renglones asignados, ya que también no ha habido una ejecución total en este programa, por ello se dejan algunos renglones, que se consideró que sí son los que proporcionan el vínculo directo con la actividad de la capacitación.

## **6.2 Análisis de productos y resultados**

Referente al modelo de presupuesto, es necesario mencionar los beneficios que se pueden obtener, tanto en la eficiencia de las operaciones, como financieramente en el presupuesto. Controlar de mejor forma lo que se gasta, mediante una distribución objetiva y ordenada, promoviendo mejores prácticas asignación de gastos con base a resultados trazados.

Es importante mencionar que para el análisis de los resultados financieros se procedió a revisar la ejecución presupuestaria, a través de la impresión de reportes de ejecución del Presupuesto de la entidad, para poder observar el porcentaje de la misma, en la cual se determinó que existen renglones presupuestarios que son utilizados en varios programas, ocasionando que se dejen de usar, pudiendo ser utilizados en una misma estructura, esto origina la baja ejecución presupuestaria, al mismo tiempo que no se puede identificar de dónde están siendo originados, es decir, si son propiamente para la administración, o para las gestiones de la fiscalización.

En este sentido se realizará una serie de comparaciones, las cuales darán la pauta para poder concluir la base técnica de este modelo.

### 6.3 Análisis Financiero Comparativo

Los datos que fueron comparados en este modelo del presupuesto, sobresalen las principales diferencias en materia de montos asignados en cada Programa del Presupuesto General de todos sus gastos y llama poderosamente la atención la diferencia que existe en la asignación que existe de un año a otro, la propuesta cabe mencionar que se propone que cada cuatrimestre la ejecución sea de 95%, para poder alcanzarla al final del año.

La información se muestra a continuación:

**Cuadro 42**  
Comparativo del Presupuesto de gastos detallado por actividad  
Valores expresados en quetzales

Actividad	Asignado año 1	Ejecutado	% de ejecución	Asignado año 2	Ejecutado	% de ejecución
01-01-	19,916,198.75	12,556,348.60	63.17	2,310,000.00	2,194,500.00	95%
01-02-	1,618,984.00	426,955.73	26.37	16,211,000.00	15,400,450.00	95%
01-03-	1,625,000.00	150,179.48	9.24	320,000.00	304,000.00	95%
01-04-	824,000.00	319,799.22	38.81	400,000.00	380,000.00	95%
01-05-	120,000.00	-	0	-		
01-06-	90,000.00	-	0	-		
01-08-	3,448,946.16	1,754,896.59	50.88	1,765,000.00	1,676,750.00	95%
11-01-	20,273,446.00	8,592,876.12	45.33	18,840,000.00	17,898,000.00	95%
12-01-	230,000.00	54,157.55	23.55	145,000.00	137,750.00	95%
	<b>48,146,574.91</b>	<b>23,855,213.29</b>	<b>49.55</b>	<b>39,991,000.00</b>	<b>37,991,450.00</b>	<b>95.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de los cuadros 13,14,15,16,17,18,19, 20,21, 22, 23, 29,32, 34, 36, 37, 39 y 41.

Según el cuadro descrito anteriormente, se pueden observar las diferencias que existen a nivel de actividad programática para el presupuesto de gasto de administración de la entidad. Cabe resaltar que esta información fue obtenida de lo asignado y ejecutado en el año 1, con los valores consignados de la metodología propuesta.

A continuación se presenta un cuadro donde se resume todo el presupuesto de gastos de administración:

**Cuadro 43**  
Comparativo del Presupuesto de Gastos de Administración  
Expresado en quetzales

<b>Concepto</b>	<b>Asignación año 1</b>	<b>Ejecución %</b>	<b>Asignación año 2</b>	<b>Ejecución %</b>
Asignación de gastos de administración	48,106,574.91	100.00	39,991,000.00	100.00
Ejecución	23,855,213.30	49.59	37,991,450.00	95.00
Saldo	<b>24,251,361.61</b>	<b>50.41</b>	<b>1,999,550.00</b>	<b>5.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información del cuadro 42.

