

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



**"OPTIMIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN EN EL PRESUPUESTO DE EGRESOS  
COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN LA GESTIÓN Y TOMA DE DECISIONES  
EN LAS ENTIDADES DESCENTRALIZADAS NO EMPRESARIALES DEL  
SECTOR PÚBLICO AGRÍCOLA DE GUATEMALA"**

**LIC. ESDRAS LEOPOLDO ESTRADA PÉREZ**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2018**

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

**"OPTIMIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN EN EL PRESUPUESTO DE EGRESOS  
COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN LA GESTIÓN Y TOMA DE DECISIONES  
EN LAS ENTIDADES DESCENTRALIZADAS NO EMPRESARIALES DEL  
SECTOR PÚBLICO AGRÍCOLA DE GUATEMALA"**

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", actualizado y aprobado por la 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:  
LIC. MSC. SALVADOR GIOVANNI GARRIDO VALDEZ**

**AUTOR:  
LIC. ESDRAS LEOPOLDO ESTRADA PÉREZ**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2018**

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 Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal Segundo: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal Tercero: Vacante  
Vocal Cuarto: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla  
Vocal Quinto: 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. Hugo Armando Mérida Pineda  
Examinador: MSc. Armando Melgar Retolaza



## ACTA No. 19-2018

En el Salón No. **2** 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 **12 de junio** de 2018, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Licenciado **Esdras Leopoldo Estrada Pérez**, carné No. **200811608**, 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 "**OPTIMIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN EN EL PRESUPUESTO DE EGRESOS COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN LA GESTIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN LAS ENTIDADES DESCENTRALIZADAS NO EMPRESARIALES DEL SECTOR PÚBLICO AGRÍCOLA DE GUATEMALA**", 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 calendario.

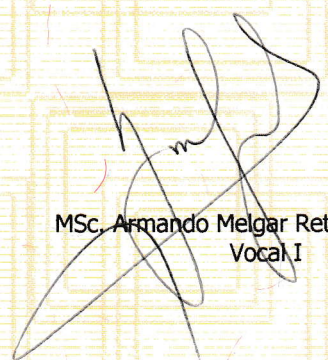
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los doce días del mes de junio del año dos mil dieciocho.



MSc. José Rubén Ramírez Molina  
Presidente



MSc. Hugo Armando Mérida Pineda  
Secretario



MSc. Armando Melgar Retolaza  
Vocal I



Lic. Esdras Leopoldo Estrada Pérez  
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 Esdras Leopoldo Estrada Pérez, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 26 de julio de 2018.

(f)

  
MSc. José Rubén Ramírez Molina  
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 016-2018  
Guatemala, 24 de septiembre de 2018

Estudiante  
Facultad de Ciencias Económicas  
ESDRAS LEOPOLDO ESTRADA PÉREZ  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 22-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 31 de agosto de 2018, que en su parte conducente dice:

**"SEXTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

6.1 Graduaciones

6.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado, en las que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las certificaciones de las Actas de los Jurados y expedientes académicos.

Junta Directiva ACUERDA: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados de Examen de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Estudios de Postgrado

Maestría en Administración Financiera

Estudiante: Tema de Tesis:

...

ESDRAS LEOPOLDO ESTRADA PÉREZ	"OPTIMIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN EN EL PRESUPUESTO DE EGRESOS COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN LA GESTIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN LAS ENTIDADES DESCENTRALIZADAS NO EMPRESARIALES DEL SECTOR PÚBLICO AGRÍCOLA DE GUATEMALA"
----------------------------------	--

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** Porque Jehová da la sabiduría y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia. Proverbios 2:6.
- A MIS PADRES:** Leopoldo y Chucita, por sus constantes oraciones y apoyo incondicional.
- A MIS HERMANAS:** Nancy y Roxana, por su apoyo incondicional.
- A MIS COMPAÑEROS:** Por el apoyo brindado durante la Maestría.
- A MI ASESOR DE TESIS:** Giovanni Garrido, por el acompañamiento y asesoría brindada para la elaboración de la presente tesis.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por darme la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos en la rama de especialización correspondiente.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser la casa de estudios que me permitió graduarme a nivel de pregrado y en esta oportunidad mediante un postgrado.

## CONTENIDO

	<b>No. Página</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>iii</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de las entidades descentralizadas no empresariales del Sector Público agrícola de Guatemala	1
1.2 Antecedentes del presupuesto de ingresos y egresos	4
1.3 Antecedentes de la ejecución del presupuesto	6
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
2.1 Sector Público guatemalteco	9
2.1.1 Gobierno central	10
2.1.2 Entidades descentralizadas no empresariales	10
2.2 Administración financiera en el Sector Público	12
2.2.1 Descentralización operativa	12
2.3 Presupuesto público	13
2.3.1 Principios	13
2.3.2 Características	14
2.3.3 Partida presupuestaria	15
2.3.4 El proceso presupuestario	18



<b>2.4</b>	<b>Modificaciones y transferencias presupuestarias</b>	<b>23</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Tipos</b>	<b>25</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Origen</b>	<b>26</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Control</b>	<b>27</b>
<b>2.5</b>	<b>Sistema de Gestión -SIGES-</b>	<b>28</b>
<b>2.6</b>	<b>Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-</b>	<b>28</b>
<b>2.7</b>	<b>Apertura presupuestaria y contable</b>	<b>28</b>
<b>2.7.1</b>	<b>Control legal</b>	<b>29</b>
<b>2.7.2</b>	<b>Programación financiera cuatrimestral</b>	<b>30</b>
<b>2.8</b>	<b>Gastos públicos</b>	<b>32</b>
<b>2.9</b>	<b>Plan Anual de Compras -PAC-</b>	<b>32</b>
<b>2.10</b>	<b>Responsabilidad del manejo presupuestario</b>	<b>32</b>
<b>2.11</b>	<b>Calidad del gasto público</b>	<b>33</b>
2.11.1	Análisis de Eficiencia:	33
2.11.2	Análisis de Eficacia:	33
2.11.3	Análisis de Equidad:	34
<b>2.12</b>	<b>Fuentes de financiamiento</b>	<b>34</b>
<b>2.13</b>	<b>Ejecución Presupuestaria y porcentaje de ejecución</b>	<b>36</b>
<b>2.14</b>	<b>Gestión pública</b>	<b>37</b>

<b>2.15</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>37</b>
<b>2.15.1</b>	<b>Enfoques para la toma de decisiones</b>	<b>38</b>
<b>2.16</b>	<b>Modelo conceptual</b>	<b>38</b>
<b>2.17</b>	<b>Optimización</b>	<b>39</b>
<b>2.18</b>	<b>Herramientas para optimizar el presupuesto</b>	<b>40</b>
<b>2.19</b>	<b>Cálculo de la ejecución presupuestaria</b>	<b>40</b>
<b>2.20</b>	<b>Contraloría General de Cuentas</b>	<b>41</b>
<b>2.21</b>	<b>Control Gubernamental</b>	<b>42</b>
<b>2.22</b>	<b>Auditoría Interna</b>	<b>42</b>
<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>43</b>
<b>3.1</b>	<b>Definición del problema</b>	<b>43</b>
<b>3.2</b>	<b>Objetivos</b>	<b>44</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>44</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>44</b>
<b>3.3</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>44</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Especificación de variables</b>	<b>45</b>
<b>3.4</b>	<b>Método científico</b>	<b>45</b>
<b>3.5</b>	<b>Técnicas de investigación aplicadas</b>	<b>46</b>
<b>3.5.1</b>	<b>Técnicas de investigación documental</b>	<b>46</b>

3.5.2	Técnicas de investigación de campo	46
4.	<b>DIAGNÓSTICO PRESUPUESTARIO</b>	48
4.1	Instituto Nacional de Bosques -INAB-	48
4.2	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola -ICTA-	49
4.3	Fondo de Tierras -FONTIERRAS-	50
4.4	Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-	51
4.5	Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA-	52
4.6	Resultado del diagnóstico	53
5.	<b>LAS MODIFICACIONES Y TRANSFERENCIAS PRESUPUESTARIAS COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA OPTIMIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS</b>	57
5.1	Instituto Nacional de Bosques -INAB-	57
5.2	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola -ICTA-	61
5.3	Fondo de Tierras -FONTIERRAS-	64
5.4	Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-	67
5.5	Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA-	69
5.6	Créditos asignados en las modificaciones presupuestarias	70
5.7	Evaluación de los resultados del uso de las modificaciones y transferencias presupuestarias	71
5.7.1	Instituto Nacional de Bosques -INAB-	72

5.7.2	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola -ICTA-	73
5.7.3	Fondo de Tierras -FONTIERRAS-	74
5.7.4	Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-	75
5.7.5	Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA-	76
<b>5.8</b>	<b>Procedimiento para la optimización de la ejecución en el presupuesto de egresos</b>	<b>77</b>
5.8.1	Durante la formulación presupuestaria	77
5.8.2	Durante la ejecución presupuestaria	78
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>82</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>83</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>84</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>91</b>

## **RESUMEN**

El Sector Público agrícola en Guatemala constituye uno de los grupos más importantes para el desarrollo económico del país, pues le corresponde velar por temas como la producción agrícola, uso de insumos y tecnologías apropiados, aprovechamiento racional de los recursos naturales y mejorar las condiciones del desarrollo productivo nacional.

Este sector se encuentra liderado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación en coordinación con las siguientes entidades descentralizadas: Instituto Nacional de Bosques, Fondo de Tierras, el Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola, Instituto Nacional de Comercialización Agrícola y Escuela Nacional Central de Agricultura.

En las entidades descentralizadas mencionadas, se ha identificado una problemática, la cual consiste en un bajo porcentaje en la ejecución del presupuesto de egresos, esto, puede incidir en el incumplimiento del plan operativo anual y por consiguiente afectar las metas y objetivos institucionales.

Se propone ante esa problemática, el adecuado uso de modificaciones y transferencias presupuestarias, que permitan la optimización del presupuesto de egresos como herramienta de apoyo en la gestión y toma de decisiones de estas entidades, de esa manera, obtener una mayor ejecución presupuestaria que refleje la eficiencia en las operaciones de estas instituciones.

Para el efecto, se utilizó el método científico, mediante la observación del presupuesto de egresos de cada una de las entidades; posteriormente se realizó un análisis de la información y finalmente se presentan los resultados obtenidos; se debe resaltar que para sustentar el análisis y trabajo elaborado se han consultado las normas, lineamientos y teorías desarrolladas por expertos en el tema.

Los resultados de la investigación realizada se presentan a continuación: Las instituciones descentralizadas del Sector Público agrícola durante los años del 2013 al 2017 obtuvieron una ejecución promedio en su presupuesto de egresos del 67.28%, derivado a que no usaron el adecuado tipo de modificación presupuestaria que permitiera optimizar su presupuesto de egresos; asimismo, no todas las instituciones tienen una vinculación de su presupuesto y planificación, además que sobreestiman los techos de los ingresos propios y saldos de caja, por lo que en reiterados ejercicios duplican su espacio presupuestario que no es posible ejecutar en su totalidad.

## INTRODUCCIÓN

Se analizaron las entidades descentralizadas del Sector Público agrícola de Guatemala, las cuales se encuentran comprendidas por el Instituto Nacional de Bosques, Fondo Nacional de Tierras, Instituto Nacional de Ciencia y Tecnología, Instituto Nacional de Comercialización Agrícola y la Escuela Nacional Central de Agricultura.

Estas entidades se dedican a brindar apoyo en las actividades primarias de producción, relacionadas a la agricultura, acceso a la tierra, generación de condiciones para el desarrollo rural integral y sostenible, conducción de investigaciones tendientes a la solución de los problemas de explotación racional agrícola, producción de materiales, así como métodos para incrementar la productividad agrícola, así como el uso de tecnología a nivel del agricultor, fomento del desarrollo forestal, promoción de las funciones, servicios de mercadeo de la producción agrícola del país, además de la formación de técnicos agrícolas-forestales en enseñanza media.

El problema de investigación de interés general identificado en el sector, consiste en un bajo nivel de ejecución en el presupuesto anual de egresos, lo cual tiene incidencia en el cumplimiento de las metas de producción institucional.

La propuesta de solución consiste en el uso del adecuado tipo de modificación y transferencia presupuestaria, que permita contar con la suficiente asignación en las partidas correspondientes, así como contribuir a la optimización de la ejecución del presupuesto de egresos como herramienta de apoyo a la gestión y toma de decisiones.

La justificación que demuestra la importancia del sector y necesidad de la investigación, explica que el Sector Público agrícola es importante, debido a que es el encargado de estimular la iniciativa en actividades agrícolas por mandato constitucional, lo que incluye el uso de insumos, tecnologías, aprovechamiento de

los recursos naturales, uso de la tierra y educación en el tema, además que la población económicamente activa, ocupada en actividades de agricultura, ganadería y silvicultura, representa el 28.8% en el territorio nacional; la razón de de llevar a cabo la investigación, se debe a que las instituciones que comprenden ese sector, deben formular su presupuesto anual con más de seis meses de anticipación, en el cual es posible que se programen insuficientes o excesivas asignaciones en determinadas partidas presupuestarias, las cuales afectan la ejecución del presupuesto de egresos en el siguiente período.

El objetivo general de la investigación se plantea de la siguiente manera: Lograr la optimización de la ejecución del presupuesto de egresos utilizando las adecuadas modificaciones y transferencias presupuestarias; los objetivos específicos de la investigación, son los siguientes: evaluar la eficiencia y eficacia del presupuesto de egresos, mediante la revisión de las asignaciones y devengado durante los años 2013 al 2017; identificar la incidencia de las modificaciones y transferencias presupuestarias pueden contribuir a la optimización de la ejecución del presupuesto de egresos; interpretar los resultados del uso adecuado del tipo de las modificaciones y transferencias presupuestarias para contribuir a la optimización de la ejecución del presupuesto de egresos a través de la revisión y comparación de los resultados obtenidos en su aplicación.

En la hipótesis se menciona que mediante la utilización del adecuado tipo de modificación o transferencia presupuestaria se puede optimizar el presupuesto de egresos y ser una herramienta de apoyo a la gestión y toma de decisiones de las entidades descentralizadas no empresariales del Sector Público agrícola de Guatemala, logrando así una adecuada ejecución presupuestaria, además del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

La tesis consta de los siguientes capítulos: El primer capítulo contiene los antecedentes, que exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación; el segundo capítulo muestra el Marco Teórico, que desarrolla las



teorías y enfoques conceptuales utilizados para fundamentar la investigación y la propuesta de solución al problema; el tercer capítulo incluye la metodología, que explica el proceso realizado para resolver el problema de investigación.

El cuarto capítulo, desarrolla la situación del presupuesto de egresos de las instituciones descentralizadas no empresariales que comprenden el sector objeto de estudio, que incluye las asignaciones aprobadas y ejecución durante los años 2013 al 2017.

El quinto capítulo, incluye la revisión de las modificaciones y transferencias presupuestarias aprobadas en el presupuesto de egresos de estas instituciones durante los años 2013 al 2017, su vinculación con las metas institucionales, además de la comparación de los resultados obtenidos en la aplicación de las modificaciones y transferencias presupuestarias, donde se determina si las mismas contribuyeron a la optimización de la ejecución del presupuesto de egresos, además de incluir un procedimiento para la optimización de la ejecución del presupuesto de egresos.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

## **1. ANTECEDENTES**

Para comprender el origen del trabajo realizado es necesario tomar en consideración los antecedentes de las entidades del sector objeto de estudio, el presupuesto de ingresos y egresos, así como la ejecución presupuestaria.

### **1.1 Antecedentes de las entidades descentralizadas no empresariales del Sector Público agrícola de Guatemala**

La Constitución Política de la República de Guatemala señala en el artículo 119 que, dentro de las obligaciones del Estado se encuentran: “Promover el desarrollo económico de la Nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza”.

Mediante el Artículo 29 del Decreto número 114-97 “Ley del Organismo Ejecutivo”, se delega en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación la atención en cuanto a los asuntos concernientes al régimen jurídico que rige la producción agrícola, pecuaria e hidrobiológica. (Congreso de la República de Guatemala 1997)

Además en el Artículo 27 inciso d) de la Ley antes mencionada, se menciona que una de las funciones de los Ministerios es: “Desconcentrar y descentralizar las funciones y servicios públicos que corresponden a su ramo”.

Además, la Constitución Política de la República menciona que las entidades autónomas y descentralizadas actúan por delegación del Estado, que para su creación será necesario el voto favorable de las dos terceras partes del Congreso de la República.

A su vez, el Decreto del Congreso de la República número 14-2002 “Ley General de Descentralización” establece que se promueve en forma sistemática la descentralización económica administrativa para lograr un adecuado desarrollo del país, en forma progresiva, regulada, para trasladar las competencias

administrativas, económicas, políticas y sociales del Organismos Ejecutivo a las demás instituciones del Estado.

Por lo tanto, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y Alimentación al ser el ente rector en materia agropecuaria, cuenta con las siguientes entidades Descentralizadas no Empresariales:

- a) Instituto Nacional de Bosques -INAB-
- b) Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola -ICTA-
- c) Fondo de Tierras -FONTIERRAS-
- d) Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-
- e) Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA-

INAB fue creado mediante el Decreto número 101-96 “Ley Forestal”, el cual, según el artículo 5 tiene carácter de entidad estatal, autónoma, descentralizada, con personalidad jurídica, patrimonio propio e independencia administrativa, es el órgano de dirección y autoridad competente del Sector Público agrícola, en material forestal. Tiene como objetivos la reducción de la deforestación de tierras de vocación forestal y el avance de la frontera agrícola, promover la reforestación de áreas forestales sin bosque, incrementar la productividad de los bosques existentes, conservar los ecosistemas forestales del país y propiciar el mejoramiento del nivel de vida de las comunidades al aumentar la provisión de bienes y servicios provenientes del bosque para satisfacer las necesidades de leña, vivienda, infraestructura rural y alimentos. (Congreso de la República 1996)

ICTA fue creado con carácter de entidad estatal descentralizada autónoma, con personalidad jurídica, patrimonio propio y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, tal como lo señala el artículo 1 del Decreto número 68-72. Su objeto es generar y promover el uso de la ciencia y tecnología agrícolas en el

sector respectivo; conduce investigaciones tendientes a la solución de los problemas de explotación racional agrícola que incidan en el bienestar social. (Congreso de la República 1972)

FONTIERRRAS de acuerdo al artículo 1 del Decreto número 24-99 “Ley del Fondo de Tierras”, fue creado como una entidad descentralizada del Estado, que tiene competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional para el cumplimiento de sus objetivos, y las atribuciones y funciones que le asigna esa ley, gozará de autonomía funcional, con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios. Tiene dentro de sus objetivos: definir y ejecutar la política pública relacionada con el acceso a la tierra, administrar los programas de financiamiento público orientados a facilitar de diversas formas el acceso a tierras productivas a campesinos de forma individual u organizada. (Congreso de la República 1999)

INDECA fue creado mediante el Decreto número 101-70, como una entidad de carácter de entidad estatal, descentralizada, autónoma, con personalidad jurídica, patrimonio propio y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. Tiene como objetivo promover las funciones y servicios de mercadeo de la producción agrícola del país, correspondiéndole aplicar las políticas de mercadeo, estabilización de precios y abastecimiento de productos agrícolas que determina el Gobierno de la República a través del Ministerio de Agricultura, según el artículo 3 del citado cuerpo legal. (Congreso de la República 1970)

ENCA es una entidad estatal, descentralizada y autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio y con duración indefinida. Tiene por objeto la formación de técnicos en las ciencias agrícolas y forestales, en enseñanza media; así como planificar, dirigir, coordinar, supervisar y realizar estudios que coadyuven a la investigación y desarrollo agropecuario y forestal del país, según lo señalan los artículos 1 y 2 del Decreto 51-86 “Ley Orgánica de la Escuela Nacional de Agricultura”. (Congreso de la República 1986)

El régimen financiero de estas instituciones, de acuerdo al artículo 238 de la Constitución Política de la República de Guatemala se rige por la Ley Orgánica del Presupuesto, aprobada mediante Decreto del Congreso de la República número 101-97. Asimismo, estas entidades deberán observar lo indicado en el Acuerdo Gubernativo número 540-2013 que contiene el “Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto”.

De conformidad con el artículo 35 de la Ley del Organismo Ejecutivo, el Ministerio de Finanzas Públicas es el órgano rector en cuanto al tema de ejecución presupuestaria, que mediante Acuerdo Ministerial número 215-2004 aprueba la clasificación institucional del Sector Público de Guatemala, donde se sectorizan a las entidades Descentralizadas no Empresariales, identificando a cada una de estas mediante un clasificador; asimismo, por medio del Acuerdo Ministerial número 379-2017 se aprueba la sexta versión del Manual de Clasificaciones Presupuestarias del Sector Público de Guatemala.

## **1.2 Antecedentes del presupuesto de ingresos y egresos**

La Constitución Política de la República de Guatemala en su Artículo 237 establece, que el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado de Guatemala, aprobado para cada ejercicio fiscal, deberá incluir la estimación de todos los ingresos a obtener, y el detalle de los gastos e inversiones a realizar. Además se indica que la unidad del presupuesto es obligatoria y su estructura programática. Todos los ingresos del Estado constituyen un fondo común indivisible destinado exclusivamente para cubrir sus egresos.

Los presupuestos de las entidades gubernamentales constituyen documentos públicos, accesibles a cualquier ciudadano que quiera consultarlos, además de estar sujetos a los controles y fiscalización de los órganos correspondientes del Estado, tal como lo señala la Constitución Política de la República de Guatemala en el artículo 237.

En ese sentido la Ley Orgánica del Presupuesto establece en su Artículo 11 que los presupuestos de ingresos contendrán la identificación específica de las distintas clases de ingresos y otras fuentes de financiamiento, incluye los montos estimados para cada uno de ellas, mientras que el Artículo 12 establece que en los presupuestos de egresos se utilizará una estructura programática, coherente con las políticas, planes de acción del Gobierno y planes de desarrollo territorial. (Congreso de la República 1997)

De acuerdo al Ministerio de Finanzas Públicas, el proceso presupuestario es el conjunto de etapas que cumple cada presupuesto anual, las cuales son la formulación, discusión / aprobación, ejecución, evaluación / control. La formulación consiste en la estimación de los ingresos, así como los egresos en función de las prioridades, objetivos y metas. La etapa de discusión / aprobación le corresponde por mandato constitucional al Congreso de la República de Guatemala. La ejecución del presupuesto corresponde a la realización de avances en el logro de metas y objetivos institucionales, a través de la combinación de insumos, los cuales deben ser comprados a proveedores del Estado; sin embargo, en esta etapa ocurren situaciones que no fueron previstas en la formulación, por lo tanto, es necesario efectuar modificaciones presupuestarias.

En cuanto a las modificaciones presupuestarias, estas son ajustes en las partidas de ingreso o gasto, mediante las cuales se pueden aumentar o disminuir los montos asignados a las mismas, pudiéndose alterar o no el monto global del presupuesto aprobado. Estas se basan en una de las características fundamentales del presupuesto que es la flexibilidad.

Referente a la etapa de evaluación / control, comprende la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos, así como de los efectos producidos de conformidad con los indicadores de gestión, que debe realizarse durante la ejecución y al cierre del ejercicio.

Uno de los aspectos más importantes en la ejecución de los presupuestos no son, los complicados procesos administrativos destinados a hacer efectivas las medidas de fiscalización, sino el cumplimiento eficiente de los objetivos trazados. Por lo que podría existir la necesidad de efectuar una reorientación de recursos desde una partida presupuestaria a otra, así como una reducción absoluta en el nivel de gasto en una o más partidas presupuestarias. (Crispi et al. 2004)

De acuerdo a la dinámica de la ejecución del presupuesto de egresos, las modificaciones presupuestarias son un elemento importante en este proceso, debido de que permiten realizar ajustes en la asignación de recursos que al inicio se hizo a las diferentes actividades que integran un programa, basándose en una de las características fundamentales del presupuesto, que es la flexibilidad. En el país, las modificaciones presupuestarias de las entidades descentralizadas se encuentran normadas en la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97 artículo 41 denominado “Modificaciones y Transferencias Presupuestarias”.

### **1.3 Antecedentes de la ejecución del presupuesto**

De acuerdo a lo indicado en CIEN (2015) existe una serie de problemas en la gestión y ejecución del gasto público dentro de los cuales se encuentra la rigidez en el presupuesto, ya que tomando de referencia el presupuesto de egresos del Estado aprobado para el ejercicio fiscal 2015, este consta de un 30% de aportes obligatorios, 30% sueldos y salarios, 14.6% de servicios de la deuda pública y 6% aporte a clases pasivas del Estado, teniendo un total de rigidez del 81%.

Además, el proceso de formulación presupuestaria es altamente burocratizado, ya que el enfoque principal de este, es el cumplimiento del amplio marco normativo y no a la calidad de planificación (coherencia, específica, medible, alcanzable, priorizada, entre otros). (CIEN 2015).

