

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



**ANÁLISIS FINANCIERO EN EL USO DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y  
GASTOS EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL PARA UNA MUNICIPALIDAD  
DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, CORRESPONDIENTE AL PERÍODO  
2020 - 2021**

**LICENCIADO JOEL ISAÍ CHOY CAMEY**

**GUATEMALA, MARZO DE 2022**

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



**ANÁLISIS FINANCIERO EN EL USO DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y  
GASTOS EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL PARA UNA MUNICIPALIDAD  
DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, CORRESPONDIENTE AL PERÍODO  
2020 - 2021**

Informe final de trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación", Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**AUTOR: LIC. JOEL ISAÍ CHOY CAMEY**

**DOCENTE: LICDA. MSc. ROSA FERDINANDA SOLIS MONROY**

**GUATEMALA, MARZO DE 2022**

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: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías  
Vocal Quinto: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Coordinador: Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez

Evaluador: MSc. César Vermín Tello Tello

Evaluador: Dr. Héctor Alfonso Pineda

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **JOEL ISAÍ CHOY CAMEY**, con número de CARNÉ: **2010 123 22**

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: \_\_\_\_\_

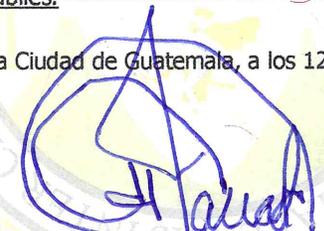
A handwritten signature in blue ink is written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to be the name 'Joel Isai Choy Camey'.

**ACTA No. MAF-JN-A-007-2022-MA-**

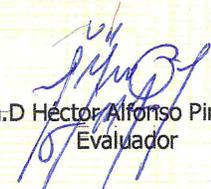
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el **12 de marzo de 2022**, a las **10:00** horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN** del Licenciado **Joel Isai Choy Camey**, como parte de la evaluación final del **curso Trabajo Profesional de Graduación II**, se identifica con carné No. **201012322**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación del informe del Trabajo Profesional de Graduación, se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP– de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.-----

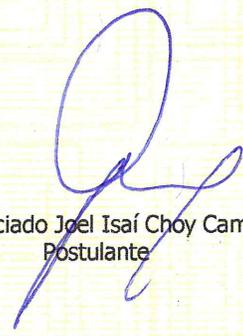
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido de la presentación del trabajo profesional por la sustentante, denominado **"ANÁLISIS FINANCIERO EN EL USO DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL PARA UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, CORRESPONDIENTE AL PERÍODO 2020-2021"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **21/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la terna evaluadora nombrada por la Dirección de la Escuela. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.-----

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 12 de marzo de 2022 del año dos mil veintidós.

  
Ph.D. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez  
Coordinador

  
MSc. César Vermín Tello Tello  
Evaluador

  
Ph.D. Héctor Alfonso Pineda  
Evaluador

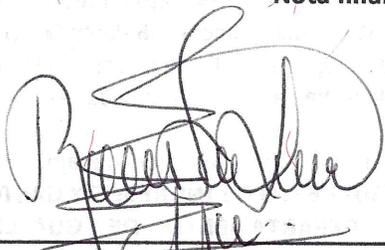
  
Licenciado Joel Isai Choy Camey  
Postulante

# ADENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el sustentante: Joel Isai Choy Camey Carné 201012322, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

**Zona 59 puntos y Presentación Trabajo Profesional de Graduación II 21 puntos;**

**Nota final 80 puntos. APROBADO.**



(F)

Licda. Msc. Rosa Ferdinanda Solís Monroy  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

Guatemala, 23 de abril 2022.



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 42-2023  
Guatemala, 16 de enero de 2023

Estudiante  
Joel Isaí Choy Camey  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 23-2022, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de noviembre de 2022, que en su parte conducente dice:

**QUINTO: "ASUNTOS ESTUDIANTILES"**

**5.1 Graduaciones**

**5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación**

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación. 2º. Autorizar la impresión de tesis, Trabajo Profesional de Graduación y la graduación a los siguientes estudiantes:

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACION FINANCIERA SECCIÓN "A"  
LISTADO DE ESTUDIANTES JORNADA NORMAL O DIARIA CATEGORIA ARTES 2022

No.	OFICIO	CARNÉ	APELLIDOS Y NOMBRES	TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN
6	Ref. EEP Of. AF- A-06- 2022	201012322	Joel Isaí Choy Camey	ANÁLISIS FINANCIERO EN EL USO DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL PARA UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, CORRESPONDIENTE AL PERÍODO 2020-2021

...  
3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por darme vida, salud y brindarme la oportunidad de poder ser una persona de bien.
- A MIS PADRES:** **Joel Humberto Choy Yoc y Maria Guadalupe Camey Ortiz** por sus enseñanzas y por el apoyo brindado durante toda mi vida personal y académica.
- A MI ESPOSA:** **Juana Cristina Sián Tepeu** por su apoyo incondicional y por la paciencia que me brindó para que pudiera seguir superándome para darle una mejor vida a nuestros hijos.
- A MIS HIJOS:** **Emmanuel Isaí Choy Sián y Génesis Johely Choy Sián** por ser el pilar fundamental de mi vida, mis estudios y darme motivos para ser una mejor persona cada día.
- A MIS ABUELOS:** Por sus sabios consejos y enseñanzas que han sido fundamentales en mi vida para poder tener objetivos concretos tanto en mi vida académica, como en lo personal y familiar.
- A MIS HERMANOS:** **Esther, Dorkas, Jeffrey, Rubí** por su apoyo en el crecimiento de mi vida personal y profesional.

**A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO:**

Por su apoyo en el desarrollo de la maestría, por sus consejos y por su dedicación en lograr juntos esta meta.

**A MIS AMIGOS:**

Por su apoyo en el desarrollo de mi vida profesional y académica.

**A LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAYMUNDO:**

Por darme la oportunidad de poder apoyar en el desarrollo del uso eficiente del presupuesto de ingresos y gastos.

**A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:**

Por abrirme las puertas para poder crecer académicamente y por brindarme los conocimientos necesarios que me permiten ser una persona de bien.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:**

Por ser mi casa de estudios que me formó profesionalmente tanto en la licenciatura, como en la maestría y me da la oportunidad de poder compartir mi conocimiento como un aporte a generar un mejor país.

## CONTENIDO

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
1. ANTECEDENTES .....	1
1.1. Antecedentes del Sector Gubernamental en Guatemala .....	1
1.2. Antecedentes de las Municipalidades en Guatemala .....	5
1.3. Antecedentes del uso de Presupuesto de ingresos y gastos en el Sector Gubernamental .....	8
1.4. Carácter del presupuesto en Guatemala .....	11
1.4.1. Presupuesto de carácter político .....	12
1.4.2. Presupuesto de carácter administrativo.....	13
1.5. Antecedentes del análisis financiero de presupuestos .....	14
1.6. Antecedentes de Investigaciones similares.....	15
2. MARCO TEÓRICO .....	18
2.1. Sector Público en Guatemala (Sector Gubernamental).....	18
2.2. Administración pública .....	20
2.3. Entidad descentralizada.....	21
2.4. Municipalidades .....	23
2.4.1. Objetivos de las Municipalidades .....	27
2.4.2. Competencias de un Municipio .....	28

<b>2.5. Presupuesto</b> .....	<b>30</b>
<b>2.5.1. Definición de presupuesto</b> .....	<b>33</b>
<b>2.5.2. Significado del presupuesto en Guatemala</b> .....	<b>35</b>
<b>2.5.3. Naturaleza jurídica del presupuesto en Guatemala</b> .....	<b>36</b>
<b>2.5.4. Presupuesto público</b> .....	<b>37</b>
<b>2.5.5. Presupuesto de ingresos</b> .....	<b>37</b>
<b>2.5.6. Presupuesto de egresos</b> .....	<b>39</b>
<b>2.6. Análisis Financiero</b> .....	<b>40</b>
<b>2.6.1. Análisis Vertical y Horizontal</b> .....	<b>44</b>
<b>2.6.1.1. Análisis Vertical</b> .....	<b>44</b>
<b>2.6.1.2. Análisis Horizontal</b> .....	<b>46</b>
<b>2.6.2. Indicadores Financieros</b> .....	<b>47</b>
<b>2.7. Indicadores de Desempeño Público</b> .....	<b>51</b>
<b>2.7.1. Indicadores según ámbito de medición</b> .....	<b>53</b>
<b>2.7.2. Indicadores de eficiencia, eficacia, economía y calidad</b> .....	<b>55</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>56</b>
<b>3.1. Definición del problema</b> .....	<b>56</b>
<b>3.1.1. Especificación del problema</b> .....	<b>57</b>
<b>3.2. Delimitación del problema</b> .....	<b>59</b>

3.2.1. Unidad de análisis .....	59
3.2.2. Período a investigar.....	59
3.2.3. Ámbito geográfico .....	59
3.3. Objetivos .....	60
3.3.1. Objetivo General .....	60
3.3.2. Objetivos Específicos.....	60
3.4. Justificación.....	61
3.5. Método .....	62
3.5.1. Método Científico.....	62
3.5.2. Análisis del enfoque cuantitativo .....	65
3.6. Técnicas de investigación .....	65
3.6.1. Técnicas de investigación documental .....	66
3.6.2. Técnicas de investigación de campo.....	67
3.6.3. Observación .....	67
4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	69
4.1. Diagnóstico de la situación financiera de la municipalidad .....	69
4.2. Análisis de los Estados Financieros y de la Ejecución Presupuestaria.....	74
4.2.1. Análisis financiero del Balance General.....	76

4.2.2. Análisis financiero del Estado de Resultados .....	79
4.2.3. Análisis financiero de la Ejecución Presupuestaria .....	82
4.2.4. Indicadores financieros.....	90
4.3. Rubros y cuentas principales para el registro de ingresos y gastos en el presupuesto municipal .....	97
4.3.1. Rubros principales del presupuesto.....	100
4.4. Propuesta de mejora para la adecuada administración del presupuesto .....	109
CONCLUSIONES .....	115
RECOMENDACIONES .....	117
BIBLIOGRAFÍA .....	119
ANEXOS .....	126
Anexo 1. Guía para entrevista de colaboradores DAFIM.....	126
Anexo 2. Balance Scorecard .....	129
Anexo 3. Ejemplo de indicadores de Eficacia.....	131
Anexo 4. Ejemplo de indicadores de Eficiencia .....	132
Anexo 5. Ejemplo de indicadores de Economía .....	132
Anexo 6. Ejemplo de indicadores de Calidad .....	133
ÍNDICE DE TABLAS.....	134
ÍNDICE DE FIGURAS .....	135

## RESUMEN

En Guatemala el sector que se encarga de la gestión y administración pública, es el sector público, este se encuentra conformado por órganos generales y órganos específicos, dentro de los órganos específicos se encuentran las municipalidades que son organizaciones de gobierno local que se encargan de la gestión, administración y desarrollo en un municipio bajo un límite territorial definido.

El presente Trabajo Profesional de Graduación se realizó en la municipalidad de San Raymundo, con el objetivo de poder efectuar un análisis financiero en el uso adecuado del presupuesto de ingresos y gastos; para realizar el análisis se utilizaron herramientas financieras que permitieron generar información importante que ayudó a establecer conclusiones y recomendaciones para que la administración municipal pueda tener un apropiado manejo del presupuesto.

El problema de investigación que se detectó hace referencia a las propuestas de mejora que pueden desarrollarse en la municipalidad de San Raymundo, para analizar financieramente el uso del presupuesto, se pudo determinar que muchos de los procesos que se realizan actualmente en la administración son de manera empírica y no de acuerdo a lo que establece la Ley Orgánica del Presupuesto.

Se pusieron en práctica conocimientos relacionados con el análisis financiero del presupuesto, cálculos de indicadores, análisis del balance general y estado de resultados, análisis de la ejecución presupuestaria y se establecieron los resultados más relevantes que permitieron presentar las conclusiones y recomendaciones para la adecuada administración del presupuesto.

La investigación se realizó con base en el método científico en sus tres fases indagatoria, demostrativa y explicativa, se aplicaron técnicas de investigación documental como lecturas analíticas y estudios institucionales, también se aplicaron técnicas de investigación de campo como la observación directa, el análisis de informes financieros y la aplicación entrevistas dirigidas a los

colaboradores de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, con el propósito de extraer información necesaria para sustentar la investigación.

Uno de los resultados más importantes que se pudo obtener, se dio en la evaluación de la ejecución presupuestaria, pues se pudieron establecer las cuentas más importantes que tiene la municipalidad dentro de su administración, también se evaluaron los estados financieros y sus resultados con el fin de poder generar oportunidades de mejora que ayuden a la municipalidad a tener una mejor gestión de su presupuesto.

La propuesta de solución que se presenta para mejorar la administración del presupuesto de ingresos y gastos en la municipalidad de San Raymundo se relaciona con la implementación de un Balance Scorecard, considerando porcentajes de cumplimiento, indicadores de desempeño público y estableciendo fechas máximas de ejecución para controlar el desarrollo de los proyectos y administrar prudentemente los ingresos y los gastos.

En la situación actual que se encontró la municipalidad se determinó que no se cuenta con manuales de normas y procedimientos que ayuden a los colaboradores a tener una guía para cumplir sus funciones y mejorar su operación, por esa razón los procesos no se cumplen de manera correcta y dan como resultado un saldo negativo al final de cada período contable.

Al implementar un adecuado control en los procesos se puede mejorar el resultado financiero, pues si se logra optimizar el tiempo de trabajo y se cumple con la operación, los costos pueden mejorarse y se tendrán resultados más idóneos, que harán que la municipalidad pueda ir encontrando el punto de equilibrio esperado, tener un punto de equilibrio será el punto de partida para que la municipalidad pueda generar resultados positivos y con eso generar más inversión en el municipio.

## INTRODUCCIÓN

Las municipalidades en Guatemala a lo largo de los años han sido objeto de críticas tanto positivas como negativas relacionadas con la administración que las autoridades de turno dan a la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos, el sistema presupuestario en Guatemala se encuentra constituido por un conjunto de principios, normas y procedimientos que rigen el proceso de la administración presupuestaria de todos los organismos y entidades que conforman el sector público y que se fundamentan por medio de leyes y reglamentos.

El presupuesto público en Guatemala está conformado por el presupuesto de ingresos que contiene los montos estimados a recaudar y el presupuesto de gastos que se genera con base a la estructura programática que se tiene en el plan de gobierno, identificando la producción de bienes y servicios, así como la incidencia económica que se tenga en los proyectos de inversión que realicen en beneficio de la población.

El sector objeto de estudio en el presente Trabajo Profesional de Graduación es el sector gubernamental, enfocado a la municipalidad de San Raymundo la cual fue evaluada desde la administración del presupuesto de ingresos y gastos durante el período 2020 y 2021.

El problema de investigación que se presentó es un problema de interés general que ha enfrentado el sector gubernamental con el pasar de los años, en el departamento de Guatemala, la municipalidad de San Raymundo ha presentado una fuerte problemática relacionada con la administración del presupuesto de ingresos y gastos, pues no se han logrado satisfacer todas las necesidades de la población.

La solución para una adecuada gestión y ejecución presupuestaria radica en la administración que pueda dársele al presupuesto, por lo tanto, al realizar un análisis financiero en el uso del presupuesto se ayudó a determinar las principales

causas y efectos que impactan en la administración financiera y que no permiten que se tenga una adecuada gestión de los fondos públicos.

La justificación de la presente investigación, demuestra la importancia que tiene la administración del presupuesto; además, surge de la necesidad de encontrar los factores que ocasionan que no se tenga una adecuada administración y explicar los efectos que se reflejan en los resultados, presentando las recomendaciones necesarias para su correcta administración y ejecución.

El objetivo general de la investigación se relaciona de manera directa con el problema de investigación y se planteó de la siguiente manera: realizar un análisis financiero en el uso del presupuesto de ingresos y gastos para la municipalidad de San Raymundo durante en el período 2020 y 2021.

Los objetivos específicos, fueron los siguientes: Realizar un diagnóstico en la municipalidad de San Raymundo, que permita establecer la situación actual tanto financiera y presupuestaria en la cual se encuentra la municipalidad; Evaluar la ejecución presupuestaria realizando un análisis financiero para poder determinar los beneficios que pueden obtenerse en la adecuada administración del presupuesto; Determinar analíticamente los rubros y cuentas principales que deben presentarse en los ingresos y en los gastos para poder proponer procesos que puedan aplicarse en la adecuada administración del presupuesto y; Proponer una propuesta de mejora que permita evaluar los procedimientos que deben aplicarse para el adecuado manejo del presupuesto.

El presente Trabajo Profesional de Graduación consta de cuatro capítulos: El capítulo uno incluye los antecedentes y expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación, mostrando información primaria del origen del sector gubernamental, origen de las municipalidades, antecedentes históricos y generales del presupuesto así como también del análisis financiero; El capítulo dos, habla del marco teórico y enmarca todas las definiciones y puntos de vista de

otros autores en los temas fundamentales que serán importantes en el desarrollo de la investigación, contiene la exposición y el análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación y la propuesta de solución del principal problema evaluado.

El capítulo tres, metodología, contiene información del método que se utilizó y el alcance que se tuvo para resolver el problema de investigación, en este capítulo se plantean el objetivo general y los objetivos específicos y presenta la metodología aplicada para poder llegar a los resultados presentados; El capítulo cuatro muestra los resultados finales de la investigación, presenta los análisis realizados y muestra una serie de tablas, gráficas y figuras que permitieron poder establecer los resultados que se obtuvieron de la aplicación de diversos métodos y análisis que se realizaron con el objetivo de poder encontrar una solución al problema planteado y presentar los resultados que ayuden a la municipalidad a tener una mejor administración en el uso de su presupuesto de ingresos y gastos.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación en las cuales se detallan los resultados más relevantes de la investigación, a continuación, se presenta a detalle el Trabajo Profesional de Graduación enfocado en el análisis del presupuesto de ingresos y gastos en la municipalidad de San Raymundo.

## **1. ANTECEDENTES**

Guatemala es un país libre, soberano e independiente y su sistema de gobierno es republicano, democrático y representativo, en el sector gubernamental es donde se rige el poder de gobierno del país, es el sector en el cual se desarrolla la administración pública de todo el territorio guatemalteco a través de instituciones específicas que velan por el desarrollo económico y social de la población.