Según el cuadro descrito anteriormente se muestra la asignación del presupuesto del año 1 y del año 2, y se puede observar que para el año 1 la asignación ascendió a Q48,106,574.91 y la ejecución fue de Q23,855,213.30, lo que representa que la ejecución en todo el año fue de 49.55.% de los gastos de administración; que representa un porcentaje muy bajo, esto significa que la formulación del presupuesto no se ha realizado con planificación ni coordinación, por lo tanto, se propone lo realizado en el año 2 que tiene una asignación total de Q39,991,000.00 y se está trazando una ejecución optima del 95% ,la cual asciende a Q.37,991,450.00, lo que representa un gran porcentaje de la eficiencia en el manejo de fondos, con lo cual se puede confirmar la efectividad en el manejo de los gastos.

#### **6.4 Análisis de las actividades centrales del presupuesto**

Dentro del análisis de las Actividades centrales del presupuesto, la categoría programática que le corresponde en el presupuesto es programa 01, actividad 01, dicha situación se enfocará en describir las cantidades por grupo de gasto, que

tenían al año 1 contra el año 2, indicando los movimientos que se pudieron establecer según la metodología del presupuesto por resultados.

A continuación, se muestra el cuadro, con la comparación de los montos asignados en los grupos de gasto:

**Cuadro 44**  
**Comparativo de Asignación**  
**Programa 01, Actividad 01, Dirección Superior**  
**Expresado en Quetzales**

<b>Grupo de gasto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Diferencia</b>
100 Servicios no Personales	11,926,288.00	1,650,000.00	10,276,288.00
200 Materiales y suministros	7,949,910.75	60,000.00	7,889,910.75
<b>Total</b>	<b>19,876,198.75</b>	<b>1,710,000.00</b>	<b>18,166,198.75</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de los cuadros 14 y 31.

Como se puede ver en el cuadro descrito anteriormente, en el año 1, para el grupo de gasto 100, el monto asignado es Q11,926,288.00, y para el año 2 es de Q1,650,000.00, lo que muestra una diferencia de Q10,276,288.00, lo cual se justifica por la razón que inicialmente se tomaba esta actividad para asignar gastos sin ninguna planificación, es decir, se estimaban renglones sin ningún criterio.

Misma situación ocurre con el grupo de gasto 200, que la diferencia del año 1 con el año 2 es de Q7,889,910.76.

Es por ello que para el año 2 se ordenaron los gastos y como resultado de la actividad, el manejo de gastos es estrictamente responsabilidad del despacho.

La comparación de la Actividad 02, Servicios Administrativos, se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro 45  
Comparativo  
Programa 01, Actividad 02, Servicios Administrativos  
Expresado en quetzales

<b>Grupo de gasto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Diferencia</b>
100	969,000.00	9,330,000.00	(8,361,000.00)
200	649,984.00	6,881,000.00	(6,231,016.00)
<b>Total</b>	<b>1,618,984.00</b>	<b>16,211,000.00</b>	<b>(14,592,016.00)</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la información de los cuadros 15 y 32.

Según los datos descritos anteriormente en la Actividad 02 Servicios administrativos, para el año 1, tiene un monto asignado de Q1,618,984.00 y para el año 2 se incrementa a Q.16,211,000.00, la diferencia se justifica debido a que en esta actividad se trasladó la mayoría de los gastos que se deben realizar para el funcionamiento de la institución.

A continuación, se muestra la Actividad 03, Servicios financieros:

Cuadro 46  
Comparativo  
Programa 01, Actividad 03, Servicios Financieros  
Expresado en quetzales

<b>Grupo de gasto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Diferencia</b>
100	1,390,000.00	320,000.00	1,070,000.00
200	235,000.00	-	235,000.00
<b>Total</b>	<b>1,625,000.00</b>	<b>320,000.00</b>	<b>1,305,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de los cuadros 16 y 34.