Durante la aprobación del proyecto de presupuesto para el siguiente ejercicio fiscal, las asignaciones sufren una serie de cambios a lo largo del proceso,

mismos que implican una variación en la planificación operativa consignada previamente en los planes operativos. Dichas modificaciones generan una serie de incertidumbres en los resultados institucionales esperados y debilitan la vinculación plan-presupuesto. (CIEN 2015)

El impacto más fuerte en el presupuesto de las instituciones públicas se da al momento que el Congreso de la República de Guatemala no aprueba el presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado y rige de nuevo el presupuesto en vigencia en el ejercicio fiscal anterior, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 171 y literal b) de la Constitución Política de la República.

La ejecución del presupuesto de egresos se puede ver afectada por la falta de fondos para realizar los diferentes gastos, en virtud que el Ministerio de Finanzas Públicas a través del Comité de Programación y Ejecución Presupuestaria (COPEP) se encarga de la aprobación de las cuotas financieras para traslado de recursos financieros a las Instituciones que reciben aportes de la Administración Central, de acuerdo a la disponibilidad de recursos provenientes de la recaudación.

Otro aspecto que afecta la ejecución presupuestaria son las demoras en los procesos de contratación, derivado que son largos y engorrosos, especialmente las licitaciones públicas que duran aproximadamente 5 meses en concluirse (Anexo 1) y la cotización pública que abarca un tiempo estimado de 3 meses (Anexo 2). Por ello, cuando los procesos de ejecución de compras son lentos, además de encarecer el insumo, impacta negativamente en la prestación de bienes y servicios institucionales y limitan significativamente el seguimiento de los resultados que las instituciones deben generar. (CIEN 2015)

De acuerdo a CIEN 2015, existen varios problemas asociados a la demora de la ejecución presupuestaria encontrándose dentro de los más importantes: procesos de licitación desierto; desconfianza de las autoridades al incorporar una serie de



requisitos y tareas adicionales en los procesos de compras, por temor a la fiscalización de la Contraloría General de Cuentas, a las sanciones y multas que emiten; además de la alta rotación del personal de las áreas de adquisiciones y financiero.

Se debe resaltar que las Unidades de Auditoría Interna y la Contraloría General de Cuentas en el ejercicio de sus funciones, realizan durante cada ejercicio la evaluación de la ejecución del presupuesto de las Instituciones Públicas y en algunos casos la baja ejecución presupuestaria es objeto de hallazgo tal como se puede observar en el Informe de la Auditoría al Instituto de Fomento Municipal del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015, además de los Informes de Auditoría Interna del año 2014 del Instituto Nacional de Estadística (INE) y del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

## 2. MARCO TEÓRICO

A continuación se muestran las teorías y enfoques teóricos consultados para fundamentar la investigación realizada.

### 2.1 Sector Público guatemalteco

Está conformado por el conjunto de unidades de Gobierno General y Empresas Públicas que desarrollan actividades y funciones competencia del Estado, y además asumidas por éste. (Ministerio de Finanzas Públicas 2018).

**Figura 1**  
**Sectorización del Sector Público guatemalteco**

Sector		Subsector	Grupo
Sector Público	Gobierno General	Gobierno Central	Administración Central
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades Descentralizadas no Empresariales</li> <li>• Entidades Autónomas no Empresariales</li> <li>• Entidades de Seguridad Social</li> </ul>
	Empresas Públicas	No Financieras	Nacionales
			Municipales
	Financieras	No Monetarias	
		Monetarias	

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (2018).

### **2.1.1 Gobierno central**

Está constituido por las instituciones de Gobierno general que tienen a su cargo la prestación de bienes y servicios colectivos en beneficio de la comunidad. Su autoridad política se extiende a todo el territorio nacional; puede aplicar impuestos sobre otros sectores de la economía e incurre en gastos para la prestación de servicios, como educación y salud, a la vez que realiza transferencia de recursos financieros a otras unidades institucionales, incluidos otros niveles de Gobierno. (Ministerio de Finanzas Públicas 2018).

Comprende además, otras instituciones que realizan sus actividades bajo la autoridad del Gobierno Central, pero tienen personalidad jurídica propia y autonomía suficiente para conformar otras unidades institucionales del Gobierno. Dentro de estas se encuentran las entidades descentralizadas, autónomas y de seguridad social.

### **2.1.2 Entidades descentralizadas no empresariales**

Las entidades descentralizadas sin fines lucrativos tienen las características de crearse por medio de una ley; no realizan actividades de producción de bienes o servicios destinados a la venta; reciben aportes presupuestarios de la administración central y tienen contabilidad patrimonial.

Para el Ministerio de Finanzas Públicas (2018) comprende las instituciones públicas que actúan bajo la autoridad del Gobierno Central, que cumplen funciones gubernamentales especializadas, no de mercado, por lo que no persiguen la comercialización de los bienes y servicios que producen. Por su condición jurídica y responsabilidades, poseen cierto grado de independencia.

Dentro del clasificador institucional del Sector Público, se encuentran las entidades descentralizadas no empresariales siguientes:

- a) Instituto Nacional de Estadística -INE-

- b) Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-
- c) Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-
- d) Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala -IRTRA-
- e) Consejo Nacional para la Protección de La Antigua Guatemala -CNPAG-
- f) Benemérito Cuerpo Voluntario de Bomberos de Guatemala -CVB-
- g) Aporte para la Descentralización Cultural -ADESCA-
- h) Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas -ICTA-
- i) Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala -INACIF-
- j) Comité Permanente de Exposiciones -COPEREX-
- k) Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP-
- l) Inspección General de Cooperativas -INGECOP-
- m) Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-
- n) Instituto de Fomento Municipal -INFOM-
- o) Instituto Nacional de Bosques -INAB-
- p) Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-
- q) Fondo de Tierras -FONTIERRAS-
- r) Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-
- s) Academia de las Lenguas Mayas de Guatemala -ALMG-

- t) Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad -CONADI-
- u) Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE-

Para efectos de la investigación se incluirá en esa clasificación a la Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA-, que el Ministerio de Finanzas Públicas (2018) la clasifica como una entidad autónoma, no empresarial y al Instituto de Comercialización Agrícola -INDECA-, clasificado como empresa pública no financiera nacional.

## **2.2 Administración financiera en el Sector Público**

Según Paredes (2006) en el ámbito del Sector Público se define al Sistema de Administración Financiera como el “conjunto de subsistemas, principios, normas, recursos y procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias para captar los fondos públicos y aplicarlos para la concreción de los objetivos y metas del Estado en forma eficiente”, teoría aplicable al sistema financiero nacional.

### **2.2.1 Descentralización operativa**

La descentralización operativa en la administración financiera del Sector Público, significa que las entidades y organismos que reciben recursos financieros del Estado, tienen responsabilidad directa por la administración de los mismos y que disponen de facultad sobre todas las operaciones inherentes a la gestión financiera institucional, debiendo observar las normas y lineamientos que establezca el ente rector.

## **2.3 Presupuesto público**

El presupuesto público es un instrumento del Gobierno que constituye el motor de la administración del Estado, alrededor de él, se desenvuelve gran parte de la vida económica del país, el cual constituye una herramienta que le permite a las entidades públicas cumplir con la producción de bienes y servicios, para la satisfacción de las necesidades de la población, de conformidad con el rol asignado al Estado en la economía.

Para el Ministerio de Finanzas Públicas (2008) el presupuesto es el límite de gastos que una entidad puede realizar durante un año, de acuerdo a los ingresos que espera recibir, debe ser la expresión financiera de los programas y proyectos que ejecutará para alcanzar los objetivos del plan de Gobierno, para lo cual debe existir una vinculación plan presupuesto, tal como lo estipula el Artículo 16 del Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto.

### **2.3.1 Principios**

De acuerdo al Artículo 11 de la Ley Orgánica del Presupuesto, los principios del presupuesto público son los siguientes:

- a) Programación: el presupuesto debe expresar con claridad los objetivos y metas.
- b) Equilibrio: el presupuesto debe formularse y aprobarse en condiciones reales, de tal manera que los ingresos y egresos sean iguales.
- c) Transparencia: todos los documentos deben expresar de forma clara y ordenada los recursos, además de las acciones necesarias para cumplir con los objetivos y metas.
- d) Universalidad: se refiere a que todos los gastos deben incluirse en el presupuesto.

- e) Racionalidad: implica formular y ejecutar presupuestos austeros, donde se evita el desperdicio, además del mal uso de los recursos.
- f) Flexibilidad: se refiere a la no rigidez del presupuesto, es decir, este puede ser modificado de acuerdo a la evaluación de los resultados y disposiciones legales previamente establecidas.
- g) Difusión: el presupuesto debe ser ampliamente difundido, ser de conocimiento y acceso a toda la población.

### **2.3.2 Características**

Para Higuerey y Durán (2007) el presupuesto público tiene las siguientes características:

- a) Incluye una programación detallada.
- b) Permite la determinación de responsabilidades de las instituciones públicas, y dentro de ellas de unidades y funcionarios específicos, en la ejecución de recursos y acciones.
- c) Se plantea con cierta flexibilidad lo que permite modificaciones en su ejecución, aun cuando conceptualmente es rígido debido a su estructura.
- d) Requiere de un Proyecto cuya presentación tiene un plazo legalmente estipulado.
- e) Se prepara al conocer los planes y proyectos de inversión y consumo para luego determinar cómo se manejará la política tributaria financiera.
- f) Cuenta con clasificadores de ingresos y gastos, enlazados y consolidados.

### 2.3.3 Partida presupuestaria

Para su identificación, dentro del presupuesto existen códigos que permiten responder a una amplia gama de clasificaciones que permitan reconocer el registro de los ingresos y gastos, conocido comúnmente como partida o estructura presupuestaria, la cual se muestra a continuación:

**Tabla 1**  
**Identificación de Partida Presupuestaria**

Clasificador Institucional			Categorías Programáticas					Clasificador Presupuestario		
Ejercicio	Institución	Unidad Ejecutora	Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Obra	Objeto de Gasto	Ubicación Geográfica	Fuente
2018	112000XX	000-00	11	00	000	001	000	XXX	0101	11

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (2013).

#### a) Clasificador institucional

El Sector Público realiza una gran cantidad de operaciones de ingresos y gastos para cumplir con sus actividades; por tal razón, para analizar cada una de ellas se hace necesario darle cuerpo a la gran variedad de información estadística que se desprende de tales transacciones. Por ello la clasificación institucional se encuentra comprendida por tres partes:

- a.1) Ejercicio: es el código correspondiente al año en el cual se realizan las operaciones.
- a.2) Institución: es el código que se asigna a cada institución de conformidad con el Manual de Clasificaciones Presupuestarias, aprobado por el Ministerio de Finanzas Públicas, donde identifica para el efecto al sector, subsector, grupo, subgrupo y finalmente a la institución.



- a.3) Unidad Ejecutora: utilizado para identificar a las unidades ejecutoras y desconcentradas que se encuentra dentro de una institución pública.

**b) Categoría programática**

Las acciones presupuestarias, al ser unidades de programación de recursos en función de productos y subproductos, se formalizan en el presupuesto a través de categorías programáticas. La función de la categoría programática es jerarquizar y delimitar el ámbito de las diversas acciones presupuestarias para que se exprese fielmente, no sólo la tecnología institucional de producción y las de sus centros de costo, sino además el grado de flexibilidad y responsabilidad en la asignación y uso de los recursos para la obtención de los productos, mismas que se pueden clasificar en:

- b.1) Programa: su producción es terminal de la red de acciones presupuestarias de una institución; se relaciona directamente con un producto.
- b.2) Subprograma: sus relaciones de condicionamiento son exclusivas con un programa y se relaciona directamente con un producto.
- b.3) Proyecto: expresa la creación, ampliación o mejora de un bien de capital de una institución y regularmente se encuentra vinculado con la Sistema Nacional de Inversión Pública -SNIP-.
- b.4) Actividad: producción es intermedia y, por tanto, es condición de uno o varios productos terminales o intermedios. Debido a que su producción es un insumo para otro producto, son consideradas también como subproductos.
- b.5) Obra: es una categoría programática de mínimo nivel, y como tal, indivisible a los fines de la asignación formal de recursos reales o

financieros que demanda su ejecución, estas se vinculan directamente con un Proyecto.

La formulación del presupuesto de cada institución de la administración pública, se construye mediante la metodología de la Gestión por Resultados; sin embargo, mantiene la estructura de acuerdo a la técnica del presupuesto por programas.

### **c) Clasificador Presupuestario**

La tercera parte de la partida presupuestaria corresponde al clasificador presupuestario, el cual es un instrumento metodológico de clasificación que permite la uniformidad, el ordenamiento y la interrelación del registro en los procesos presupuestarios; este se encuentra comprendido por:

- c.1) Objeto de gasto: constituye una ordenación sistemática y homogénea de los bienes y servicios, las transferencias y las variaciones de activos y pasivos que el Sector Público aplica en el desarrollo de su proceso productivo; se encuentra comprendido por tres dígitos, el primero identifica al grupo de gasto, el segundo al subgrupo y el tercero al renglón.
- c.2) Ubicación geográfica: Esta clasificación ordena, agrupa y presenta las transacciones económico-financieras que realizan las instituciones del Sector Público, en las distintas regiones del territorio nacional, y se toma como unidad básica la división política de la República de Guatemala.
- c.3) Fuente de financiamiento: Esta clasificación permite identificar las fuentes u orígenes de los ingresos que financian los egresos y precisar la orientación específica de cada fuente, a efectos de controlar su aplicación.

### **2.3.4 El proceso presupuestario**

Para el Ministerio de Finanzas Públicas (2008) el proceso presupuestario es el conjunto de etapas que cumple cada presupuesto anual. Estas etapas son:

- a) Formulación presupuestaria.
- b) Discusión y aprobación.
- c) Ejecución.
- d) Evaluación y control.

El ciclo presupuestario es un proceso continuo que se entrelaza con un nuevo período presupuestario cada año; así, cuando se está en la ejecución, el presupuesto del año actual se está en el proceso de formulación el presupuesto del año siguiente.

#### **a) Formulación presupuestaria**

Es el momento en que se planifican los gastos que se van a realizar en función de las prioridades, objetivos, metas y sobre todo los ingresos del Estado. A esto se denomina programación del presupuesto. Donde las entidades públicas cuentan con el apoyo de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- que es la encargada de definir los grandes lineamientos de las políticas gubernamentales, y corresponde a cada entidad desarrollar sus planes operativos anuales, que es la definición de objetivos a alcanzar y actividades a realizar en el año, para lograr esos objetivos. (Ministerio de Finanzas Públicas 2008).

La Superintendencia de Administración Tributaria se encarga de estimar los ingresos provenientes de impuestos, el Ministerio de Finanzas estima los ingresos provenientes de préstamos externos y donaciones que se tendrán durante el año. Con ello, se definen los techos presupuestarios, que son el límite de gasto para

cada entidad, los cuales se discuten en Gabinete de Gobierno, que con el visto bueno del Presidente se trasladan a los Ministerios de Estado. Es así como, las entidades realizan un proceso de programación interna, con base en sus propios objetivos para el año (objetivos operativos), prioridades, metas, techo presupuestario asignado y proceden a asignar el presupuesto a los programas o proyectos, de acuerdo a la técnica, como también a las normas emanadas del ente rector. (Ministerio de Finanzas Públicas 2008).

Durante dicho proceso es elaborado el Plan Operativo Anual, el cual es la expresión de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar para el siguiente ejercicio anual, los cuales van íntimamente relacionados con las asignaciones presupuestarias. Adicionalmente, se debe elaborar el Plan Anual de Compras, en donde se incluyen todas las contrataciones que se estiman realizar para el próximo ejercicio, de esa manera contar con todos los bienes, suministros y servicios necesarios para lograr un adecuado funcionamiento.

Una vez finalizado el proceso de asignación de recursos, las entidades presentan su anteproyecto de presupuesto a la Dirección Técnica del Presupuesto (a más tardar el 15 de julio) la cual lo analiza y prepara para conformar el proyecto de presupuesto que debe entregar al Congreso de la República a más tardar el 2 de septiembre y con esto inicia la etapa de discusión y aprobación del presupuesto. (Ministerio de Finanzas Públicas 2008).

### **a.1) Techos presupuestarios**

El Organismo Ejecutivo asigna a las instituciones los techos presupuestarios por fuente de financiamiento, los cuales deben respetarse y únicamente en consenso con el Ministerio de Finanzas Públicas, pueden modificar su distribución, siempre que no implique la incorporación adicional de ingresos corrientes y de colocaciones de Bonos del Tesoro. (Ministerio de Finanzas Públicas 2015)

En el caso de los ingresos propios y saldos de caja, son las instituciones que por medio de su área de Tesorería certifican los montos que estiman ejecutar para cada ejercicio fiscal.

### **a.2) Programación de renglones de gasto que detallan insumos**

El Ministerio de Finanzas Públicas (2015) menciona que la programación de los renglones de gasto que detallan insumos, se realiza a través del subproducto, de acuerdo a la tipología de asignación de recursos definida para el mismo, se podrá utilizar el listado estándar, limitado o sin detalle definido. El uso del Catálogo de Insumos es obligatorio, por lo que antes de iniciar la programación las instituciones deberán verificar si los insumos se encuentran disponibles en el mismo y de no existir, solicitarlos con anticipación al Ministerio de Finanzas Públicas, a través de la Dirección Técnica del Presupuesto.

Para el Ministerio de Finanzas Públicas (2015), se consideran como insumo lo siguiente:

- Subgrupo de gasto 18 Servicios Técnicos y Profesionales.
- Grupo de gasto 2 Materiales y Suministros (excepto los renglones 285 Materiales y equipos diversos; y 298 Accesorios y repuestos en general).
- Grupo de gasto 3 Propiedad, Planta, Equipo e Intangibles (excepto subgrupo 33 Construcciones por Contrato y los renglones de gasto 314 Edificios e instalaciones militares y 341 Equipo militar y de seguridad).

### **a.3) Modificación de la programación en el proceso de formulación presupuesto.**

Según el Ministerio de Finanzas Públicas (2010), la Dirección Técnica del Presupuesto -DTP- está facultada como ente rector de la actividad presupuestaria, a realizar ajustes en la información financiera, en las metas, indicadores,

resultados, productos y subproductos del anteproyecto de presupuesto institucional, cuando la misma no sea coherente con el Plan Nacional de Desarrollo, con la política de Gobierno, política presupuestaria, por incumplimiento de las presentes normas de formulación presupuestaria y a la metodología emitida para el efecto.

### **b) Discusión y aprobación**

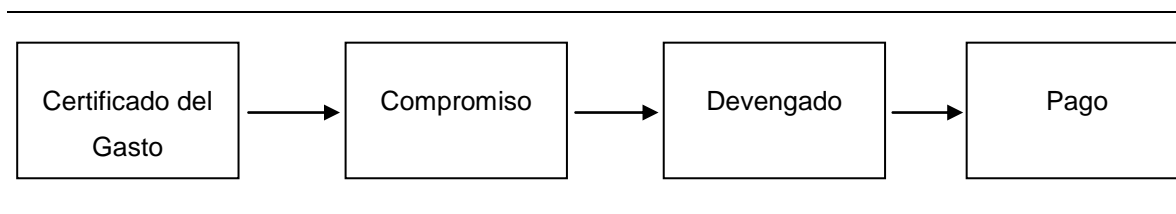
La etapa del proceso presupuestario corresponde por mandato Constitucional al Congreso de la República, la cual inicia el 2 de septiembre y finaliza el 1 de diciembre. El proceso comienza con la discusión del proyecto de presupuesto en la Comisión de Finanzas del Congreso y posteriormente pasa discusión en el pleno. Ministerio de Finanzas Públicas (2008).

### **c) Ejecución presupuestaria**

La etapa de ejecución del presupuesto público debe entenderse como la realización de avances en el logro de las metas y objetivos de las instituciones, por medio de la producción de los bienes y servicios que las entidades brindan a la población, a través de la combinación de insumos (recurso humano, compra de medicamentos, etc.), los cuales deben ser comprados a los proveedores del Estado. (Ministerio de Finanzas Públicas 2008).

**Figura 2**

#### **Etapas de la ejecución presupuestal**



Fuente: Unidad Coordinadora del PMSJ (2011)

**c.1) Certificación presupuestaria**

Constituye un acto de administración cuya finalidad es garantizar que se cuenta con el crédito presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo, en función del Plan Anual de Compras. (Unidad Coordinadora del PMSJ 2011)

**c.2) Compromiso**

Es el acto mediante el cual se acuerda, luego del cumplimiento de los trámites legalmente establecidos, la realización de gastos previamente aprobados por un importe determinado o determinable, donde afecta total o parcialmente los créditos presupuestarios, en el marco de los presupuestos aprobados y las modificaciones presupuestarias realizadas. (Unidad Coordinadora del PMSJ 2011)

**c.3) Devengado**

Constituye la acción, por medio de la cual se reconoce una obligación de pago, derivada de un gasto aprobado y comprometido que se produce previa documentación ante el órgano competente para la realización de la prestación o el derecho del acreedor. (Unidad Coordinadora del PMSJ 2011)

**c.4) Pago**

Este se da cuando se extingue, en forma parcial o total, el monto de la obligación reconocida, y se formaliza a través del documento oficial correspondiente. (Unidad Coordinadora del PMSJ 2011)

**d) Evaluación y control**

De conformidad con la Ley Orgánica del Presupuesto, corresponde al Ministerio de Finanzas Públicas la evaluación de la ejecución presupuestaria del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado; ésta debe comprender la

medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos de conformidad con los indicadores de gestión de las Entidades Públicas, y debe realizarse durante la ejecución y al cierre del ejercicio. (Ministerio de Finanzas Públicas 2008).

El control gubernamental está integrado por el control interno, como una responsabilidad de la administración de cada entidad pública. Para ello se crearon las Unidades de Auditoría Interna, y el control externo, como una atribución constitucional de la Contraloría General de Cuentas de la Nación. (Ministerio de Finanzas Públicas 2008).

Para Brito González (2011) el control de la ejecución presupuestaria trata de cumplir básicamente con dos finalidades: una política, de justificación del mandato dado por el Legislativo y, otra, económico-financiera, de evitar despilfarros en la administración de los recursos públicos.

#### **2.4 Modificaciones y transferencias presupuestarias**

De acuerdo a Rodríguez (2008) las modificaciones presupuestarias son el conjunto de cambios realizados, mediante la expedición de un acto administrativo, por medio del cual se aumentan, disminuyen y/o transfieren en determinadas cuantías las apropiaciones, con el objeto de adecuar el presupuesto a condiciones no previstas en la etapa de programación. Teoría que es aplicable al ámbito nacional y realidad guatemalteca.

El presupuesto debe facilitar a las entidades la realización de sus objetivos; es por esto que debe permitir realizar ajustes a las asignaciones iniciales, la cual se logra, a través de las modificaciones presupuestarias. Ministerio de Finanzas Públicas (2008).

El Ministerio de Finanzas Públicas (2005) reconoce las modificaciones presupuestarias como cambios que se efectúan a los créditos asignados a los



programas, subprogramas, proyectos, actividades, obras y grupos de gasto previstos en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, que pueden ser consecuencia de:

- Subestimaciones o sobreestimaciones de los créditos asignados originalmente en el Presupuesto.
- Incorporación de nuevos programas, subprogramas, proyectos o actividades.
- Reajustes de gasto, efectuados con el propósito de lograr un uso más racional de los mismos, o para dar respuesta a situaciones de tipo coyuntural no previstas.
- Alteración en las metas o volúmenes de trabajo en los programas que desarrolla la institución o dependencia.

Durante el proceso de ejecución del presupuesto de egresos de estas entidades puede ocurrir que, por diferentes circunstancias, sea necesario atender necesidades nuevas e imprevistas que no se contemplaron en el proceso de formulación y aprobación presupuestaria. (Corcuera 2012)

Según Brito González (2011) hay países con normas poco flexibles a la hora de autorizar las modificaciones presupuestarias (España, Francia, Alemania, Italia), y países con normativas más flexibles (Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Suecia).

En cuanto a Guatemala se puede decir que es bastante flexible el uso de las modificaciones presupuestarias puesto que, a través del Acuerdo Gubernativo que aprueba la distribución analítica del presupuesto para cada ejercicio fiscal, el ejecutivo establece que las insuficiencias de los créditos presupuestarios, que durante la ejecución se generen en los renglones de gasto, no impedirá la ejecución presupuestaria, por lo que cada institución debe regularizar los saldos

deficitarios una vez al mes, y asegurarse de que al treinta y uno de diciembre, todas las insuficiencias estén totalmente regularizadas.