El capítulo uno presenta información sobre los antecedentes del Trabajo Profesional de Graduación, los antecedentes se conforman por toda la información que tiene por objeto poder presentar el origen de la investigación relacionada al sector que se investigó, información sobre la institución que fue objeto de estudio, el problema que fue evaluado y datos de otras fuentes e investigaciones relacionados con el análisis financiero en el uso del presupuesto.

“La conformación del sector público guatemalteco es la respuesta institucional para atender las necesidades públicas de los ciudadanos, allí donde existen necesidades públicas, donde no hay mercado para la actuación de las organizaciones privadas, el Estado promueve una respuesta institucional para atenderlas.” (Cruz, 2009)

### **1.1. Antecedentes del Sector Gubernamental en Guatemala**

“Guatemala se unió a los países en transición a la democracia en 1985 con el traspaso democrático del poder de manos militares a civiles, el primero tras un largo período de gobiernos autoritarios.” (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2021).

“A partir de la instauración del régimen civil en 1986, Guatemala inició el largo y difícil proceso de democratización y pacificación a nivel nacional, dentro de estas dos dinámicas, democracia y paz, se enmarca toda una serie de procesos de naturaleza más específica, aunque estos procesos han avanzado significativamente, no se han logrado aún cambios definitivos en los mismos, dado su carácter aún incipiente, en el marco de una transición democrática que aún no ha terminado de consolidarse.” (Banco Mundial, 2005)

“Uno de los hechos más característicos de las sociedades modernas es que, junto a los miles de empresas productoras y distribuidoras de bienes y servicios que pueblan el panorama social, creadas por el hombre en su incesante afán por satisfacer sus necesidades, existen instituciones singulares que, aunque también prestan servicios a la sociedad, no se financian por el mecanismo habitual del cobro de un precio, sino mayoritariamente por la vía de ingresos coactivos o tributos y su prestación suele revestir además un ingrediente político económico, como contribuir a la igualdad o estimular un crecimiento económico más intenso y estable.” (Sánchez, 2013)

“El sector gubernamental en Guatemala comprende a los órganos Legislativo, Ejecutivo y Judicial, estos órganos han sido establecidos a través de los procesos políticos y legales, en este sector también se encuentran incluidas las entidades centralizadas, descentralizadas y autónomas.” (Ministerio de Finanzas Públicas, 2013).

Se puede decir que los órganos del Gobierno Central que su jurisdicción se extiende a todo el país son de carácter general, y los órganos que su jurisdicción se enfoca a un área específica del territorio se conocen como órganos locales y dentro de estos órganos locales se encuentran las municipalidades que son entidades autónomas que se rigen bajo sus propias disposiciones y acuerdos.

“Entre las funciones que se tienen en el sector gubernamental se puede mencionar la satisfacción de los intereses económicos y sociales de toda la población del país o municipio que comprende un territorio específico en el cual se desarrolla el ente gubernamental.” (Roldán, 2018).

Los tres poderes del estado son fundamentales e importantes para el desarrollo del país, pues cada poder tiene funciones específicas que debe cumplir con el objetivo de generar un desarrollo equitativo para la población, el poder ejecutivo, es quien ejecuta las normas y leyes que ya existen y deben cumplirse por toda la población, el poder legislativo, es quien crea las leyes y se encarga de poder evaluar las nuevas propuestas que puedan presentarse para el control del país; y el poder judicial, que es el encargado de sancionar cualquier falta que se pueda presentar ante las leyes vigentes en el país, estos poderes deben estar al servicio de todas las personas a través de instituciones específicas que trabajan en beneficio de la población guatemalteca.

“La finalidad del sector gubernamental se enfoca en poder fortalecer la independencia del país como una nación democrática, libre y justa en los diversos factores económicos, políticos y culturales, también debe orientarse en poder facilitar a la población una estabilidad social consistente en empleo y bienestar.” (Ministerio de Finanzas Públicas, 2013).

También se debe de cumplir con aspectos fundamentales que se relacionan con la atención de todas las necesidades de la población enfocadas en alimentación, educación, salud y vivienda; se debe mantener un adecuado control en la estabilidad en los precios, promover un crecimiento económico eficiente y mejorar la distribución del ingreso entre las personas, los factores de la producción y las regiones geográficas del país.

“El sector gubernamental se encuentra compuesto por todas aquellas instituciones que tiene relación con el Gobierno Central en todo el país, a nivel territorial o

regional se dice que son todas las instituciones que se encuentran ubicadas en departamentos y municipios específicos, el poder ejecutivo a nivel nacional es dirigido por el Presidente Constitucional de la República, quien tiene a su cargo todas las políticas administrativas de la nación y el compromiso de hacer cumplir el ordenamiento legal, para lo cual se sirve de los diferentes ministerios que deben apoyar en poder ejecutar el plan de trabajo, por otra parte en un nivel territorial más específico los gobernadores son los que se encargan de dirigir en los departamentos a través de los concejos departamentales y los alcaldes que son los dirigen en los municipios en conjunto con el Concejo Municipal, estos lideran las políticas regionales de las zonas y municipios que les corresponden o que tiene delegados para su correcta administración.” (Oficina Nacional de Servicio Civil, 2015)

“El poder legislativo se encuentra conformado por el Congreso de la República que es el órgano que tiene a su cargo la función de poder legislar para el bienestar de la población, el poder judicial está constituido por la Corte Suprema de Justicia y debe velar por el debido cumplimiento de todo tipo de leyes y normas en beneficio de toda la población, también debe sancionar o penalizar su incumplimiento a todos los habitantes sean estos personas naturales o personas jurídicas.” (Oficina Nacional de Servicio Civil, 2015)

“Adicional a los tres poderes del estado también forman parte del sector gubernamental las instituciones centralizadas, descentralizadas y autónomas independientes que normalmente son instituciones de control de la función de los mismos organismos de estado, entre estas instituciones se pueden mencionar a las Municipalidades, la Contraloría General de Cuentas, el Ministerio Público, el Tribunal Supremo Electoral, la Procuraduría de los Derechos Humanos, y la Procuraduría General de la Nación.” (Oficina Nacional de Servicio Civil, 2015)

Las municipalidades rigen la administración de un municipio y cuentan con la autonomía necesaria para crear sus propios acuerdos, prestar servicios esenciales

y básicos a las personas y recaudar arbitrios que generen ingresos que se vean reflejados como proyectos en beneficio de los vecinos.

## **1.2. Antecedentes de las Municipalidades en Guatemala**

“En la Constitución Política de Guatemala de 1944 se reconoció por primera vez autonomía para las municipalidades, después, la Constitución de 1985 fortaleció la autonomía municipal y vinculó expresamente el desarrollo del país a la descentralización.” (Marroquín, 2004)

El territorio municipal se creó con el objeto de poder tener una “circunscripción territorial a la que se extiende la jurisdicción de una municipalidad, el territorio de un municipio es continuo y forman parte del mismo las aldeas, caseríos, cantones, barrios, zonas, colonias, lotificaciones, parcelamientos urbanos y agrarios, y en general todo inmueble o finca existente en su jurisdicción municipal.” (Código Municipal, Decreto 12-2002, 2002)

Entre las funciones importantes que se desarrollan en las municipalidades se pueden considerar la planificación, el control, la evaluación de proyectos para el desarrollo y el crecimiento poblacional de su territorio, pues son funciones fundamentales que realizan para buscar el bien común de la población, también deben tomarse en cuenta los aspectos culturales y sociales que busquen contribuir a mejorar la calidad de vida de todos los vecinos, considerando los recursos necesarios para proveer servicios y realizar obras de infraestructura.

Las municipalidades obtienen sus recursos financieros principalmente del pago de arbitrios por los servicios que presta como ornato, distribución de agua entubada, mercado municipal, recolección de basura, entre otros y otra parte fundamental de sus ingresos provienen de los aportes constitucionales que el Gobierno Central está obligado a proporcionarles para su funcionamiento y desarrollo.

“Por cuestiones de ordenamiento territorial en Guatemala se tenía anteriormente una clasificación de las municipalidades por categorías, las cuales iniciaban desde la primera categoría que correspondía a las cabeceras departamentales o aquellas en las que su población exceda de cien mil habitantes, es decir las que contaban con los municipio de mayor extensión poblacional; las de segunda categoría ubicaban a los municipios que la población exceda de veinte mil habitantes, así como las de los puertos marítimos o las que se encontraban cercanas a las costas, también se consideraban municipios con un número considerable de habitantes pero que tenían movimiento económico de acuerdo a sus áreas portuarias.” (Marroquín, 2004)

Las municipalidades, por la naturaleza, son instituciones de gobierno que surgieron con el objetivo de tener mayor aproximación a la población y poder atender sus necesidades básicas, pues son las instituciones encargadas de generar desarrollo en las áreas geográficas asignadas y cuentan con la autonomía y las facultades necesarias para atender las necesidades básicas de la población y responder a los problemas que les aquejan con el objetivo de generar un desarrollo económico y social en beneficio de todos.

“Las municipalidades de tercera categoría incluían a todos los municipios que excedían de diez mil habitantes; y las de cuarta categoría abarcaban al resto de los municipios, sin embargo, con la reforma constitucional que se dio en el año de 1993, se eliminó dicha división que se contenía en el artículo 256 que decretaba dicha clasificación, volviendo común para todos los municipios por lo cual a partir de ese momento todos los municipios tenían el mismo nivel aunque los presupuestos siempre se regirían de acuerdo al número de habitantes del municipio.” (Marroquín, 2004)

La duración de la corporación municipal de acuerdo con la ley es de cuatro años, y con la eliminación de las diversas categorías municipales que se mencionan en párrafos anteriores se fortaleció la autonomía de los municipios y el sistema

político local, pues se ampliaron las oportunidades de decisión, donde todas las personas cuentan con derechos y obligaciones los cuales les permiten tomar decisiones de qué persona será la que se encargará de dirigir al municipio durante el período estipulado.

Un municipio debe contar con los siguientes requisitos: “a) que tenga diez mil habitantes o más; b) que pueda asignársele una circunscripción territorial para la satisfacción de las necesidades de sus vecinos y posibilidades de desarrollo social, económico y cultural, y que dentro de la cual cuente con los recursos naturales y financieros que le permitan y garanticen la prestación y mantenimiento de los servicios públicos locales. Para lo expuesto, el Instituto Geográfico Nacional deberá emitir dictamen, en el que se definirán los límites del territorio del nuevo municipio; c) que la circunscripción municipal asignada al nuevo Municipio no perjudique los recursos naturales y financieros esenciales para la existencia del Municipio del cual se está separando; d) que exista infraestructura física y social básica que garantice condiciones aceptables para el desarrollo del nuevo municipio; e) que se garanticen fuentes de ingreso de naturaleza constante; y, f) que se haya emitido dictamen técnico favorable por parte de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, considerando los insumos técnicos y de información de las instituciones y dependencias pertinentes.” (Código Municipal, Decreto 12-2002, 2002)

La municipalidad funciona como un ente de gobierno local dentro de un municipio y es la encargada de velar por el bienestar de toda la población, también es la encargada de generar proyectos que ayuden en el crecimiento económico y social de la población, todas las municipalidades se rigen bajo leyes específicas creadas por el Organismo Legislativo entre las cuales se pueden mencionar el Decreto 12-2002 que hace referencia al Código Municipal; y el Decreto 01-87 el cual corresponde a la Ley de Servicio Municipal.

Las municipalidades cuentan con un aporte económico por parte del Gobierno Central este se encuentra regulado en el artículo 257 de la Constitución Política de la República de Guatemala el cual indica lo siguiente: “asignación para las Municipalidades, el Organismo Ejecutivo incluirá anualmente en el Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado, un diez por ciento del mismo para las Municipalidades del país, este porcentaje deberá ser distribuido en la forma que la ley determine, y destinado por lo menos en un noventa por ciento para programas y proyectos de educación, salud preventiva, obras de infraestructura y servicios públicos que mejoren la calidad de vida de los habitantes, el diez por ciento restantes podrán utilizarlo para financiar gastos de funcionamiento, queda prohibida toda asignación adicional dentro del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para las Municipalidades, que no provenga de la distribución de los porcentajes que por ley les corresponda sobre impuestos específicos.” (Constitución Política de la República de Guatemala, 1985)

Con un apropiado manejo del presupuesto las municipalidades pueden lograr una adecuada administración en su operación y funcionamiento lo que les permite generar un crecimiento económico en toda la población, pues permite tener una mejor calidad de vida para las personas; como las municipalidades cuentan con autonomía pueden crear sus propias leyes internas las cuales permiten controlar las acciones que generen un desarrollo económico y social y que ayuden a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio.

### **1.3. Antecedentes del uso de Presupuesto de ingresos y gastos en el Sector Gubernamental**

En los orígenes del presupuesto se puede mencionar que “los fundamentos teóricos y prácticos como herramienta de planificación y control se remontan hacia finales del siglo XVIII, cuando en el sector público, el Parlamento Británico, presentaba los informes de gastos gubernamentales para su ejecución y posterior control.” (Burbano, 2005)

“En 1820, Francia y su sector público adoptaron el método de presupuestar y al año siguiente Estados Unidos implantó un estricto control del gasto para presupuestar y asegurar las actividades estatales, después de finalizada la primera guerra mundial en 1918, Estados Unidos, aplica el control de los gastos por utilizar mediante la herramienta del presupuesto, posteriormente entre 1921 y 1925, con el auge de las empresas privadas se empiezan a implementar controles en los gastos y se establece una adecuada planeación empresarial con la finalidad de obtener márgenes de rendimientos apropiados y en donde las empresas crecen vertiginosamente, ante este crecimiento de las instituciones públicas y el gasto público el gobierno Estados Unidos autoriza la creación de la ley del presupuesto nacional.” (Nuñez, 2015)

“La actitud de presupuestar debe haber estado implícita en las actividades humanas desde la época de las primeras civilizaciones, se sabe que desde los imperios babilónico, egipcio y romano se debía planear las actividades de manera acorde con los cambios climáticos para aprovechar las épocas de lluvias y asegurar la producción de alimentos.” (Burbano, 2005)

El presupuesto surge como una herramienta fundamental para cualquier persona, empresa o entidad no importando si esta es pública o privada, pues si no se tiene un presupuesto definido en una organización, sería como un vehículo sin conductor, es decir; que no se sabría hacia dónde se dirige, por lo cual los presupuestos han ido ganando importancia y son fundamentales para poder prever la relación de los ingresos y los gastos que se pretenden tener en un periodo de tiempo determinado, para poder establecer proyectos o actividades que cumplan los objetivos deseados.

En el sector público, la elaboración de un presupuesto es fundamental pues este permite considerar los recursos con los que se contará y así poder distribuirlos de acuerdo a las prioridades del gobierno entre las distintas instituciones que lo componen.

El presupuesto debe indicar el límite de gastos o inversiones que tendrá cada entidad, para realizar las actividades requeridas, para alcanzar sus planes y objetivos a través de sus programas y proyectos, se debe establecer la forma en la cual se presentan los ingresos para que pueda existir un punto de equilibrio entre ingresos y gastos que permita tener una buena administración.

Al respecto, la Constitución Política de la República de Guatemala, en su artículo 237 también indica que: “el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, aprobado para cada ejercicio fiscal, de conformidad con lo establecido en esta Constitución Política de la República, incluirá la estimación de todos los ingresos a obtener y el detalle de los gastos e inversiones por realizar, la unidad del presupuesto es obligatoria y su estructura programática, todos los ingresos del Estado constituyen un fondo común indivisible destinado exclusivamente a cubrir sus egresos.” (Constitución Política de la República de Guatemala, 1985)

“Los organismos de estado, las entidades descentralizadas y las entidades autónomas podrán tener presupuestos y fondos privativos, cuando la ley así lo establezca, sus presupuestos se enviarán obligatoria y anualmente al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República, para su conocimiento e integración al presupuesto general; y, además, estarán sujetos a los controles y fiscalización de los órganos correspondientes del Estado, la ley podrá establecer otros casos de dependencias del Ejecutivo cuyos fondos deben administrarse en forma privativa para asegurar su eficiencia, el incumplimiento de la presente disposición es punible y son responsables personalmente los funcionarios bajo cuya dirección funcionen las dependencias.” (Constitución Política de la República de Guatemala, 1985).

Villegas (1997), presenta un comentario en el cual muestra cómo surge un presupuesto y dice que un presupuesto surgió como “un acto de gobierno mediante el cual se prevén los ingresos y gastos estatales y se autorizan estos últimos para un período futuro determinado, que generalmente es de un año.”

El presupuesto es una operación en la cual el Gobierno Central o los gobiernos locales pueden prever los ingresos y gastos que se pretenden tener en un período específico y será autorizado con el objetivo de satisfacer las necesidades de la población y siempre irán encaminados a la búsqueda de bien común de los ciudadanos, para mejorar la calidad de vida de las personas, buscando siempre el crecimiento económico y social.

El autor Benavente (1993) indica un comentario en el cual muestra cómo puede surgir el presupuesto y dice que “el presupuesto surge como un documento legal en el cual sistemática y anticipadamente se calculan los ingresos y se autorizan los gastos que habrán de producirse en un Estado a un cierto período de tiempo.”

El presupuesto debe ser un documento de carácter formal y con procedencia legal en el cual se registren los ingresos y gastos que se pretenden ejecutar, los ingresos serán proyectados acorde a lo que se espera recibir en el período y los gastos se efectúan acorde a las necesidades que se puedan presentar durante el período en el cual se ejecute.

En los últimos años las municipalidades han ido adquiriendo mayor relevancia en relación a la dinámica de sus políticas de gobierno local y en relación a la ejecución de su presupuesto, dichas relevancias se van evidenciando de acuerdo con los diversos programas que van desarrollando y los proyectos que van ejecutando en beneficio de la población y las comunidades del municipio, así como también en el cumplimiento de las funciones que se establecen en las diferentes leyes del país.

#### **1.4. Carácter del presupuesto en Guatemala**

El presupuesto “constituye uno de los temas más polémicos de la economía pública, lo que no es sorprendente dado el elevado nivel que, de hecho, la actividad pública ha alcanzado en el último medio siglo; pues, la dimensión del sector público es un tema de elección social que, en democracia, depende de la

voluntad de los electores que revalidan con su voto los diferentes programas políticos y del límite tolerable de los ingresos públicos necesarios para su financiación.” (Sánchez, 2013)

De acuerdo con la definición elaborada por el International Budget Partnership en la Encuesta de Presupuesto Abierto (2010), “El Presupuesto Ciudadano es una presentación no técnica del presupuesto del gobierno cuya intención es posibilitar que el público -incluyendo a quienes no están familiarizados con las finanzas públicas- entienda los planes del gobierno.”