El cuadro descrito anteriormente refleja cómo queda conformada la Actividad 03, Servicios financieros; para el año 2, solamente se consideran tres renglones del grupo 100, sumando un monto de Q320,000.00, y existe una diferencia de Q1,070,000.00, la cual se justifica porque se excluyeron gastos de servicios de energía eléctrica, telefonía, entre otros, misma situación se dio para en el grupo 200, que no se considera ningún renglón debido a que, por la naturaleza de sus funciones, no requieren suministros, pues son servicios lo que se prestan.

A continuación, se presenta la Actividad 04, Procesamiento Electrónico de Datos:

Cuadro 47  
Comparativo del Presupuesto  
Programa 01, Actividad 04, Procesamiento Electrónico de Datos  
Expresado en quetzales

<b>Grupo de gasto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Asignación</b>	<b>Año 2</b>	<b>Asignación</b>	<b>Diferencia</b>
		<b>Q.</b>		<b>Q.</b>	
100		630,000.00		300,000.00	330,000.00
200		194,000.00		100,000.00	94,000.00
<b>Total</b>		<b>824,000.00</b>		<b>400,000.00</b>	<b>424,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de los cuadros 17 y 36.

Como se observa en el cuadro 46, en el año 2 se redujo los gastos en ambos grupos, siempre considerando los principales que se utilizan en esa actividad, como los renglones 158, Bienes intangibles, para la compra de las licencias y el 168, Mantenimiento de Equipo de Cómputo, y del lado del grupo 200 se dejó solamente el renglón 298 para poder cuantificar los accesorios y repuestos del equipo de cómputo que sea necesario para su funcionamiento.

A continuación, se presenta la Actividad 05, Delegaciones departamentales:

Cuadro 48  
Comparativo  
Programa 01, Actividad 05, Delegaciones departamentales  
Expresado en quetzales

<b>Grupo de gasto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Diferencia</b>
100	2,731,354.20	1,450,000.00	1,281,354.20
200	717,591.96	315,000.00	402,591.96
<b>Total</b>	<b>3,448,946.16</b>	<b>1,765,000.00</b>	<b>1,683,946.16</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información de los cuadros 18 y 37.

Para la Actividad 05, Delegaciones Departamentales, solo se tomaron los grupos de gastos en su conjunto, pero el análisis es el mismo, dejarle asignado solamente lo que se van a gastar durante el año, ya que para el año 2, se le asignará menos presupuesto, debido a la ejecución que tuvo en el año 1, y se espera que logre sus objetivos y resultados con lo propuesto con base en una planificación adecuada.

A continuación, en el cuadro se presenta lo asignado para el Área de Fiscalización:

Cuadro 49  
Comparativo  
Programa 11, Fiscalización gubernamental  
Expresado en quetzales

<b>Asignado año 1</b>	<b>Asignado año 2</b>	<b>Sectores de la auditoría</b>	<b>Total año 2</b>	<b>Diferencia</b>
20,273,446.00	1,520,000.00	12	18,240,000.00	2,033,446.00
			-	-
<b>20,273,446.00</b>	<b>1,520,000.00</b>		<b>18,240,000.00</b>	<b>2,033,446.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de los cuadros 22 y 39.

Para el Programa 11, Fiscalización gubernamental, existe una diferencia total de Q2,033,446.00, debido a que se bajaron los montos en el grupo 100, y al grupo 200 se le incrementa el valor de sus insumos, considerando que este modelo tiene la finalidad de demostrar los verdaderos gastos de cada sector de la auditoría.

Para finalizar, se presenta el Programa 12, Servicios de Capacitación:

Cuadro 50  
Comparativo  
Programa 12, Servicios de Capacitación  
Expresado en quetzales

<b>Grupo de gasto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Diferencia</b>
100	135,000.00	65,000.00	70,000.00
200	230,000.00	80,000.00	150,000.00
<b>Total</b>	<b>365,000.00</b>	<b>145,000.00</b>	<b>220,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de los cuadros 23 y 41.