#### 2.4.1 Tipos

Según el Ministerio de Finanzas Públicas (2005), los tipos de modificaciones presupuestarias que se pueden originar en el presupuesto público son:

- a) **Ampliaciones:** Son incrementos a los créditos presupuestarios que se asignan a programas o categorías equivalentes, subprogramas, proyectos, actividades, obras y grupos de gasto, para atender requerimientos no previstos o que resultan insuficientes, siempre que se disponga de las fuentes de financiamiento para atender la erogación correspondiente. Este tipo de modificación presupuestaria es el resultado de un proceso de ampliación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, efectuado por el Congreso de la República mediante el Decreto correspondiente, el procedimiento se puede observar en el Anexo 3.
- b) **Disminuciones:** Son disminuciones a los créditos presupuestarios que se asignaron a programas o categorías equivalentes, subprogramas, proyectos, actividades, obras y grupos de gastos, debido a cambios en las expectativas de los ingresos que se estima resultarán insuficientes, por lo que no se dispondrá de las fuentes de financiamiento para atender las erogaciones programadas. Como resultado de este proceso el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, es disminuido por el Congreso de la República mediante Decreto, el procedimiento se puede observar en el Anexo 3.
- c) **Sustituciones entre las fuentes de financiamiento:** Son cambios entre fuentes de financiamiento de los gastos, que pueden o no modificar la composición de los mismos en el ámbito de la estructura programática o del objeto del gasto, el procedimiento se puede observar en el Anexo 4.

- d) **Transferencias:** Consiste en una reasignación de créditos presupuestarios que pueden ocurrir en distintos niveles: entre organismos, instituciones, distintas categorías programáticas y renglones de gasto que no incrementan el total de los gastos previstos en el presupuesto. Sin embargo, los traspasos mencionados en ningún caso deberán solicitarse ni aprobarse cuando se transfieran asignaciones de inversión a funcionamiento, conforme lo establece la Constitución Política de la República de Guatemala.

Para Galeano (2010) este último tipo de modificaciones a diferencia de la ampliación no incrementa el Presupuesto de la Institución y pueden afectar a los ingresos y gastos en forma independiente. Su objetivo principal consiste en reorientar, los créditos presupuestarios (gastos) hacia acciones o actividades que requieren de más recursos por aumentos en sus metas o resultados previstos inicialmente, y los ingresos hacia los de mayor recaudación.

#### **2.4.2 Origen**

Según Higuerey (2014) las modificaciones al presupuesto de egresos pueden ser consecuencia de:

- a) Subestimaciones o sobreestimaciones de los créditos asignados originalmente en la Ley de Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado.
- b) Incorporación de nuevos programas.
- c) Reajuste de gastos acordados por el Presidente de la República, con miras a un uso más racional de los mismos o motivado por situaciones de tipo coyuntural no previstas.
- d) Alteración de las metas o volúmenes de trabajo en los programas que desarrolla la entidad.

e) Gastos no previstos.

### **2.4.3 Control**

La Contraloría General de Cuentas (2006) establece que las instituciones deben velar porque las políticas y procedimientos de control aseguren que las modificaciones presupuestarias estén oficialmente autorizadas, documentadas, comunicadas oportunamente a los distintos niveles y entidades involucradas, así como operadas de conformidad con las estructuras presupuestarias y montos autorizados.

Además de velar porque los procedimientos para realizar las modificaciones presupuestarias, se sometan a un adecuado proceso de solicitud, análisis, autorización y cumplimiento legal, donde exista evidencia escrita del mismo y a la vez que en este proceso tengan participación directa todos los niveles que intervienen en la ejecución presupuestaria. (Contraloría General de Cuentas 2006)

Así mismo la Contraloría General de Cuentas (2006) señala que bajo el criterio de haber realizado una buena formulación presupuestaria, las modificaciones que surjan en el ejercicio fiscal, solo deben corresponder a casos no previstos en el presupuesto aprobado para el período correspondiente.

Además de ello, según el Decreto 31-2002, la Contraloría General de Cuentas es el ente técnico rector de la fiscalización y el control gubernamental, y tiene como objetivo fundamental dirigir y ejecutar con eficiencia, oportunidad, diligencia y eficacia las acciones de control externo y financiero gubernamental, así como velar por la transparencia de la gestión de las entidades del Estado o que manejen fondos públicos, la promoción de valores éticos y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, el control y aseguramiento de la calidad del gasto público y la probidad en la administración pública.

## **2.5 Sistema de Gestión -SIGES-**

Mediante el Acuerdo Ministerial del Ministerio de Finanzas Públicas número 40-2005 se creó este sistema, mediante el cual se administran los procesos de gestión del pedido de compras, de la orden de compra, evento de compra, abastecimiento y consumo de bienes; además, permite la integración con el presupuesto en cada uno de los momentos del proceso.

## **2.6 Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-**

Es una herramienta informática que lleva el control de la ejecución presupuestaria, donde se registran los ingresos y gastos de los programas y proyectos, según corresponda, y genera automáticamente con cada registro la contabilidad del Estado y el proceso de pago. También contempla el registro de metas, indicadores de desempeño e ingreso del Plan Operativo Anual de cada institución. (Espaderos 2015)

## **2.7 Apertura presupuestaria y contable**

El Ministerio de Finanzas Públicas (2010) señala que la apertura presupuestaria y contable es el proceso previo al inicio de la ejecución de un nuevo ejercicio fiscal en el Sistema de Gestión -SIGES- y el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-. El 01 de enero a primera hora, automáticamente en el SICOIN y el SIGES, se cargan las matrices y catálogos generales para ejecutar. Ejemplo de estos son los orígenes de cuenta, clasificador de tipos de documento de respaldo, clasificadores geográficos, formatos de cheques, unidades administrativas de fondo rotativo, etc.

Para iniciar la ejecución en el área de contabilidad de cada institución, se deberán cargar las matrices contables; luego, a través de la Dirección Técnica del Presupuesto -DTP- del Ministerio de Finanzas Públicas, se deberá efectuar la carga del presupuesto de ingresos, gastos y metas físicas en el sistema en el caso

de entidades Descentralizadas controladas por esta dependencia. (Ministerio de Finanzas Públicas 2010)

### **2.7.1 Control legal**

Cargado el presupuesto, los clasificadores y las matrices, el siguiente paso es generar el control legal en el año que inicia; es el área de presupuesto de cada institución la responsable de efectuar esa acción. (Ministerio de Finanzas Públicas 2010) En ese sentido, la programación y ejecución del presupuesto de egresos del Estado tendrá el control legal en las categorías programáticas en el Sistema de Contabilidad Integrada.

Por ello el Ministerio de Finanzas Públicas (2010) define el control legal como las reglas en las cuales una entidad puede sobregirar algún renglón. Para casi todas las instituciones del Gobierno Central y la mayoría de entidades descentralizadas el control está definido de la siguiente manera:

- a) Por renglón en el caso del grupo 000, es decir, no se puede generar ningún sobregiro en cada uno de los renglones que integran el grupo (011, 029, 031 etc), asimismo para el grupo 900.
- b) Por grupo, en el caso de los demás grupos (100, 200, 300, etc), es decir, que un renglón puede usar los créditos presupuestarios de su mismo grupo, (es decir sobregirarse a nivel de renglón sin que el sobregiro supere la disponibilidad del grupo al que pertenece el renglón) siempre y cuando sea dentro de la misma actividad y/u obra. Al sobregirarse, amerita que se haga una modificación presupuestaria para regularizar los sobregiros.

Con fundamento en los artículos 26 y 80 del Decreto Número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Presupuesto, constituyen asignaciones limitativas en la ejecución de egresos, los créditos asignados por fuente de financiamiento y grupo de gasto.

### **2.7.2 Programación financiera cuatrimestral**

No puede iniciarse la ejecución del presupuesto si no se tienen cargadas y aprobadas las cuotas de compromiso y devengado para el primer cuatrimestre del nuevo ejercicio fiscal. (Ministerio de Finanzas Públicas 2010).

Para ello, el artículo 30 de la Ley Orgánica del Presupuesto establece que, de acuerdo con las normas técnicas y periodicidad, que para efectos de la programación de la ejecución establezca el Ministerio de Finanzas Públicas, las entidades y organismos, que financieramente dependan total o parcialmente del presupuesto general de ingresos y egresos del Estado, propondrán a ese Ministerio la programación de la ejecución física y financiera de sus presupuestos. Este fijará las cuotas de compromisos, devengados y pagos según el flujo estacional de los ingresos, la capacidad real de ejecución y el flujo de fondos requeridos para el logro oportuno y eficiente de las metas de los programas y proyectos.

En ese sentido el Ministerio de Finanzas Públicas (2010) menciona que las instituciones del Sector Público, deberán programar la ejecución física y financiera de su Presupuesto, para lo cual, deben efectuar una programación inicial indicativa para la totalidad del año y una programación al inicio de cada cuatrimestre, donde se debe utilizar para el efecto las herramientas informáticas correspondientes, e ingresar la información de manera consolidada, según sea el caso, a nivel institucional, por grupo de gasto y fuente de financiamiento.

#### **a) Ventajas**

Dentro de las ventajas de la programación financiera se encuentran las siguientes:

- Posibilita el control periódico de la producción de los bienes o servicios y de la aplicación de los recursos reales y financieros que la misma requiere, lo

cual le permite, a la vez, tomar oportunamente las decisiones correctivas, cuando sea el caso.

- Hace posible que la producción prevista se alcance en las mejores condiciones de eficiencia y eficacia posibles.
- Permite que los recursos humanos, materiales y servicios de terceros requeridos para la ejecución de las acciones presupuestarias, estén disponibles en el momento oportuno, sin que se introduzcan presiones no programadas en su oferta.

#### **b) Reprogramaciones**

El Ministerio de Finanzas Públicas (2010) indica que las reprogramaciones son variaciones de las cuotas mensuales de devengados y pagos aprobados para el cuatrimestre de compromisos. Se pueden originar, por modificaciones aprobadas a los créditos presupuestarios, lo cual puede implicar la modificación de las cuotas en ejecución. En estos casos las solicitudes de modificaciones presupuestarias deberán ir acompañadas de las reprogramaciones correspondientes.

#### **c) Tipos de registro**

Dentro del SICOIN existen dos tipos de registro en cuanto a las programaciones de las cuotas financieras, las cuales son:

- Normal: para las operaciones que siguen el proceso de orden de compra.
- Regularización: para la ejecución de asignaciones que anticipan recursos mediante fondo rotativo, según el artículo 30 Ter de la Ley Orgánica del Presupuesto.



## **2.8 Gastos públicos**

Según la Unidad Coordinadora del PMSJ (2011) son el conjunto de erogaciones que por concepto de gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda, realizan las Entidades con cargo a los créditos presupuestarios, aprobados en los presupuestos respectivos, para ser orientados a la atención de la prestación de los servicios públicos y acciones desarrolladas por las Entidades de conformidad con sus funciones y objetivos institucionales.

## **2.9 Plan Anual de Compras -PAC-**

Según Contreras (2013) es el documento que pronostica las compras anuales de un organismo, indicado en el momento en que se comprarán o contratarán, modalidad a utilizarse y el valor estimado, mismo que deberá ser aprobado por la máxima autoridad administrativa, para formalizar su publicación.

Su base legal se encuentra dentro del Artículo 4 de la Ley de Contrataciones del Estado, que establece que antes del inicio del ejercicio fiscal, se deberán programar las compras y contrataciones que tengan que hacerse durante el mismo, además el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas, contenido en el Acuerdo Gubernativo No. 394-2008 y sus reformas; establece en el numeral 7 del artículo 41 que dentro de las atribuciones de la Dirección Normativa de Contrataciones y Adquisiciones del Estado se encuentra “Requerir a todas las entidades del Sector Público, sus programación anual de compras para su optimización y elaboración de estadísticas”.

## **2.10 Responsabilidad del manejo presupuestario**

El Ministerio de Finanzas Públicas (2002) hace mención que dentro de las funciones generales del área de presupuesto de cualquier institución descentralizada se encuentran: participar en la formulación de la política financiera; cumplir y velar con las normas para la formulación, programación de la

ejecución y evaluación presupuestaria; elaborar y proponer las políticas presupuestarias de la institución; coordinar la formulación del presupuesto; presentar a consideración de la autoridad superior, las solicitudes de modificaciones presupuestarias presentadas por la unidades ejecutoras correspondientes; supervisar, controlar y apoyar la gestión presupuestaria; y coordinar las labores de evaluación y ejecución presupuestaria, en donde se aplican las normas y criterios establecidos en la Ley Orgánica del Presupuesto, su reglamento y las normas técnicas de la institución.

## **2.11 Calidad del gasto público**

Para SEGEPLAN (2006) se considera que la conjugación de los principios de eficiencia, eficacia y la equidad constituyen los parámetros necesarios para medir la calidad del gasto, para lo cual se entiende cada uno de estos principios de la manera siguiente:

### **2.11.1 Análisis de Eficiencia:**

Se realiza al contrastar el presupuesto ejecutado con respecto al presupuesto vigente de la institución, con base en lo cual se emite una conclusión sobre su comportamiento. Se considera que, a mayor porcentaje de ejecución hay mayor eficiencia.

### **2.11.2 Análisis de Eficacia:**

Se realiza al contrastar, la programación de las metas de producción de todos los productos y subproductos, con la ejecución de las mismas. De igual forma que en el principio de eficiencia, se considera que a mayor porcentaje de ejecución hay mayor eficacia.

### **2.11.3 Análisis de Equidad:**

Se lleva a cabo por medio de la revisión global de aspectos como: a) número de beneficiarios (cuando se disponga de estos datos); b) grupos de la población a quienes se dirigen las intervenciones, c) ubicación geográfica, d) inversión por área, lo que permitirá evidenciar las inequidades de género, territorio, inversión por sector, entre otros.

### **2.12 Fuentes de financiamiento**

De acuerdo al Ministerio de Finanzas Públicas (2012) la clasificación por fuentes de financiamiento presenta los gastos públicos, según los agregados genéricos de los recursos que los financian. Esta clasificación permite identificar las fuentes u orígenes de los ingresos que financian los egresos y precisar la orientación específica de cada fuente, a efectos de controlar su aplicación.

#### **a) Recursos del Tesoro**

Constituyen los recursos originados en la recaudación tributaria, saldos disponibles de años anteriores, los recursos no tributarios, los provenientes de la venta de acciones y participaciones, de activos y otros que ingresan al Tesoro, los cuales tienen como objeto financiar gastos sin asignación predeterminada en el ordenamiento legal vigente. Incluye las fuentes 11 “Ingresos Corrientes, 12 “Disminución de Caja y Bancos de Recursos del tesoro”, entre otras.

#### **b) Recursos del Tesoro con Afectación Específica**

Son aquellos recursos que en virtud de mandato legal se orientan a financiar específicamente determinados gastos de las instituciones y entes. Incluye las fuentes 21 “Ingresos tributarios IVA Paz”, entre otras.

#### **c) Recursos Propios de las Instituciones**

Constituyen los recursos que se sustentan con bases legales y son provenientes de la venta de bienes o servicios de los entes, los ingresos de operación de los

entes con fines empresariales, así como todos aquellos provenientes de la venta de activos, cobro de tasas, derechos, financiamiento que se origina como variaciones de los distintos tipos de activos financieros y saldos de caja de ingresos propios de las instituciones de la Administración Central y los disponibles de años anteriores. Se incluye además, la disminución de caja y bancos que las Entidades Descentralizadas y Autónomas destinan para financiar sus gastos. Incluye las fuentes 31 “Ingresos Propios”, 32 “Disminución de Caja y Bancos de Ingresos Propios” y 33 “Venta de Activos Propios”.

**d) Crédito Interno**

Es el financiamiento proveniente del uso del crédito interno, en forma de bonos y otros valores de deuda, como obtención de préstamos en el mercado interno y de pasivos con proveedores y contratistas; también incluye los saldos de caja de ingresos por colocaciones de bonos y de préstamos internos. Incluye las fuentes 41 “Colocaciones Internas”, 43 “Disminución de Caja y Bancos de Colocaciones Internas”, entre otras.

**e) Crédito Externo**

Constituye el financiamiento proveniente del uso del crédito externo, en forma de bonos y otros valores de deuda colocados en el exterior, como de la obtención de préstamos de Gobiernos, Organismos, Entidades Financieras Internacionales, Proveedores y Contratistas en el exterior; se consideran aquí los saldos de caja por ingresos por colocaciones externas y préstamos externos. Incluye las fuentes 51 “Colocaciones externas”, 52 “Préstamos Externos” y 53 “Disminución de Caja y Bancos de Colocaciones Externas”.

**f) Donaciones Externas**

Financiamiento que tiene su origen en donaciones monetarias o en especie monetizables provenientes de países u organismos internacionales, así como los saldos de caja de ingresos por donaciones externas. Únicamente incluye la fuente

de financiamiento 61 “Donaciones Internas” en donde también se registran los saldos de ejercicios anteriores.

**g) Donaciones internas**

Financiamiento que tiene su origen en donaciones monetarias o en especie monetizables provenientes de países u organismos nacionales, así como los saldos de caja de las mismas. Incluye las fuentes de financiamiento 71 “Donaciones Internas” y 72 “Disminución de Caja y Bancos de Donaciones Internas”.

**2.13 Ejecución Presupuestaria y porcentaje de ejecución**

Comprende un conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.

El porcentaje de ejecución del presupuesto de egresos es utilizado como indicador para determinar el nivel de eficiencia de las instituciones en cuanto al uso de las finanzas, para ello, de acuerdo al Ministerio de Finanzas Públicas el porcentaje de ejecución en el presupuesto de egresos de la Administración Central ha tenido el siguiente comportamiento durante los años del 2011 al 2017.

**Tabla 2**  
**Porcentaje de Ejecución Presupuestaria de la Administración Central**  
**Cifras expresadas en millones de quetzales**

<b>AÑO</b>	<b>VIGENTE</b>	<b>EJECUCIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
2011	54,283.2	50,436.2	92.9
2012	60,047.4	57,722.0	96.1
2013	66,985.2	60,533.9	90.4
2014	68,695.3	63,162.6	91.9
2015	70,715.4	62,500.3	88.4
2016	71,347.0	65,696.0	92.1
2017	77,622.6	71,217.6	91.7

Fuente: Elaboración propia, según datos del Ministerio de Finanzas Públicas

### **2.14 Gestión pública**

Según Sánchez (2002) la gestión pública es la parte más dinámica de la administración pública, que se define como el conjunto de actividades, acciones, tareas y diligencias que se realizan para alcanzar los fines del interés público, tanto al interior de la operación de una organización pública, como en el exterior mediante la interrelación con otras organizaciones gubernamentales.

Esta implica tomar responsabilidad por la acción del sistema público en toda su complejidad, que abarca todo el proceso de políticas públicas, trayectoria que va desde la declaración hasta la ejecución de las políticas públicas. Esta acción implica siempre trabajar en redes sectoriales e intersectoriales, con otras organizaciones públicas y privadas. (Sánchez 2002)

### **2.15 Toma de decisiones**

Para Koontz (2012) la toma de decisiones se puede comprender como: la selección de un curso de acción entre varias alternativas; ese proceso consiste inicialmente con el establecimiento de las premisas, luego identificar las alternativas, evaluar cada una de estas y posteriormente elegir una de las anteriores.

### **2.15.1 Enfoques para la toma de decisiones**

De acuerdo a Koontz (2012) los gerentes pueden utilizar tres enfoques básicos para la toma de decisiones:

- **Experiencia:** los directivos experimentados creen que los éxitos y fracasos pasados les orienten infaliblemente hacia el futuro, aunque ese enfoque puede ser peligroso porque muy pocos conocen las razones que subyacen a sus errores o fracasos, además que las lecciones anterior pueden ser inaplicables a nuevos problemas.
- **Experimentación:** es probar una de las alternativas, ver lo que ocurre, misma que es usada comúnmente en la investigación científica, además se sostiene que debería utilizarse con más frecuencia en la administración, pues es la única forma en la que un directivo puede cerciorarse que sus planes son correctos.
- **Investigación y análisis:** cuando hay que tomar decisiones importantes, una de las técnicas más efectivas para seleccionar entre alternativas es la de investigación y análisis, enfoque que conlleva la resolución de un problema mediante su previa comprensión, lo que supone la búsqueda de las relaciones entre las variables, restricciones y premisas más decisivas que afectan la meta perseguida.

### **2.16 Modelo conceptual**

Un modelo conceptual permite delimitar el dominio de un problema priorizado, evita que el investigador llegue a conclusiones a partir de percepciones e instrumentos que no estén sustentados en evidencia. Por ello, es necesario contar con un conjunto de relaciones entre conceptos fundamentales preexistentes al problema investigado que han sido utilizados en investigaciones sobre problemas similares por diversas instituciones y en varios países, que podrán ser el respaldo

científico adecuado para orientar la búsqueda de soluciones. (Ministerio de Finanzas Públicas 2013)

Para la adopción de un modelo conceptual es necesario investigar sobre las teorías existentes, publicadas en revistas, libros, ensayos o cualquier otro documento que haya sido propagado, que sea de fuentes recomendables por la comunidad científica, organismos internacionales y de los expertos del tema; de ser necesario adoptar un modelo, se debe realizar una adaptación del mismo al contexto nacional. (Ministerio de Finanzas Públicas 2013)

Derivado a lo anterior, se incluyen citas y fuentes bibliográficas de autores latinoamericanos que tratan aspectos del presupuesto del Sector Público que son aplicables a la realidad guatemalteca, debido a la falta de evidencia científica nacional.

## **2.17 Optimización**

Para Gimbert, Xavier (2013) la optimización es la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencias conflictivas en un solo organismo, para que aquellas puedan operar como una sola unidad. Es un proceso de equipo, de conjunto. La optimización consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo conjunto. Sin el logro de las metas, objetivos y misión no se concibe la optimización empresarial.

Mientras que para Ivancevich, John, Peter Lorenzi, Steven Skinner y Phillips Crosby (2012), la optimización es sinónimo de eficacia, es decir de logro de metas, objetivos y misión empresarial. Una empresa debe estar en el mercado para estar en optimización empresarial es decir para lograr resultado altos y con bajos riesgos.



La optimización es hacer algo mejor, lo que implica que hay más de una solución y que cada una de estas no tienen valores iguales, la solución óptima depende de la situación y circunstancias en las que se encuentran.

### **2.18 Herramientas para optimizar el presupuesto**

- a) Formular, planificar de acuerdo a pronósticos, proyecciones, con atención a políticas, lineamientos y estrategias. Asignar recursos a través de programas más eficientes, además de eficaces, el cual se logra a través del modelo de gestión para resultados, que se enfoca en la acción pública a través de la eficiencia de la administración pública orientado al cumplimiento de resultados y objetivos establecidos. (Antonio Pérez 2009).
- b) Dar un seguimiento al PAC, realización de modificaciones presupuestarias de acuerdo a los procedimientos establecidos en la legislación, adecuada conformación de expedientes de pago. (Gordillo Hernando 2011).
- c) En la evaluación verificación de coherencia con planes y programas, cumplimiento de normas.

### **2.19 Cálculo de la ejecución presupuestaria**

Los reportes de egresos generados por SICOIN, proporcionan la información presupuestaria de las entidades del Sector Público, para tal efecto la información básica para interpretar los datos es la siguiente:

- **ASIGNADO:** es el monto aprobado al inicio del ejercicio fiscal mediante Decreto o Acuerdo Gubernativo.
- **MODIFICADO:** modificaciones presupuestarias que son realizadas a nivel institucional.

- **VIGENTE:** es el saldo que resulta de la diferencia entre el monto asignado y el monto modificado.
- **EJECUTADO:** también denominado devengado, es el monto erogado o gastado en determinado período.
- **PORCENTAJE DE EJECUCIÓN:** es el porcentaje del presupuesto vigente que se utilizó para cubrir los gastos, resulta de la división de lo ejecutado dentro del saldo vigente.

**Tabla 3**  
**Cálculo de la ejecución presupuestaria**

a) ASIGNADO	b) MODIFICADO	c) VIGENTE (a + b)	e EJECUTADO	% (e / c)
41,100,000.00	4,082,076.00	45,182,076.00	34,292,885.99	75.90
38,000,000.00	-2,000,000.00	36,000,000.00	32,599,254.45	90.55

Fuente: Elaboración propia en base al SICOIN

## 2.20 Contraloría General de Cuentas

De acuerdo al Artículo 1 del Decreto 31-2002, “es una institución técnica y descentralizada... que goza de independencia funcional, técnica y administrativa, y con competencia en todo el territorio nacional, con capacidad para establecer delegaciones en cualquier lugar de la República.

Según el Artículo del citado cuerpo legal, “Corresponde a la Contraloría General de Cuentas la función fiscalizadora en forma externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos y egresos y, en general, todo interés hacendario de los Organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, las municipalidades y sus empresas, y demás instituciones que conforman el sector público no financiero; de toda persona, entidad o institución que reciba fondos del Estado o haga colectas públicas; de empresas no financieras en cuyo capital

participe el Estado, bajo cualquier denominación así como las empresas en que éstas tengan participación...

...La Contraloría General de Cuentas deberá velar también por la probidad, transparencia y honestidad en la administración pública, así como también por la calidad del gasto público.”

### **2.21 Control Gubernamental**

El Artículo 46 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo Gubernativo 9-2017 señala que “Es el proceso de verificación permanente, que evalúa mediante exámenes de auditoría los resultados de la gestión pública de forma integral, permitiendo verificar los resultados alcanzados mediante el buen uso de los recursos públicos confiados para su gestión y ejecución a los funcionarios o personas individuales o jurídicas a cargo de las entidades contenidas en el artículo 2 de la Ley, así como el reconocimiento de las buenas prácticas en el cumplimiento de las normas legales, administrativas, técnicas y operativas pertinentes y de observancia general, el grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía.”