“En tal sentido, para fines de transparencia fiscal y pública, el presupuesto ciudadano es una versión simplificada del presupuesto general de ingresos y egresos del Estado, el presupuesto ciudadano debe incluir información global del presupuesto a nivel de ingresos, egresos, fuentes de financiamiento, y otras que se estiman relevantes, para mostrar en forma práctica y sencilla, cómo y en qué se utilizan los recursos públicos para satisfacer las necesidades públicas y colectivas de la población.” (International Budget Partnership, 2010)

Para un adecuado estudio del presupuesto en nuestra sociedad, es importante hacer mención, que el presupuesto cuenta con distintos caracteres que ayudarán a su adecuada administración y ejecución, estos caracteres establecen la forma en la cual deben basar los presupuestos para poder cumplir con sus objetivos.

#### **1.4.1. Presupuesto de carácter político**

“En el pasado, cuando se hablaba de reformas presupuestarias, se hacía muchas veces desde una perspectiva maximalista, que buscaba una reforma completa y radical de los procesos presupuestarios hacia esquemas novedosos como el presupuesto base cero que parecían prometer lo que hoy, sabemos es imposible que era resolver técnicamente un problema que es esencialmente político.” (Jiménez, 2008)

El presupuesto de carácter político es el presupuesto público debido a que se relaciona de manera directa con la administración pública en el país, para el Ministerio de Finanzas Públicas “el presupuesto público es el límite de gastos que una entidad puede realizar durante un año, de acuerdo a los ingresos que espera recibir, y debe ser la expresión financiera de los programas y proyectos que ejecutará para alcanzar los objetivos del plan de gobierno.” (Ministerio de Finanzas Públicas, 2009)

El presupuesto cuenta con carácter político, es un plan del Gobierno de Guatemala, que se basa en un programa político a futuro y los objetivos que el gobierno busca se manifiestan claramente para su cumplimiento, el presupuesto público siempre debe ir enfocado al beneficio común de la sociedad y en busca del desarrollo de la población.

#### **1.4.2. Presupuesto de carácter administrativo**

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

El presupuesto de ingresos y gastos tiene carácter administrativo pues es una actividad que va encaminada a la planificación, ejecución y control de las operaciones que se realizan en una organización, el principal objetivo es poder establecer el cálculo anticipado de los ingresos y gastos que se tengan en un período de tiempo determinado.

“El presupuesto administrativo es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un

organismo en un periodo determinado, también se dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.” (Fagilde, 2009)

El presupuesto cuenta con carácter administrativo, y se encarga de establecer una prestación de los bienes y servicios de orden público y del efectivo cumplimiento de todas aquellas actividades de orden administrativo que necesitan que sea desembolsado dinero para que puedan funcionar.

### **1.5. Antecedentes del análisis financiero de presupuestos**

En un mundo que actualmente se encuentra globalizado, es cambiante y altamente competitivo, se cuenta con herramientas de tecnologías que han sido creadas para fortalecer la gestión pública y empresarial, la información contable y financiera con el pasar del tiempo ha ido ganando importancia, a tal punto que existen organizaciones que se han adaptado a poder generar análisis financieros por medio de programas que ayudan a generar información en tiempos oportunos.

El análisis financiero surge de la necesidad de poder evaluar la adecuada administración del efectivo en las diferentes instituciones, también pretende evaluar que las instituciones estén ejecutando adecuadamente los fondos que les ingresan y así poder tener un control tanto sobre los ingresos como sobre los gastos para poder generar una adecuada gestión financiera.

El manejo eficiente de la información financiera es crucial e importante para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones gubernamentales, tanto que el presupuesto se considera como un recurso que debe ser igualmente gestionado y administrado como lo son los procesos tradicionales considerados de acuerdo a lo que exige la ley.

“El análisis financiero surge de la preparación adecuada y el análisis exhaustivo de los estados financieros básicos y la demás información financiera auxiliar o derivada, de manera que todo ello pueda ser utilizado para la toma de decisiones en cuanto al manejo actual o futuro de la organización.” (Anaya, 2011)

El análisis financiero surge del conocimiento y experiencia que se va teniendo en la evaluación de información contable y numérica, permitiendo así, poder aportar soluciones que satisfagan las necesidades y expectativas de quien desee poder visualizar la información, se han implementado contextos de administración que ayudan en la mejora continua, y que garantizan el adecuado funcionamiento del análisis que se realiza a los presupuestos que se tengan planificados.

Los recursos financieros son recursos importantes dentro de una organización, por ello es necesario que se utilicen de forma adecuada para aprovechar de la mejor manera posible las inversiones que se realicen dentro de la municipalidad y que estas sean adecuadas y fundamentales para poder trabajar adecuadamente en el funcionamiento, operación, administración e inversión de los recursos públicos con los que se cuenta.

Los análisis financieros más utilizados son el análisis vertical y horizontal, así como la generación de indicadores financieros que permitan evaluar la liquidez, rentabilidad y endeudamiento de la organización, estos análisis se realizan de acuerdo al giro de operaciones de las organizaciones y que los resultados que ayuden a poder tomar decisiones.

#### **1.6. Antecedentes de Investigaciones similares**

En la tesis de Franco (2020), denominada “Análisis de la ejecución presupuestaria en proyectos de inversión de la municipalidad de Quetzaltenango 2017” detalló que la administración pública es la ejecutora de las decisiones políticas del gobierno; con base a ello, los analistas citan que el gobierno actúa en representación del Estado, lo que en democracia es ceder la voluntad colectiva a

un tercero, el eje principal de la administración pública es realizar acciones que ejecuten lo previamente planificado; la administración pública integra elementos fundamentales para su funcionamiento, uno de ellos es el empleado público, el cual es un sujeto administrativo, afectó a un servicio público determinado, en cuya realización participa con carácter permanente y profesional.

Por su parte el Banco Interamericano de Desarrollo (2015), en su revista denominada “El proceso presupuestario y el gasto público en Guatemala 2000-2012” hace referencia a que anteriormente la percepción negativa del ciudadano promedio con respecto al uso de los recursos públicos presentaba dificultades políticas en cuanto a los esfuerzos de reformas tributarias; a su vez, dada la escasez de estudios sobre las determinantes del desempeño del gasto público en Guatemala, surgió la necesidad de entender cuáles eran los factores institucionales que contribuyen a la eficiencia o ineficiencia del gasto público. En este contexto, el análisis de los determinantes contribuye a identificar reformas que lograron mejorar la calidad del gasto, la eficiencia del gasto puede evaluarse desde dos perspectivas: los resultados que el gasto público contribuya a generar o los procesos mediante los que se alcanzarán determinados resultados.

En su tesis “Ejecución presupuestaria de ingresos y egresos en una institución autónoma” Pantzay (2011), hace referencia a los gobiernos locales e indica que la autoridad legislativa, judicial y ejecutiva de una unidad del gobierno local, se limita a las zonas geográficas más pequeñas (municipios) en las que puede dividirse a un país con fines políticos o administrativos, suelen depender en gran parte de transferencias de la Administración Central, se puede decir que los gobiernos locales son entidades creadas con jurisdicción administrativa, establecidas de conformidad a la división administrativa del país.

“La base de la administración pública es la elaboración de un buen presupuesto, debido a que el proceso de la realización del presupuesto implica el contemplar diferentes renglones de inversión y de funcionamiento, un elemento principal en el

presupuesto es el análisis de los egresos e ingresos tangibles y reales.” (Franco, 2020)

El análisis de otros profesionales respecto al uso de presupuesto público se enfoca de manera directa en la administración que las autoridades puedan darle al gasto público, como ejecutan los fondos que captan y que beneficio generan a la población, según los trabajos previos realizados es importante que la percepción por parte de la población sea positiva y genere una satisfacción en el cumplimiento de necesidades básicas del municipio.

Según las investigaciones previas realizadas por otros profesionales se consideró que el realizar un análisis presupuestario es importante, pues el funcionamiento de toda institución pública está basado en la conformación y la ejecución de un presupuesto, un análisis presupuestario de inversión o funcionamiento en una municipalidad presenta aportes de formación, de análisis crítico, y puede generar propuestas de mejora para la conformación de un presupuesto viable para años posteriores.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En el capítulo dos se desarrolló el marco teórico de la investigación y este capítulo contiene la exposición y el análisis de las diversas teorías, enfoques teóricos y enfoques conceptuales que se tienen de otros autores respecto al análisis financiero en el uso del presupuesto.

El sector gubernamental en Guatemala está conformado por las instituciones que se dedican a atender las necesidades de la población, allí donde existen necesidades públicas es donde se debe involucrar el sector gubernamental, el estado “promueve una respuesta institucional para atender cualquier necesidad de los ciudadanos.” (Constitución Política de la República de Guatemala, 1985)

El sector gubernamental también es conocido como sector público y este se rige por un gobierno el cual se encarga de la administración que tiene un grupo de personas elegidas democráticamente por la población durante un período de tiempo determinado, el gobierno es una entidad y organización que tiene a su cargo la dirección y funcionamiento del Estado; el Estado y las personas encargadas de dirigirlo son la administración política y administrativa.

### **2.1. Sector Público en Guatemala (Sector Gubernamental)**

“El sector público es un conjunto de instituciones cuya función principal consiste en producir bienes y servicios que no se destinan a la venta para la sociedad y efectuar operaciones de redistribución de la renta y de la riqueza, para intentar favorecer a aquellos grupos sociales con menores ingresos, los recursos que financian sus actuaciones proceden fundamentalmente de los pagos obligatorios principalmente impuestos efectuados por otros agentes económicos familias y empresas, entre otros.” (Rueda, 2011)

Entre los principales bienes y servicios que produce y presta una municipalidad se pueden mencionar: el servicio de agua potable, alcantarillado y drenajes, servicio

de extracción de basura, licencias de construcción, renta de instalaciones, parqueos públicos, tasas por transporte, autorización de tala de árboles, arrendamiento de locales para negocios y produce bienes de uso común que son de beneficio para toda la población como pavimentación de caminos, construcción de plazas, parques y puentes, construcción de programas de desarrollo económico local y construcción y remozamiento de escuelas y salones comunales.

El sector público se encuentra conformado por los tres poderes del estado de Guatemala que son los principales interventores en el desarrollo de la administración pública estos poderes son Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así mismo el sector público cuenta con entidades autónomas y descentralizadas que se encargan de administraciones específicas, todas las entidades del estado se encuentran reguladas por leyes específicas y deben estar constituidas con base a la Constitución Política de la República de Guatemala.

De acuerdo a la Constitución Política de la República de Guatemala en su artículo primero y segundo indica que “el Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia, su fin primordial es la realización del bien común, es deber del estado garantizar a los habitantes de la república, vida, libertad, justicia, seguridad, paz y desarrollo integral de la persona, es importante que el estado brinde a los ciudadanos salud, educación, trabajo digno y justicia de manera igualitaria para todos.” (Constitución Política de la República de Guatemala, 1985)

La Constitución Política de la República de Guatemala es la base fundamental que rige al país en relación a la gobernanza y establece las funciones que cada institución gubernamental debe aplicar para la adecuada administración de los recursos que se le asignen, el sector público guatemalteco, se divide de acuerdo a criterios relacionados con la administración y con la ejecución presupuestaria que se tenga en beneficio de la población, para el presente Trabajo Profesional de Graduación, se tiene un estudio en la administración del presupuesto de una municipalidad.

“El Congreso de la República de Guatemala es el ente encargado de autorizar el presupuesto general de la nación, con el objetivo de poder asignar fondos a todas las instituciones públicas, entre estas las municipalidades, este presupuesto debe ser proyectado por las municipalidades y enviado al Ministerio de Finanzas Públicas para poder ser adherido al presupuesto general de ingresos y gastos con el objetivo de ser aprobado para beneficio de la ciudadanía.” (Ardanaz, 2015)

La presentación y autorización del presupuesto se encuentra regulada en la Ley Orgánica del presupuesto en su artículo 40 el cual expresa lo siguiente: “Las entidades descentralizadas presentarán su proyecto de presupuesto de ingresos y egresos al Organismo Ejecutivo, a través del Ministerio de Finanzas Públicas, El Organismo Ejecutivo los aprobará antes del quince de diciembre de cada año y ordenará publicar en el diario oficial el acuerdo gubernativo correspondiente, si dichas entidades no presentaren su presupuesto en la fecha prevista, el Ministerio de Finanzas Públicas los elaborará de oficio y los someterá a la consideración y aprobación del Organismo Ejecutivo, las entidades autónomas remitirán anualmente al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República sus presupuestos para su conocimiento e información.” (Congreso de la República de Guatemala, 1997)

## **2.2. Administración pública**

“La administración pública es una representación de la organización, dirección y control que deben efectuar las autoridades de turno, en cuanto a la prestación de los servicios públicos, construcción de obras de beneficio social y comunal, mantenimiento y reparación de la red vial, desarrollo económico y social, es la forma de servir a la población de forma eficiente y eficaz.” (Camacho, 2000)

“La administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales, dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y sólo se puede explicar a partir del Estado, tal aseveración es aplicable a todas las organizaciones

de dominación que se han sucedido en la historia de la humanidad, pero para nuestro caso, es suficiente con ceñirnos al Estado tal y como lo denominó Maquiavelo tiempo atrás los estados y soberanías que han existido y tienen autoridad sobre los hombres, fueron y son, o repúblicas o principados.” (Orozco, 1997)

El principal objetivo que tiene la administración pública es la conservación del orden material, público y jurídico garantizando siempre el bienestar social de toda la población para regular las actividades estatales y las de los particulares, la protección de la existencia soberana de la administración pública y la promoción de los fines que puedan favorecer al bien público.

La administración pública también es conocida como administración gubernamental y es la encargada de gestionar de manera correcta los recursos que el Gobierno Central asigne para su ejecución durante un período de tiempo determinado, la administración pública debe encargarse de administrar los recursos de forma equitativa e igualitaria para todas las clases sociales y debe financiarse principalmente de los ingresos de impuestos y arbitrios e invertirlos en proyecto de bien común.

### **2.3. Entidad descentralizada**

Una entidad descentralizada “es aquella entidad u organización que tiene la facultad legal de prestar los servicios públicos a una población determinada, para ello debe contar con el aval legal, de un acuerdo de estado, en el cual se le hayan dado la potestad para operar, independientemente de un sistema de gobierno público.” (Ministerio de Finanzas Públicas, 2013)

“Las entidades descentralizadas integran la rama ejecutiva y se encargan de cumplir las funciones que corresponden al estado, gracias a la descentralización de funciones que se tienen estas entidades tienen autonomía para desarrollar

actividades acordes a su plan de trabajo y gozan de prerrogativas que les concede la ley.” (Ministerio de Finanzas Públicas, 2005)

Entre las características de las entidades descentralizadas se puede mencionar que prestan servicios públicos a toda la población, son creadas por el Congreso previa delegación de un órgano legislativo, se encuentran reguladas en normas de derecho público y cuentan con personería jurídica y autonomía, estas entidades poseen un patrimonio independiente que generalmente se construye con fondos públicos producto de impuestos o tasas específicas destinadas para su funcionamiento, la “organización político administrativa del sector público de Guatemala, da origen a varias instituciones o entes públicos.” (Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, 2005).

Las entidades descentralizadas son creadas cuando se estima indispensable tener mayor eficiencia en alguna entidad y mejor cumplimiento de sus fines, pueden ser propuestas por las comisiones del Congreso de la República y para poder ser creadas es necesario el voto favorable de las dos terceras partes del Congreso de la República y sus obligaciones principales serán coordinar su política con la política general del Estado y mantener una estrecha relación con el órgano de planificación del Estado, su base legal se encuentra regulada en la Constitución Política de la República de Guatemala en su artículo 134.

El Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala hace una clasificación de las instituciones que se encuentran en el sector público, considerando el sector financiero y no financiero, esta clasificación se relaciona con el objetivo que tienen las instituciones pues algunas tienen un enfoque de entes controladores y otras serán de intermediación entre la población y el gobierno entre estos órganos se encuentran las entidades descentralizadas y autónomas.

Todas las instituciones del sector público sean financieras no financieras deben encontrarse reguladas bajo las leyes vigentes en el país y por lo general con leyes

específicas que rigen y regulan su creación y les permiten poder controlar sus funciones y operaciones para que todas las actividades y operaciones que realicen sean adecuadas.

En el caso de las municipalidades que son el objeto de estudio de esta investigación, su regulación se encuentra bajo diversas leyes entre las cuales se puede mencionar: Constitución Política de la República de Guatemala, Decreto 01-87 Ley de Servicio Municipal, Decreto 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 57-2008 Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto 11-2002 Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Local, Decreto 12-2002 Código Municipal, Decreto 14-2002 Ley General de Descentralización, Decreto 31-2012 Ley Contra la Corrupción.

#### **2.4. Municipalidades**

“La municipalidad es un ente gubernamental autónomo que es responsable del gobierno de un municipio, es una institución que cuenta con autonomía, ya que no depende directamente del Gobierno Central, pero se encarga de realizar y administrar los servicios que necesita un municipio.” (Secretaría General de Planificación, 2012)

En cada municipalidad existe un Concejo Municipal que también es llamado Corporación Municipal, “El gobierno municipal será ejercido por un concejo, el cual se integra con el alcalde, los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, pudiendo ser reelectos.” (Constitución Política de la República de Guatemala, 1985, Art. 254)

Se describe de manera general información referente a las municipalidades en Guatemala, considerando que se debe tomar en cuenta que el desarrollo económico y social de un país y de un municipio se traduce al crecimiento y mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y eso solamente se logrará cuando se dé una adecuada administración de su presupuesto.

“El Municipio es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos, se caracteriza primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad, multiétnicidad, pluriculturalidad, y multilingüismo, organizado para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito.” (Código Municipal, Decreto 12-2002, 2002)

Las municipalidades son entes descentralizados del Gobierno Central, es decir son organizaciones que cuentan con sus propias leyes y acuerdos los cuales les permiten trabajar de manera independiente, enfocados en el desarrollo económico y social de la localidad en la cual se encuentran geográficamente dentro del país, las municipalidades son autónomas pues poseen funciones específicas que se deben realizar en función de poder garantizar el bienestar común de sus habitantes.