Con el cuadro anterior finaliza la asignación al presupuesto de Gastos de administración, y como se observa la asignación de los grupos, existe una disminución de Q220,000.00, conformado por Q70,000.00 al grupo de gasto 100 y Q150,000.00 al grupo de gasto 200, ya que se considera que con lo asignado en el año 2 se cumplen los objetivos de este programa, y también se tomó de referencia la ejecución presupuestaria.



## CONCLUSIONES

1. De acuerdo con resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta del Presupuesto por Resultados al Presupuesto de Gastos en entidades descentralizadas de fiscalización, se comprueba la hipótesis planteada, debido a que con esta opción, se disminuyen los gastos en todas las actividades y se ordenan con base en lo que producen adecuadamente y la función fiscalizadora se divide en varios sectores, por lo que sí contribuye a mejorar la planificación estratégica, participativa y operativa.
2. Las características de la situación actual de la formulación del presupuesto en entidades descentralizadas de fiscalización del Sector Público, demuestran que existen procedimientos ambiguos, carentes de una adecuada planificación, lo cual se evidencia en la poca ejecución presupuestaria que no alcanza el 50% del total de lo asignado en la entidad evaluada.
3. Los principales elementos de planificación orientados a resultados inician con fortalecer la misión y visión de la entidad, detallando los objetivos estratégicos con los que se piensa alcanzar mejores políticas en rendición de cuentas, fortaleciendo cada actividad y programa del presupuesto general de las entidades.
4. Los indicadores de evaluación de desempeño propuestos, servirán de guías para poder determinar si los objetivos trazados del presupuesto se están cumpliendo tal y como se planificaron, dentro de la ejecución presupuestaria y dentro de los informes de auditoría finalizados.
5. Se determinó que los principales aspectos financieros que se pueden resaltar para el año 1 en los gastos de administración, según el SICOIN, ascendieron a Q48,106,574.91, ejecutándose un 44.59% que representan un valor de Q23,855,213,29, y para el año 2, aplicando la metodología de

presupuesto, se estima un monto asignado de Q36,818,000.00, y se propone una ejecución óptima de 95%, que asciende a Q34,977,100.00, que es muy factible alcanzar si se planifican todos los gastos con base a este modelo.

## RECOMENDACIONES

1. Para la formulación del presupuesto en las entidades descentralizadas del Sector Público de Guatemala, se sugiere implementar herramientas de presupuesto por resultados, debido a que con esta metodología se pueden lograr mejores resultados en cuanto a la ejecución presupuestaria de sus gastos, ordenamiento de las estructuras presupuestarias, evitando duplicidad de asignación de cada renglón y por ende un presupuesto ordenado y planificado.
2. Actualmente, en las entidades descentralizadas de fiscalización, un problema muy recurrente es que en la ejecución presupuestaria, no se puede alcanzar un determinado porcentaje establecido, pues carecen de metas de ejecución presupuestaria, por lo que se sugiere establecer porcentajes para poderla medir cuatrimestralmente.
3. Fortalecer los aspectos de la planificación en las entidades descentralizadas, en especial la misión, visión y los objetivos estratégicos que se desean alcanzar a corto, mediano y largo plazo, debido a que con base en éstos, se podrán mejorar las políticas de administración en el presupuesto.
4. En las entidades descentralizadas exista una comisión que evalúe y que le dé seguimiento a través de indicadores de evaluación de desempeño al presupuesto, para poder cuantificar si se está realizando adecuadamente con el 95% de ejecución óptima que son las metas que se están alcanzando, de lo contrario, tomar las medidas adecuadas.
5. Que se verifiquen las cantidades que se asignan al presupuesto de gastos en las entidades descentralizadas, ya que en los datos evaluados en la unidad objeto de estudio, existe deficiente ejecución presupuestaria, por lo que se recomienda verificar qué actividades del presupuesto no han cumplido