### **2.22 Auditoría Interna**

Conforme a lo establecido en el Artículo 47 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas “Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de las entidades, la cual debe colaborar con la entidad respectiva para que cumpla sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernabilidad institucional para la ejecución transparente de las diversas operaciones.”

### **3. METODOLOGÍA**

El contenido de este capítulo comprende: Definición del problema; objetivo general, objetivos específicos; hipótesis, especificación de las variables; método científico; y, las técnicas de investigación documental utilizadas, además de las de campo. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

#### **3.1 Definición del problema**

En Guatemala, el Sector Público agrícola constituye una de las áreas más importantes para el desarrollo económico del país, a la cual le corresponde atender asuntos concernientes al régimen jurídico que rige la producción agrícola, uso de insumos, tecnologías apropiados, aprovechamiento racional de los recursos naturales y mejorar las condiciones del desarrollo productivo nacional. Este sector se encuentra integrado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, con sus entidades descentralizadas, dentro de las que se encuentran el Instituto Nacional de Bosques, Fondo de Tierras, Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola, Instituto Nacional de Comercialización Agrícola y la Escuela Nacional Central de Agricultura.

En las entidades descentralizadas no empresariales del Sector Público agrícola mencionadas, se ha identificado una problemática en el presupuesto de egresos, que consiste en un bajo nivel de ejecución en el mismo lo que puede tener incidencia negativa en el cumplimiento de las metas de producción institucional.

Para dar solución a esa problemática se propone el uso del adecuado de modificación o transferencia presupuestaria, que permita contar con la suficiente asignación en las partidas correspondientes, además de contribuir a la optimización de la ejecución del presupuesto de egresos como herramienta de apoyo a la gestión y toma de decisiones.

## **3.2 Objetivos**

Los objetivos son los propósitos o fines de la investigación. En la presente investigación se plantean objetivos generales y específicos.

### **3.2.1 Objetivo general**

Lograr la optimización de la ejecución del presupuesto de egresos utilizando las adecuadas modificaciones y transferencias presupuestarias.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Evaluar la eficiencia y eficacia del presupuesto de egresos, mediante la revisión de las asignaciones y devengado durante los años 2013 al 2017.
- Identificar la incidencia de las modificaciones y transferencias presupuestarias pueden contribuir a la optimización de la ejecución del presupuesto de egresos.
- Interpretar los resultados del uso adecuado del tipo de las modificaciones y transferencias presupuestarias para contribuir a la optimización de la ejecución del presupuesto de egresos a través de la revisión y comparación de los resultados obtenidos en su aplicación.

## **3.3 Hipótesis**

La utilización del adecuado tipo de modificación o transferencia presupuestaria permite optimizar el presupuesto de egresos y ser una herramienta de apoyo a la gestión y toma de decisiones de las entidades descentralizadas no empresariales del Sector Público agrícola de Guatemala, logrando así una adecuada ejecución presupuestaria, además del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

### **3.3.1 Especificación de variables**

#### **Variable Independiente**

- Utilización del adecuado tipo de modificación presupuestaria.

#### **Variables dependientes**

- Apoyo en la gestión y toma de decisiones.
- Optimización de la ejecución del presupuesto de egresos.
- Cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

### **3.4 Método científico**

La investigación se fundamentó en la aplicación del método científico, abarcando sus tres fases de la manera siguiente:

- Observación: se tuvo contacto con la problemática y el fenómeno objeto de estudio; se obtuvo información de las entidades descentralizadas no empresariales, así como búsqueda de información, para tener conocimiento del rol y situación de cada una de estas.
- Experimentación o comprobación de la hipótesis: con la información recopilada se procedió a verificar la forma en que las instituciones descentralizadas no empresariales hacen uso de las modificaciones y transferencias presupuestarias, para determinar si estas pudieron inferir en la optimización de su presupuesto de egresos, durante el período de evaluación. De esa manera, se pudo determinar si la hipótesis planteada se comprobaba o no.
- Exposición y comprobación de resultados: finalmente luego de procesar la información recopilada en las fases anterior, se procedió a la elaboración

del informe final, en donde se muestran los resultados obtenidos de la manipulación del fenómeno, donde se establecen las nuevas teorías para el conocimiento humano.

### **3.5 Técnicas de investigación aplicadas**

Las técnicas de investigación documental y de campo empleadas para la presente investigación, fueron las siguientes:

#### **3.5.1 Técnicas de investigación documental**

En cuanto a las técnicas de investigación documental que se emplearon para el desarrollo de la investigación fue la revisión bibliográfica de varios documentos y legislación relacionados al presupuesto público y gubernamental, donde se efectuaron resúmenes y subrayados de la información más relevante y que sirvió de referencia para las sustentar la investigación.

#### **3.5.2 Técnicas de investigación de campo**

Dentro de las técnicas de investigación de campo utilizadas se encuentra la entrevista y discusión con expertos en materia presupuestaria, además de un análisis financiero de los datos obtenidos del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN- referente a la asignación, modificación y ejecución presupuestaria.

- Inicialmente se obtuvo los reportes de ejecución del gasto generados por el SICOIN de las entidades descentralizadas no empresariales de los años 2013 al 2017, posteriormente se procedió a tabular los datos de las instituciones que comprenden el Sector Público agrícola.
- Luego, se procedió a verificar a través del SICOIN el volumen de las modificaciones presupuestarias aprobadas en los años 2013 al 2017 en estas instituciones con relación al presupuesto asignado; posteriormente se realizó un análisis de las metas físicas de producción institucional.

- Finalmente, se procedió a evaluar los impactos de las modificaciones efectuadas en esos lapsos de tiempo mediante proporciones y si estas contribuyeron a optimizar el presupuesto de estas instituciones.



#### 4. DIAGNÓSTICO PRESUPUESTARIO

El presente capítulo expone el análisis de la situación del presupuesto de egresos mediante la revisión de las asignaciones y ejecución durante los años 2013 al 2017. Es necesario resaltar que los montos asignados en el presupuesto general de ingresos y egresos del Estado no obligan a la realización de los gastos correspondientes; éstos deben efectuarse en la medida en que cumplen los objetivos y metas programadas, tal como lo estipula la Ley Orgánica del Presupuesto. Además, los presupuestos de egresos se deben ejecutar por el método del devengado de las transacciones como base contable.

Cabe resaltar que los presupuestos no se encuentran aislados, en virtud que debe existir una vinculación entre el Plan Operativo Anual (POA), Plan Anual de Compras (PAC) y el presupuesto de egresos, esto representa que a medida que avanzan los planes, también lo hará el presupuesto. Por lo que no de lograr una adecuada ejecución de egresos, es posible que no se cumplan con el POA y PAC.

##### 4.1 Instituto Nacional de Bosques -INAB-

De acuerdo a datos de referencia del Sistema de Contabilidad Integrada, por medio de un reporte dinámico del presupuesto de egresos, se tiene lo siguiente:

**Tabla 4**  
**Asignación y ejecución presupuestaria INAB**

AÑO	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	EJECUTADO	%
2013	115,200,000.00	-18,200,000.00	97,000,000.00	88,952,041.16	91.70
2014	109,806,729.00	-7,500,000.00	102,306,729.00	76,216,769.27	74.50
2015	109,230,730.00	0.00	109,230,730.00	86,442,503.87	79.14
2016	103,485,807.00	0.00	103,485,807.00	84,393,132.66	81.55
2017	138,693,664.00	0.00	138,693,664.00	111,325,767.79	80.27
<b>PROMEDIO</b>	<b>115,283,386.00</b>		<b>110,143,386.00</b>	<b>89,466,042.95</b>	<b>81.23</b>

Fuente: Elaboración propia con base en SICOIN

La ejecución en el 2013 es la más alta del período de evaluación, por lo que se considera que se logró la optimización de su presupuesto; sin embargo, en el año

2014 el porcentaje se redujo considerablemente derivado a que se dejaron de percibir Q20 millones de quetzales provenientes de ingresos corrientes lo que imposibilitó tener una mejor ejecución presupuestaria.

De igual manera, en el 2015 aproximadamente Q14 millones de quetzales no fueron transferidos a la institución, por lo que no se logró mejorar el nivel de ejecución presupuestaria. Para los años 2016 y 2017 los montos percibidos en la fuente 11 “Ingresos Corrientes” fueron satisfactorios, en virtud de lo cual su ejecución es considerada aceptable al alcanzar un porcentaje superior a 80%.

#### 4.2 Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola -ICTA-

La ejecución presupuestaria de egresos de los años 2013 al 2017, se observa en la tabla siguiente:

**Tabla 5**  
**Asignación y ejecución presupuestaria ICTA**

AÑO	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	EJECUTADO	%
2013	41,100,000.00	4,082,076.00	45,182,076.00	34,292,885.99	75.90
2014	38,000,000.00	2,430,500.00	40,430,500.00	32,599,254.45	80.63
2015	37,500,000.00	0.00	37,500,000.00	32,331,295.74	86.22
2016	39,500,000.00	0.00	39,500,000.00	37,841,926.59	95.80
2017	39,000,000.00	2,265,000.00	41,265,000.00	36,001,248.87	87.24
<b>PROMEDIO</b>	<b>39,020,000.00</b>		<b>40,775,515.20</b>	<b>34,613,322.33</b>	<b>84.89</b>

Fuente: Elaboración propia con base en SICOIN

El año 2013 la institución obtuvo el porcentaje de ejecución más bajo del período, esto se debe a que de los recursos provenientes de la fuente 11 “Ingresos Corrientes” se dejaron de percibir aproximadamente Q9 millones de quetzales, lo que no permitió que se pudiera adquirir más bienes, suministros y servicios. Para los años 2014 al 2017 la ejecución tuvo un avance progresivo, derivado a que se mantuvo en un porcentaje mayor a 80%, adicionalmente su presupuesto vigente se ha mantenido en el rango donde se encuentra su capacidad de ejecución anual.

### 4.3 Fondo de Tierras -FONTIERRAS-

El comportamiento de la ejecución del presupuesto de egresos, se detalla a continuación:

**Tabla 6**  
**Asignación y ejecución presupuestaria FONTIERRAS**

AÑO	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	EJECUTADO	%
2013	125,865,561.00	70,455,000.00	196,320,561.00	75,072,183.34	38.24
2014	123,855,561.00	27,000,000.00	150,855,561.00	108,661,464.90	72.03
2015	133,243,345.00	40,000,000.00	173,243,345.00	58,953,689.01	34.03
2016	337,675,930.00	8,208,407.00	345,884,337.00	241,030,774.03	69.69
2017	421,949,234.00	0.00	421,949,234.00	249,951,020.57	59.24
<b>PROMEDIO</b>	<b>228,517,926.20</b>		<b>257,650,607.60</b>	<b>146,733,826.37</b>	<b>56.95</b>

Fuente: Elaboración propia con base en SICOIN

La ejecución de FONTIERRAS para el año 2013 es considerablemente baja debido a que de los Q70 millones de quetzales por los que amplió su presupuesto no se recibió ningún solo desembolso para poder ejecutar, asimismo en la fuente de financiamiento 21 "Ingresos Tributario IVA-PAZ no percibió Q44 millones, por ende, al no contar con los recursos financiero suficientes no pudo elevar el nivel de ejecución presupuestaria.

En el año 2014, a pesar que el porcentaje de ejecución mejoró considerablemente en comparación al anterior, no se ejecutaron los Q27 millones de la ampliación presupuestaria, porque los recursos financieros se percibieron durante el mes de diciembre y no se lograron completar las gestiones para ejecutarlos en los renglones 511 "Transferencias a Personas Individuales y Unidades Familiares" y 641 "Préstamos al Sector Privado".

En el 2015 la ejecución vuelve a bajar, derivado a que nuevamente no se ejecutaron los Q27 millones del ejercicio anterior, así como en la fuente 21 "Ingresos Tributarios IVA PAZ", no se recibieron Q79 millones para lograr de esa

manera ejecutar los renglones 511 y 641, en los cuales sobró un espacio presupuestario de Q96 millones.

En los años 2016 y 2017 a pesar de lograr una ejecución superior al 50%, no logra optimizar su presupuesto, esta vez derivado a que los saldos de caja fueron sobreestimados; para el 2016, son Q46 millones que no fueron ejecutados y en el 2017 la cifra llega hasta Q104 millones.

#### 4.4 Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-

La ejecución del presupuesto del INDECA se ve reflejada en la información siguiente:

**Tabla 7**  
**Asignación y ejecución presupuestaria INDECA**

AÑO	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	EJECUTADO	%
2013	14,000,000.00	5,000,000.00	19,000,000.00	14,224,138.27	74.86
2014	12,000,000.00	10,300,000.00	22,300,000.00	14,489,250.98	64.97
2015	17,000,000.00	2,700,000.00	19,700,000.00	11,148,774.29	56.59
2016	15,607,000.00	0.00	15,607,000.00	10,727,887.67	68.74
2017	23,755,407.00	0.00	23,755,407.00	15,078,339.36	63.47
<b>PROMEDIO</b>	<b>16,472,481.40</b>		<b>20,072,481.40</b>	<b>13,133,678.11</b>	<b>65.43</b>

Fuente: Elaboración propia con base en SICOIN

Para INDECA el año 2013 ha tenido la mejor ejecución del período; sin embargo, se vio afectada porque no percibió la suma Q7 millones provenientes de Ingresos Corrientes, para lograr cubrir todas sus necesidades. En el 2014, nuevamente dejó de percibir aproximadamente Q4 millones y además que no ejecutó de su saldo de caja Q1.3 millones.

En el 2015 la institución sobreestimó sus techos presupuestarios, derivado que la ampliación de Q2.7 millones no fue recibido ningún recurso, así como los ingresos propios no se percibieron Q1.6 millones. Para 2016 la entidad tuvo un total de ingresos de Q13 millones; no obstante, solo ejecutaron Q10 millones quedando saldos en renglones de gasto para pago de nómina, servicios y prestaciones

laborales. En el año 2017, la institución no percibió Q8 millones provenientes de “Ingresos Tributarios IVA PAZ”, y por lo tanto quedo con el porcentaje de ejecución del 63.47%.

#### 4.5 Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA-

Considerando la información del SICOIN, el presupuesto de egresos para los años 2013 al 2017 es el siguiente:

**Tabla 8**  
**Asignación y ejecución presupuestaria ENCA**

<b>AÑO</b>	<b>ASIGNADO</b>	<b>MODIFICADO</b>	<b>VIGENTE</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>%</b>
2013	86,410,000.00	0.00	86,410,000.00	45,725,228.28	52.92
2014	85,600,000.00	2,968,285.00	88,568,285.00	41,949,059.38	47.36
2015	92,500,000.00	52,800.00	92,552,800.00	39,500,229.63	42.68
2016	87,946,517.00	0.00	87,946,517.00	37,358,089.10	42.48
2017	75,877,600.00	0.00	75,877,600.00	42,081,468.66	55.46
<b>PROMEDIO</b>	<b>85,666,823.40</b>		<b>86,271,040.40</b>	<b>41,322,815.01</b>	<b>47.90</b>

Fuente: Elaboración propia con base en SICOIN

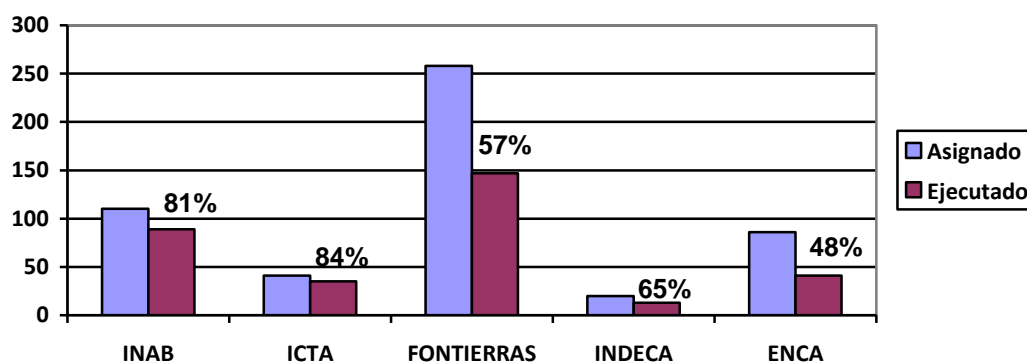
Es la institución con el porcentaje de ejecución más bajo, esto derivado a que su techo presupuestario es considerablemente sobreestimado, porque de acuerdo al promedio de ejecución, se puede observar que la capacidad de ejecución es aproximadamente de Q41 millones; no obstante, el presupuesto vigente es el doble, alcanzando Q86 millones.

Para 2014, la sobreestimación en la fuente 21 “Ingresos Tributarios IVA PAZ” fue de Q34 millones y en la fuente 32 que corresponde a saldo de caja de Q4 millones. De manera similar en 2015, la entidad presupuesto un excedente de Q38 millones en su presupuesto. En el 2015 la entidad tuvo un excedente en su presupuesto de Q50 millones, mientras que en el 2016 y 2017 este fue de Q30 millones aproximadamente para cada año.

#### 4.6 Resultado del diagnóstico

Del análisis realizado a las asignaciones y ejecución del presupuesto de egresos de las entidades descentralizadas no empresariales del Sector Público agrícola, durante los años 2013 al 2017 se puede observar lo siguiente:

**Figura 3**  
**Promedio de la ejecución presupuestaria**



Fuente: Elaboración propia con base en SICOIN

Las instituciones que durante los años 2013-2017 lograron obtener un promedio de ejecución superior a 80% se pueden considerar razonables, sin embargo, el resto que se encuentran debajo del 70% afectan considerablemente el porcentaje de ejecución del sector, tal como se puede observar a continuación:

**Tabla 9**  
**Porcentaje de ejecución presupuestaria PROMEDIO**

AÑO	INAB	ICTA	FONTIERRAS	INDECA	ENCA	PROMEDIO
2013	91.70	75.90	38.24	74.86	52.92	66.72
2014	74.50	80.63	72.03	64.97	47.36	67.90
2015	79.14	86.22	34.03	56.59	42.68	59.73
2016	81.55	95.80	69.69	68.74	42.48	71.65
2017	80.27	87.24	59.24	63.47	55.46	69.13
<b>PROMEDIO</b>	<b>81.23</b>	<b>84.89</b>	<b>56.95</b>	<b>65.43</b>	<b>47.90</b>	<b>67.28</b>

Fuente: Elaboración propia con base en SICOIN

A nivel sectorial, se puede determinar que el porcentaje de ejecución es considerablemente bajo, puesto que en promedio durante los años 2013 al 2017 en su conjunto, las instituciones objeto de estudio, alcanzan un 67.28% de ejecución presupuestaria, lo cual comparado con las entidades de la administración central, existe una brecha considerable, en virtud que estas últimas alcanzaron un promedio del 90% de ejecución en ese período.

Ese comportamiento se debe principalmente a tres factores: el primero se debe a que las instituciones no reciben los aportes suficientes para lograr llevar a cabo todas las acciones planificadas, en virtud que, sin los recursos financieros correspondientes no se pueden llevar a cabo las actividades previstas; el segundo factor es que algunos desembolsos no son realizados oportunamente, derivado a que aquellos que son realizados en el último mes del año, difícilmente se logran ejecutar, derivado a los complejos procesos de contratación y otros requisitos legales que deben cumplirse, según la naturaleza del gasto.

El tercer factor, se debe a que las instituciones suelen sobreestimar los ingresos que van a percibir para el siguiente ejercicio, como es el caso de los ingresos propios, además, de los saldos de caja, esto afecta en algunas instituciones, inclusive hasta el 50% de su presupuesto anual.

Además, se pudo observar que la mayoría de instituciones utiliza la figura de las ampliaciones presupuestarias para incorporar nuevos espacios en su presupuesto; al evaluarlas de manera global, se puede visualizar que en la mayoría de los casos los montos por los que se incrementaron sus presupuestos no fueron ejecutados en su totalidad, de esta manera las mismas no fueron imprescindibles para lograr una mejor ejecución presupuestaria, derivado a que se hubiera logrado cubrir todas las necesidades institucionales, aún sin necesidad de esas modificar el monto presupuestario asignado.

Considerando lo anterior, en las instituciones públicas existen muchos factores que pueden incidir en la ejecución del presupuesto de egresos, dentro los cuales se pueden mencionar:

- a. Plan Operativo Anual: el presupuesto es la expresión financiera de los planes, en ese sentido, el POA contiene todas las actividades a realizar durante determinado ejercicio fiscal para alcanzar las metas y cumplir con los objetivos trazados para cada período. De esa manera, la Ley Orgánica del Presupuesto indica que debe existir una vinculación plan-presupuesto, por ende se entiende que si no se ejecutan las actividades que se encuentran enmarcadas en la planificación, tampoco se logrará gastar el presupuesto por la interrelación existente entre ambos.
- b. Plan Anual de Compras: una de las situaciones que regularmente afectan la ejecución presupuestaria son las adquisiciones contempladas en el Plan Anual de Compras, derivado a que de acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado, existen diversas modalidades de adquisición, siendo la más prolongada la Licitación Pública, ya que dicho proceso por lo menos abarca cinco meses, lo que representa que deben iniciar con suficiente antelación. Por este razón muchas instituciones del Estado no logran incrementar la ejecución de su presupuesto de egresos, porque se ven limitadas a los engorrosos plazos y procedimientos que establece la ley antes mencionada.
- c. Burocracia en Procedimientos: las modificaciones presupuestarias requieren determinado tiempo para que sean aprobadas, de acuerdo al tipo de modificación estas pueden llevarse de un mes hasta seis meses, según sea el caso e impacto de las mismas. En los Anexos 3 y 4 se encuentran los procedimientos y tiempos estimados de cada una de las diferentes modificaciones presupuestarias.



- d. Disponibilidad Financiera: el presupuesto de las instituciones públicas debe ser programado cuatrimestralmente, en función de la estimación de ingresos y gastos a realizar; aquellas que reciben recursos provenientes de recaudación impuestos suelen verse afectadas en los desembolsos que realiza el Ministerio de Finanzas Públicas, muchas veces, afectados por los bajos niveles de tributación. Por lo que el hecho de contar con un presupuesto aprobado, no garantiza tener la disponibilidad financiera para ejecutar los gastos correspondientes.
- e. Aspectos Políticos-Sociales: la ejecución del presupuesto también se puede ver influenciada por situaciones externas, principalmente en programas de beneficio social, mediante el cual existan presiones sobre las autoridades de turno en asignaciones presupuestarias para cubrir determinados gastos, los cuales pueden ir variando de acuerdo a las negociaciones o acuerdos que se realicen entre las partes.
- f. Sobreestimación de los saldos de ingresos propios y saldos de caja: las entidades del Estado también pueden afectar su ejecución presupuestaria al momento de considerar techos presupuestarios considerablemente altos y que no coinciden con la capacidad de ejecución de las mismas.

## 5. LAS MODIFICACIONES Y TRANSFERENCIAS PRESUPUESTARIAS COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA OPTIMIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS

Las modificaciones presupuestarias pueden contribuir a la optimización de la ejecución del presupuesto de egresos y servir como herramienta de apoyo en la gestión y toma de decisiones, por ello es necesario conocer la incidencia de las mismas durante la ejecución presupuestaria de los años 2013 al 2017.

La aprobación de las modificaciones presupuestarias al momento de cambiar las asignaciones a nivel de estructura presupuestaria, demuestra la flexibilidad de un presupuesto, además que las mismas son realizadas para viabilizar la ejecución del presupuesto de egresos y de esa manera, lograr cubrir las necesidades no previstas durante el proceso de formulación presupuestaria; a continuación se muestra el detalle de cada institución a nivel de fuente de financiamiento. Para ver de manera detallada las modificaciones a nivel de fuente de financiamiento y ver la ejecución física (metas) se pueden consultar los Anexos 5 y 6, respectivamente.