Guatemala es un país que se caracteriza por su subdesarrollo, a pesar de ser un país con una alta riqueza natural no cuenta con el desarrollo e infraestructura necesaria para generar oportunidades de progreso equitativo e igualitario por lo cual se ha delegado en las municipalidades la responsabilidad de impulsar el desarrollo económico y social de las comunidades que conforman su territorio geográfico.

Se dice que las municipalidades “son entidades autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de las comunidades y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de sus respectivos municipios, por esta misma razón, las municipalidades están sujetas a un control social de los ciudadanos que tienen oportunidad de conocerlas mejor en virtud de su proximidad y de su interés inmediato en su acción.” (Secretaría General de Planificación, 2012)

Se denomina municipalidad a una “comunidad urbana y como unidad política creada por la autoridad del Estado, provista de un tipo específico de gobierno y

administración local que, generalmente, varía en alcance y función según el volumen de la población.” (Fairchild, 1975)

“Una municipalidad es una organización que debe velar estrictamente por el bienestar de la población que se encuentre sujeta a su jurisdicción, cuenta con un Concejo Municipal el cual será el encargado de velar por el debido cumplimiento de las funciones que le asigne la Constitución Política de la República de Guatemala.” (Secretaría General de Planificación, 2012)

Un municipio “es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos, se caracteriza primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad, multiétnicidad, pluriculturalidad, y multilingüismo, organizado para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito.” (Código Municipal, Decreto 12-2002, 2002)

Un municipio debe contar con todos los servicios necesarios para el bien común de su población y debe ser representado por autoridades que sean elegidas democráticamente, “En Guatemala por asuntos de ordenamiento territorial anteriormente las municipalidades se encontraban clasificadas por categorías, las municipalidades de primera categoría correspondía a las cabeceras departamentales o aquéllas en las que su población exceda de cien mil habitantes; las municipalidades de segunda categoría ubicaban a los municipios que la población exceda de veinte mil habitantes; las municipalidades de tercera categoría incluían a todos aquellos municipios que su población exceda de diez mil habitantes; y las municipalidades de cuarta categoría que incluyen al resto de los municipios.” (Marroquín, 2004)

“En el año 1993 con la reforma constitucional se eliminó el artículo que decretaba dicha clasificación, volviendo comunes a todos los municipios regulando la duración de la corporación a cuatro años, fortaleciendo la autonomía de los

municipios, las reformas constitucionales realizadas fortalecieron el sistema político en cada municipio y ampliaron las oportunidades de decisión, al introducir un desafío a la estabilidad política municipal que ahora se encuentra sujeta a la fiscalización de los habitantes del municipio.” (Marroquín, 2004)

El territorio municipal es la “circunscripción territorial a la que se extiende la jurisdicción de una municipalidad, el territorio de un municipio es continuo y forman parte del mismo las aldeas, caseríos, cantones, barrios, zonas, colonias, lotificaciones, parcelas urbanas y agrarias, y en general todo inmueble o finca existente en su jurisdicción municipal.” (Código Municipal, Decreto 12-2002, 2002)

Todos los municipios deben encontrarse geográficamente delimitados para que las autoridades municipales puedan realizar proyectos en beneficio de la población; tanto en áreas urbanas como en áreas rurales siempre y cuando se encuentren dentro de su jurisdicción, es responsabilidad de los gobiernos municipales velar por el bienestar de toda la población vecindada a su delimitación territorial.

El municipio “es jurídicamente, una persona de derecho público, constituida por una comunidad humana, asentada en un territorio determinado, que administra sus propios y particulares intereses, y que depende siempre en mayor o menor grado, de una entidad pública superior, el estado provincial o nacional, un municipio es una organización que se forma espontáneamente, porque así lo requiere el hecho natural, y no intencionado, de que diversos núcleos familiares se instalen en terrenos próximos unos de otros, de donde surgen necesidades comunes y la precisión de regularlas y de administrarlas, un municipio, muy lejos de ser una institución creada por el Estado, tiene un origen anterior a él, el municipio pudo haberse constituido después de la familia, la primera forma de organización política y que la existencia de diversos municipios dentro de territorios también próximos y con necesidades comunes haya dado origen a otro organismo superior que es el Estado.” (Ossorio, 1987)

El municipio es una institución creada por ley con atribuciones concedidas por el Estado, cualquiera que sea el origen de un municipio, y partiendo del hecho de su existencia, su finalidad se encuentra vinculada al servicio de las necesidades de los vecinos; entre ellas las que afectan a la sanidad de la población, a la asistencia benéfica, a los transportes públicos urbanos, al alumbrado y limpieza pública, a la policía municipal, al ordenamiento del tránsito, al desarrollo urbanístico y otras similares, las cuales son atendidas con los recursos provenientes de los impuestos y tasas que pagan los contribuyentes.

“Como es lógico, no existe una norma universal relativa a la organización de los municipios, pues ella varía en los diversos estados, sin embargo, afirmarse que por lo general están integrados por un cuerpo colegiado y deliberante, que tiene a su cargo establecer las normas u ordenanzas que afectan a la prestación de los servicios que tiene a su cargo, y un órgano ejecutivo, que se encuentra sometido a la autoridad de un jefe, corrientemente titulado alcalde y también intendente, la rama deliberante suele estar formada por los concejales o ediles de elección popular y presidida, según las legislaciones, por el propio alcalde o por uno de los miembros del cuerpo, elegido por éste, el alcalde, en unos países, es de elección popular y en otros, de designación por el poder Ejecutivo.” (Ossorio, 1987)

En Guatemala, las municipalidades tienen como autoridad superior al alcalde municipal, el cual es electo popularmente por toda la población a vecindada al municipio y cuenta con un Concejo Municipal que tiene la responsabilidad de velar por el desarrollo social y económico de las áreas de su jurisdicción, indistintamente la denominación que les corresponda, tanto en el área urbana como rural.

#### **2.4.1. Objetivos de las Municipalidades**

Las municipalidades no cuentan con objetivos directos que se encuentren previamente establecidos por lo cual se pueden considerar con base en la

información del artículo 3 y 67 del Código Municipal, Decreto 12-2002, los siguientes:

- Promover actividades económicas, sociales, culturales, ambientales y prestar servicios que contribuyan a satisfacer las necesidades de la población del municipio, para mejorar la calidad de vida.
- Ejercer control y autoridad por medio de sus autoridades y de la administración logrando obtener y disponer de sus recursos económicos, atender los servicios públicos, el ordenamiento territorial, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos.

Para poder alcanzar los objetivos indicados las municipalidades deben impulsar permanentemente el desarrollo integral del municipio y con una adecuada administración de su presupuesto lograrían contar con los fondos para cubrir todas sus necesidades, el código municipal le otorga a la municipalidad la posibilidad de actuar independientemente en aspectos de salud, educación, urbanismo, transporte, mercado, cementerios, cultura, deporte, programas de vivienda y en general, todas las necesidades de la población.

#### **2.4.2. Competencias de un Municipio**

Las competencias del municipio se relacionan con la descentralización fiscal, y esto se relaciona con el proceso que transfiere funciones fiscales exclusivas del Gobierno Central a otros niveles, como el regional, el departamental o el municipal. “es el componente que mide hasta qué punto un Estado está dispuesto a delegar funciones, pues al diseñar administraciones perfectamente descentralizadas, si éstas carecen de presupuesto para funcionar y ejecutar, no producirán resultado alguno.” (Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala, 2001)

“El pacto fiscal define a la municipalidad en una forma de descentralización como la transferencia de competencias, recursos y capacidades entre dos entes

autónomos de nivel jerárquico distinto, con el objeto de mejorar la provisión y calidad de los servicios públicos y ampliar el acceso, gestión, mantenimiento y control ciudadano, sostenibilidad y transparencia de los mismos, las acciones de descentralización se orientarán para reducir las inequidades territoriales.” (Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala, 2001)

Un municipio es autónomo y debe contar con sus propias leyes internas que sean de beneficio en el crecimiento económico y social de la población, es importante que los acuerdos municipales que se creen sean de cumplimiento obligatorio y que las autoridades municipales velen por el adecuado cumplimiento de las competencias que las municipalidades tienen reguladas.

Las competencias son generales para todos los municipios, sin embargo los municipios cuentan con autonomía, lo que les permite poder establecer acciones las cuales deben ir encaminadas al bienestar común de la población, es importante que las autoridades municipales enfoquen siempre sus funciones al bien común en todos los sectores sociales de la ciudadanía.

Según la Constitución Política de la República de Guatemala, reformada por Acuerdo Legislativo No. 18-93 del 17 de noviembre de 1993, con relación a las municipalidades establece lo siguiente:

Todos los municipios de Guatemala cuentan con autonomía municipal por lo cual se dice que “los municipios de la República de Guatemala, son instituciones autónomas, entre otras funciones les corresponde: a) elegir a sus propias autoridades; b) obtener y disponer de sus recursos; y c) atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios.” (Constitución Política de la República de Guatemala, 1985)

Todo municipio cuenta con la libertad de poder elegir a sus autoridades de manera democrática cada cuatro años según la ley, de la misma forma todos los vecinos

tienen los mismos derechos de poder participar para elegir y ser electos como autoridades de un municipio.

Gobierno municipal “el gobierno municipal será ejercido por un Concejo Municipal el cual se integra con el alcalde, los síndicos y los concejales, electos democráticamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, pudiendo ser reelectos.” (Constitución Política de la República de Guatemala, 1985)

El Concejo Municipal será el encargado de velar por el bienestar de toda la población, este se encuentra conformado por el alcalde municipal, los concejales y los síndicos los cuales serán electos de manera democrática de acuerdo al número de habitantes que tenga el municipio y se eligen de manera representativa en relación a los votos que obtengan las planillas participantes.

## **2.5. Presupuesto**

“El presupuesto es el límite de gastos que una entidad puede realizar durante un año, de acuerdo a los ingresos que espera recibir, y debe ser la expresión financiera de los programas y proyectos que ejecutará para alcanzar los objetivos del plan de gobierno, el presupuesto es una relación entre los ingresos que se esperan generar en un periodo determinado y los gastos que puedan efectuarse, es importante que estos mantengan un equilibrio para que no se presenten problemas financieros derivados de la mala administración.” (Ministerio de Finanzas Públicas, 2009)

“El presupuesto es un resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos.” (Rodríguez, 2010)

El presupuesto debe ser el documento en el cual se proyecten los ingresos y gastos que una institución tiene durante un período de tiempo determinado para

poder establecer un punto de equilibrio necesario y con ello poder evaluar la generación de ingresos para maximizar los beneficios, es importante que siempre que se desarrolle un presupuesto se tenga presente que este debe ser en beneficio de la organización para que esta pueda generar los resultados esperados.

La Ley Orgánica del Presupuesto Decreto 101-97 del Congreso de la República en su artículo ocho, establece lo siguiente: “Vinculación plan-presupuesto, los presupuestos públicos son la expresión anual de los planes del Estado, elaborados en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social, en aquellos aspectos que exigen por parte del sector público, captar y asignar los recursos conducentes para su normal funcionamiento y para el cumplimiento de los programas y proyectos de inversión, a fin de alcanzar las metas y objetivos sectoriales, regionales e institucionales.” (Congreso de la República de Guatemala, 1997)

El presupuesto constituye una base para la transparencia en el uso de los recursos públicos, pues permite conocer de manera ordenada el destino del gasto realizado por las entidades públicas, y de esa forma permite evaluar los resultados de la gestión pública, por otra parte, no pueden obtenerse recursos de préstamos y donaciones para nuevos proyectos a menos que se tenga un presupuesto que permita evaluar la capacidad de pago y endeudamiento del país.” (Ministerio de Finanzas Públicas, 2010)

La Constitución Política de la República de Guatemala, en su Artículo 237 indica que “el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, aprobado para cada ejercicio fiscal, de conformidad con lo establecido en esta Constitución, y este incluirá la estimación de todos los ingresos a obtener y el detalle de los gastos e inversiones por realizar, la unidad del presupuesto es obligatoria y su estructura programática, todos los ingresos del Estado constituyen un fondo

común indivisible destinado exclusivamente a cubrir sus egresos.” (Constitución Política de la República de Guatemala, 1985)

El presupuesto en el sector público se divide en presupuesto de ingresos y presupuesto de egresos y debe ser aprobado por el Congreso de la República en cada período anual, el presupuesto se maneja en relación de que todos los ingresos que se tengan puedan cubrir todos los gastos que se vayan a presentar.

“El Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado y su ejecución analítica, son documentos públicos, accesibles a cualquier ciudadano que quiera consultarlos, para cuyo efecto el Ministerio de Finanzas Públicas dispondrá de copias de los mismos en la Biblioteca Nacional, en el Archivo General de Centro América y en las bibliotecas de las universidades del país, en igual forma deberán proceder los otros ocho organismos del Estado y las entidades descentralizadas y autónomas que manejen presupuesto propio, pues incurrirá en responsabilidad penal el funcionario público que de cualquier manera impida o dificulte la consulta.” (Constitución Política de la República de Guatemala, 1985)

“Dentro del presupuesto general de ingresos y egresos del estado no podrán incluirse gastos confidenciales o gasto alguno que no deba ser comprobado o que no esté sujeto a fiscalización, esta disposición es aplicable a los presupuestos de cualquier organismo, institución; empresa o entidad descentralizada o autónoma que se rija bajo el sector gubernamental.

Los organismos o entidades estatales que dispongan de fondos privativos están obligados a publicar anualmente con detalle el origen y aplicación de los mismos, debidamente auditado por la Contraloría General de Cuentas, dicha publicación deberá hacerse en el Diario Oficial dentro de los seis meses siguientes a la finalización de cada ejercicio fiscal” (Constitución Política de la República de Guatemala, 1985)

Para las entidades de gobierno el presupuesto debe ir enfocado en la satisfacción del bien común al cual se debe su funcionamiento, en el caso de las municipalidades el presupuesto debe ir enfocado a poder cubrir los gastos de funcionamiento que se presenten y poder realizar proyectos de inversión que sean de beneficio para la población, el objetivo de un adecuado uso del presupuesto hará que se maximicen los ingresos y estos puedan ser invertidos en proyectos acorde a las necesidades del municipio.

“Los organismos de estado, las entidades descentralizadas y las autónomas podrán tener presupuestos y fondos privativos, cuando la ley así lo establezca, sus presupuestos se enviarán obligatoria y anualmente al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República, para su conocimiento e integración al presupuesto general; y, además, estarán sujetos a los controles y fiscalización de los órganos correspondientes del Estado, la ley podrá establecer otros casos de dependencias del Ejecutivo cuyos fondos deben administrarse en forma privativa para asegurar su eficiencia, el incumplimiento de la presente disposición es punible y son responsables personalmente los funcionarios bajo cuya dirección funcionen las dependencias” (Constitución Política de la República de Guatemala, 1985)

El presupuesto es una herramienta cuya finalidad y objeto es planear y controlar todas aquellas actividades que muestran el comportamiento de indicadores económicos, los cuales permiten a la entidad mantenerse en el entorno competitivo; pues con ello se disminuye la incertidumbre ante los riesgos que se toman y; otorga mayor exactitud en los resultados finales, por lo tanto, tiene gran importancia en los aspectos administrativos, financieros y contables.

### **2.5.1. Definición de presupuesto**

En el sistema legal, el presupuesto está regulado básicamente por la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97 del Congreso de la República de Guatemala, la cual regula todo lo concerniente al sistema presupuestario, en esta ley se

contemplan las directrices que deben de contener el presupuesto anual para el Estado.

“El presupuesto es aquel documento de orden legal, en el cual, el estado de Guatemala de manera anticipada y sistemática se encarga de calcular los ingresos que estima recibir, para poder ejecutarlos en todos aquellos gastos que de manera planificada se deberán llevar a cabo en un tiempo establecido con anterioridad.” (López, 2008)

Villegas (1997), indica que presupuesto es “un acto de gobierno mediante el cual se prevén los ingresos y gastos estatales y se autorizan estos últimos para un período futuro determinado, que generalmente es de un año.”

“El presupuesto es un acto en el cual una institución puede prever de manera proyectada los ingresos y gastos que podrán generarse en un periodo determinado, el presupuesto debe ser la relación de los ingresos que se estima poder percibir para cubrir los gastos que puedan presentarse durante un tiempo específico, el presupuestos nace debido a la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad, como un proceso lógico y normal derivado del desarrollo de las actividades en general y de las empresas en particular.” (Ministerio de Finanzas Públicas, 2009)

El presupuesto es “el documento legal en el cual sistemática y anticipadamente se calculan los ingresos y se autorizan los gastos que habrán de producirse en un Estado aún cierto período de tiempo.” (Benavente, 1993)

“El presupuesto es aquel acto que cuenta con carácter administrativo, constituyendo una norma de derecho, encargado de la regulación de la vida social y económica de un determinado país, además, cuenta con un significado jurídico y unitario.” (López, 2008)

Se dice que el presupuesto es una fuente de obligaciones y de derechos para la debida administración, y trae consigo efectos para el resto de los particulares, los cuales pueden cambiar el derecho objetivo y subjetivo de los terceros que estén interesados en la admiración de este.

### **2.5.2. Significado del presupuesto en Guatemala**

De acuerdo a lo investigado el presupuesto es el acto administrativo regulador de la vida financiera y económica de un determinado país o municipio, siendo el mismo incidente en la vida cultural, social y política de una determinada nación que cuente con carácter legal, con obligaciones de la administración pública y también es fuente de derechos.

Se encuentra regulado bajo el Decreto Número 101-97 la Ley Orgánica del Presupuesto, este decreto fue aprobado por el Organismo Legislativo y publicado en el Diario de Centroamérica.