debidamente con su planificación, para poder ejecutarla durante el cuatrimestre.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Barcena Alicia, S. N. (2012). *Reforma Fiscal en América Latina*. Santiago de Chile: Iñigo Macías Aymar.
2. Besley Scott, B. E. (2014). *Fundamentos de Administración Financiera*. Florida: S.A. EDICIONES PARANINFO.
3. Burbano Jorge, Ortiz Gómez Alberto. (1998). *Presupuestos, Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Santafé de Bogotá, Colombia: Martha edna Suárez Ríos.
4. *Finan El significado oculto de los números*. (2010). Guatemala: Litografía Omega impresion.
5. García L. Roberto, G. M. (2010). *La Gestión para Resultados para el desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo: Oficinas de Relaciones Externas del BID.
6. Hellriegel J, Slocum. (2006). *Administración un enfoque basado en competencias*. Tampa.
7. Koontz H, Wehrich H, Cannice Mark. (2008). *Administración Una perspectiva global y empresarial*. México, D.F: Jesus Mares Chacon.
8. Ministerio de Finanzas Públicas. (2013). *Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala*. Guatemala: Ministerio de Finanzas Públicas.
9. ORGANISMO LEGISLATIVO. (s.f.). *Constitución Política de la República de Guatemala*.
10. Paniagua B. Victor, P. P. (2007). *Sistema de Control Presupuestario*. México, D.F.: Juana Trejo Caballero.

## **ANEXOS**

## Reportes de la Ejecución del Presupuesto Entidad Fiscalizadora Año 1

Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental  
Ejecución de Gastos - Reportes - Información Consolidada  
Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)  
Expresado en Quetzales  
ENTIDAD = 11140020, FUENTE = 11  
- ENTIDAD - GRUPO GASTO -  
DEL MES ENERO AL MES DE DICIEMBRE

PAGINA : 1 DE 1  
FECHA : 23/08/2018  
HORA : 16:37.04  
REPORTE : R00804788.rpt

EJERCICIO: 2,016

DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	PRE COMPROMISO	COMPROMETIDO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR DEVENGAR	SALDO POR PAGAR	% EJEC.
11140020	CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS.										
000	SERVICIOS PERSONALES	200,344,353.00	-29,326,476.00	230,917,877.00	0.00	201,238,009.80	201,238,009.80	29,679,867.40	29,679,867.40	0.00	87.15
100	SERVICIOS NO PERSONALES	19,154,208.00	17,890,424.20	36,804,692.20	0.00	18,491,438.10	18,491,438.10	18,313,254.10	18,313,254.10	0.00	50.24
200	MATERIALES Y SUMINISTROS	11,274,941.00	-427,448.20	10,847,492.80	0.00	5,712,195.96	5,712,195.96	5,135,298.84	5,135,298.84	0.00	52.66
300	PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO E INTANGIBLES	0.00	3,010,000.00	3,010,000.00	0.00	1,486,696.49	1,486,696.49	1,523,303.51	1,523,303.51	0.00	49.39
400	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	4,085,000.00	9,237,500.00	13,322,500.00	0.00	11,643,744.15	11,643,744.15	1,678,755.85	1,678,755.85	0.00	87.40
900	ASIGNACIONES GLOBALES	144,000.00	-144,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	11140020 CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS.	384,892,882.00	0.00	384,892,882.00	0.00	338,872,884.36	338,872,884.36	88,339,472.70	88,339,472.70	0.00	88.81