### 5.1 Instituto Nacional de Bosques -INAB-

Durante el período de evaluación el INAB realizó una serie de modificaciones presupuestarias. A continuación se muestran aquellas que fueron sustituciones de fuentes de financiamiento y disminuciones, según el año que corresponde:

**Tabla 10**  
**Modificaciones Presupuestarias INAB**

DESCRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016	2017
Asignado	115,200,000.00	109,806,729.00	109,230,730.00	103,485,807.00	138,693,664.00
Modificado	-18,200,000.00	-7,500,000.00	0.00	0.00	0.00
Vigente	97,000,000.00	102,306,729.00	109,230,730.00	103,485,807.00	138,693,664.00
Devengado	88,952,041.16	76,216,769.27	86,442,503.87	84,393,132.66	111,325,767.79
<b>Saldo</b>	<b>8,047,958.84</b>	<b>26,089,959.73</b>	<b>22,788,226.13</b>	<b>19,092,674.34</b>	<b>27,367,896.21</b>

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

Para el año 2013, adicional a la disminución del presupuesto por la suma de Q18.2 millones, también se registró una sustitución de fuentes de financiamiento, para lograr ejecutar en las fuentes 52 “Préstamos Externos” y 61 “Donaciones Externas”, según el reporte contenido en el Anexo 6; cabe resaltar que, debido de la disminución de casi un 16% de su presupuesto asignado, su producción institucional fue afectada, principalmente, en las siguientes metas:

**Tabla 11**  
**Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias INAB 2013**

Descripción	Unidad de Medida	Inicial	Final	Diferencia
Área de ecosistemas forestales estratégicos bajo manejo y conservación.	Hectárea	34,105	1,443	<b>-32,662</b>
Tierras forestales generando bienes y servicios, mediante incentivos forestales y licencias vigentes.	Hectárea	188,600	133,160	<b>-55,440</b>
Área de plantaciones forestales y bosque natural bajo manejo certificado, mediante PINFOR y PINPEP.	Hectárea	178,000	148,560	<b>-29,440</b>
Productores forestales capacitados sobre mejores prácticas de manejo forestal sostenible.	Persona	6,100	4,000	<b>-2,100</b>
Área de bosque natural bajo manejo forestal, monitoreada para garantizar el cumplimiento del plan de manejo.	Hectárea	29,600	16,476	<b>-13,124</b>

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

Como producto de esa disminución, que se debió a requerimiento de espacio presupuestario por parte de la Presidencia de la República, la entidad dejó de conservar, manejar y monitorear aproximadamente 130,666 hectáreas; no se capacitaron a 2,100 productores forestales, lo cual representa una desatención a la población y por ende, no se lograron cumplir con los objetivos institucionales, de acuerdo a lo programado inicialmente. De esa cuenta, se puede visualizar cómo el decremento de su presupuesto institucional afectó su planificación y objetivos incluidos en su planificación multianual y plan estratégico institucional.

Para el ejercicio fiscal 2014, también se registró una sustitución de fuente de financiamiento, donde se pudieron ejecutar Q652,573.00 con la fuente 61 “Donaciones Externas” y de esa manera no se afectó el comportamiento de la fuente 32 “Disminución de Caja y Bancos de Ingresos Propios”. La disminución, se debió a requerimiento de espacio presupuestario por parte de la Presidencia de la República, esta, afectó nuevamente algunas metas institucionales que se mencionan a continuación:

**Tabla 12**  
**Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias INAB 2014**

Descripción	Unidad de Medida	Inicial	Final	Diferencia
Propietarios y poseedores de tierras con área de vocación forestal bajo manejo.	Hectárea	175,066	150,000	<b>-25,066</b>
Productores forestales reciben capacitaciones en mejores prácticas de manejo forestal.	Persona	2,517	1,500	<b>-1,017</b>
Propietarios y poseedores de tierras forestales que reciben incentivos para el establecimiento de plantaciones con fines energéticos.	Documento	1,543	189	<b>-1,354</b>
Personas individuales o jurídicas fiscalizadas mediante operativos de control forestal.	Evento	1,646	1,295	<b>-351</b>

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

Por la disminución de casi el 7% de su presupuesto, INAB dejó de capacitar en prácticas de manejo forestal a 1,017 personas. No se realizaron 351 operativos de control forestal, además 1,354 personas no recibieron incentivos para el establecimiento de plantaciones con fines energéticos y 25,066 hectáreas no pudieron ser certificadas de vocación forestal. Durante el año 2015 no hubo modificaciones presupuestarias, más que las de regularización de saldos entre las mismas fuentes de financiamiento, las cuales son consideradas de oficio, mismas que no muestran un impacto para esta investigación, ya que a diferencia de años anteriores no hubo requerimientos de la Presidencia de la República para ceder espacios presupuestarios.

Para el ejercicio fiscal 2016, INAB realizó únicamente una sustitución de fuentes de financiamiento para incorporar más créditos presupuestarios en la fuente 11 “Ingresos Corrientes”, cabe resaltar que, a pesar de realizar esa sustitución, los créditos incorporados en la fuente de financiamiento 11 no fueron utilizados en su totalidad; sin embargo, el impacto en las metas fue positivo, como se muestra a continuación:

**Tabla 13**  
**Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias INAB 2016**

Descripción	Unidad de Medida	Inicial	Final	Diferencia
Personas capacitadas en mejores prácticas de manejo forestal	Persona	5,500	7,200	1,700
Operativos conjuntos de fiscalización y control forestal	Evento	1,693	1,820	127
Personas informadas sobre la gestión forestal a través de las campañas de comunicación y divulgación forestal	Persona	3,471,400	3,486,000	14,600

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

De esa manera, esa operación trajo consigo, llegar a 16,300 personas más, a través de capacitaciones y campañas de divulgación forestal, además de realizar 127 operativos de control y fiscalización forestal.

Para el ejercicio fiscal 2017, se registró una sustitución de fuente de financiamiento, en donde, los créditos incorporados a la fuente 32: “Disminución de Caja y Bancos de Ingresos Propios” fueron utilizados en más de un 50%, por lo que esa operación contribuyó a mejorar la ejecución con recursos del saldo de caja, de ejercicios anteriores. En cuanto a la producción física, a continuación se muestra el comportamiento durante ese año:

**Tabla 14**  
**Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias INAB 2017**

Descripción	Unidad de Medida	Inicial	Final	Diferencia
Población guatemalteca informada sobre beneficios del manejo forestal y la gestión institucional, a través de campañas de comunicación y actividades escolares que pretenden promover un incremento en la cultura forestal del país	Persona	3,500,000	4,830,000	<b>1,330,000</b>
Bosques naturales, plantaciones y sistemas agroforestales bajo manejo forestal aprobado y certificado a través de los mecanismos de incentivos y Licencias forestales	Hectárea	210,000	190,000	<b>-20,000</b>
Bosque natural bajo manejo, con Licencias y plantaciones por compromisos de repoblación vigentes, monitoreadas y evaluadas	Hectárea	23,000	14,870	<b>-8,130</b>

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

Se puede visualizar cómo debitar de una fuente de financiamiento, afectó determinadas actividades, como el manejo forestal, por medio de los incentivos y licencias forestales en 28,130 hectáreas, que a la vez contribuyó a llegar a 1,330,000 personas, a través de campañas de comunicación y actividades escolares que promueven la cultura forestal del país. Dichos cambios se deben a que las actividades a las cuales se les disminuyó asignación presupuestaria fueron las monitoreo y evaluación forestal y se incrementaron las de comunicación social.

## **5.2 Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola -ICTA-**

ICTA realizó una serie de ampliaciones presupuestarias durante el 2013, 2014 y 2017 que afectaron más de una fuente de financiamiento. A continuación se muestran el detalle correspondiente:

**Tabla 15**  
**Modificaciones Presupuestarias ICTA**

DESCRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016	2017
Asignado	41,100,000.00	38,000,000.00	37,500,000.00	39,500,000.00	39,000,000.00
<b>Modificado</b>	<b>4,082,076.00</b>	<b>2,430,500.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>2,265,000.00</b>
Vigente	45,182,076.00	40,430,500.00	37,500,000.00	39,500,000.00	41,265,000.00
Devengado	34,292,885.99	32,599,254.45	32,331,295.74	37,841,926.59	36,001,248.87
<b>Saldo</b>	<b>10,889,190.01</b>	<b>7,831,245.55</b>	<b>5,168,704.26</b>	<b>1,658,073.41</b>	<b>5,263,751.13</b>

Fuente: Elaboración propia con base en SICOIN

En el 2013 se dio una sustitución de fuente de financiamiento donde se debitó de la fuente 32 la suma de Q1,317,924.00 y acreditó la misma cantidad en la fuente 12; además, se efectuó una ampliación de Q4,082,076.00 para incorporar saldos de caja de recursos del tesoro. Cabe resaltar que al revisar la sumatoria de las columnas de devengado y vigente, la ampliación a su presupuesto pudo haberse registrado como una sustitución de fuentes de financiamiento, en virtud que su proceso es más corto, según los anexos 3 y 4, además que hubiera mantenido su espacio presupuestario y obtener un porcentaje mayor de ejecución.

El llevar a cabo tales modificaciones presupuestarias, tuvo un impacto en las metas institucionales, en este caso por haber una ampliación el efecto fue positivo, principalmente en las siguientes:

**Tabla 16**  
**Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias ICTA 2013**

Descripción	Unidad de Medida	Inicial	Final	Diferencia
Agricultores con técnicas y semillas mejorados para la producción agrícola	Persona	2,000	19,000	<b>17,000</b>
Agricultores capacitados en técnicas de cultivos	Persona	600	4,600	<b>4,000</b>
Semilla vegetativa para la producción otorgada a agricultores	Planta	185,000	350,000	<b>165,000</b>

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

Esta modificación impactó positivamente en 21,000 agricultores que contaron con técnicas y semillas mejoradas, además de estar capacitados en técnicas de cultivos y el otorgamiento de 165,000 semillas adicionales.

Para el ejercicio fiscal 2014, ICTA registro una ampliación a sus ingresos propios, es evidente que el monto incorporado a los ingresos propios fue preciso en virtud que contribuyó a mejorar la ejecución en esa fuente de financiamiento, sin embargo, al observar de manera global el presupuesto, los Q2.4 millones también se podrían incorporar a través de una sustitución de fuente, al debitar la cantidad de la fuente 11 “Ingresos Corrientes”, que no fue utilizada en su totalidad en ese ejercicio. La producción institucional con el incremento en la fuente 31, también tuvo un impacto positivo, como se observa a continuación:

**Tabla 17**  
**Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias ICTA 2014**

Descripción	Unidad de Medida	Inicial	Final	Diferencia
Semilla vegetativa de hortalizas disponibles para agricultores	Planta	184,000	546,000	<b>362,000</b>

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

La incorporación a los ingresos propios, contribuyó a contar con 362,000 semillas vegetativas de hortalizas para los agricultores durante ese año. En cuanto a los años 2015 y 2016 no se registraron modificaciones presupuestarias que afectarán a más de una fuente de financiamiento.

Para el año 2017, la institución nuevamente efectuó una ampliación a su presupuesto, se incorporaron Q2.2 millones a su saldo de caja, nuevamente al efectuar el análisis global, la operación se pudo realizar por medio de una sustitución de fuente, en virtud que los recursos de las fuente 11 y 31 no fueron devengados en su totalidad.

De acuerdo a lo registrado en ejercicios anteriores, ICTA realizó la actualización de su producción institucional, en este caso, se incrementaron las semillas



registradas y certificadas en 185,800 y se logró capacitar a 15,381 personas en técnicas de producción y procesamiento agrícola, de esa manera, la institución cuenta con una adecuada vinculación de su plan-presupuesto, pues las afectaciones en su presupuesto son congruentes con las metas institucionales, que también son registradas en el SICOIN, a continuación se muestra el detalle:

**Tabla 18**  
**Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias ICTA 2017**

Descripción	Unidad de Medida	Inicial	Final	Diferencia
Semilla registrada y certificada de tubérculos, estacas y esquejes para beneficio de agricultores	Planta	240,000	425,800	185,800
Personas capacitadas en técnicas de producción y procesamiento agrícola	Persona	0	15,381	15,381

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

### 5.3 Fondo de Tierras -FONTIERRAS-

FONTIERRAS durante los años 2013 a 2013 registró ampliaciones a su presupuesto que implicó un aumento considerable al monto asignado inicialmente, tal como se puede observar a continuación:

**Tabla 19**  
**Modificaciones Presupuestarias FONTIERRAS**

DESCRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016	2017
Asignado	125,865,561.00	123,855,561.00	133,243,345.00	337,675,930.00	421,949,234.00
<b>Modificado</b>	70,455,000.00	27,000,000.00	40,000,000.00	8,208,407.00	0.00
Vigente	196,320,561.00	150,855,561.00	173,243,345.00	345,884,337.00	421,949,234.00
Devengado	75,072,183.34	108,661,464.90	58,953,689.01	241,030,774.03	249,951,020.57
<b>Saldo</b>	<b>121,248,377.66</b>	<b>42,194,096.10</b>	<b>114,289,655.99</b>	<b>104,853,562.97</b>	<b>171,998,213.43</b>

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

Al observar el año 2013, se determinó que existe una particularidad en esa ampliación, en virtud que durante ese año no se ejecutó el monto por el cual se

modificó el presupuesto, adicionalmente, en la producción institucional las metas fueron incrementadas de la siguiente manera:

**Tabla 20**  
**Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias FONTIERRAS 2013**

Descripción	Unidad de Medida	Inicial	Final	Diferencia
Familias campesinas beneficiadas con la regularización de tierras del Estado	Persona	2,777	6,920	4,143
Familias campesinas con créditos y subsidios para arrendamiento de tierras	Persona	11,475	102,500	91,025
Familias campesinas con crédito para la producción de granos básicos	Familia	0	23,485	23,485

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

Es importante resaltar que las 23,485 familias que fueron programas que contarían con crédito para la producción de granos básicos, ninguna recibió el beneficio, lo cual va relacionado con la no ejecución de los Q70.4 millones. Para el año 2014, la situación es similar en FONTIERRAS, porque se cuenta con una ampliación de Q27 millones, los cuales no son utilizados, sin embargo, se registró una sustitución de fuente de financiamiento que se ejecutó en su totalidad.

A pesar que la incorporación de los Q27 millones no afectó la ejecución presupuestal, la producción institucional tuvo el siguiente comportamiento:

**Tabla 21**  
**Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias FONTIERRAS 2014**

Descripción	Unidad de Medida	Inicial	Final	Diferencia
Familias campesinas con acceso a la tierra en arrendamiento vía créditos con subsidio	Familia	94,300	28,210	-66,090
Grupos de familias reestructuradas para la renegociación de deuda	Familia	597	1,901	1,304

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

Contrario al ejercicio anterior, las metas se disminuyeron en 66,090 familias campesinas con acceso a tierra en arrendamiento vía crédito con subsidio, en ese caso se incrementó el número de familias con renegociación de deuda.

Para el 2015, la situación se repite para FONTIERRAS, se incrementan las fuentes 21 y 43 por la suma de Q13 millones y Q27 millones, respectivamente, nuevamente las asignaciones no son ejecutadas en su totalidad. Aunado con las ampliaciones, las metas físicas son incrementadas de la siguiente manera:

**Tabla 22**  
**Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias FONTIERRAS 2015**

Descripción	Unidad de Medida	Inicial	Final	Diferencia
Familias campesinas con acceso a la tierra en propiedad vía créditos con subsidio (Créditos con Subsidio)	Familia	110	277	167
Familias campesinas con acceso a la tierra en propiedad vía créditos con subsidio (Arrendamiento de tierras)	Familia	23,471	28,210	4,739

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

Con esas ampliaciones se incrementaron las familias a las que se planificó atender, durante la ejecución únicamente se dieron créditos con subsidio a 81 familias y arrendamiento de tierras a 6,254 familias, de esa manera el aumento en las metas únicamente fue indicativo, tal como sucedió con el presupuesto.

La situación para el 2016 cambió para FONTIERRAS, pues la ampliación que se registró fue ejecutada un 81%, no obstante huó saldos que no fueron ejecutados en las fuentes 21, 31 y 32 demuestran que los Q8.2 millones hubiesen podido incorporarse al presupuesto por medio de una sustitución de fuente de financiamiento y evitar de tal manera las implicaciones de una ampliación presupuestaria. En cuanto a las metas institucionales, estas tuvieron el siguiente incremento:

**Tabla 23**  
**Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias FONTIERRAS 2016**

Descripción	Unidad de Medida	Inicial	Final	Diferencia
Familias campesinas con resoluciones jurídicas de adjudicación o regularización de tierras del Estado	Familia	2,495	4,050	<b>1,555</b>

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

De esa cantidad únicamente se brindó resolución jurídica de adjudicación o regularización de tierras del Estado a 3,039 familias, es decir, se llegó al 75% de la meta que se tenía contemplada. Durante el ejercicio fiscal 2017, FONTIERRAS no registró ninguna modificación entre sus fuentes de financiamiento.

#### **5.4 Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-**

Durante los ejercicios 2013 al 2015 INDECA muestra el registro de ampliaciones a su presupuesto, según el siguiente detalle:

**Tabla 24**  
**Modificaciones Presupuestarias INDECA**

DESCRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016	2017
Asignado	14,000,000.00	12,000,000.00	17,000,000.00	15,607,000.00	23,755,407.00
<b>Modificado</b>	5,000,000.00	10,300,000.00	2,700,000.00	0.00	0.00
Vigente	19,000,000.00	22,300,000.00	19,700,000.00	15,607,000.00	23,755,407.00
Devengado	14,224,138.27	14,489,250.98	11,148,774.29	10,727,887.67	15,078,339.36
<b>Saldo</b>	<b>4,775,861.73</b>	<b>7,810,749.02</b>	<b>8,551,225.71</b>	<b>4,879,112.33</b>	<b>8,677,067.64</b>

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

En 2013, la ampliación fue utilizada por la institución como se pudo observar en la tabla anterior, además que el comportamiento de las demás fuentes de financiamiento fue bastante normal, sin embargo al efectuar una revisión de su programación física, se pudo determinar lo siguiente:

**Tabla 25**  
**Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias INDECA 2013**

Descripción	Unidad de Medida	Inicial	Final	Diferencia
Servicio de interacción, almacenamiento y despacho de alimentos	Tonelada Métrica	16,000	14,600	-1,400
Limpieza, secado, control, almacenamiento, ensacado y despacho de granos	Tonelada Métrica	10,000	3,000	-7,000

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

En lugar de incrementar las metas físicas con los Q5 millones que se incorporaron al presupuesto, INDECA disminuyó en 8,400 toneladas métricas el almacenaje de alimentos y granos. Esta situación, denota que no existe una vinculación entre su planificación y presupuesto, porque los recursos de la ampliación no tuvieron un impacto en los objetivos institucionales, lo que vulnera el uso del presupuesto de la institución.

Para el 2014, la institución duplicó el monto que incorporó al presupuesto, además, las fuentes 11 y 21 no fueron utilizadas en su totalidad. INDECA aumentó su presupuesto en Q10.3 millones de los cuales tuvo la capacidad de ejecutar únicamente el 24%, en cuanto a su producción física tuvo el siguiente comportamiento:

**Tabla 26**  
**Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias INDECA 2014**

Descripción	Unidad de Medida	Inicial	Final	Diferencia
Interacción, traslado, almacenamiento despacho de alimentos	Tonelada Métrica	0	12,000	12,000

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

A diferencia del ejercicio anterior, la institución incorporó 12,000 toneladas métricas de almacenamiento y despacho de alimentos, de los cuales 10,637 fueron ejecutados, es decir un 88.64%.

Para el 2015, nuevamente se registró una ampliación al presupuesto institucional, en esta ocasión por Q2.7 millones en la fuente 21 que no fueron ejecutados durante el ejercicio, la incorporación de ese monto a su presupuesto, también representó el aumento de las metas en 300 toneladas métricas, según la siguiente tabla:

**Tabla 27**  
**Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias INDECA 2015**

Descripción	Unidad de Medida	Inicial	Final	Diferencia
Interacción, traslado, almacenamiento despacho de alimentos	Tonelada Métrica	8,000	8,300	300

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

De las 300 toneladas métricas que fueron incorporadas, no se ejecutó ninguna, pues el monto total ejecutado en el 2016 fue de 7,933, cifra que inclusive sin la modificación de metas se hubiese cubierto. De esa manera al igual que el presupuesto, no tuvo un impacto de mejora en los objetivos institucionales. Durante el 2016 y 2017 no se realizaron modificaciones presupuestarias a más de una fuente de financiamiento.

### 5.5 Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA-

La ENCA registró cambios en su presupuesto únicamente en los años 2014 y 2015, según la siguiente tabla:

**Tabla 28**  
**Modificaciones Presupuestarias ENCA 2014**

DESCRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016	2017
Asignado	86,410,000.00	85,600,000.00	92,500,000.00	87,946,517.00	75,877,600.00
<b>Modificado</b>	0.00	2,968,285.00	52,800.00	0.00	0.00
Vigente	86,410,000.00	88,568,285.00	92,552,800.00	87,946,517.00	75,877,600.00
Devengado	45,725,228.28	41,949,059.38	39,500,229.63	37,358,089.10	42,081,468.66
<b>Saldo</b>	<b>40,684,771.72</b>	<b>46,619,225.62</b>	<b>53,052,570.37</b>	<b>50,588,427.90</b>	<b>33,796,131.34</b>

Fuente: Elaboración propia con base a SICOIN

La ampliación del año 2014 por la cantidad de Q2.9 millones se registró en la fuente de financiamiento 31 “Ingresos Propios”, cabe resaltar que esa incorporación no afectó su ejecución, la cual se mantuvo conforme al monto asignado al inicio del período; a diferencia del resto de instituciones del sector, ENCA no registró modificación en sus metas institucionales, únicamente registró el incremento en su presupuesto, por lo cual no hubo vinculación plan-presupuesto en cuanto a esa operación. Es importante señalar que los Q2.9 millones se pudieron incorporar por medio de una sustitución de fuente de financiamiento, en virtud que se puede observar que la fuente 21 y 32 no fueron utilizadas en su totalidad.

Para el ejercicio fiscal 2015, nuevamente se registró una ampliación al presupuesto de la institución por la cantidad de Q52,800.00, el monto no fue relacionado con producción institucional, al no haber variación en la programación de metas. Para los años 2016 y 2017 no se registraron modificaciones presupuestarias en más de una fuente de financiamiento, únicamente regularizaciones de oficio para cubrir sobregiros y necesidades a nivel institucional.

## **5.6 Créditos asignados en las modificaciones presupuestarias**

En las modificaciones presupuestarias los débitos representan las disminuciones de una partida, mientras que los créditos son los aumentos en las asignaciones de las mismas, por ello al momento de plantearse una modificación presupuestaria no debe considerarse únicamente el incremento de la asignación de determinada partida presupuestaria, sino que también se tiene que estimar si el monto a asignar es el adecuado o suficiente para cubrir las necesidades del ejercicio, como también verificar si existe otra partida que pueda satisfacer la necesidad, previo a recurrir a una ampliación al presupuesto institucional.

Derivado de lo anterior, las modificaciones presupuestarias pueden ser utilizadas para optimizar la ejecución del presupuesto de egresos en diferentes circunstancias, según la siguiente tabla:

**Tabla 29**  
**Modificaciones Presupuestarias como herramienta de optimización**

DESCRIPCIÓN	SITUACIÓN
Regularización de saldos en la misma fuente de financiamiento	Cuando existen sobregiros en partidas presupuestarias o se necesitan realizar adquisiciones en determinados renglones de gasto que no cuentan con suficiente asignación presupuestaria.
Sustitución de fuente de financiamiento	Existen créditos en determinada fuente de financiamiento que no se van a utilizar y que son suficientes para cubrir gastos de otras fuentes de financiamiento.
Ampliación Presupuestaria	No existen suficientes créditos o saldos en otras fuentes de financiamiento para cubrir las necesidades en determinada partida presupuestaria (así como aportes extraordinarios de la Administración Central).
Disminución Presupuestaria	A requerimiento de la Administración Central o por iniciativa institucional se ceden espacios presupuestarios.

Fuente: Elaboración propia

### **5.7 Evaluación de los resultados del uso de las modificaciones y transferencias presupuestarias**

A continuación se presentan los resultados de la investigación y análisis, relacionado con la evaluación del uso adecuado de las modificaciones y transferencias presupuestarias, así como una propuesta para contribuir a la optimización de la ejecución del presupuesto de egresos.

Una de las maneras de evaluar los resultados del uso de las modificaciones y transferencias presupuestarias es, por medio del nivel de ejecución que obtuvo la entidad, así como su impacto social a través del cumplimiento de metas, objetivos e incremento de servicios.



### **5.7.1 Instituto Nacional de Bosques -INAB-**

INAB tuvo una ejecución presupuestaria promedio de 81.23% durante los años 2013 al 2017, misma que se encuentra cercana a la media de las entidades de la Administración Central y el principal motivo de no lograr un mayor porcentaje de ejecución fue que no recibió suficientes recursos financieros provenientes de la fuente 11 “Ingresos Corrientes”; durante los años 2013 y 2014 tuvo disminución en su presupuesto lo que también demostró una repercusión en las metas institucionales que redujeron, a raíz de no contar con el financiamiento suficiente derivado a que le fue requerido ceder ese espacio presupuestario para cubrir gastos de otras instituciones públicas.

La institución registró durante cuatro años sustituciones de fuentes de financiamiento, las cuales fueron utilizadas para ejecutar recursos de donaciones, préstamos y saldos de caja, además que se contaba con suficiente asignación en otras fuentes de financiamiento que no se ejecutarían en su totalidad; eso demuestra una congruencia con la producción física institucional al reflejar movimientos en las metas institucionales, pues en las disminuciones las metas automáticamente bajaron, mientras que en las sustituciones hubo ocasiones que se modificaban algunas acciones para aumentar otras, tal como sucede al reasignar recursos a otras actividades.

Únicamente, durante el ejercicio fiscal 2016 se registró una sustitución de fuente de financiamiento que no fue utilizada en cuanto a ejecución del espacio presupuestario, pues en la fuente 11 “Ingresos Corrientes” donde se acreditaron los recursos, al final del ejercicio se ejecutó una cantidad inferior a lo asignado al inicio del período; no obstante, la entidad logró mantener un adecuado porcentaje de ejecución presupuestaria, a diferencia que hubiese ampliado su presupuesto y que no hubiera ejecutado ni una parte del monto incrementado.