De acuerdo a lo que indica la Ley Orgánica del Presupuesto “se tiene por objeto establecer normas para la constitución de los sistemas presupuestarios, de contabilidad integrada gubernamental, de tesorería y de crédito público, a efecto de: a) realizar la planificación, programación, organización, coordinación, ejecución, control de la captación y uso de los recursos públicos bajo los principios de legalidad, economía, eficiencia, eficacia, calidad, transparencia, equidad y publicidad en el cumplimiento de los planes, programas y proyectos de conformidad con las políticas establecidas; b) sistematizar los procesos de programación, gestión y evaluación de los resultados del sector público; c) desarrollar y mantener sistemas integrados que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento de la ejecución física y financiera del sector público; d) velar por el uso eficaz y eficiente del crédito público, coordinando los programas de desembolso y utilización de los recursos, así como las acciones de las entidades que intervienen en la gestión de la deuda interna y

externa; e) fortalecer la capacidad administrativa y los sistemas de control y seguimiento para asegurar la calidad del gasto público y el adecuado uso de los recursos del Estado; f) responsabilizar a la autoridad superior de cada organismo o entidad del sector público, por la implementación y mantenimiento.” (Decreto 101-97, Ley Orgánica del Presupuesto, 1997)

Por encima de la economía, siempre actúa el estado guatemalteco, y además la acción que él mismo lleva a cabo debe ser cumplida de conformidad a un plan fundamental previamente determinado, el cual refleja toda la actividad de orden económico de la nación, el presupuesto de ingresos y egresos es el encargado de reflejar la actividad económica que llevará a cabo el país, o municipio en un periodo de tiempo determinado.

El presupuesto es un acto de previsión de las diversas variantes que se presentan en los ingresos y en los gastos que puedan ejecutarse, esto en relación a la recaudación de los impuestos, arbitrios y a la cantidad de gastos existentes; con las anteriores definiciones citadas por diferentes autores se puede decir que el presupuesto es un conjunto de procedimientos y recursos que con habilidad y destreza, sirve para administrar, planear, dirigir y controlar, todas las funciones y operaciones de una organización, con el fin de que se obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

### **2.5.3. Naturaleza jurídica del presupuesto en Guatemala**

El presupuesto en la sociedad guatemalteca toma forma de ley, debido a que el mismo es una fuente tanto de derechos, como de obligaciones determinadas entre el Estado Guatemalteco y los particulares que tienen participación activa en la nación y en el desarrollo del presupuesto.

Por ello, para la aprobación del presupuesto en Guatemala se deben de cumplir con todos los requisitos que la Constitución Política de la República de Guatemala y la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97 del Congreso de la

República de Guatemala exigen y establecen, por lo indicado anteriormente, se puede decir que el presupuesto en la sociedad guatemalteca es una acción ordinaria, positiva y vigente que ayuda a funcionar a las organizaciones del estado.

#### **2.5.4. Presupuesto público**

La ley Orgánica del Presupuesto en su Decreto Número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala norma todo lo relacionado a la programación, organización, coordinación, ejecución y control de captación, así como el uso de los recursos públicos, basándose en los principios de legalidad, economía, eficiencia, eficacia y equidad, con un claro enfoque hacia el fortalecimiento de la capacidad administrativa y los sistemas de control para asegurar el adecuado uso de los recursos del Estado.

“El presupuesto público es un instrumento del gobierno que constituye el motor de la administración del Estado, y alrededor de él se desenvuelve gran parte de la vida económica del país, son pocas las decisiones cotidianas de la política administrativa que no estén vinculadas con los ingresos y egresos del presupuesto público.” (Paredes, 2011)

El presupuesto público es una relación entre el límite de gastos que una entidad puede realizar durante un período generalmente de un año, de acuerdo a los ingresos planificados con los que se espera contar, y debe ser una expresión financiera de los programas y proyectos que se ejecutan para poder cumplir con el Plan de Gobierno que la entidad se proponga.

#### **2.5.5. Presupuesto de ingresos**

El presupuesto de ingresos es aquel en el cual se incluyen todos los posibles ingresos que la municipalidad o entidad de gobierno estima poder tener en un tiempo determinado, estos contendrán la identificación específica de las distintas

clases de ingresos y fuentes de financiamiento, incluyendo los montos estimados para cada uno de ellos.

“El presupuesto de ingresos del Estado contiene las distintas clases de ingresos y fuentes de financiamiento que se van a percibir o recaudar, durante el ejercicio fiscal, dentro del conjunto de los ingresos se encuentran los impuestos que se relacionan con los ingreso tributarios y también se incluyen los ingresos no tributarios, hasta obtener recursos por otros medios no idóneos para el Estado; mientras que las otras fuentes de financiamiento provienen de erogaciones y operaciones de crédito público, sean o no dinerarias, tales como la venta de bienes y servicios de la administración pública, contribuciones a la seguridad y servicio social, rentas de la propiedad, transferencias corrientes y disminución de otros activos.” (Montenegro, 2006)

“El presupuesto de Ingresos, deberá contener todos aquellos ingresos de cualquier naturaleza que se estima percibir o recaudar durante el ejercicio fiscal, el financiamiento proveniente de erogaciones y operaciones de crédito público, representen o no entradas de dinero efectivo, y los excedentes de fondos que se estimen a la fecha de cierre del ejercicio anterior al que se presupuesta. No se podrán destinar ingresos a gastos específicos, con excepción de:

- Los provenientes de operaciones de crédito público;
- Los provenientes de donaciones, herencias o legados a favor del Estado, con destino específico; y,
- Los que, por leyes especiales, tengan afectación específica.” (Decreto 101-97, Ley Orgánica del Presupuesto, 1997)

El presupuesto de ingresos debe realizarse con base a la proyección de los fondos que se esperan recibir como aporte constitucional, aportes de ley y beneficios que puedan obtenerse por la prestación de servicios a la población, el presupuesto debe estar enfocado siempre desde el punto de vista económico, y los recursos

que se pretenden obtener deben estar constituidos por las entradas de dinero principales provenientes de impuestos, arbitrios, prestación de servicios por cobro de tasas, rentas de propiedades y apoyos del Gobierno Central.

Los ingresos en una municipalidad deberán proyectarse en comparativa a comportamientos de años anteriores y deben ser elaborados considerando las recuperaciones que puedan darse durante un tiempo estipulado, se deben considerar principalmente los ingresos fijos los cuales provienen de aportaciones constitucionales, también los aportes de subsidios y por último la prestación de servicios la cual presentará una recuperación variable pero que pueda proyectarse en base a el comportamiento que se ha tenido en períodos anteriores.

#### **2.5.6. Presupuesto de egresos**

El presupuesto de egresos es aquel presupuesto el cual se utiliza con una estructura programática coherente con las políticas, planes de acción del gobierno y planes de desarrollo territorial, de conformidad con lo que desarrolle el reglamento respectivo, este identifica la producción de bienes y servicios, la gestión por resultados de los organismos y entes del sector público, la incidencia económica, social y financiera de la ejecución de los gastos, la vinculación con sus fuentes de financiamiento y con el ámbito geográfico de ejecución de la inversión pública y el aseguramiento en la calidad del gasto público.

“El presupuesto de egresos, contendrá todos aquellos gastos que se estima se devengarán en el período, se traduzcan o no en salidas de dinero efectivo de caja.” (Decreto 101-97, Ley Orgánica del Presupuesto, 1997)

El presupuesto de egresos también es conocido como el presupuesto de gastos el cual se enfoca en poder determinar los proyectos de inversión que se pretendan realizar y los gastos de funcionamiento con los cuales cuente la entidad.

“El Presupuesto de egresos del estado permite identificar la agenda programática que el gobierno implementa para alcanzar los niveles de desarrollo social y económico en el país, es por eso que dentro de este apartado se regulan todos los gastos estimados a realizarse durante el ejercicio fiscal, como lo es inversión pública, los gastos de funcionamiento de la administración pública y la deuda pública.” (Montenegro, 2006)

El presupuesto de gastos siempre será un presupuesto institucional autónomo y su asignación estará fijada de manera particular acorde a los egresos que se pretende tener en un tiempo específico, por ello cada entidad está obligada a realizar su propio presupuesto de egresos para que la relación con el presupuesto de ingresos tenga congruencia y el ente encargado de revisarlo y autorizarlo pueda dar una autorización favorable para su ejecución, los rubros económicos que se presenten se deberán clasificar acorde al impacto el cual está distribuido en actividades de inversión que abarcara a todas las en beneficio social de la población como infraestructura, educación, salud, entre otras y también están las actividades de funcionamiento las cuales abarcaran exclusivamente los gastos de operación que la entidad pueda tener con relación a su administración.

El análisis financiero es importante en cualquier organización, pues ayuda a cumplir los objetivos estratégicos planificados, el presupuesto es una relación de los ingresos y de los gastos que una institución puede realizar durante un tiempo, y debe ser una relación financiera de los programas y proyectos que se ejecuten para alcanzar los objetivos organizacionales y en el caso de las municipalidades el presupuesto se ejecuta para poder cumplir los objetivos que se presenten en el Plan Operativo Anual.

## **2.6. Análisis Financiero**

“La administración financiera se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo, en consecuencia, la administración financiera

es importante en cualquier tipo de empresas, sean públicas o privadas, que manejen servicios financieros o fabriquen productos, el tipo de tareas que abarca la gama de la administración financiera va desde decisiones, como ampliar la planta, hasta elegir qué tipos de títulos emitir para financiar tales ampliaciones, los gerentes de finanzas también tienen la responsabilidad de decidir los términos del crédito que podrán ofrecer a sus clientes, el tamaño del inventario que la empresa debe manejar, cuánto efectivo debe tener disponible, si es conveniente adquirir otras empresas -análisis de fusiones-, qué parte de las utilidades de la empresa se reinvertirá en el negocio, y cuánto pagar como dividendos.” (Scott, 2014)

En la actualidad todas las organizaciones necesitan conocer la situación financiera en la que se encuentran, esto con el objetivo de poder realizar su planeación a corto, mediano y largo plazo para generar los recursos necesarios para operar de manera concreta y cumpliendo los objetivos que se tiene planificados.

Se dice que el análisis financiero es una evaluación de la organización utilizando los datos que se presentan en los estados financieros con datos históricos para la planeación a corto, mediano y largo plazo, con la ayuda de esta evaluación, se puede saber cuáles son los puntos débiles, así como también los puntos fuertes de la organización que se está evaluando para corregir las fallas que existen y aprovechar las fortalezas que posee.

El análisis financiero no es un cálculo de indicadores o una interpretación de cifras que se encuentren aisladas a la realidad, por el contrario el análisis financiero, siempre debe estar incluido dentro del conjunto de hechos y situaciones que forman el medio en el cual se ubica y opera una organización, no se puede considerar a la organización como un ente aislado o único, sino más bien se debe considerar como un organismo dinámico que forma parte de una economía con características especiales, que se relaciona con los demás sujetos integrantes de la economía y sector en el cual se desarrolla.

El objetivo principal que se debe cumplir al momento de poder realizar el análisis financiero es darle mayor importancia a los rubros que generan mayor impacto dentro de la municipalidad.

“El término análisis en un sentido amplio significa distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos, de manera específica, el análisis de los estados financieros se define como el proceso mediante el cual el administrador financiero o los directivos evalúan el desempeño de la empresa por medio de los resultados reflejados numéricamente en cada uno de los documentos contables, y que sirven como base para la toma de decisiones.” (Roman, 2012)

“El análisis financiero debe cumplir con ciertas etapas las cuales le ayudan a poder generar los resultados necesarios que ayuden en la toma oportuna de decisiones, entre estos se pueden mencionar los siguientes:

- Recabar información financiera: esta etapa se refiere a poder obtener toda la información financiera de la organización, la información debe ser actualizada y de periodos anteriores, para poder hacer evaluaciones históricas y también poder conocer el comportamiento de cada una de las cuentas que componen a los estados financieros y el presupuesto que se va a estar analizando.
- Análisis de la información financiera: cuando ya se ha obtenido la información histórica y actual de la organización que se está evaluando se aplican los métodos de análisis financieros necesarios para poder generar resultados que le ayuden a la organización en este caso a la municipalidad a poder generar resultados que le permitan tener un panorama diferente de los sucesos que se vayan presentando dentro de la organización.
- Evaluación de los resultados: esta etapa se relaciona con la interpretación de los resultados que se obtengan después de haber aplicado los diferentes métodos de análisis de la información y con base en estos resultados poder tomar decisiones en beneficio de la organización.

- Toma de decisiones: la etapa final se enfoca en poder establecer estrategias que permitan mejorar el accionamiento de la organización en los diferentes rubros, esto con el objeto de poder hacerla competitiva y rentable, que es el principal objetivo en la administración financiera.” (Guardo, 2018)

“El análisis, cualquiera que sea su finalidad, requiere una comprensión amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, puesto que el analista tiene que determinar si las diversas partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual permite calificar las políticas financieras y administrativas de buenas, regulares o malas.” (Anaya, 2011)

Los análisis que pueden considerarse para la evaluación financiera de una organización pueden ser análisis de indicadores financieros, análisis horizontal y análisis vertical de estados financieros, análisis estadísticos de comportamiento, entre otros que de acuerdo a las necesidades de la organización se pueden aplicar.

“Para lograr un óptimo análisis e interpretación de la situación financiera de una entidad, se debe poseer la mayor información posible, es decir, no basta solamente con la obtención de los estados financieros principales, sino que debe consultarse los diferentes informes y documentos anexos a los mismos, debido a que los estados financieros son tan solo una herramienta para que los usuarios externos, principalmente los acreedores puedan tomar decisiones. De hecho, los estados financieros deben poseer la información que ayuda el usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de una inversión y el nivel percibido de riesgo implícito.” (Córdova, 2016)

El análisis financiero es fundamental en cualquier análisis administrativo que se necesite realizar y que vea inmersa la parte financiera considerando que con base a temas económicos se deben de tomar decisiones importantes que ayudarán en la operación de la organización que esté realizando el análisis.

### **2.6.1. Análisis Vertical y Horizontal**

“Son dos de los métodos más comunes que se emplean para estudiar la evolución de una organización respecto de su comportamiento en referencia al nivel de gestión, administración, finanzas y economía, mediante el análisis horizontal se estudian los principales cambios de cada una de las cuentas de un año a otro, es decir se estudian las variaciones que se puedan tener en la información financiera en comparación de periodos secuenciales para poder saber el comportamiento de crecimientos, decrecimientos o el mantenimiento en los valores, esto le permite a la administración de la organización pueda tomar decisiones muy precisas y en tiempos oportunos, toda vez que el detalle del cambio es muy específico y se evidencian crecimientos o disminuciones importantes que afecten cuentas fundamentales para el desarrollo operacional de la organización.” (Asturias Corporación Universitaria, 2014)

Por su parte “el análisis vertical mide una a una la participación de las cuentas, respecto de los activos en el caso del balance general y de los ingresos en el caso del estado de resultados, y en temas de presupuesto evalúa el comportamiento de cada una de las cuentas respecto al monto total autorizado y ejecutado, con ello se logra reconocer que nivel de incidencia tuvo alguna cuenta específica sobre la generación de rentabilidad o no, a final los resultados que se obtengan permitirán poder tomar decisiones que mantengan o mejoren el desempeño de la organización en el mercado en el cual se desarrolle.” (Asturias Corporación Universitaria, 2014)

#### **2.6.1.1. Análisis Vertical**

“En análisis vertical es aquel que sirve para poner en evidencia la estructura interna de la organización, se le conoce también como análisis de tamaño común y es un análisis que permite la evaluación interna y la valoración de la situación de la organización con el sector en el cual se desarrolla.” (Martínez, 2006)

El análisis vertical es importante al momento de necesitar establecer si una organización tiene una distribución de sus activos equitativa y que se encuentre de acuerdo a las necesidades financieras y operativas, el objetivo principal del análisis vertical es poder determinar qué porcentaje representa cada cuenta en el total, el cual se está analizando, además se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total y luego se procede a multiplicar por cien.

“A través del análisis de tamaño común, se hace más fácil comparar estados financieros y establecer cambios que no son causados simplemente por un cambio en el tamaño total del negocio, de modo que, se debe tener cuidado en el uso de análisis de tamaño común con pequeñas cantidades absolutas porque un pequeño cambio en la cantidad puede resultar en un cambio porcentual muy sustancial” (Guardo, 2018)

“El análisis vertical es un análisis que permite visualizar el comportamiento de las cuentas de los reportes analizados en comparación con el total del reporte por lo cual permite establecer los porcentajes sustanciales y pesos que cada una de las cuentas posee dentro del estado financiero o reporte evaluado, con lo cual permite establecer las cuentas de mayor significancia y sobre ello poder determinar su comportamiento para poder tomar decisiones oportunas.” (Anaya, 2011)

Este tipo de análisis da un panorama general de la estructura del informe financiero y económico que se analiza, resaltando la importancia que tienen las cuentas individuales o grupales dentro del total general de acuerdo con su naturaleza.

Es un análisis que se realiza de forma sencilla y aplica cálculos para obtener variaciones relativas de porcentajes del valor de cada cuenta, para su cálculo se utiliza una regla de tres considerando el valor de la cuenta individual dividido dentro del monto total de grupo al que pertenece y multiplicándolo por cien.

### **2.6.1.2. Análisis Horizontal**

“Es un análisis que se realiza con los estados financieros o con presupuestos de diferentes periodos, es decir en un análisis de diferentes años y su objetivo es poder examinar el comportamiento que tienen las cuentas en el transcurso del tiempo ya establecido para su análisis, para realizar el cálculo de este análisis se realiza con la diferencia de dos o más años o períodos específicos para tener como resultado valores absolutos y con porcentaje tomando un año base para poder tener datos relevantes que analizar.” (Anaya, 2011)

“El análisis horizontal también es llamado análisis de tendencias o de cambio porcentual, pues se dice que es una técnica que sirve para poder evaluar una serie de datos de estados financieros o informes presupuestarios a lo largo de un período de tiempo determinado, por ello, se considera como un análisis dinámico, puesto que analiza la evolución de una organización a lo largo del tiempo y permite estimar tendencias y efectuar en base a ellas proyecciones futuras que sirvan para la toma de decisiones en momentos oportunos.” (Guardo, 2018)

“El cálculo de este análisis se realiza con la diferencia de dos o más años para tener como resultado valores absolutos y con porcentaje tomando un año base para poder tener datos relevantes que analizar, en dado caso que se haga el examen con los valores absolutos o los porcentajes, podría resultar un error en la toma de decisiones.” (Torres, 2019)

Los valores que se obtienen en un análisis horizontal, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la organización, en el caso de las municipalidades se puede comparar con las metas de recaudación y la ejecución de proyectos que se realizaron en un período específico, esto sirve para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, pues los resultados económicos de una organización son el efecto de las decisiones administrativas que se hayan tomado adecuadamente.