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Página</b>
1	Enfoque de la Planeación estratégica y la táctica	17
2	Diferencia de Presupuesto tradicional y Presupuesto por Resultados	25
3	Marco estratégico institucional	36
4	Objetivos operativos	38
5	Estructura programática de la entidad de fiscalización	40
6	Grupos de gastos utilizados en el presupuesto de egresos de la entidad de fiscalización	41
7	Fuentes de financiamiento utilizadas en el presupuesto	42
8	Renglones utilizados en el presupuesto de gastos	44
9	Forma de cálculo del grupo 1 en el presupuesto de gastos de administración	47
10	Forma de cálculo del grupo 2 en el presupuesto de gastos de administración	48
11	Asignación y ejecución del grupo 100	50
12	Asignación y ejecución del grupo 200	52
13	Asignación y ejecución del Grupo 100 y 200 Programa 1, Actividad 02, Fuente 11	53
14	Asignación y ejecución del grupo 100 y 200 Programa 1, Actividad 03, Fuente 11	54
15	Asignación y ejecución del grupo 100 y 200 Programa 1, Actividad 04, Fuente 11	54
16	Asignación y ejecución del grupo 100 y 200 Programa 1, Actividad 05, Fuente 11	55



<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Página</b>
17	Asignación y ejecución del grupo 100 y 200 Programa 1, Actividad 06, Fuente 11	55
18	Ejecución del grupo 100 y 200 Programa 1, Actividad 08, Fuente 11	56
19	Asignación y ejecución del Grupo 100 Programa 11, Fiscalización gubernamental, Fuente 11	57
20	Asignación y ejecución del Grupo 200 Programa 11, Fiscalización gubernamental, Fuente 11	57
21	Asignación y ejecución Grupo 100 y 200 Programa 12, Servicios de capacitación, Fuente 11	57
22	Marco de la gestión para resultados	60
23	Marco de la gestión para resultados Objetivos operativos	62
24	Estructura presupuestaria propuesta	65
25	Instrumentos de medición de ejecución presupuestaria Entidad fiscalizadora	68
26	Instrumentos de medición de productos Entidad fiscalizadora	69
27	Asignación de renglones Dirección superior	71
28	Asignación de montos Programa 1, Actividad 01, Fuente 11	72
29	Asignación de renglones Servicios administrativos	73
30	Asignación de renglones Programa 01, Actividad 02, Servicios administrativos	74

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Página</b>
31	Asignación de montos. Grupo 100 Programa 1, Actividad 02, Fuente 11	75
32	Asignación de renglones, Servicios financieros	76
33	Asignación de montos Servicios financieros	76
34	Asignación de insumo Procesamiento electrónico de datos	77
35	Asignación de montos Programa 1, Actividad 04, Procesamientos electrónico de datos	77
36	Asignación de montos Programa 1, Actividad 05, Fuente 11	78
37	Asignación de insumos Programa 11, Fiscalización	79
38	Asignación de montos Programa 11, Actividad 01, Fuente 11	80
39	Asignación de renglones Servicios de capacitación	81
40	Asignación de montos Programa 12, Actividad 01, Fuente 11	82
41	Comparativa de la planificación en la estructura programática Año 1 y Año 2	85
42	Comparativo del presupuesto de gastos detallado por actividad	91
43	Comparativo del presupuesto de gastos de administración Año 1 y Año 2	92
44	Comparativo Programa 01, Actividad 01, Dirección superior	93
45	Comparativo Programa 01, Actividad 02, Servicios administrativos	94

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Página</b>
46	Comparativo Programa 01, Actividad 03, Servicios financieros	95
47	Comparativo del Presupuesto Programa 01, Actividad 04, Procesamiento electrónico de datos	95
48	Comparativo Programa 01, Actividad 05, Delegaciones departamentales	96
49	Comparativo Programa 11, Fiscalización gubernamental	97
50	Comparativo Programa 11, Servicios de capacitación	97

**ÌNDICE DE GRÁFICAS**

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Página</b>
1	El proceso administrativo	12
2	Componentes centrales para la planeación estratégica	14
3	Elementos de la planificación orientada a resultados	26
4	Cadena de resultados	27
5	Proceso presupuestario en las entidades de Estado	34
6	Organigrama entidad descentralizada de fiscalización	35