### **5.7.2 Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola -ICTA-**

ICTA a lo largo de los años 2013 al 2017 tuvo una ejecución promedio de 84.89% de su presupuesto, la cual se acerca un poco más al promedio de las entidades de la Administración Central (91%). Para el efecto la institución durante tres años realizó ampliaciones a su presupuesto hasta por Q4 millones la más alta y por Q2 millones el resto.

Todas las ampliaciones registradas por la entidad también impactaron positivamente en las metas institucionales, en virtud que estas fueron incrementadas y cumplidas satisfactoriamente. Además que ICTA utilizó los espacios presupuestarios, debido a esos incrementos, que ayudaron a incrementar la ejecución durante el período correspondiente, según se puede observar en el detalle de ejecución contenido en el Anexo 5; Al revisar los saldos que no fueron ejecutados en otras fuentes de financiamiento, se determinó que por medio de sustituciones de fuentes de financiamiento la entidad pudo haber optimizado su presupuesto, en virtud de que al utilizar espacios de presupuesto, que no iban a ser utilizados en su totalidad, hubiese dado oportunidad a incorporar los saldos de caja e ingresos propios que sí serían empleados, de tal manera su ejecución presupuestaria se hubiese maximizado.

Además de lo anterior, es importante considerar que las ampliaciones presupuestarias llevan un proceso más complejo que una sustitución de fuente de financiamiento, en virtud de que cuando se amplía el presupuesto se debe contar con un Acuerdo Gubernativo, y el mismo debe publicarse en el Diario de Centro América, mientras que, en las sustituciones únicamente se aprueban por medio de resolución o acuerdo de la máxima autoridad institucional; en ambos casos se debe contar con la opinión del Ministerio de Finanzas Públicas.

### **5.7.3 Fondo de Tierras -FONTIERRAS-**

La ejecución promedio de FONTIERRAS durante los años 2013 a 2017 fue de 56.95%, cifra que se encuentra bastante distanciada del promedio de las entidades de la Administración Central; esta entidad durante los primeros cuatro años de evaluación tuvo ampliaciones a su presupuesto por montos considerablemente relevantes.

El primer incremento que se realizó en 2013 fue de Q70.4 millones, equivalente a un 56% de su presupuesto asignado; de esa suma, no se ejecutó ni una sola parte, derivado a que los recursos se programaron con fuente 11 “Ingresos Corrientes” y la entidad no recibió ni un solo desembolso. Además, ese incremento también fue considerado en las metas institucionales, las cuales tampoco tuvieron movimiento, derivado a la falta de cuota para llevar a cabo las actividades previstas.

En el 2014 se efectuó una sustitución de fuentes, la cual fue aprovechada al máximo, puesto que los créditos que fueron asignados a la fuente 11, se ejecutaron en su totalidad. No obstante, se realizó una ampliación en la fuente 43 por Q27 millones, de los cuales no se ejecutó ningún recurso, de acuerdo al Anexo 6, esto en virtud que la misma fue aprobada el 30 de diciembre, razón por la que no se lograron erogar y realizar las actividades correspondientes. Esa modificación implicó un aumento del 22% del presupuesto asignado inicialmente, en cuanto a las metas de ese año las mismas tuvieron una disminución considerable en el número de familias beneficiadas.

Para el ejercicio 2015, nuevamente se registró una ampliación al presupuesto de esa entidad por Q40 millones, equivalente al 30% del presupuesto asignado; fueron ampliadas las metas, pero no tuvieron ninguna ejecución, debido a la falta de transferencia de recursos financieros que permitieran llevar a cabo las

actividades programadas, lo que afectó de manera negativa la eficiencia y eficacia institucional.

Para el 2016, se incorporaron nuevamente Q8.2 millones al presupuesto que representan un 2.4% del presupuesto asignado; de esos créditos fue utilizada una parte considerable, al igual que las metas institucionales que se incrementaron y se ejecutaron en una parte proporcional al presupuesto. Sin embargo, al revisar los saldos que no se ejecutaron en otras fuentes de financiamiento, la última ampliación pudo ser una sustitución de fuentes de financiamiento y de esa manera optimizar el presupuesto de la entidad durante ese año.

#### **5.7.4 Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-**

La ejecución presupuestal de INDECA durante los años 2013 a 2017 fue en promedio de 65.43%, la cual es considerablemente baja en comparación con las entidades de la Administración Central en su conjunto, además de ser una de las entidades del sector objeto de estudio con el porcentaje más bajo de ejecución.

La experiencia con el manejo de modificaciones presupuestarias dentro de esa institución ha sido, a través del uso de ampliaciones a su presupuesto, las cuales se registraron en los años 2013, 2014 y 2015; en el primer año se incorporaron Q5 millones a su presupuesto, de los cuales no se recibió ningún aporte financiero por esa cantidad, ya que en la fuente 11 "Ingresos Corrientes" únicamente se recibieron Q6.5 millones de Q13.5 que se tenían previstos; además, al observar la producción institucional no existe una congruencia lógica con su presupuesto, debido a que estas disminuyen en lugar de aumentar.

En 2014 el monto de la ampliación ascendió a Q10.3 millones, de los cuales no se aprovecharon aproximadamente Q5.3 millones, puesto que no se ejecutaron en sus respectivas fuentes de financiamiento 11 y 21, puesto que los montos devengados son inferiores al presupuesto asignado. En esta ocasión, se refleja un

incremento en las metas de la institución y que buena parte de las mismas se ejecutaron en el período.

Por último, en el año 2015 la ampliación registrada asciende a Q2.7 millones que nuevamente no fue ejecutada, porque en la fuente 21 en donde se asignaron los recursos se devengó un monto inferior al presupuesto asignado inicialmente. Existen otras fuentes de financiamiento donde hubo saldos que no fueron utilizados en su totalidad, esta operación pudo realizarse por medio de una sustitución de fuente de financiamiento. Además las metas institucionales se incrementaron por una cantidad que al igual que el presupuesto no fue ejecutada.

#### **5.7.5 Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA-**

ENCA durante los años 2013 al 2017 muestra una ejecución promedio en su presupuesto de egresos de 47.90%, la red de producción de esta entidad está orientada principalmente en la formación de estudiantes en ciencias agrícolas y forestales, así como a contar con infraestructura adecuada de sus usuarios.

Esta institución únicamente efectuó ampliaciones a su presupuesto de egresos en los años 2014 y 2015 por las sumas de Q2.9 millones y Q52,800, respectivamente; en su producción institucional las metas no sufrieron ninguna modificación derivado a esas ampliaciones en el presupuesto, además que los incrementos no se ven reflejados en el monto devengado que hayan representado una utilidad para la entidad.

Al observar los saldos en las otras fuentes de financiamiento, se determinó que tales ampliaciones se pudieron haber operado por medio de sustituciones de fuentes de financiamiento, porque los montos no elevados y la ejecución de esta entidad tampoco es considerablemente alta.

## **5.8 Procedimiento para la optimización de la ejecución en el presupuesto de egresos**

Partiendo del análisis realizado y considerando las normas que regulan el presupuesto público, a continuación se presenta un procedimiento para la optimización de la ejecución en el presupuesto de egresos de las instituciones del Sector Público de Guatemala.

### **5.8.1 Durante la formulación presupuestaria**

En la primera fase del ciclo presupuestario, las entidades públicas pueden garantizar la optimización de su presupuesto de ingresos, mediante los siguientes incisos.

#### **a) Vinculación de la planificación con el presupuesto**

El punto de partida para contar con un adecuado presupuesto de egresos para el siguiente ejercicio fiscal es la formulación presupuestaria, momento en el que las entidades públicas deben realizar las proyecciones de gastos en función de los bienes y servicios que se tienen previstos entregar a la población. Derivado de que ese proceso es realizado a través del enfoque de la gestión por resultados, es necesario que todas las instituciones justifiquen las asignaciones presupuestarias con cada una de las metas que se pretenden alcanzar, de tal manera exista correspondencia entre el porcentaje de ejecución presupuestaria con el logro de metas institucionales, las cuales van en función del POA, Plan Multianual y Plan Estratégico.

#### **b) Vinculación del Plan Anual de Adquisiciones con el presupuesto**

Al contar con una adecuada vinculación de los planes institucionales con el presupuesto, corresponde realizar la programación de las adquisiciones que se pretenden realizar para el siguiente ejercicio fiscal, para lo cual se debe tomar en consideración aquellas compras mayores de Q25,000.00; de esa

manera la entidad contará con un instrumento que oriente la ejecución presupuestaria y no se realicen contrataciones que no hayan sido contempladas que fuesen necesarias para dar cumplimiento de los resultados y objetivos establecidos.

### **5.8.2 Durante la ejecución presupuestaria**

En la fase de discusión y aprobación, no es posible que la entidad tenga una intervención directa para optimizar el presupuesto, en virtud que corresponde al Congreso de la República de Guatemala, la aprobación o improbación del mismo. Es en la fase de ejecución, cuando las entidades públicas pueden inferir en realizar cualquier ajuste a su presupuesto, que garantice el cumplimiento de metas, como alcanzar un alto porcentaje de ejecución, por lo que a continuación se muestran las siguientes consideraciones.

#### **a) Análisis de los saldos presupuestarios**

El presupuesto elaborado durante la formulación presupuestaria está sujeto a cualquier cambio por parte del Ministerio de Finanzas Públicas e inclusive del Congreso de la República, por ende, al efectuar la apertura del mismo es imprescindible efectuar un análisis de los saldos presupuestarios a nivel de fuente de financiamiento, para determinar la estacionalidad en que se percibirán los recursos y si los mismos serán utilizadas en su totalidad o es necesario gestionar un aporte extraordinario.

#### **b) Utilizar la modificación presupuestaria que se acople a la situación**

Derivado a lo anterior, corresponde a la Unidad de Administración Financiera de cada entidad realizar el análisis de la opción más conveniente para lograr una optimización en el presupuesto de egresos que responda a la red productiva de la institución. De tal manera, a continuación se muestran diferentes escenarios en los que se evalúa la mejor opción de modificación presupuestaria para cada caso.

### Escenario “A” Excedentes Presupuestarios

La institución cuenta con un presupuesto asignado de Q150,000,00.00; sin embargo, de acuerdo con sus proyecciones para el ejercicio y cumplimiento de metas y objetivos del año, únicamente utilizará Q110,000,000.00 de la siguiente manera:

**Tabla 30**  
**Escenario A “Excedentes Presupuestarios”**

FUENTE	ASIGNADO	PROYECTADO A EJECUTAR	SALDO DISPONIBLE
11	100,000,000.00	70,000,000.00	30,000,000.00
31	30,000,000.00	25,000,000.00	5,000,000.00
32	20,000,000.00	15,000,000.00	5,000,000.00
<b>SUMATORIA</b>	<b>150,000,000.00</b>	<b>110,000,000.00</b>	<b>40,000,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Al observar la tabla anterior, la entidad tiene la capacidad únicamente de ejecutar Q110 millones que equivale a un 73% de su presupuesto asignado, en tal sentido el resto de espacio presupuestario que no será utilizado se puede poner a disposición de otras instituciones por medio de transferencias, para lo cual correspondería realizar una disminución al presupuesto institucional durante ese período. De esa manera, la entidad lograría alcanzar un alto nivel de ejecución presupuestaria y cumplimiento de objetivos y metas.

### Escenario “B” Aporte Extraordinario

En este caso, se considera que la institución cuenta con un presupuesto asignado de Q90,000,000.00; no obstante, de acuerdo a un reajuste al presupuesto de la nación le serán asignados Q10 millones más en la fuente 11, para llegar a más población, en ese sentido, el escenario es el siguiente:



**Tabla 31**  
**Escenario B “Aporte Extraordinario”**

FUENTE	ASIGNADO	PROYECTADO A EJECUTAR	SALDO DISPONIBLE
11	60,000,000.00	60,000,000.00	0.00
31	20,000,000.00	18,000,000.00	2,000,000.00
32	10,000,000.00	9,000,000.00	1,000,000.00
<b>SUMATORIA</b>	<b>90,000,000.00</b>	<b>110,000,000.00</b>	<b>3,000,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

La institución no cuenta con suficiente saldo para realizar una sustitución de fuente de financiamiento, derivado de ello, correspondería efectuar una ampliación al presupuesto de ingresos y egresos institucional. Los Q10 millones de aporte extraordinario se estiman ejecutar durante el ejercicio y la entidad no cuenta con suficientes créditos presupuestarios, la Ley Orgánica del Presupuesto establece que las entidades públicas no pueden ejecutar más allá de los saldos disponibles de créditos presupuestarios.

**Escenario “C” Incorporación de saldo de caja**

La institución en la formulación presupuestaria, consideró para el siguiente ejercicio la suma de Q75,000,000.00; de acuerdo al cierre del ejercicio fiscal anterior, se pudo determinar que el saldo de caja es superior a lo que se estimaba, por la suma de Q5 millones, de esa manera se desea incorporarlo al presupuesto para poder hacer uso del mismo, en tal sentido la proyección de gastos por fuente es la siguiente:

**Tabla 32**  
**Escenario C “Incorporación de saldo de caja”**

FUENTE	ASIGNADO	PROYECTADO A EJECUTAR	SALDO DISPONIBLE
11	60,000,000.00	50,000,000.00	10,000,000.00
31	10,000,000.00	9,000,000.00	1,000,000.00
32	5,000,000.00	5,000,000.00	0.00
<b>SUMATORIA</b>	<b>75,000,000.00</b>	<b>64,000,000.00</b>	<b>11,000,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, para la incorporación de los Q5 millones no es necesario realizar una ampliación en el presupuesto institucional, en virtud que existen saldos disponibles en otras fuentes de financiamiento que no se estiman ejecutar durante el ejercicio fiscal, derivado a lo anterior para optimizar el presupuesto y agilizar el proceso de la modificación presupuestaria, la mejor alternativa sería iniciar las gestiones para realizar una sustitución de fuente de financiamiento, hay que tomar en cuenta que los recursos que se incorporarán al presupuesto se encuentran en las cuentas institucionales a diferencia de la fuente 11, que ingresa de acuerdo al comportamiento de los ingresos tributarios y se realizan desembolsos de acuerdo a los montos autorizados por el Ministerio de Finanzas Públicas.

Al considerar los escenarios presentados anteriormente, es conveniente que las instituciones públicas realicen una revisión de la proyección de gastos, previo a tomar la decisión de realizar una modificación presupuestaria que implique el aumento de su presupuesto. En los casos analizados, muchas de esas operaciones se hubieran cubierto mediante sustituciones de fuente de financiamiento, pues los compromisos y gastos devengados no superaron los saldos disponibles de los créditos presupuestarios.

La optimización del presupuesto de egresos en las entidades descentralizadas no empresariales incide en la toma de decisiones al momento que las autoridades de dichas instituciones usan de referencia esa información para los futuros ejercicios fiscales, de esa manera, constituye una herramienta de apoyo en la gestión que ejercen durante su mandato, el cual puede ser replicado y tomado de ejemplo para futuras administraciones.

## CONCLUSIONES

1. Se comprueba la hipótesis de investigación, derivado que a través del adecuado tipo de modificación o transferencias presupuestarias las instituciones pueden lograr la optimización de la ejecución del presupuesto de egresos, en los casos que existan suficientes créditos en determinadas fuentes de financiamiento.
2. La mayoría de las entidades del sector público agrícola, que fueron objeto de estudio, no usaron el adecuado tipo de modificación presupuestaria, lo que se afectó el porcentaje de ejecución y por ende no lograron optimizar su presupuesto de egresos.
3. En la etapa de la formulación presupuestaria, no todas las instituciones establecieron la vinculación del plan presupuesto de acuerdo a las necesidades reales para el siguiente ejercicio fiscal, ya que en ciertos casos se sobreestimó el techo de los ingresos propios y saldos de caja.
4. Durante la etapa de ejecución, algunas instituciones no actualizaron las metas institucionales al efectuar modificaciones al presupuesto de ingresos y egresos, por lo que no se cumplieron con la norma de mantener una vinculación entre el plan y el presupuesto.
5. Las instituciones que no alcanzaron las metas institucionales, no prestaron a cabalidad los servicios previstos a la población guatemalteca; esto afectó la gestión de las autoridades correspondientes, al no tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno.

## RECOMENDACIONES

1. Evaluar el uso de las sustituciones de fuentes de financiamiento de las instituciones, a fin de lograr la optimización de la ejecución del presupuesto de egresos, en los casos que existan suficientes créditos en otras fuentes de financiamiento.
2. Gestionar ampliaciones presupuestarias únicamente cuando no exista suficiente espacio que no será utilizado en otras fuentes de financiamiento, caso contrario, se verá afectada la ejecución del presupuesto de egresos lo que no permitirá optimizar el mismo.
3. Formular el presupuesto de acuerdo a las necesidades reales de la institución para el próximo ejercicio fiscal, alineada a las metas que se pretenden alcanzar y vinculada al Plan Anual de Adquisiciones.
4. Coordinar para que todo incremento de las asignaciones en el presupuesto de las instituciones públicas se debe ver reflejado en las metas institucionales, en virtud que los presupuestos son la expresión financiera de los planes de acción de cada entidad, cuya finalidad es brindar resultados a la población guatemalteca.
5. Optimizar la ejecución del presupuesto de egresos de las entidades, a efecto se vean mejoras en la gestión, como también sirva de herramienta para toma de decisiones en cuanto al cumplimiento de las metas, objetivos y servicios que prestan a la población guatemalteca.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Brito González Jacinto. (2011). Materiales de Hacienda Pública. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Departamento de Análisis Económico Aplicado. España. 66 p.
2. Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN). (2015). Principales Problemas en la Gestión del Gasto Público en el Ciclo Presupuestario. Guatemala. 82 p.
3. Congreso de la República de Guatemala. (1970). Ley Orgánica del Instituto Nacional de Comercialización Agrícola. Decreto número 101-70. 18 p.
4. Congreso de la República de Guatemala. (1972). Ley Orgánica del Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas. Decreto número 68-72. 21 p.
5. Asamblea Nacional Constituyente. (1985). Constitución Política de la República de Guatemala. 86 p.
6. Congreso de la República de Guatemala. (1986). Ley Orgánica de la Escuela Nacional Central de Agricultura. Decreto número 51-86. 10 p.
7. Congreso de la República de Guatemala. (1992). Ley de Contrataciones del Estado. Decreto número 57-92. 60 p.
8. Congreso de la República de Guatemala. (1996). Ley Forestal. Decreto número 101-96. 34 p.
9. Congreso de la República de Guatemala. (1997). Ley Orgánica del Presupuesto. Decreto número 101-97. 53 p.
10. Congreso de la República de Guatemala. (1997). Ley del Organismo Ejecutivo. Decreto número 114-97. 33 p.

11. Congreso de la República de Guatemala. (1999). Ley del Fondo de Tierras. Decreto número 24-99. 38 p.
12. Congreso de la República de Guatemala. (2002). Ley General de Descentralización. Decreto número 14-2002. 8 p.
13. Congreso de la República de Guatemala. (2002). Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Decreto número 31-2002. 26 p.
14. Congreso de la República de Guatemala. (2016). Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2017. Decreto número 50-2016. 17 p.
15. Congreso de la República de Guatemala. (2008). Ley de Acceso a la Información Pública. Decreto número 57-2008. 22 p.
16. Contraloría General de Cuentas. (2006). Normas Generales de Control Interno Gubernamental. Guatemala. 36 p.
17. Contraloría General de Cuentas. (2007). Informe de Auditoría a la Liquidación del Presupuesto de Ingresos y Egresos del Benemérito Cuerpo Voluntario de Bomberos de Guatemala, durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2006. Guatemala. 21 p.
18. Contraloría General de Cuentas. (2011). Informe de Auditoría a la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC), durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010. Guatemala. 25 p.
19. Contraloría General de Cuentas. (2015). Informe de Auditoría al Instituto de Fomento Municipal (INFOM) durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015. Guatemala. 307 p.
20. Contreras Montoya E. (2013). Plan de Compras. XII Seminario Nacional de Presupuesto Público. Encuentro Nacional sobre Compras

- Gubernamentales. Asociación Guatemalteca de Investigadores de Presupuesto -AGIP-. Guatemala. 20 p.
21. Corcuera Torres, A. (2012). Las modificaciones de los créditos presupuestarios. Universitat Oberta de Catalunya. España. 36 p.
22. Crispi J.; Vega A.; Cooper A.; Roeschmann J. (2004). Reasignaciones Presupuestarias en Chile: Conceptualización y Análisis Cuantitativo. Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda. Chile. 41 p.
23. Espaderos Gaitán F. (2015). Parametrización de la ejecución del gasto del presupuesto para los registros contables en el SICOIN. Guatemala. 16 p.
24. Galeano Robledo, J. (2010). Guía práctica del presupuesto público. Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya. Paraguay. 40 p.
25. Gimbert, Xavier. (2013). El Enfoque Estratégico de la Empresa. Deusto, S. A. Ediciones. Barcelona, España. 196 p.
26. Gordillo Hincapie, Hernando. (2011). Sistema Presupuestal. Colombia. 47 p.
27. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. McGraw W-Hill. Interamericana Editores. 6a. Edición. 634 p.
28. Higuerey Gómez, A.; Duran Y. (2007). Guía de seminario de presupuesto público. Universidad de los Andes. Venezuela. 19 p.
29. Higuerey Gómez, A. (2014). Modificaciones presupuestarias. Universidad de los Andes. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Venezuela. 28 p.

30. Instituto Nacional de Estadística. (2014). Informe Gerencial. Auditoría Financiera a los Estados Financieros y Ejecución Presupuestaria. Dirección de Auditoría Interna. Oficio DAI 53-2014. Guatemala. 13 p.
31. Instituto Nacional de Estadística. (2016). Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos. ENEI 1-2016. Guatemala. 68 p.
32. Ivancevich, John, Peter Lorenzi, Steven Skinner y Phillips Crosby (1997). Gestión, Calidad y competitividad. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España.
33. Koontz H. Wehrich H. Cannice M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill Interamericana Editores S. A. de C. V. 14ª. Edición. México. 682 p.
34. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. (2010). Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Acuerdo Gubernativo número 338-2010. Guatemala. 244 p.
35. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. (2014). Auditoría Financiera “Plan Operativo Anual POA 2013”. Oficio UDAI-O-088-2014. Guatemala. 13 p.
36. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. (2015). Plan Operativo Anual POA 2016. Guatemala. 244 p.
37. Ministerio de Finanzas Públicas. (2002). Manual de Organización y funciones básicas de las unidades de administración financiera de instituciones descentralizadas. Guatemala. 21 p.
38. Ministerio de Finanzas Públicas. (2004). Actualización Tecnológica del Sistema Integrado de Administración Financiera. Acuerdo Ministerial número 42-2004. 1 p.



39. Ministerio de Finanzas Públicas. (2004). Manual de Programación de la Ejecución Presupuestaria para las Entidades de la Administración Central. 2a. Edición. Acuerdo Ministerial número 214-2004. Guatemala. 66 p.
40. Ministerio de Finanzas Públicas. (2004). Clasificación Institucional del Sector Público de Guatemala. Acuerdo Ministerial número 215-2004. Guatemala. 23 p.
41. Ministerio de Finanzas Públicas. (2004). Manual de Modificaciones Presupuestarias para las Entidades de la Administración Central. 2a. Edición. Acuerdo Ministerial número 216-2004. Guatemala. 33 p.
42. Ministerio de Finanzas Públicas. (2005). Creación del Sistema Informático de Gestión denominado SIGES. Acuerdo Ministerial 40-2005. Guatemala. 1 p.
43. Ministerio de Finanzas Públicas. (2008). Aprendiendo aspectos básicos sobre el Presupuesto. Guatemala. 173 p.
44. Ministerio de Finanzas Públicas. (2008). Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas. Acuerdo Gubernativo número 394-2008. Guatemala. 11 p.
45. Ministerio de Finanzas Públicas. (2010). Guía de usuario para la apertura presupuestaria y contable del Sistema de Gestión -SIGES- y el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-. Guatemala. 10 p.
46. Ministerio de Finanzas Públicas. (2013). Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el Sector Público de Guatemala. 1a. Edición. Guatemala. 117 p.
47. Ministerio de Finanzas Públicas. (2013). Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto. Acuerdo Gubernativo número 540-2013. Guatemala. 26 p.

48. Ministerio de Finanzas Públicas. (2017). Distribución Analítica del Presupuesto. Acuerdo Gubernativo número 300-2017. Guatemala. 2 p.
49. Ministerio de Finanzas Públicas. (2015). Normas para la formulación presupuestaria ejercicio fiscal 2016 y multianual 2016-2018. Guatemala. 19 p.
50. Ministerio de Finanzas Públicas. (2016). Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. Acuerdo Gubernativo número 122-2016. Guatemala. 31 p.
51. Ministerio de Finanzas Públicas. (2018). Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala. Sexta Edición. Acuerdo Ministerial número 379-2017. Guatemala. 312 p.
52. Paredes F. (2006). El Presupuesto Público. Aspectos teóricos y prácticos. Editorial Venezolana. 1era. Edición. Venezuela. 95 p.
53. Pérez Angel, Antonio. (2009). Elementos para Formular el Presupuesto de Egresos Municipal con Enfoque a Resultados. México. 7 p.
54. Presidencia de la República de Guatemala. (2007). Reglamento de la Ley de la Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Gubernativo número 9-2017. Guatemala. 56 p.
55. Rodríguez Tobo, P. (2008). Presupuesto Público. Programa de Administración Pública Territorial. Escuela Superior de Administración Pública. Bogotá, Colombia. 119 p.
56. Sánchez González, J. J. (2002). Gestión Pública y Governance. Instituto de Administración Pública del Estado de México. Toluca, México. 488 p.

57. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República de Guatemala (SEGEPLAN). (2006). Solicitud del II Informe Cuatrimestral 2016. Guatemala. 2 p.
58. Silva Ramírez, B. (Coord.) y Juárez Aguilar, J. (2013). Manual del modelo de documentación de la Asociación de Psicología Americana (APA) 6ª. Edición. México. 14 p.
59. Unidad Coordinadora del Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia. PMSJ. (2011). El Sistema Presupuestario en el Perú. Perú. 30 p.
60. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Documentación Vitalino Girón Corado. (2001). Normas para la Elaboración de Bibliografías en Trabajos de Investigación. Licda. Dina Jiménez de Chang. 2ª. Edición. 21 p.
61. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2009). Guía metodológica para la elaboración del plan e informe de investigación de postgrado de Ciencias Económicas. 14 p.
62. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2009). Normativo de Tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias. 14 p.
63. Universitat de Barcelona. (2010). El Presupuesto del Sector Público . Grupo de Innovación Docente en Economía de los Impuestos GIDEI. 31 p.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1****TIEMPO ESTIMADO PARA LLEVAR A CABO UN EVENTO DE LICITACIÓN PÚBLICA**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo Estimado</b>
1	Publicación del Proyecto de bases de licitación.	3 días
2	Respuesta de las preguntas del proyecto de bases.	3 días
3	Elaboración de dictámenes: técnico, jurídico y presupuestario; preparación proyecto de contrato.	10 días
4	Nombramiento de la Junta de Licitación y Aprobación de las bases del concurso.	5 días
5	Tiempo para recibir ofertas.	40 días
6	Recepción, calificación de ofertas y publicación del acta de adjudicación.	5 días
7	Tiempo para inconformidades.	5 días
8	Respuesta a inconformidades.	5 días
9	Traslado del expediente a la autoridad superior.	2 días
10	Aprobación de la autoridad superior de lo actuado por la Junta de Licitación.	5 días
11	Publicación de la aprobación de la autoridad superior.	2 días
12	Tiempo para impugnaciones.	10 días
13	Elaboración de la constancia de disponibilidad presupuestaria.	3 días
14	Elaboración y suscripción del contrato.	10 días
15	Fianza de cumplimiento.	15 días
16	Remisión de expediente a la autoridad superior.	2 días
17	Aprobación del contrato.	5 días
18	Traslado del expediente.	2 días
19	Nombramiento y notificación de la Junta Receptora y Liquidadora.	5 días
20	Recepción del bien o suministro.	5 días
<b>TIEMPO ESTIMADO TOTAL</b>		<b>142</b>

**ANEXO 2****TIEMPO ESTIMADO PARA LLEVAR A CABO UN EVENTO DE COTIZACIÓN PÚBLICA**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo Estimado</b>
1	Publicación del Proyecto de bases de cotización.	3 días
2	Respuesta de las preguntas del proyecto de bases.	3 días
3	Elaboración de dictámenes: técnico, jurídico y presupuestario; preparación proyecto de contrato.	10 días
4	Nombramiento de la Junta de Cotización y Aprobación de las bases del concurso.	5 días
5	Tiempo para recibir ofertas.	8 días
6	Recepción, calificación de ofertas y publicación del acta de adjudicación.	5 días
7	Tiempo para inconformidades.	5 días
8	Respuesta a inconformidades.	5 días
9	Traslado del expediente a la autoridad superior.	2 días
10	Aprobación de la autoridad superior de lo actuado por la Junta de Cotización.	5 días
11	Publicación de la aprobación de la autoridad superior.	2 días
12	Tiempo para impugnaciones.	10 días
13	Elaboración de la constancia de disponibilidad presupuestaria.	3 días
14	Elaboración y suscripción del contrato.	10 días
15	Fianza de cumplimiento.	15 días
16	Remisión de expediente a la autoridad superior.	2 días
17	Aprobación del contrato.	5 días
18	Traslado del expediente.	2 días
19	Nombramiento y notificación de la Junta Receptora y Liquidadora.	5 días
20	Recepción del bien o suministro.	5 días
<b>TIEMPO ESTIMADO TOTAL</b>		<b>110</b>

**ANEXO 3****PROCEDIMIENTO Y PLAZO PARA REALIZAR UNA AMPLIACIÓN O  
DISMINUCIÓN PRESUPUESTARIA**

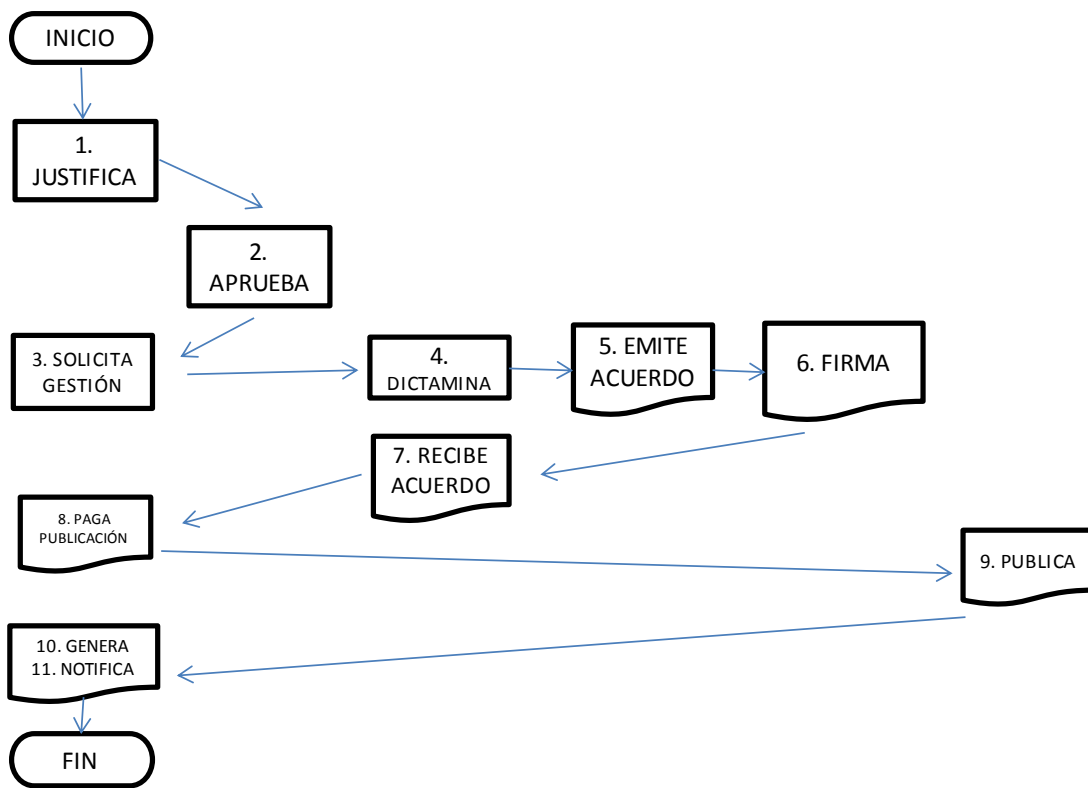
<b>PASOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>
1	Elaboración de justificación y comprobantes de modificación presupuestaria CO2 y CO2F.	Unidad de Administración Financiera y Unidad de Planificación	2 días
2	Aprobación de la modificación presupuestaria.	Máxima autoridad institucional	1 semana
3	Traslado de expediente a Ministerio de Finanzas Públicas	Máxima autoridad administrativa	2 días
4	Emite Dictamen y Resolución	Ministerio de Finanzas Públicas	1 mes
5	Elaboración de Acuerdo Gubernativo.	Secretaría General de la Presidencia	2 semanas
6	Firma del Acuerdo Gubernativo.	Autoridades del Organismo Ejecutivo	1 mes
7	Entrega del Acuerdo Gubernativo.	Ministerio de Finanzas Públicas	1 semana
8	Realiza el pago de publicación del Acuerdo Gubernativo.	Unidad de Administración Financiera	1 día
9	Publicación del Acuerdo Gubernativo.	Tipografía Nacional	1 día
10	Genera los comprobantes de modificación presupuestaria CO2 y CO2F.	Unidad de Administración Financiera	1 día
11	Notificación a la DTP, Contraloría, Congreso y MAGA.	Máxima autoridad administrativa	2 días

**TIEMPO ESTIMADO: 3 meses con 9 días**

## 1) AMPLIACIÓN PRESUPUESTARIA O DISMINUCIÓN

**Base Legal:** Artículo 41 Decreto 101-97  
 Artículo 44 Acuerdo Gubernativo 540-2013

ENTIDAD	MAXIMA AUTORIDAD	MINFIN	SECRETARÍA	PRESIDENCIA	DIARIO
---------	------------------	--------	------------	-------------	--------





**ANEXO 4****PROCEDIMIENTO Y PLAZO PARA REALIZAR UNA SUSTITUCIÓN DE FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

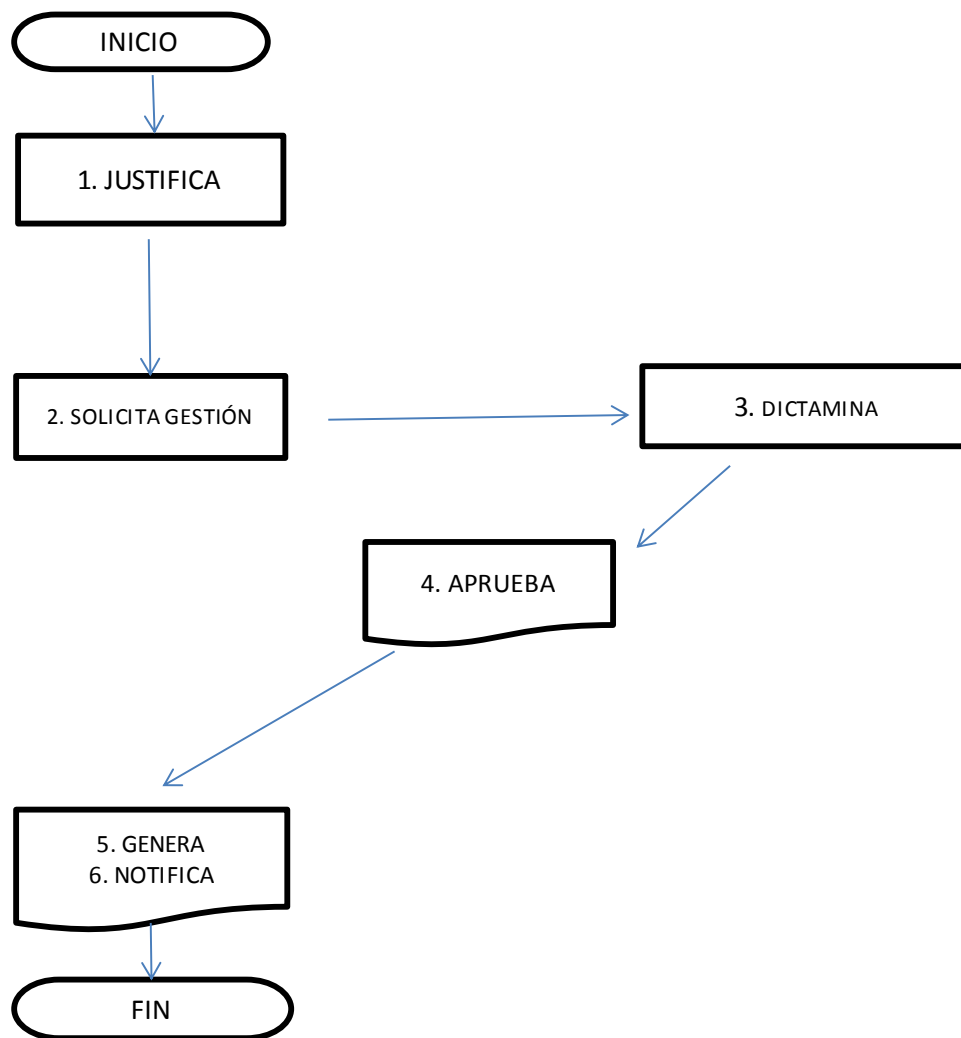
<b>PASOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>
1	Elaboración de justificación y comprobantes de modificación presupuestaria CO2 y CO2F.	Unidad de Administración Financiera y Unidad de Planificación	2 días
2	Traslado de expediente a Ministerio de Finanzas Públicas	Máxima autoridad administrativa	2 días
3	Emite Dictamen	Ministerio de Finanzas Públicas	1 mes
4	Aprobación de la sustitución de fuente de financiamiento.	Máxima autoridad institucional	1 semana
5	Genera los comprobantes de modificación presupuestaria CO2 y CO2F.	Unidad de Administración Financiera	1 día
6	Notificación a la DTP, Contraloría, Congreso y MAGA.	Máxima autoridad administrativa	2 días

**TIEMPO ESTIMADO: 1 mes con 15 días**

## 1) SUSTITUCIÓN DE FUENTES

<b>Base Legal:</b>	Artículo 41 Decreto 101-97 Artículo 44 Acuerdo Gubernativo 540-2013
--------------------	--

ENTIDAD	MAXIMA AUTORIDAD	MINFIN
---------	------------------	--------



**ANEXO 5****EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

**Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental  
Ejecución de Gastos – Reportes – Información Consolidada  
Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)  
Expresado en Quetzales**

**-ENTIDAD – FUENTE DE FINANCIAMIENTO –  
DEL MES ENERO AL MES DE DICIEMBRE**

Reporte: R00804768.rpt

EJERCICIO: 2013

	DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	DEVENGADO	% EJEC
<b>11200041</b>	<b>INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA AGRICOLAS -ICTA-</b>					
11	INGRESOS CORRIENTES	32,000,000.00	0.00	32,000,000.00	26,624,360.42	83.20
12	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE RECURSOS DEL TESORO	500,000.00	5,400,000.00	5,900,000.00	4,005,197.88	67.88
31	INGRESOS PROPIOS	5,600,000.00	0.00	5,600,000.00	2,772,380.54	49.51
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	3,000,000.00	-1,317,924.00	1,682,076.00	890,947.15	52.97
<b>TOTAL</b>	<b>11200041 INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA AGRICOLAS -ICTA-</b>	<b>41,100,000.00</b>	<b>4,082,076.00</b>	<b>45,182,076.00</b>	<b>34,292,885.99</b>	<b>75.90</b>
<b>11200055</b>	<b>INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES -INAB-</b>					
11	INGRESOS CORRIENTES	82,121,351.00	-19,763,309.00	62,358,042.00	58,544,844.06	93.88
12	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE RECURSOS DEL TESORO	8,594,809.00	1,570,500.00	10,165,309.00	7,988,736.05	78.59
31	INGRESOS PROPIOS	16,400,000.00	0.00	16,400,000.00	14,462,206.25	88.18
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	8,083,840.00	-886,956.00	7,196,884.00	7,196,884.00	100.00
52	PRESTAMOS EXTERNOS	0.00	4,502.00	4,502.00	4,501.64	99.99
61	DONACIONES EXTERNAS	0.00	875,263.00	875,263.00	754,869.16	86.24
<b>TOTAL</b>	<b>11200055 INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES -INAB-</b>	<b>115,200,000.00</b>	<b>-18,200,000.00</b>	<b>97,000,000.00</b>	<b>88,952,041.16</b>	<b>91.70</b>
<b>11200057</b>	<b>FONDO DE TIERRAS -FONTIERRAS-</b>					
11	INGRESOS CORRIENTES	0.00	70,455,000.00	70,455,000.00	0.00	0.00
21	INGRESOS TRIBUTARIOS IVA PAZ	116,365,561.00	0.00	116,365,561.00	71,768,851.47	61.68
31	INGRESOS PROPIOS	6,000,000.00	0.00	6,000,000.00	2,355,462.29	39.26
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	3,500,000.00	0.00	3,500,000.00	947,869.58	27.08
<b>TOTAL</b>	<b>11200057 FONDO DE TIERRAS -FONTIERRAS-</b>	<b>125,865,561.00</b>	<b>70,455,000.00</b>	<b>196,320,561.00</b>	<b>75,072,183.34</b>	<b>38.24</b>

## EJERCICIO: 2013

	DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	DEVENGADO	% EJEC
11300063	ESCUELA NACIONAL CENTRAL DE AGRICULTURA - ENCA-					
21	INGRESOS TRIBUTARIOS IVA PAZ	65,210,000.00	0.00	65,210,000.00	30,232,549.47	46.36
31	INGRESOS PROPIOS	11,000,000.00	0.00	11,000,000.00	9,335,234.20	84.87
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	10,200,000.00	0.00	10,200,000.00	6,157,444.61	60.37
<b>TOTAL</b>	<b>11300063 ESCUELA NACIONAL CENTRAL DE AGRICULTURA - ENCA-</b>	<b>86,410,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>86,410,000.00</b>	<b>45,725,228.28</b>	<b>52.92</b>
21100078	INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACION AGRICOLA - INDECA-					
11	INGRESOS CORRIENTES	1,500,000.00	5,000,000.00	6,500,000.00	4,712,707.15	72.50
21	INGRESOS TRIBUTARIOS IVA PAZ	7,000,000.00	0.00	7,000,000.00	5,840,455.42	83.44
31	INGRESOS PROPIOS	1,500,000.00	0.00	1,500,000.00	309,472.98	20.63
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	2,000,000.00	0.00	2,000,000.00	1,385,002.72	69.25
61	DONACIONES EXTERNAS	2,000,000.00	0.00	2,000,000.00	1,976,500.00	98.83
<b>TOTAL</b>	<b>21100078 INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACION AGRICOLA -INDECA-</b>	<b>14,000,000.00</b>	<b>5,000,000.00</b>	<b>19,000,000.00</b>	<b>14,224,138.27</b>	<b>74.86</b>

**Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental  
Ejecución de Gastos – Reportes – Información Consolidada  
Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)  
Expresado en Quetzales**

**-ENTIDAD – FUENTE DE FINANCIAMIENTO –  
DEL MES ENERO AL MES DE DICIEMBRE**

Reporte: R00804768.rpt

## EJERCICIO: 2014

	DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	DEVENGADO	% EJEC
11200041	INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA AGRICOLAS - ICTA-					
11	INGRESOS CORRIENTES	32,000,000.00	0.00	32,000,000.00	25,725,872.88	80.39
12	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE RECURSOS DEL TESORO	1,000,000.00	0.00	1,000,000.00	885,490.39	88.55
22	INGRESOS ORDINARIOS DE APORTE CONSTITUCIONAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
31	INGRESOS PROPIOS	3,500,000.00	2,430,500.00	5,930,500.00	4,729,365.30	79.75
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	1,500,000.00	0.00	1,500,000.00	1,258,525.88	83.90
<b>TOTAL</b>	<b>11200041 INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA AGRICOLAS -ICTA-</b>	<b>38,000,000.00</b>	<b>2,430,500.00</b>	<b>40,430,500.00</b>	<b>32,599,254.45</b>	<b>80.63</b>

## EJERCICIO: 2014

	DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	DEVENGADO	% EJEC
<b>11200055</b>	<b>INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES -INAB-</b>					
11	INGRESOS CORRIENTES	82,121,351.00	-7,500,000.00	74,621,351.00	55,799,124.65	74.78
12	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE RECURSOS DEL TESORO	8,000,000.00	0.00	8,000,000.00	3,306,230.80	41.33
31	INGRESOS PROPIOS	15,500,000.00	0.00	15,500,000.00	14,593,057.07	94.15
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	4,185,378.00	-652,573.00	3,532,805.00	1,865,783.75	52.81
61	DONACIONES EXTERNAS	0.00	652,573.00	652,573.00	652,573.00	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>11200055 INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES -INAB-</b>	<b>109,806,729.00</b>	<b>-7,500,000.00</b>	<b>102,306,729.00</b>	<b>76,216,769.27</b>	<b>74.50</b>
<b>11200057</b>	<b>FONDO DE TIERRAS -FONTIERRAS-</b>					
11	INGRESOS CORRIENTES	0.00	20,000,000.00	20,000,000.00	20,000,000.00	100.00
21	INGRESOS TRIBUTARIOS IVA PAZ	116,365,561.00	-20,000,000.00	96,365,561.00	87,644,152.90	90.95
31	INGRESOS PROPIOS	3,990,000.00	0.00	3,990,000.00	1,009,479.12	25.30
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	3,500,000.00	0.00	3,500,000.00	7,832.88	0.22
43	DISMINUCIÓN DE CAJA Y BANCOS DE COLOCACIONES INTERNAS	0.00	27,000,000.00	27,000,000.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>11200057 FONDO DE TIERRAS -FONTIERRAS-</b>	<b>123,855,561.00</b>	<b>27,000,000.00</b>	<b>150,855,561.00</b>	<b>108,661,464.90</b>	<b>72.03</b>
<b>11300063</b>	<b>ESCUELA NACIONAL CENTRAL DE AGRICULTURA - ENCA-</b>					
21	INGRESOS TRIBUTARIOS IVA PAZ	64,697,000.00	0.00	64,697,000.00	26,568,846.35	41.07
31	INGRESOS PROPIOS	10,575,000.00	2,968,285.00	13,543,285.00	10,036,493.91	74.11
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	10,328,000.00	0.00	10,328,000.00	5,343,719.12	51.74
<b>TOTAL</b>	<b>11300063 ESCUELA NACIONAL CENTRAL DE AGRICULTURA - ENCA-</b>	<b>85,600,000.00</b>	<b>2,968,285.00</b>	<b>88,568,285.00</b>	<b>41,949,059.38</b>	<b>47.36</b>
<b>21100078</b>	<b>INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACION AGRICOLA -INDECA-</b>					
11	INGRESOS CORRIENTES	1,500,000.00	800,000.00	2,300,000.00	1,296,278.40	56.36
18	DISMINUCIÓN DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS DERIVADOS POR EXTINCIÓN DE DOMINIO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
21	INGRESOS TRIBUTARIOS IVA PAZ	7,000,000.00	4,500,000.00	11,500,000.00	6,886,124.61	59.88
31	INGRESOS PROPIOS	1,000,000.00	0.00	1,000,000.00	200,631.88	20.06
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	500,000.00	3,000,000.00	3,500,000.00	2,204,394.26	62.98
61	DONACIONES EXTERNAS	2,000,000.00	2,000,000.00	4,000,000.00	3,901,821.83	97.55
<b>TOTAL</b>	<b>21100078 INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACION AGRICOLA -INDECA-</b>	<b>12,000,000.00</b>	<b>10,300,000.00</b>	<b>22,300,000.00</b>	<b>14,489,250.98</b>	<b>64.97</b>

**Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental**  
**Ejecución de Gastos – Reportes – Información Consolidada**  
**Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)**  
**Expresado en Quetzales**

**-ENTIDAD – FUENTE DE FINANCIAMIENTO –**  
**DEL MES ENERO AL MES DE DICIEMBRE**

Reporte: R00804768.rpt

EJERCICIO: 2015

DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	DEVENGADO	% EJEC
<b>11200041 INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGRÍCOLAS (ICTA)</b>					
11 INGRESOS CORRIENTES	32,000,000.00	0.00	32,000,000.00	28,826,459.51	90.08
31 INGRESOS PROPIOS	4,500,000.00	0.00	4,500,000.00	2,814,227.16	62.54
32 DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	1,000,000.00	0.00	1,000,000.00	690,609.07	69.06
<b>TOTAL 11200041 INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGRÍCOLAS (ICTA)</b>	<b>37,500,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>37,500,000.00</b>	<b>32,331,295.74</b>	<b>86.22</b>
<b>11200055 INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES (INAB)</b>					
11 INGRESOS CORRIENTES	86,230,730.00	0.00	86,230,730.00	72,814,138.10	84.44
12 DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE RECURSOS DEL TESORO	2,000,000.00	0.00	2,000,000.00	13,564.82	0.68
31 INGRESOS PROPIOS	18,000,000.00	0.00	18,000,000.00	11,505,645.71	63.92
32 DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	3,000,000.00	0.00	3,000,000.00	2,109,155.24	70.31
<b>TOTAL 11200055 INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES (INAB)</b>	<b>109,230,730.00</b>	<b>0.00</b>	<b>109,230,730.00</b>	<b>86,442,503.87</b>	<b>79.14</b>
<b>11200057 FONDO DE TIERRAS (FONTIERRAS)</b>					
21 INGRESOS TRIBUTARIOS IVA PAZ	121,743,345.00	13,000,000.00	134,743,345.00	52,613,496.25	39.05
31 INGRESOS PROPIOS	4,500,000.00	0.00	4,500,000.00	1,804,156.91	40.09
32 DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	7,000,000.00	0.00	7,000,000.00	4,536,035.85	64.80
43 DISMINUCIÓN DE CAJA Y BANCOS DE COLOCACIONES INTERNAS	0.00	27,000,000.00	27,000,000.00	0.00	0.00
<b>TOTAL 11200057 FONDO DE TIERRAS (FONTIERRAS)</b>	<b>133,243,345.00</b>	<b>40,000,000.00</b>	<b>173,243,345.00</b>	<b>58,953,689.01</b>	<b>34.03</b>
<b>11300063 ESCUELA NACIONAL CENTRAL DE AGRICULTURA (ENCA)</b>					
21 INGRESOS TRIBUTARIOS IVA PAZ	67,253,850.00	0.00	67,253,850.00	24,556,610.48	36.51
31 INGRESOS PROPIOS	14,315,596.00	52,800.00	14,368,396.00	9,486,733.22	66.02
32 DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	10,930,554.00	0.00	10,930,554.00	5,456,885.93	49.92
<b>TOTAL 11300063 ESCUELA NACIONAL CENTRAL DE AGRICULTURA (ENCA)</b>	<b>92,500,000.00</b>	<b>52,800.00</b>	<b>92,552,800.00</b>	<b>39,500,229.63</b>	<b>42.68</b>