“El análisis horizontal debe ser complementado con el análisis vertical y los distintos indicadores financieros o razones financieras, para poder llegar a una conclusión acercada a la realidad financiera de la empresa, y así poder tomar decisiones más acertadas para responder a esa realidad.” (Córdova, 2016)

La información obtenida en el análisis horizontal es de gran utilidad para poder realizar proyecciones y fijar nuevas metas, una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la organización, se debe proceder a mejorar los puntos o aspectos que lleguen a considerarse débiles, por lo cual se deben diseñar estrategias para aprovechar los puntos o aspectos fuertes, y se deben tomar las medidas necesarias para prevenir las consecuencias negativas que se puedan anticipar como producto del análisis realizado a los estados financieros o a los informes presupuestarios.

El análisis horizontal permite visualizar cambios en los resultados, debido a que son representados por las variaciones que surgen en la información financiera a través del tiempo, reflejando el aumento o disminución de las cuentas que conforman el informe financiero comparado en varios períodos.

Es un análisis flexible en cuanto a los períodos por comparar, y puede utilizarse en la cantidad de períodos que sean necesarios, pues pueden compararse meses, trimestres, años, décadas, o puede ser la relación entre dos o más de ellos, este análisis se realiza únicamente restando los montos del período actual menos el período base.

### **2.6.2. Indicadores Financieros**

“Los indicadores financieros también son conocidos como ratios y juegan un papel importante en la revelación de información oportuna, pues muestran la imagen de la organización en relación con las cuentas de los estados financieros, estos permiten a los encargados poder analizar la información y tomar decisiones estratégicas convenientes para la organización.” (Cajas, 2019)

Los indicadores financieros se crean con el uso de valores numéricos tomados de los estados financieros o de informes numéricos que necesiten analizarse con el objetivo de poder obtener información significativa sobre la organización, estos indicadores se utilizaron para realizar análisis cuantitativos, cualitativos y evaluar la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad de alguna organización. Matemáticamente, un indicador financiero es una razón, es decir, la relación entre dos números, son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del balance general o del estado de resultados.

“Los indicadores proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno.” (Guzmán, 2005). Los indicadores de liquidez se refieren a la capacidad con que la empresa pueda pagar sus cuentas de corto plazo, estos indicadores permiten identificar el índice de liquidez con que cuenta una organización para cubrir las obligaciones a corto plazo que se han incurrido a medidas que éstas se vencen, las fórmulas para poder determinar los indicadores de liquidez son las siguientes:

Tabla 1. *Indicadores Financieros de Liquidez*

<b>Razón Corriente</b>	=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>Razón Ácida</b>	=	$\frac{\text{Activo Corriente - Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>Razón Inmediata (Liquidez Tesorería)</b>	=	$\frac{\text{Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>Fondo de Maniobra</b>	=	$\text{Activo no corriente} + \text{pasivo corriente} + \text{patrimonio}$
<b>Necesidades Operativas de Fondos</b>	=	$\text{Pasivo Corriente}$

Fuente: Elaboración propia derivado de la investigación.

Por su parte los indicadores de rentabilidad permiten medir el grado de rentabilidad que obtiene una organización con respecto a los ingresos que haya generado en un periodo de tiempo determinado, la rentabilidad es muy importante debido a que demuestra la capacidad que se tiene para poder mantenerse en el mercado, las fórmulas para poder determinar los indicadores de rentabilidad son las siguientes:

*Tabla 2. Indicadores financieros de Rentabilidad*

<b>ROE</b>	=	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$
<b>ROA</b>	=	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Total de Activos}}$
<b>Crecimiento en Ingresos</b>	=	$\frac{\text{Ingresos año actual}}{\text{Ingresos año anterior}}$
<b>Carga Administrativa</b>	=	$\frac{\text{Remuneraciones + Bienes y Servicios}}{\text{Ingresos del año evaluado}}$

Fuente: Elaboración propia derivado de la investigación.

“Los indicadores financieros son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad.” (Carrión, 2019)

Los indicadores de endeudamiento permiten identificar el grado de deuda que tiene la organización y la capacidad para asumir sus obligaciones, este indicador muestra el monto del dinero de terceros que se utilizan para poder operar, este es un indicador importante, pues muestra las operaciones que comprometen a la organización en el transcurso del tiempo.

El endeudamiento permite observar el riesgo financiero que se tiene, pues mientras sea mayor el riesgo financiero las posibilidades de no pago pueden incrementar y poner en riesgo la operación, las fórmulas para poder determinar los indicadores de endeudamiento son las siguientes:

*Tabla 3. Indicadores financieros de Endeudamiento*

<b>Fondos Propios / terceros</b>	=	$\frac{\text{Total de Patrimonio}}{\text{Total de Pasivo}}$
<b>Nivel de Deuda</b>	=	$\frac{\text{Total de Pasivo}}{\text{Total de Activo}}$
<b>Apalancamiento</b>	=	$\frac{1}{\text{Capital a Activos}}$
<b>Deuda total a Capital</b>	=	$\frac{\text{Total de Pasivo}}{\text{Total de Patrimonio}}$
<b>Capital a Activos</b>	=	$\frac{\text{Total de Patrimonio}}{\text{Total de Activos}}$
<b>Rotación de los Activos</b>	=	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Total de Activos}}$

Fuente: Elaboración propia derivado de la investigación.

En la época actual, la operación de los organizaciones no sólo motiva por el propósito de obtener suficientes beneficios, sino además se enfoca en poder realizar un servicio social directo en el cual se centra una municipalidad pues su objetivo principal es el bien común, en esa virtud, todas las personas que en alguna forma están conectadas con una organización tienen interés en su éxito, puesto que el fracaso repercute desfavorablemente en sus economías y en el bienestar social; por tanto, el análisis financiero es fundamental para la obtención de elementos suficientes para analizar la situación financiera de la organización.

Uno de los principales objetivos de todo gobierno debe ser velar por la equidad al acceso y goce de los recursos públicos y privados de todos y cada uno de los ciudadanos, así también impulsar su desarrollo humano, todo esto implica que las políticas públicas deben sustentarse en un modelo de sociedad que privilegie la calidad de vida, en donde hombres y mujeres no sean vistos solamente como recursos productivos sino fundamentalmente como sujetos de bienestar.

La perspectiva histórica ofrece un marco apropiado para situar la valoración de las organizaciones bajo una óptica adecuada, por lo cual se puede decir que en sus inicios, el análisis financiero se diferencia muy poco de las técnicas contables, siendo el beneficio o rentabilidad la piedra angular de todo planteamiento y la evolución de las finanzas, empieza a volverse más sofisticada respecto a la técnica de análisis, introduciendo factores correctivos de la propia contabilidad y realizando provisiones sobre el futuro que ayudaron a evaluar adecuadamente las gestiones que se trabajen y que ayude en la toma de decisiones.

## **2.7. Indicadores de Desempeño Público**

La evaluación del desempeño público es hoy en día el centro de preocupación de las personas que toman decisiones en las instituciones gubernamentales, a todos los niveles de la gestión nacional y local; la exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas.

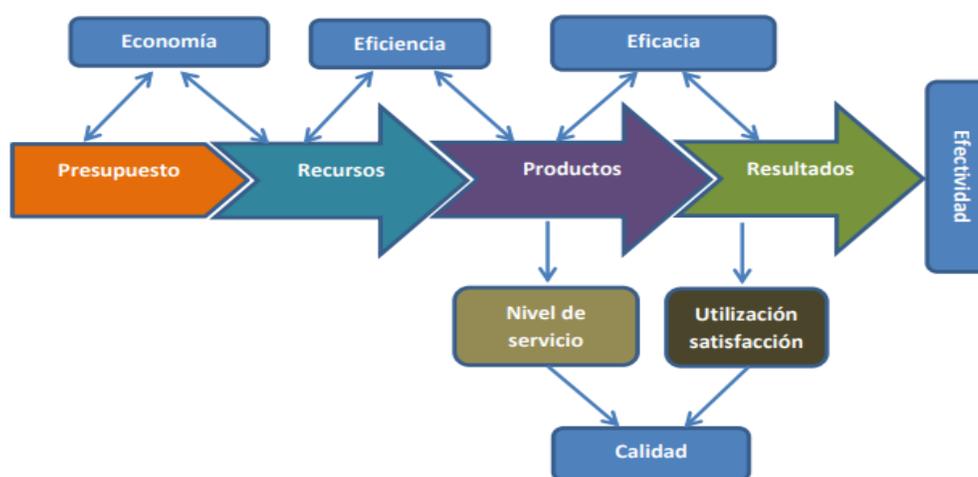
Según CEPAL (2005) en su manual de indicadores para el desempeño público expresa que “en la evaluación de políticas y de programas lo que se busca identificar es el efecto final de la intervención pública a partir de la aplicación de un conjunto de programas públicos, o acciones gubernamentales, la evaluación de las políticas públicas requiere de sofisticadas metodologías de evaluación; en el

ámbito de los programas públicos, lo que más se observa es la aplicación de metodologías basadas en el marco lógico, árbol de problemas y planificación por objetivos.”

El Consejo Nacional de Seguridad (2015) define el indicador como “un instrumento de medición, una expresión cuantitativa o cualitativa que permite conocer la evolución de una variable, un indicador puede comparar la variable entre períodos anteriores contra la situación actual y permite evaluar el desempeño frente a una meta o un compromiso o una normativa.”

Se puede decir que los indicadores de gestión pública son medidas que describen qué tan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto o la gestión de una institución, en la evaluación de los resultados se observa que las metodologías utilizadas tienen que ver con el diseño de sistemas de indicadores de desempeño los que son apoyados con procesos de previos de planificación estratégica o de cuadro de mando integral. Entre los principales indicadores de desempeño que pueden medirse se encuentran los siguientes: indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad, economía y calidad.

Figura 1. *Interrelación entre los indicadores de desempeño público y sus procesos*



Fuente: Guía para elaboración de indicadores de gestión y desempeño del Consejo Nacional de Seguridad.

Según la CEPAL (2005) “los indicadores que entreguen información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos son: insumos (Inputs), procesos o actividades, productos (outputs), y resultados finales (outcomes); y los indicadores relacionados al punto de vista del desempeño de dichas actuaciones son indicadores de eficiencia, eficacia, calidad y economía.”

Los indicadores que entregan información se asocian de manera directa al cumplimiento de los objetivos de los entes públicos, estos sirven para medir, cuántos insumos se utilizaron, cuantos productos o servicios se entregaron y cuáles son los efectos logrados; por su parte los indicadores de eficiencia, eficacia, calidad y economía se relacionan con la finalización de operaciones en la cual se intenta saber en qué medida se cumplieron los objetivos, cuál fue el nivel de satisfacción de los vecinos, se desarrolló el producto o servicio en un tiempo oportuno, lo que se busca es poder evaluar las diferentes dimensiones y saber que tan aceptable ha sido el desempeño de la municipalidad, para generar acciones de mejora y asignar de mejor maneras el presupuesto.

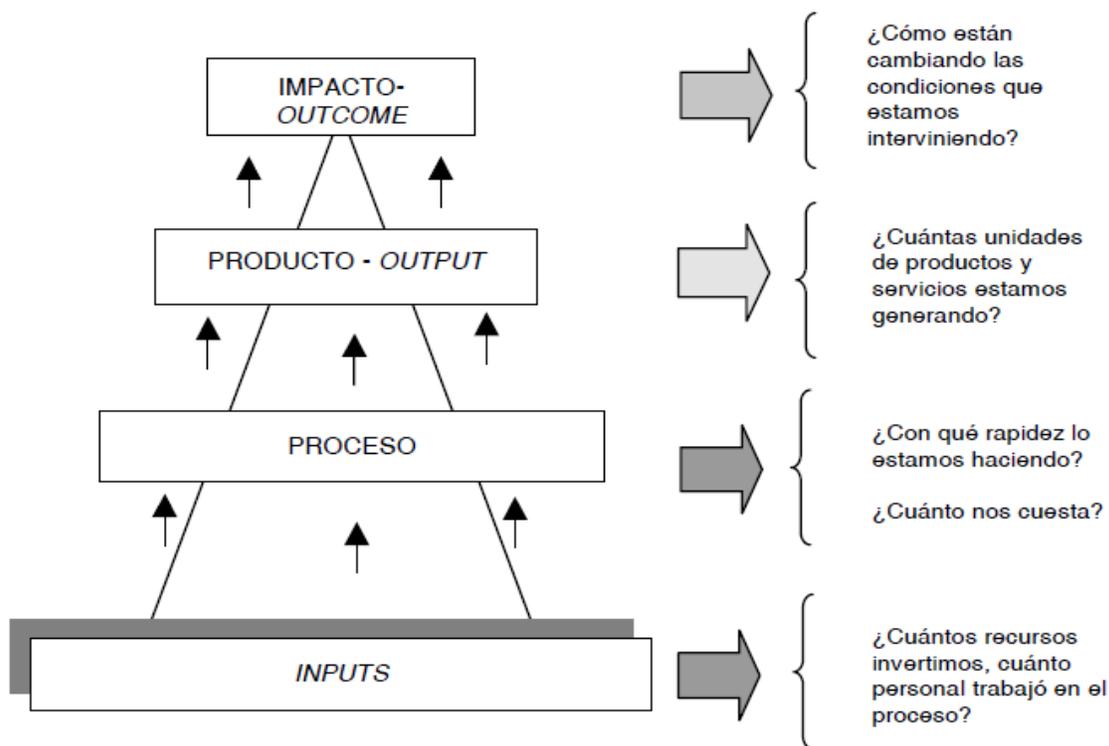
### **2.7.1. Indicadores según ámbito de medición**

Son los indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos que se proponen en cualquier actividad o proyecto que tenga la municipalidad.

CEPAL (2005) define estos indicadores de la siguiente manera: “indicadores de insumos (inputs) cuantifican los recursos tanto físicos como humanos, y financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios, estos indicadores están dimensionados en términos de gastos asignados, número de profesionales, cantidad de horas de trabajo utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, son útiles para darse cuenta de cuántos recursos son necesarios para el logro final de un producto o servicio; indicadores de procesos se refieren a aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades

vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra o procesos tecnológicos, son útiles para la evaluación del desempeño en ámbitos donde los productos o resultados son más complejos de medir, como actividades de investigación o culturales; indicadores de productos muestran los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público, es el resultado de una combinación de insumos por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos. Por sí solo un indicador de producto no da cuenta del logro de los objetivos o de los recursos invertidos en la generación de dichos productos; indicadores de impacto miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios.”

*Figura 2. Medidas generales por ámbito de desempeño público y preguntas que se abordan para conocer los resultados*



Fuente: CEPAL (2005) Manual de indicadores de desempeño en el sector público.

### **2.7.2. Indicadores de eficiencia, eficacia, economía y calidad**

Estos indicadores se relacionan con la finalización de operaciones en la cual se intenta saber en qué medida se cumplieron los objetivos, el nivel de satisfacción, el desarrollo en un tiempo oportuno, lo que se busca es saber que tan aceptable fue el desempeño de la municipalidad.

CEPAL (2005) define estos indicadores de la siguiente manera: “eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, qué porcentaje corresponde del total de usuarios; eficiencia es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio; economía define cuán adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios y calidad que define cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados.”

En los anexos 3, 4, 5 y 6 se presenta el listado de indicadores de desempeño público de eficacia, eficiencia, economía y calidad respectivamente, indicadores que recomienda CEPAL para la administración y evaluación del desempeño público adaptados a las necesidades y operaciones que tiene la municipalidad de San Raymundo.

### **3. METODOLOGÍA**

El capítulo tres contiene la metodología de la investigación la cual explica en detalle por qué se realizó la investigación y como se hizo para poder resolver el problema que se relaciona con el análisis financiero en el uso del presupuesto de ingresos y gastos para la municipalidad de San Raymundo

El contenido del capítulo tres, incluye la definición del problema; la delimitación del problema; objetivo general y objetivos específicos; justificación; método científico; y las técnicas de investigación documental y de campo que se aplicaron, en general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

#### **3.1. Definición del problema**

La definición del problema, indica las especificaciones y delimitaciones que se deben tener sobre la investigación, es importante que las municipalidades cuenten con un análisis adecuado en el manejo del presupuesto para poder administrar de manera prudente sus recursos, el presupuesto es importante en cualquier organización para el cumplimiento de sus objetivos, es fundamental en el desarrollo de cualquier institución y en el caso de las municipalidades es fundamental para el desarrollo de la población.

Definir un problema significa dar las especificaciones concretas y directas en relación a la investigación, así como también marca los puntos que delimiten con la mayor precisión posible la especificación deberá incluir el tema y los subtemas, así como la identificación del punto de vista en que se enfocará el problema, la delimitación fija la unidad de análisis, el período histórico y el ámbito geográfico que comprendió la investigación.

El problema se definió de acuerdo a las necesidades que se vieron en la municipalidad y que se observaron a nivel nacional en el bajo nivel de

administración del presupuesto, se consideró poder hacer un análisis financiero que permitió identificar si los procesos de manejo de presupuesto son los correctos y si no lo son, estableció las recomendaciones necesarias para que se tenga una administración transparente.

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

La especificación del problema, se presenta de forma clara y precisa, pues se pretende indicar de manera directa como está relacionado el tema a la investigación que se realizó; además, se incluye la presentación del tema, así como la identificación del punto de vista con el que se enfoca el problema, se presentan los tres elementos que fueron fundamentales en la definición del problema:

- 3.1.1.1 El sector general en el cual se desarrolló la investigación es el sector gubernamental, específicamente en el ámbito municipal, pues el objeto de estudio va relacionado a la municipalidad de San Raymundo.
- 3.1.1.2 Uno de los grandes problemas en el sector gubernamental es la mala administración de presupuestos que durante años se ha realizado, producto de ello es que la sociedad ha perdido credibilidad en la administración pública pues no se generan cambios relevantes y los proyectos que deben ayudar a mejorar el desarrollo económico y social no se realizan adecuadamente, por lo cual fue importante realizar un análisis financiero en el presupuesto de ingresos y gastos de la municipalidad para poder determinar la forma más adecuada de administrarlo.
- 3.1.1.3 Es importante que para mejorar la administración que la municipalidad está dando a su presupuesto se realice un análisis financiero con el objetivo de poder evaluar si la administración es correcta y presentar las

recomendaciones necesarias para que la administración del presupuesto esté apegada a los procesos de ley establecidos.

En el departamento de Guatemala, el sector gubernamental está compuesto por diversas instituciones que se dedican al bienestar de la población acorde a los estatutos que indica la Constitución Política de la República de Guatemala, entre los entes gubernamentales se encuentran las municipalidades que son entes autónomos que se dedican a buscar la satisfacción social de la población específica de un municipio, es una institución independiente, que no depende directamente del Gobierno Central pues maneja sus propias leyes, reglamentos y decisiones y se encarga de realizar y administrar proyectos necesarios para prestar servicios que necesite un municipio para poder progresar y generar un crecimiento económico y social en la población.

Entre las funciones principales que tiene una municipalidad se encuentra la planificación, el control, la evaluación del desarrollo y el crecimiento de su territorio, también presta atención a los aspectos sociales y busca contribuir a mejorar la calidad de vida de los vecinos, los recursos que se obtienen son necesarios para proveer servicios y realizar obras de infraestructura, la municipalidad obtiene sus recursos financieros principalmente del aporte constitucional y del pago de arbitrios y servicios que presta al municipio.

El problema de investigación planteó la siguiente interrogante:

¿Qué propuestas de mejora se pueden desarrollar derivado del análisis financiero en el uso del presupuesto de ingresos y gastos en la municipalidad de San Raymundo, por el período 2020 y 2021?

En busca de esta respuesta se indago en porqué no se logran cumplir los objetivos planificados y no se genera un beneficio común para la población, por lo cual fue importante que se generarán acciones que ayudaran a poder administrar

adecuadamente el presupuesto de ingresos y gastos para que el municipio pudiera prosperar de manera equitativa y potencial.

La propuesta de solución que se planteó al tema de investigación en el sector gubernamental de la municipalidad de San Raymundo consistió en realizar un análisis financiero en el uso del presupuesto de ingresos y gastos durante el período 2020 y 2021 para encontrar el beneficio en la administración y que las autoridades municipales puedan hacer una adecuada ejecución del presupuesto y se genere un desarrollo equitativo para toda la población.

### **3.2. Delimitación del problema**

La delimitación se derivó de poder hacer una especificación del problema, y sirvió de base para definir la unidad de análisis, el período de tiempo y el ámbito geográfico que comprende el tema de investigación.

Las municipalidades deben funcionar como gobierno dentro de un municipio y son las instituciones encargadas de velar por el cuidado de toda la población y también se encargan de la generación y ejecución de proyectos que puedan ayudar al crecimiento económico de la población.

#### **3.2.1. Unidad de análisis**

El sector gubernamental será el objeto de estudio general y la unidad de análisis específica se centrará en la municipalidad de San Raymundo.

#### **3.2.2. Período a investigar**

Del 01 de enero al 31 de diciembre de los años 2020 y 2021 respectivamente.

#### **3.2.3. Ámbito geográfico**

Departamento de Guatemala, Municipio de San Raymundo

### **3.3. Objetivos**

Los objetivos fueron los factores directos que constituyeron los fines y propósitos que se pretendieron cumplir en la presente investigación y estuvieron relacionados con el análisis financiero en el uso del presupuesto de ingresos y gastos.

Los objetivos que se presentaron fueron los fines principales del Trabajo Profesional de Graduación que se realizó, los objetivos están planteados como objetivo general y objetivos específicos, y estos tienen relación directa con el tema principal y los temas específicos que se resolvieron con la investigación, los objetivos se generaron con base al tema de la investigación y fueron el factor fundamental para poder determinar los resultados que se alcanzaron.

#### **3.3.1. Objetivo General**

3.3.1.1 Realizar un análisis financiero en el uso del presupuesto de ingresos y gastos para la municipalidad de San Raymundo durante el período 2020 y 2021.

#### **3.3.2. Objetivos Específicos**

3.3.2.1. Realizar un diagnóstico en la municipalidad de San Raymundo, que permita establecer la situación actual tanto financiera y presupuestaria en la cual se encuentra la municipalidad.

3.3.2.2. Evaluar la ejecución presupuestaria realizando un análisis financiero para poder determinar los beneficios que pueden darse en la adecuada administración del presupuesto de ingresos y gastos en la municipalidad de San Raymundo.

3.3.2.3. Determinar analíticamente los rubros y cuentas principales que deben presentarse en los ingresos y en los gastos, para poder proponer

procesos que deben aplicarse en la adecuada administración del presupuesto.

- 3.3.2.4. Proponer una propuesta de mejora que permita evaluar los procedimientos que deben aplicarse para el adecuado manejo del presupuesto de ingresos y gastos en la municipalidad de San Raymundo.

### **3.4. Justificación**

Esta investigación pretende ayudar a encontrar la manera adecuada de administrar el presupuesto de ingresos y gastos en la municipalidad de San Raymundo, durante muchos años el sector gubernamental se ha visto marcado por la mala administración que las autoridades dan a los recursos con los que disponen, en ocasiones la administración se realiza de manera empírica por falta de conocimiento en la administración pública o por la poca disposición de las autoridades en realizar las operaciones de acuerdo a los procesos y leyes establecidas.

Los motivos por los cuales se realizó esta investigación se relacionan con poder analizar cómo se maneja el presupuesto de ingresos y gastos en la municipalidad actualmente, para poder establecer conclusiones y proponer recomendaciones que ayuden a administrar de mejor manera el presupuesto, mediante un análisis financiero del presupuesto se pudo determinar cómo se administra actualmente el presupuesto para poder corroborar si el proceso de administración es el correcto.

Es importante que se pueda analizar el manejo de presupuesto en la municipalidad de San Raymundo para poder determinar si la administración ha sido la correcta, esto es de beneficio pues permite recomendar acciones que ayuden a cumplir los procesos.

Con el análisis presupuestario se pudo determinar si los ingresos que la municipalidad tiene son suficientes para sufragar los gastos que se presentan, se debe considerar que el objetivo principal de la adecuada administración del presupuesto es poder generar excedentes que puedan ser transformados en proyectos de inversión en beneficio de la población del municipio, es prudente indicar que el estudio de esta investigación puede servir de guía para otras municipalidades que quieran realizar algún análisis de su presupuesto pues podrán evaluar si su administración y ejecución presupuestaria es correcta.

El presente Trabajo Profesional de Graduación permitió poder realizar un análisis financiero en el presupuesto de ingresos y gastos con el objetivo de poder mostrar a la municipalidad los beneficios que se obtendrían al momento de administrar de manera correcta su presupuesto, esta investigación es de beneficio para toda la población del municipio pues con las propuestas de mejora que se proponen se pueden tener parámetros para el adecuado manejo de los ingresos, y así poder saber si se pueden cubrir los gastos e ir encontrando el punto de equilibrio deseado para que se pueda tener una mejor percepción por parte de la población.

### **3.5. Método**

El método que se aplicó contiene los criterios y procedimientos generales para poder guiar la investigación, la aplicación del método científico de investigación, en general, es una herramienta metodológica de investigación para la consecución de los objetivos formulados. El método es una herramienta metodológica del Trabajo Profesional de Graduación, que ayudó a poder exponer en forma lógica y objetiva la consecución de los objetivos.

#### **3.5.1. Método Científico**

El método científico es el fundamento que se utilizó para este Trabajo Profesional de Graduación y se aplicó con un enfoque cuantitativo, pues se dice que una buena investigación es aquella que resuelve dudas; con el uso del método

científico se clarificaron la relación entre variables que afectan al fenómeno estudiado; de igual manera, se plantearon los aspectos metodológicos, con la finalidad de asegurar la validez y confiabilidad de sus resultados.

El método científico que se aplicó a esta investigación se desarrolló como un proceso destinado a poder explicar los fenómenos que fueron a estudiarse, y pretende ayudar a establecer la relación entre los hechos y enunciar los diferentes conceptos que expliquen de manera general y específica la administración del uso de presupuesto de ingresos y gastos y permitió obtener conocimientos a través de aplicaciones útiles para los interesados.

En el presente trabajo se aplicó el método científico en sus distintas fases, desde observar la administración que actualmente se le estaba dando al presupuesto de ingresos y gastos en la municipalidad de San Raymundo, realizando una indagación profunda sobre el tema para verificar que la investigación se realizó de manera correcta, hasta finalmente emitir conclusiones y recomendaciones que ayuden a la administración municipal en la adecuada administración y control del presupuesto.

El método científico se realizó de manera indagatoria pues dio la pauta para que existiera documentación suficiente para respaldar y fundamentar la investigación, también fue demostrativo pues permitió generar las conclusiones y recomendaciones necesarias al final de la investigación para saber los resultados obtenidos y además fue expositivo porque permitió exponer los resultados a través de las conclusiones que fueron alcanzadas, como parte del análisis de la información recabada.

El método científico se aplicó en un análisis directo en el uso de presupuesto, determinando las cuentas principales que se incluyeron dentro de los ingresos y gastos y con ello se determinó la mejor práctica para poder analizar la ejecución

presupuestaria que se realizó en beneficio de la población y que se tenga una adecuada administración dentro de la municipalidad.

El método científico es de mucha importancia en el desarrollo de la organización, con los análisis realizados se lograron establecer las características cualitativas y cuantitativas del presupuesto para poder iniciar con el análisis detallado de los rubros del presupuesto.

Dentro del método científico se consideró el análisis con enfoque cuantitativo el cual sirvió para estudiar la comunicación objetiva que se tuvo con respecto a la administración del presupuesto de ingresos y gastos de la municipalidad, y también se utilizó la observación la cual ayudó a poder visualizar de mejor manera la administración que se tiene en el uso del presupuesto dentro de la municipalidad de San Raymundo.

El alcance de la investigación se realizó de manera descriptiva considerando que se pretendió poder describir todos los fenómenos, situaciones, contextos y sucesos que se generaron en el análisis del presupuesto, en el alcance se detallaron todas las situaciones encontradas, también se tuvo un alcance explicativo pues se explicó cada uno de los resultados obtenidos y se dieron a conocer las causas que los originaban.

El alcance de la investigación pretendió abarcar todas las áreas que se relacionan con el presupuesto dentro de la municipalidad para poder determinar cómo se han estado ejecutando los gastos con relación a los ingresos que se logran obtener en un período de tiempo determinado, con el objetivo de poder tener una ejecución adecuada de los fondos públicos y que estos se utilicen en beneficio de la población.

El diseño de la investigación es un diseño experimental pues fue posible analizar los datos que se recabaron y plantear propuestas que mejoren la administración del presupuesto de ingresos y gastos. El diseño de la investigación se realizó

sobre el análisis financiero en el uso de presupuesto de ingresos y gastos dentro de la municipalidad para poder mejorar la ejecución y administración presupuestaria.

El método científico se aplicó dentro de la municipalidad en la dirección de administración financiera integrada municipal con el objetivo de poder evaluar de cerca el trabajo y operación que realizan los colaboradores del área para poder dar un adecuado manejo al presupuesto y que este se ejecute en beneficio del municipio.

### **3.5.2. Análisis del enfoque cuantitativo**

El análisis cuantitativo, se utilizó para estudiar todo tipo de comunicación de una manera objetiva y sistemática, el análisis del contenido cuantitativo fue utilizado para poder evaluar los rubros que se manejaron en un presupuesto de ingresos y gastos y las cantidades que se tenían asignadas, realizando una verificación sistemática de los números y cantidades para poder establecer si la administración que se da al presupuesto es la correcta.

El análisis objetivo se aplicó con un enfoque cuantitativo, evaluando los rubros monetarios del presupuesto de ingresos y gastos de la municipalidad, para determinar cómo se estaba ejecutando el presupuesto y establecer las conclusiones que permitieron a la administración municipal tener un mejor control en la ejecución de su presupuesto.

### **3.6. Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación son las reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación científico que se utilizaron para poder realizar el análisis financiero en el uso de presupuesto de ingresos y gastos en la municipalidad de San Raymundo, la investigación se fundamentó en la utilización de técnicas de investigación documental y de campo.

### **3.6.1. Técnicas de investigación documental**

Las técnicas de investigación documental fueron aplicadas de manera directa, pues se necesitó consultar leyes, normas, libros, revistas y periódicos escritos por diversos autores, relacionados con el tema, se desarrolló a través de los siguientes pasos:

- 3.6.1.1. Elección y determinación de un tema
- 3.6.1.2. Elaboración teórica de la investigación
- 3.6.1.3. Proceso de captación de información
- 3.6.1.4. Organización y análisis de la información
- 3.6.1.5. Redacción y presentación del Trabajo Profesional de Graduación.

La investigación documental fue la base para la construcción de los Antecedentes, el Marco Teórico, la Metodología y el Capítulo Cuatro del Trabajo Profesional de Graduación, las técnicas de investigación documental se realizaron con base a una revisión bibliográfica del contenido de la investigación, se aplicaron las siguientes técnicas:

- 3.6.1.6. Lectura analítica de documentos tanto de fuentes primarias, como fuentes secundarias que sirvieron de base para la investigación del análisis financiero del uso de presupuesto de ingresos y gastos de la municipalidad de San Raymundo.
- 3.6.1.7. Estudios institucionales para verificar si existían estudios históricos sobre el tema a trabajar.
- 3.6.1.8. Resumen de citas bibliografías de las fuentes primarias y secundarias relacionadas al tema de investigación.
- 3.6.1.9. Revisión de fuentes primarias como libros, revistas y periódicos.
- 3.6.1.10. Revisión de fuentes secundarias como enciclopedias y antologías.

### **3.6.2. Técnicas de investigación de campo**

El trabajo de campo se llevó a cabo en una entidad descentralizada del sector gubernamental, la investigación se realizó en la municipalidad de San Raymundo, para tales efectos se consideraron las siguientes técnicas de investigación de campo:

- 3.6.2.1. La observación se llevó a cabo en las instalaciones de la municipalidad y se enfocó en la verificación de la administración adecuada del presupuesto y de las funciones que actualmente se tienen en la dirección de administración financiera integrada municipal.
- 3.6.2.2. Entrevistas para colaboradores de la DAFIM según el anexo 1 para poder evaluar las formas de administración que actualmente el personal de la dirección de administración financiera integrada municipal estaba aplicando en la ejecución del presupuesto.
- 3.6.2.3. Registros de información existente para tener comparaciones de la información a evaluar.
- 3.6.2.4. Grupos de discusión con el área o departamento responsable para evaluar cómo aplican sus procesos.
- 3.6.2.5. Análisis financiero a la ejecución presupuestaria para poder evaluar la administración que se le estaba dando al presupuesto de ingresos y gastos.

La investigación de campo fue la base fundamental para la definición de técnicas de recopilación de la información financiera y administrativa que se necesitó para el análisis financiero en el uso de presupuesto de ingresos y gastos, todo este análisis ayudó al cumplimiento de objetivos específicos.

### **3.6.3. Observación**

La observación es un método de recolección de datos fundamental que consiste en poder realizar un registro sistemático y confiable de comportamientos y

situaciones observadas a través de un conjunto de categorías y subcategorías dentro de las áreas involucradas en la administración del presupuesto dentro de la municipalidad.

La observación se dio de manera directa e indirecta en las instalaciones de la municipalidad y se observó todo el proceso de administración y manejo del presupuesto en la dirección de administración financiera integrada municipal para poder establecer las causas y los efectos tanto positivos como negativos que tenían en la institución, para poder proponer oportunidades de mejora que fueran en beneficio de la municipalidad y de la población.

## **4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El capítulo cuatro expone los resultados que se dieron en la investigación producto del análisis financiero en el uso del presupuesto de ingresos y gastos en el sector gubernamental para la municipalidad de San Raymundo durante el período 2020 y 2021.

A continuación, se presenta el análisis financiero realizado en la municipalidad, los reportes analizados fueron el balance general y el estado de resultados, también se realizó un análisis del presupuesto enfocado en los reportes de la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos, identificando las cuentas principales que se manejan y los montos de ejecución que van resultado en las operaciones.

Para poder evaluar el presupuesto de ingresos y gastos de la municipalidad se realizó un análisis enfocado en la ejecución presupuestaria que permitió obtener los beneficios que se pueden dar en la adecuada gestión del presupuesto.

Con base en el análisis realizado se lograron determinar los rubros y cuentas principales que se deben presentar en los ingresos y en los gastos de la municipalidad, esto con el objetivo de proponer procesos de mejora que se apliquen en la adecuada administración del presupuesto; también se propone una propuesta de mejora que ayude a determinar los procedimientos que deben aplicarse en el manejo del presupuesto de ingresos y gastos en la municipalidad.

### **4.1. Diagnóstico de la situación financiera de la municipalidad**

La situación actual en la municipalidad presenta un giro en el manejo de la ejecución del presupuesto; la ejecución de los fondos depende directamente de la administración que se encuentre en funciones, cada administración trabaja su presupuesto de acuerdo a su experiencia y criterios propios, esto hace que con cada cambio de administración se pueda presentar un desorden en el registro de la información financiera.

En muchas ocasiones las personas que ingresan a laborar en el área financiera de la municipalidad desconocen el manejo que tenía la anterior administración, pues por lo general cada administración cambia al personal clave que se desarrolla en los puestos importantes, por lo tanto, deben revisar y ordenar todo para poder ir ejecutando adecuadamente los presupuestos ya definidos.

Existen normas gubernamentales que debe cumplirse de manera obligatoria con el objeto de poder tener una adecuada administración de los fondos públicos, sin embargo, las actividades muchas veces son realizadas de manera empírica haciendo que esto afecte el adecuado desarrollo de las operaciones en relación a las funciones que deben trabajarse para que el presupuesto se ejecute de manera correcta.

A continuación, se muestran los factores internos y externos que se encontraron en el diagnóstico inicial que se realizó en la municipalidad y que pueden beneficiarle o perjudicarlo, se inició analizando las fortalezas y debilidades que conforman los factores internos que se tienen dentro del contexto operacional de la municipalidad, así como también se determinaron las oportunidades y amenazas que se presentan a nivel externo y que pueden impactar en las operaciones de la municipalidad, el instrumento que se utilizó fue el análisis FODA, esencial para conocer las condiciones en que se encuentra la municipalidad.

El análisis FODA fue fundamental para tener un punto de partida de la situación actual de la municipalidad estableciendo los factores internos y externos tanto positivos y negativos que pueden tener un impacto en la municipalidad y pueden afectar su operación e influir en la administración de su presupuesto.