## EJERCICIO: 2015

DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	DEVENGADO	% EJEC
<b>21100078 INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACION AGRICOLA -INDECA-</b>					
11 INGRESOS CORRIENTES	1,500,000.00	0.00	1,500,000.00	1,263,222.00	84.21
21 INGRESOS TRIBUTARIOS IVA PAZ	11,500,000.00	2,700,000.00	14,200,000.00	8,171,367.04	57.54
31 INGRESOS PROPIOS	2,000,000.00	0.00	2,000,000.00	225,120.00	11.26
32 DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	2,000,000.00	0.00	2,000,000.00	1,489,065.25	74.45
<b>TOTAL 21100078 INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACION AGRICOLA -INDECA-</b>	<b>17,000,000.00</b>	<b>2,700,000.00</b>	<b>19,700,000.00</b>	<b>11,148,774.29</b>	<b>56.59</b>

**Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental  
Ejecución de Gastos – Reportes – Información Consolidada  
Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)  
Expresado en Quetzales**

**-ENTIDAD – FUENTE DE FINANCIAMIENTO –  
DEL MES ENERO AL MES DE DICIEMBRE**

Reporte: R00804768.rpt

## EJERCICIO: 2016

DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	DEVENGADO	% EJEC
<b>11200041 INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGRÍCOLAS (ICTA)</b>					
11 INGRESOS CORRIENTES	35,000,000.00	0.00	35,000,000.00	34,785,098.09	99.39
31 INGRESOS PROPIOS	4,000,000.00	0.00	4,000,000.00	2,880,623.58	72.02
32 DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	500,000.00	0.00	500,000.00	176,204.92	35.24
<b>TOTAL 11200041 INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGRÍCOLAS (ICTA)</b>	<b>39,500,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>39,500,000.00</b>	<b>37,841,926.59</b>	<b>95.80</b>
<b>11200055 INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES (INAB)</b>					
11 INGRESOS CORRIENTES	87,485,807.00	6,981,854.00	94,467,661.00	75,848,923.26	80.29
31 INGRESOS PROPIOS	14,500,000.00	-6,333,000.00	8,167,000.00	8,008,478.89	98.06
32 DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	1,500,000.00	-648,854.00	851,146.00	535,730.51	62.94
<b>TOTAL 11200055 INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES (INAB)</b>	<b>103,485,807.00</b>	<b>0.00</b>	<b>103,485,807.00</b>	<b>84,393,132.66</b>	<b>81.55</b>

## EJERCICIO: 2016

	DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	DEVENGADO	% EJEC
<b>11200057</b>	<b>FONDO DE TIERRAS (FONTIERRAS)</b>					
11	INGRESOS CORRIENTES	0.00	8,208,407.00	8,208,407.00	6,635,786.39	80.84
21	INGRESOS TRIBUTARIOS IVA PAZ	126,230,000.00	0.00	126,230,000.00	97,254,272.91	77.05
31	INGRESOS PROPIOS	111,985,369.00	0.00	111,985,369.00	83,361,107.59	74.44
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	99,460,561.00	0.00	99,460,561.00	53,779,607.14	54.07
43	DISMINUCIÓN DE CAJA Y BANCOS DE COLOCACIONES INTERNAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>11200057 FONDO DE TIERRAS (FONTIERRAS)</b>	<b>337,675,930.00</b>	<b>8,208,407.00</b>	<b>345,884,337.00</b>	<b>241,030,774.03</b>	<b>69.69</b>
<b>11300063</b>	<b>ESCUELA NACIONAL CENTRAL DE AGRICULTURA (ENCA)</b>					
21	INGRESOS TRIBUTARIOS IVA PAZ	66,659,870.00	0.00	66,659,870.00	29,887,427.93	44.84
31	INGRESOS PROPIOS	15,188,018.00	0.00	15,188,018.00	5,909,035.36	38.91
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	6,098,629.00	0.00	6,098,629.00	1,561,625.81	25.61
<b>TOTAL</b>	<b>11300063 ESCUELA NACIONAL CENTRAL DE AGRICULTURA (ENCA)</b>	<b>87,946,517.00</b>	<b>0.00</b>	<b>87,946,517.00</b>	<b>37,358,089.10</b>	<b>42.48</b>
<b>21100078</b>	<b>INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACION AGRICOLA -INDECA-</b>					
21	INGRESOS TRIBUTARIOS IVA PAZ	13,000,000.00	0.00	13,000,000.00	9,559,297.22	73.53
31	INGRESOS PROPIOS	900,000.00	0.00	900,000.00	221,349.88	24.59
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	1,707,000.00	0.00	1,707,000.00	947,240.57	55.49
<b>TOTAL</b>	<b>21100078 INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACION AGRICOLA -INDECA-</b>	<b>15,607,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>15,607,000.00</b>	<b>10,727,887.67</b>	<b>68.74</b>



**Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental**  
**Ejecución de Gastos – Reportes – Información Consolidada**  
**Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)**  
**Expresado en Quetzales**

**-ENTIDAD – FUENTE DE FINANCIAMIENTO –**  
**DEL MES ENERO AL MES DE DICIEMBRE**

Reporte: R00804768.rpt

EJERCICIO: 2017

	DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	DEVENGADO	% EJEC
<b>11200041</b>	<b>INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGRÍCOLAS (ICTA)</b>					
11	INGRESOS CORRIENTES	35,000,000.00	0.00	35,000,000.00	32,643,397.39	93.27
31	INGRESOS PROPIOS	3,500,000.00	0.00	3,500,000.00	1,753,383.95	50.10
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	500,000.00	2,265,000.00	2,765,000.00	1,604,467.53	58.03
<b>TOTAL</b>	<b>11200041 INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGRÍCOLAS (ICTA)</b>	<b>39,000,000.00</b>	<b>2,265,000.00</b>	<b>41,265,000.00</b>	<b>36,001,248.87</b>	<b>87.24</b>
<b>11200055</b>	<b>INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES (INAB)</b>					
11	INGRESOS CORRIENTES	122,193,664.00	-20,286,945.00	101,906,719.00	92,440,109.21	90.71
12	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE RECURSOS DEL TESORO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
31	INGRESOS PROPIOS	15,000,000.00	0.00	15,000,000.00	5,444,883.02	36.30
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	1,500,000.00	20,286,945.00	21,786,945.00	13,440,775.56	61.69
<b>TOTAL</b>	<b>11200055 INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES (INAB)</b>	<b>138,693,664.00</b>	<b>0.00</b>	<b>138,693,664.00</b>	<b>111,325,767.79</b>	<b>80.27</b>
<b>11200057</b>	<b>FONDO DE TIERRAS (FONTIERRAS)</b>					
21	INGRESOS TRIBUTARIOS IVA PAZ	126,883,000.00	0.00	126,883,000.00	99,997,324.00	78.81
31	INGRESOS PROPIOS	102,360,369.00	0.00	102,360,369.00	61,852,850.40	60.43
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	192,705,865.00	0.00	192,705,865.00	88,100,846.17	45.72
<b>TOTAL</b>	<b>11200057 FONDO DE TIERRAS (FONTIERRAS)</b>	<b>421,949,234.00</b>	<b>0.00</b>	<b>421,949,234.00</b>	<b>249,951,020.57</b>	<b>59.24</b>
<b>11300063</b>	<b>ESCUELA NACIONAL CENTRAL DE AGRICULTURA (ENCA)</b>					
21	INGRESOS TRIBUTARIOS IVA PAZ	62,506,417.00	0.00	62,506,417.00	37,934,169.12	60.69
31	INGRESOS PROPIOS	6,554,600.00	0.00	6,554,600.00	1,622,252.43	24.75
32	DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS	6,816,583.00	0.00	6,816,583.00	2,525,047.11	37.04
<b>TOTAL</b>	<b>11300063 ESCUELA NACIONAL CENTRAL DE AGRICULTURA (ENCA)</b>	<b>75,877,600.00</b>	<b>0.00</b>	<b>75,877,600.00</b>	<b>42,081,468.66</b>	<b>55.46</b>

## EJERCICIO: 2017

	DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	DEVENGADO	% EJEC
<b>21100078</b>	<b>INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACION AGRICOLA -INDECA-</b>					
<b>21</b>	<b>INGRESOS TRIBUTARIOS IVA PAZ</b>	20,555,407.00	0.00	20,555,407.00	12,986,874.81	63.18
<b>31</b>	<b>INGRESOS PROPIOS</b>	700,000.00	0.00	700,000.00	226,160.75	32.31
<b>32</b>	<b>DISMINUCION DE CAJA Y BANCOS DE INGRESOS PROPIOS</b>	2,500,000.00	0.00	2,500,000.00	1,865,303.80	74.61
<b>TOTAL</b>	<b>21100078 INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACION AGRICOLA -INDECA-</b>	<b>23,755,407.00</b>	<b>0.00</b>	<b>23,755,407.00</b>	<b>15,078,339.36</b>	<b>63.47</b>

**ANEXO 6****EJECUCIÓN FÍSICA**

**Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental  
Ejecución de Gastos – Programación Cuatrimestral – Seguimiento Físico Cuatrimestral –  
Reportes Analítico de Ejecución Física y Financiera**

**DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE**

Reporte: R00815611.rpt

EJERCICIO: 2013

PG	SP	PY	AC	OB	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	PRESUPUESTO FÍSICO			
							INICIAL	VIGENTE	EJEC	%
<b>Entidad: 11200041-000-00 INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGRÍCOLA</b>										
11					GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA AGRÍCOLA					
		002	000		GENERACIÓN DE TECNOLOGÍA PARA LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA					
				1	Agricultores con técnicas y semillas mejoradas para la producción agrícola	PERSONA	2,000	19,000	19,000	100.00
				4	Agricultores capacitados en técnicas de cultivos	PERSONA	600	4,600	4,600	100.00
		003	000		PRODUCCIÓN Y ACONDICIONAMIENTO DE SEMILLA					
				3	Semilla vegetativa para la producción otorgada a agricultores	PLANTA	185,000	350,000	350,000	100.00
<b>Entidad: 11200055-000-00 INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES</b>										
11					DESARROLLO FORESTAL SOSTENIBLE					
		002	000		FOMENTO, MANEJO Y CONSERVACIÓN FORESTAL					
				1	Tierras forestales generando bienes y servicios, mediante incentivos forestales y licencias vigentes.	HECTÁREA	188,600	133,160	133,160	100.00
				3	Área de plantaciones forestales y bosque natural bajo manejo certificado, mediante PINFOR y PINPEP	HECTÁREA	178,000	148,560	142,567	95.97
				5	Área de ecosistemas forestales estratégicos bajo manejo y conservación.	HECTÁREA	34,105	1,443	1,443	100.00
				7	Productores forestales capacitados sobre mejores prácticas de manejo forestal sostenible.	PERSONA	6,100	4,000	4,000	100.00
		003	000		REGULACIÓN, PROTECCIÓN Y CONTROL FORESTAL					
				8	Área de bosque natural bajo manejo forestal, monitoreada para garantizar el cumplimiento del plan de manejo.	HECTÁREA	29,600	16,476	16,476	100.00
<b>Entidad: 11200057-000-00 FONDO DE TIERRAS -FONTIERRAS-</b>										
12					REGULARIZACIÓN DE TIERRAS DEL ESTADO					
		001	000		FAMILIAS CAMPESINAS BENEFICIADAS CON LA REGULARIZACION DE TIERRAS DEL ESTADO					
				1	Familias campesinas beneficiadas con la regularización de tierras del Estado	PERSONA	2,777	6,920	3,813	55.10
13					ARRENDAMIENTO DE TIERRAS Y CRÉDITO AGRÍCOLA					
		001	000		FAMILIAS CAMPESINAS CON FINANCIAMIENTO PARA ARRENDAMIENTO DE TIERRAS					
				1	Familias campesinas con financiamiento para arrendamiento de tierras	PERSONA	11,475	102,500	89,763	87.57
		002	000		FAMILIAS CAMPESINAS CON FINANCIAMIENTO PARA PRODUCCIÓN DE GRANOS BÁSICOS					

## EJERCICIO: 2013

PG	SP	PY	AC	OB	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	PRESUPUESTO FÍSICO			
							INICIAL	VIGENTE	EJEC	%
				1	Familias campesinas con crédito para la producción de granos básicos	FAMILIA	0	23,485	0	0.00

Entidad: 21100078-000-00 INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA -INDECA-

11					MANEJO DE ALIMENTOS					
				002	000	SERVICIO DE INTERNACIÓN, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE ALIMENTOS				
				1		Internación, almacenamiento y despacho de alimentos	TONELADA MÉTRICA	16,000	14,600	14,600 100.00
12					BENEFICIADO DE GRANOS BÁSICOS					
				001	000	LIMPIEZA Y SECADO DE GRANOS				
				1		Limpieza y secado de granos	TONELADA MÉTRICA	10,000	3,000	802 26.73
				002	000	CONTROL DE PLAGAS Y ALMACENAMIENTO DE GRANOS				
				1		Control de plagas y almacenamiento de granos	TONELADA MÉTRICA	10,000	3,000	802 26.73
				2		Granos básicos almacenados con plagas controladas	TONELADA MÉTRICA	10,000	3,000	802 26.73
				003	000	ENSACADO Y DESPACHO DE GRANOS				
				1		Ensacado y despacho de granos	TONELADA MÉTRICA	10,000	3,000	802 26.73
				2		Granos básicos ensacados y despachados	TONELADA MÉTRICA	10,000	3,000	802 26.73

**Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental**  
**Ejecución de Gastos – Programación Cuatrimestral – Seguimiento Físico Cuatrimestral –**  
**Reportes Analítico de Ejecución Física y Financiera**

**DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE**

Reporte: R00815611.rpt

## EJERCICIO: 2014

PG	SP	PY	AC	OB	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	PRESUPUESTO FÍSICO			
							INICIAL	VIGENTE	EJEC	%

Entidad: 11200041-000-00 INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGRÍCOLA

11					GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA AGRÍCOLA					
				003	000	PRODUCCIÓN DE SEMILLA Y SERVICIOS TÉCNICOS				
				3		Semilla vegetativa de hortalizas disponible para agricultores	PLANTA	184,000	546,000	546,000 100.00

Entidad: 11200055-000-00 INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES

11					DESARROLLO FORESTAL SOSTENIBLE					
				002	000	FOMENTO, MANEJO Y CONSERVACIÓN FORESTAL				
				1		Propietarios y poseedores de tierras con área de vocación forestal bajo manejo.	HECTÁREA	175,066	150,000	139,177 92.78
				3		Productores forestales reciben capacitaciones en mejores prácticas de manejo forestal.	PERSONA	2,517	1,500	1,500 100.00
				5		Propietarios y poseedores de tierras forestales que reciben incentivos para el establecimiento de plantaciones con fines energéticos.	DOCUMENTO	1,543	189	189 100.00
				003	000	REGULACIÓN, PROTECCIÓN Y CONTROL FORESTAL				
				3		Personas individuales o jurídicas fiscalizadas mediante operativos de control forestal.	EVENTO	1,646	1,295	1,295 100.00

## EJERCICIO: 2014

PG	SP	PY	AC	OB	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	PRESUPUESTO FÍSICO			
							INICIAL	VIGENTE	EJEC	%
Entidad: 11200057-000-00 FONDO DE TIERRAS -FONTIERRAS-										
11					ACCESO A LA TIERRA					
		003	000		ARRENDAMIENTO DE TIERRAS					
				1	Familias campesinas con acceso a la tierra en arrendamiento vía créditos con subsidio	FAMILIA	94,300	28,210	28,177	99.88
12					DESARROLLO DE COMUNIDADES AGRARIAS SOTENIBLES					
		003	000		REESTRUCTURACIÓN DEL CRÉDITO					
				2	Grupos de familias reestructuradas para la renegociación de deuda	FAMILIA	597	1,901	1,379	72.54
Entidad: 11300063-000-00 ESCUELA NACIONAL CENTRAL DE AGRICULTURA -ENCA-										
11					FORMACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS Y FORESTALES					
		005	000		COORDINACIÓN ACADÉMICA					
				1	Coordinar y ejecutar los procesos de formación académica de los planes de estudio autorizados	PERSONA	410	410	337	82.20
Entidad: 21100078-000-00 INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA -INDECA-										
11					MANEJO DE ALIMENTOS					
		002	000		INTERNACIÓN, TRASLADO, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE ALIMENTOS					
				1	Alimentos manejados en bodega	TONELADA MÉTRICA	0	12,000	10,637	88.64

**Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental**  
**Ejecución de Gastos – Programación Cuatrimestral – Seguimiento Físico Cuatrimestral –**  
**Reportes Analítico de Ejecución Física y Financiera**

**DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE**

Reporte: R00815611.rpt

## EJERCICIO: 2015

PG	SP	PY	AC	OB	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	PRESUPUESTO FÍSICO			
							INICIAL	VIGENTE	EJEC	%
Entidad: 11200057-000-00 FONDO DE TIERRAS -FONTIERRAS-										
11					ACCESO A LA TIERRA					
		002	000		CRÉDITO CON SUBSIDIO PARA COMPRA DE TIERRAS					
				1	Familias y campesinos con acceso a la tierra en propiedad vía créditos con subsidios	FAMILIA	110	277	81	29.24
		003	000		ARRENDAMIENTO DE TIERRAS					
				1	Familias y campesinos con acceso a la tierra en propiedad vía créditos con subsidios	FAMILIA	23,471	28,210	6,254	22.17
Entidad: 11300063-000-00 ESCUELA NACIONAL CENTRAL DE AGRICULTURA -ENCA-										
11					FORMACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS Y FORESTALES					
		005	000		COORDINACIÓN ACADÉMICA					
				1	Primer año cursando	PERSONA	252	252	96	38.10
				2	Segundo año cursando	PERSONA	125	125	117	93.60
				3	Alumnos graduados	PERSONA	105	105	94	89.52

## EJERCICIO: 2015

PG	SP	PY	AC	OB	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	PRESUPUESTO FÍSICO			
							INICIAL	VIGENTE	EJEC	%
<b>Entidad:</b> 21100078-000-00 INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA -INDECA-										
11					MANEJO DE ALIMENTOS					
		002	000		INTERNACIÓN, TRASLADO, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE ALIMENTOS					
				1	Personas beneficiadas con manejo de alimentos	TONELADA MÉTRICA	8,000	8,300	7,933	95.58

**Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental  
Ejecución de Gastos – Programación Cuatrimestral – Seguimiento Físico Cuatrimestral –  
Reportes Analítico de Ejecución Física y Financiera**

**DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE**

Reporte: R00815611.rpt

## EJERCICIO: 2016

PG	SP	PY	AC	OB	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	PRESUPUESTO FÍSICO			
							INICIAL	VIGENTE	EJEC	%
<b>Entidad:</b> 11200055-000-00 INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES										
11					DESARROLLO FORESTAL SOSTENIBLE					
		002	000		FOMENTO, MANEJO Y CONSERVACIÓN FORESTAL					
				3	Personas capacitadas en mejores prácticas de manejo forestal	PERSONA	5,500	7,200	7,200	100.00
		003	000		REGULACIÓN, PROTECCIÓN Y CONTROL FORESTAL					
				2	Operativos conjuntos de fiscalización y control forestal	EVENTO	1,693	1,820	1,820	100.00
		004	000		COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN FORESTAL					
				2	Personas informadas sobre la gestión forestal a través de las campañas de comunicación y divulgación forestal	PERSONA	3,471,400	3,486,000	3,486,000	100.00
<b>Entidad:</b> 11200057-000-00 FONDO DE TIERRAS -FONTIERRAS-										
11					ACCESO A LA TIERRA					
		004	000		REGULARIZACIÓN DE TIERRAS DEL ESTADO					
				1	Familias campesinas con resoluciones jurídicas de adjudicación o regularización de tierras del Estado	FAMILIA	2,495	4,050	3,039	75.04

**Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental**  
**Ejecución de Gastos – Programación Cuatrimestral – Seguimiento Físico Cuatrimestral –**  
**Reportes Analítico de Ejecución Física y Financiera**

**DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE**

Reporte: R00815611.rpt

EJERCICIO: 2017

PG	SP	PY	AC	OB	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	PRESUPUESTO FÍSICO			
							INICIAL	VIGENTE	EJEC	%
<b>Entidad: 11200041-000-00 INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGRÍCOLA</b>										
11					GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA AGRÍCOLA					
		003		000	PRODUCCIÓN DE SEMILLA Y SERVICIOS TÉCNICOS					
				10	Semilla registrada y certificada de tubérculos, estacas y esquejes para beneficio de agricultores	PLANTA	240,000	425,800	425,800	100.00
		004		000	PROMOCION Y TRANSPARENCIA DE TECNOLOGÍA					
				16	Personas capacitadas en técnicas de producción y procesamiento agrícola	PERSONA	0	15,381	15,381	100.00
<b>Entidad: 11200055-000-00 INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES</b>										
11					DESARROLLO FORESTAL SOSTENIBLE					
		002		000	FOMENTO, MANEJO Y CONSERVACIÓN FORESTAL					
				1	Bosques naturales, plantaciones y sistemas agroforestales bajo manejo forestal aprobado y certificado a través de los mecanismos de incentivos y Licencias forestales	HECTÁREA	210,000	190,000	176,656	92.98
		003		000	REGULACIÓN, PROTECCIÓN Y CONTROL FORESTAL					
				1	Bosque natural bajo manejo, con Licencias y plantaciones por compromisos de repoblación vigentes, monitoreadas y evaluadas	HECTÁREA	23,000	14,870	14,870	100.00
		004		000	COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN FORESTAL					
				1	Población guatemalteca informada sobre beneficios del manejo forestal y la gestión institucional, a través de campañas de comunicación y actividades escolares que pretenden promover un incremento en la cultura forestal del país	PERSONA	3,500,000	4,830,000	4,830,000	100.00

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Identificación de Partida Presupuestaria	15
2	Porcentaje de Ejecución Presupuestaria de la Administración Central	37
3	Cálculo de la ejecución presupuestaria	41
4	Asignación y ejecución presupuestaria INAB	48
5	Asignación y ejecución presupuestaria ICTA	49
6	Asignación y ejecución presupuestaria FONTIERRAS	50
7	Asignación y ejecución presupuestaria INDECA	51
8	Asignación y ejecución presupuestaria ENCA	52
9	Porcentaje de ejecución presupuestaria PROMEDIO	53
10	Modificaciones Presupuestarias INAB	57
11	Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias INAB 2013	58
12	Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias INAB 2014	59
13	Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias INAB 2016	60
14	Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias INAB 2017	61
15	Modificaciones Presupuestarias ICTA	62



<b>Tabla</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
16	Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias ICTA 2013	62
17	Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias ICTA 2014	63
18	Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias ICTA 2017	64
19	Modificaciones Presupuestarias FONTIERRAS	64
20	Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias FONTIERRAS 2013	65
21	Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias FONTIERRAS 2014	65
22	Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias FONTIERRAS 2015	66
23	Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias FONTIERRAS 2016	67
24	Modificaciones Presupuestarias INDECA	67
25	Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias INDECA 2013	68
26	Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias INDECA 2014	68
27	Metas Afectadas por las Modificaciones Presupuestarias	69

<b>Tabla</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
	INDECA 2015	
28	Modificaciones Presupuestarias ENCA	69
29	Modificaciones Presupuestarias como herramienta de optimización	71
30	Escenario A “Excedentes Presupuestarios”	79
31	Escenario B “Aporte Extraordinario”	80
32	Escenario C “Incorporación de saldo de caja”	80

### ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Sectorización del Sector Público guatemalteco	9
2	Etapas de la ejecución presupuestal	21
3	Promedio de la ejecución presupuestaria	53