Figura 3. Análisis FODA de la Municipalidad de San Raymundo

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una institución no lucrativa y autónoma, exenta de impuestos.</li> <li>• Se cuenta con metas de recaudación de arbitrios.</li> <li>• Se tiene presupuesto asignado para funcionamiento e inversión</li> <li>• Cobros accesibles en servicios de agua, mercado, ornato.</li> <li>• No existe rotación de personal.</li> <li>• Cuentan con departamento de Recursos Humanos.</li> <li>• Se tienen departamentos de Planificación y Financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo técnico y capacitación para la implementación de planeación estratégica.</li> <li>• Ayuda financiera para realizar proyectos en comunidades (Concejos de Desarrollo)</li> <li>• Apoyo de otras instituciones para recibir capacitación.</li> <li>• Facilidad de financiamiento para proyectos comunitarios.</li> <li>• Amplia tecnología disponible.</li> <li>• Leyes que favorecen a las municipalidades</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de controles y normativas administrativas.</li> <li>• Comunicación ineficiente</li> <li>• Estructura organizacional no definida formalmente</li> <li>• Poca capacitación de personal</li> <li>• Falta de motivación</li> <li>• Desactualización tecnológica</li> <li>• Falta de aprovechamiento de los recursos disponibles</li> <li>• Falta de inducción en los puestos de trabajo</li> <li>• Grado de escolaridad de los empleados</li> <li>• Dificultad en la implementación de cambios</li> <li>• No cubre la demanda en servicios públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta tasa de crecimiento poblacional en el municipio.</li> <li>• Percepción desfavorable en la prestación de los servicios públicos, por parte de los vecinos.</li> <li>• Resistencia por parte de los vecinos en la implementación de cambios en los servicios públicos.</li> <li>• Cambios en la legislación que afectan a la municipalidad.</li> <li>• Inseguridad.</li> <li>• Disminución de la capacidad económica de la población.</li> <li>• La coyuntura nacional no permite trabajar en tiempos prudentes los proyectos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia derivado de la investigación.

La municipalidad actualmente realiza el manejo del presupuesto en cumplimiento del sistema de contabilidad integrada para gobiernos locales (SICOINGL); en el sistema se lleva el registro de los gastos que se ejecutan y el registro de los ingresos que se captan, pues con esto se espera lograr administrar de mejor manera los resultados que se vayan presentando.

Los rubros más importantes que se desarrollan en la ejecución presupuestaria de los egresos son los rubros de inversión en los cuales se encuentran los proyectos de infraestructura que se desarrollarán en las comunidades y que son la base fundamental para el desarrollo del municipio, estos dependen directamente del ingreso por el aporte constitucional, aportes del Concejo Departamental de Desarrollo y de algunos ingresos propios que se van recaudando.

Actualmente el rubro de ingresos propios es bajo y no ayuda a que la municipalidad pueda generar un desarrollo económico local adecuado, en su mayoría los vecinos no tienen la cultura de poder cumplir con obligaciones, no realizan el pago de arbitrios de manera puntual, esto limita a la municipalidad a tener que trabajar únicamente con los fondos que se gestionan a través del Concejos Departamental de Desarrollo, así como también con el aporte constitucional el cual también se encuentra condicionado pues una parte debe enfocarse en inversión y la otra parte servirá para poder funcionar administrativa y operativamente.

En el diagnóstico que se realizó se verificó el proceso presupuestario que utilizó en la municipalidad de San Raymundo, y este proceso es realizado por el encargado de presupuesto; puesto que se encuentra ubicado en la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal; es allí donde se encargan de la asignación adecuada de todos los ingresos y egresos del presupuesto, también juega un papel importante la Dirección Municipal de Planificación, pues es la encargada de velar por el debido cumplimiento en los desembolsos de efectivo en proyectos de inversión que realice la municipalidad enfocado en el avance de

cumplimiento que vayan teniendo los proyectos trabajados, a continuación se presenta un diagrama del proceso presupuestario:

Figura 4. *Proceso presupuestario en el Sector Público*



Fuente: Elaboración propia, con información del Ministerio de Finanzas Públicas.

En el diagnóstico realizado se pudo determinar que la mayoría de gastos se realizan acorde a las autorizaciones que corresponden y no se generan gastos fuera de las consideraciones presupuestarias que se tienen, sin embargo si el gasto en funcionamiento es mayor a lo que se tiene previsto y no se cumple con una recaudación de arbitrios adecuada, la municipalidad puede presentar problemas de liquidez ya que cuenta con los fondos necesarios pero estos ya se encuentran comprometidos para la inversión, por lo cual esos fondos no pueden ser utilizados en el funcionamiento de la municipalidad y generan complicaciones en la gestión del gasto de funcionamiento.

Es importante que las personas y colaboradores que se involucran en la administración y ejecución del presupuesto tengan la certeza, capacidad y conocimiento de las leyes que regulan la ejecución presupuestaria, con estos

atributos y basados en su experiencia y conocimiento pueden darle un mejor manejo a los fondos para que los resultados se puedan ver físicamente en las comunidades que tiene el municipio a través de los proyectos de infraestructura que se vayan generando.

#### **4.2. Análisis de los Estados Financieros y de la Ejecución Presupuestaria**

Para poder establecer los beneficios que tuvo la municipalidad en la adecuada administración del presupuesto se realizó un análisis financiero del balance general y del estado de resultados, en los cuales se observó el comportamiento de los rubros principales que componen las cuentas contables de la municipalidad.

El análisis de estados financieros fue importante pues reflejó los resultados finales del manejo y ejecución presupuestaria, por lo cual con un análisis a los estados financieros se pudo establecer las variaciones de los años comparados y se pudo saber el comportamiento que tuvo el presupuesto y como se reflejó en los resultados finales.

Se realizó un análisis en la ejecución de ingresos y egresos que están siendo administrados por la municipalidad, en el análisis realizado se observó que las cuentas del rubro de inversión comprenden a los proyectos que la municipalidad realiza para el bienestar de los vecinos y que son las cuentas más importantes en el desarrollo de la ejecución presupuestaria pues presentan todas las inversiones que la municipalidad ha realizado en cumplimiento de su plan operativo anual y con un enfoque al desarrollo económico y social de todos los habitantes del municipio.

Se realizó un análisis de los estados financieros de manera horizontal haciendo un comparativa de los años 2020 y 2021, esto permitió identificar las variaciones que se tuvieron en las cuentas y se establecieron las cuentas que mayor impacto tuvieron en la ejecución presupuestaria, también se analizó la variación

presupuestaria en la ejecución de los ingresos y gastos, así como el cálculo de indicadores financieros que se consideraron importantes en la gestión municipal.

Se realizó solamente un análisis horizontal considerando que únicamente se buscó evaluar la variación de cuentas en los períodos evaluados y no el peso que las cuentas tienen sobre las cuentas principales, por lo cual el análisis horizontal sirvió para poder determinar las variaciones que se tuvieron en los estados financieros y presupuesto, para evaluar los comportamientos presentados.

La situación financiera de la municipalidad mostró una administración con poco cumplimiento en el desarrollo y gestión del presupuesto de ingresos y gastos, considerando que por la parte del gasto de inversión se priorizan las necesidades de las comunidades del municipio, pero en la parte de funcionamiento la cantidad de personal que trabaja en la municipalidad hace que el gasto y la erogación de efectivo sea alta y algunos colaboradores no ejecutan adecuadamente sus actividades y funciones.

La situación financiera actual de la municipalidad no cuenta con un cumplimiento de toda la normativa legal establecida, gran parte de sus procesos se realizan de manera empírica por lo cual vienen a afectar los resultados finales e incluso pueden hacer que la municipalidad pueda caer en omisiones lo cual para la Contraloría General de Cuentas de Guatemala puede ser motivo de hallazgos y esto impacta en un resultado negativo para la municipalidad y puede ser sancionada con alguna multa o demanda.

Los análisis financieros realizados fueron trascendentales para poder establecer las conclusiones importantes para que la gestión y administración del presupuesto de ingresos y gastos se realice de manera correcta dentro de la municipalidad y les ayude a poder tener una mejor gestión del ingreso y del gasto.

#### **4.2.1. Análisis financiero del Balance General**

Para poder analizar el balance general se realizó una comparativa de los datos en una relación horizontal considerando los resultados del año 2020 y 2021, para ello se determinó el balance general con sus cuentas principales y con las variaciones que se determinaron se establecieron las conclusiones necesarias, luego de poder tener los registros del ejercicio contable trabajado.

El balance general es un estado financiero importante en la municipalidad, este muestra la situación actual de los fondos con los que cuenta la municipalidad, para poder funcionar durante el año evaluado, así como también se muestran las obligaciones tanto inmediatas como a largo plazo en las cuales la municipalidad debe cumplir para poder realizar una gestión y administración de manera correcta y que esto les ayude a poder cumplir con lo que la ley establece y así poder trabajar por el bienestar social y económico de todo el municipio.

Para poder realizar el análisis horizontal del balance general se consideraron los períodos 2020 y 2021 en el cual se hizo una comparativa de las cuentas principales y se establecieron las variaciones monetarias y porcentuales, de las cuales se pudieron emitir las conclusiones necesarias para determinar su comportamiento en los períodos evaluados y con ello poder tener los datos que sirvieron al momento de realizar el análisis de la ejecución presupuestaria.

Los datos que se muestran en la tabla 4 corresponden al estado financiero de balance general expresado en quetzales y analizado de manera horizontal en sus variaciones tanto monetarias como también porcentuales, la siguiente tabla muestra el análisis realizado al balance general para poder establecer las variaciones monetarias y porcentuales que se tienen en los dos periodos evaluados.

Tabla 4. *Análisis Horizontal del Balance General*  
*Municipalidad de San Raymundo, Departamento de Guatemala*  
*Cifras expresadas en Quetzales y porcentajes*

	2020	2021	Variación 2021 vrs. 2020	% Variación
<b>Activo</b>				
<b>Activo corriente</b>				
Bancos	15,169,334	24,785,118	9,615,784	63.39%
<b>Activo Exigible</b>				
Anticipos	5,827,764	5,200,642	- 627,122	-10.76%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>20,997,098</b>	<b>29,985,760</b>	<b>8,988,663</b>	<b>42.81%</b>
<b>Activo no Corriente</b>				
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>	<b>148,914,845</b>	<b>174,329,562</b>	<b>25,414,716</b>	<b>17.07%</b>
Propiedad y Planta en operación	39,101,842	58,842,257	19,740,415	50.48%
Maquinaria y Equipo	2,052,899	2,228,971	176,072	8.58%
Tierras y Terrenos	448,928	448,928	0.00	0.00%
Construcciones en Proceso	60,331,769	52,986,965	- 7,344,804	-12.17%
Otros Activos Fijos	135,308	230,263	94,955	70.18%
Bienes de uso común	46,844,099	59,592,178	12,748,079	27.21%
<b>Activos Intangibles</b>				
Activos intangibles brutos	11,228,655	12,811,299	1,582,644	14.09%
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>160,143,500</b>	<b>187,140,860</b>	<b>26,997,360</b>	<b>16.86%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>181,140,597</b>	<b>217,126,621</b>	<b>35,986,023</b>	<b>19.87%</b>
<b>Pasivo</b>				
<b>Pasivo corriente</b>				
Cuentas del personal a pagar	633,332	619,866	- 13,467	-2.13%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>633,332</b>	<b>619,866</b>	<b>- 13,467</b>	<b>-2.13%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>				
Préstamos internos a largo plazo	84,368	0.00	- 84,368	-100.00%
Documentos por pagar a largo plazo	675,845	75,094	- 600,750	-88.89%
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>760,212</b>	<b>75,094</b>	<b>- 685,118</b>	<b>-90.12%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>1,393,544</b>	<b>694,960</b>	<b>- 698,584</b>	<b>-50.13%</b>
<b>Patrimonio</b>				
Resultados de Ejercicios Anteriores	- 6,106,332	- 8,227,251	- 2,120,919	34.73%
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	- 108,725,267	- 114,905,472	- 6,180,206	5.68%
Transferencias y contribuciones de capital recibidas	294,578,652	339,564,384	44,985,732	15.27%
<b>Total Patrimonio Municipal</b>	<b>179,747,053</b>	<b>216,431,660</b>	<b>36,684,607</b>	<b>20.41%</b>
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>181,140,597</b>	<b>217,126,621</b>	<b>35,986,023</b>	<b>19.87%</b>

Fuente: elaboración propia conforme la investigación.

En la tabla 4 se puede observar que los activos de la municipalidad aumentaron de un año a otro, presentaron un incremento en la relación de 19.87%; el mayor impacto en los activos se encuentra en la parte de sus disponibles; los bancos fueron la cuenta que mayor impacto generó en el crecimiento de los activos corrientes, así también en la propiedad y planta en construcción que hace referencia a todos los proyectos con un grado de avance en ejecución mayor o proyectos que están finalizando y que la municipalidad está realizando en beneficio de toda la población.

Un valor que también se puede destacar son los otros activos pero que por su significancia monetaria no impactan directamente en los activos de la municipalidad, estos activos hacen referencia a los terrenos que personas del municipio han donado con el objetivo de poder generar proyectos en beneficio a la población, estos activos representan terrenos que se encuentran en proceso de traslado a nombre de la municipalidad, su valor de donación es bajo por lo cual su impacto no afecta tanto a los activos a pesar que en porcentaje refleja un valor en incremento mayor al 70% en relación al que se tenía en el año anterior.

Las cuentas que mayor relevancia tiene en su comportamiento son en el activo los bancos y esto se debe a que la municipalidad recibió un mayor ingreso de efectivo tanto desde aportes específicos de Gobierno Central como en la recaudación propia, también la propiedad y planta en operación que corresponde al avance que en campo tienen los proyectos que se realizan en beneficio de todo el municipio.

Por su parte las cuentas que mayor impacto tuvieron en el pasivo, fueron en gran proporción la disminución que tuvo en sus obligaciones de la municipalidad, lo cual es bueno para la administración y les permite contar con los fondos necesarios para poder seguir realizando proyectos de inversión, se ha logrado disminuir la deuda al punto de que el préstamo que se tenía en el año 2020 se logró cancelar en su totalidad.

La municipalidad canceló en su totalidad un préstamo para inversión que tenía con el Instituto de Fomento Municipal, por lo cual sus cuentas por pagar a largo plazo quedaron con valor cero; lo cual vino a tener un impacto positivo en el balance general pues reduce las obligaciones que tenía la municipalidad el año anterior.

En el análisis horizontal realizado se puede ver el crecimiento en los valores de acuerdo a los porcentajes respecto al año anterior, con ello se puede establecer que la municipalidad ha crecido en operación y se encuentra en las condiciones necesarias para llevar desarrollo a toda la población, también en la parte del pasivo se puede observar que los valores del préstamo que se tenía fueron cancelados lo cual es bueno para el municipio porque la municipalidad ya no cuenta con deudas que solventar más que las obligaciones inmediatas con las que debe cumplir de acuerdo al desarrollo de sus actividades y operaciones.

Las obligaciones de la municipalidad se han logrado disminuir, en baja magnitud, pero se muestra que se han logrado administrar correctamente los fondos y con ello poder cubrir las obligaciones inmediatas y las obligaciones a largo plazo que se irán rebajando con la adecuada relación de los ingresos que se tengan y la programación de pagos que se realice.

#### **4.2.2. Análisis financiero del Estado de Resultados**

El estado de resultados se analizó por medio de una relación horizontal en la cual se pudieron establecer los rubros que afectaron de manera directa el resultado de la municipalidad, el resultado se sigue manteniendo en negativo en los últimos años pues, los gastos que se efectúan para la operación siempre han sido mayores a los ingresos.

Los resultados presentan la relación entre los ingresos y gastos de la municipalidad en dos periodos contables para poder determinar la relación que estos tienen y el comportamiento que presentan en el desarrollo de la ejecución presupuestaria del municipio.

El análisis horizontal al estado de resultados presenta las variaciones monetarias y porcentuales que se tuvieron en los ejercicios contables 2020 y 2021 lo cual permite visualizar el comportamiento y la relación de los ingresos y de los gastos, este análisis fue fundamental para poder establecer si la ejecución presupuestaria fue la adecuada y derivado de estos resultados se lograron evaluar los indicadores financieros que sirvieron para determinar datos importantes del análisis financieros y se pudieron establecer las razones por las cuales los gastos siguen siendo mayores a los ingresos.

Tabla 5. *Análisis Horizontal del Estado de Resultados*  
Municipalidad de San Raymundo, Departamento de Guatemala  
*Cifras expresadas en Quetzales*

	2020	2021	Variación 2021 vrs. 2020	% Variación
<b>Ingresos</b>	<b>8,832,548</b>	<b>9,080,135</b>	<b>247,587</b>	<b>2.80%</b>
Impuestos Directos	833,181	876,283	43,102	5.17%
Impuestos indirectos	256,400	291,597	35,197	13.73%
Tasas	2,164,679	2,474,288	309,608	14.30%
Arrendamiento de edificios, equipos e instalaciones	397,193	346,423	- 50,769	- 12.78%
Venta de bienes	-	-	-	
Venta de servicios	1,849,170	1,664,991	- 184,179	- 9.96%
Intereses y otras rentas de propiedad	97,700	206,650	108,950	111.51%
Transferencias corrientes del sector público	3,234,225	3,219,903	- 14,322	-0.44%
<b>Gastos</b>	<b>14,938,880</b>	<b>17,307,386</b>	<b>2,368,506</b>	<b>15.85%</b>
Remuneraciones	4,786,213	5,300,141	513,928	10.74%
Bienes y Servicios	557,650	617,435	59,785	10.72%
Depreciaciones y amortizaciones	9,551,413	11,228,655	1,677,242	17.56%
Intereses y comisiones	4,455	2,256	- 2,199	- 49.36%
Otros alquileres	3,150	0.00	- 3,150	- 100.00%
Otras Pérdidas	0.00	0.00	0.00	0.00%
Transferencias otorgadas al sector público	36,000	158,900	122,900	341.39%
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>- 6,106,332</b>	<b>- 8,227,251</b>	<b>- 2,120,919</b>	<b>34.73%</b>

Fuente: elaboración propia conforme la investigación.

La tabla 5 muestra los resultados que se presentaron en el estado de resultados así como sus variaciones monetarias y porcentuales, se logra verificar que el resultado negativo ha aumentado respecto al año 2020, esto se puede encontrar relacionado con la baja en los ingresos en los cuales solamente crecieron en un 2.80% respecto al año anterior, adicional a ello el gasto aumentó en un 15.85% proporcional a la relación de su año anterior, con el poco crecimiento en los ingresos y el alto incremento en el gasto el impacto viene a afectar de manera directa a el resultado final.

El gasto con mayor impacto en el estado de resultados son las remuneraciones y esto se debe a que la municipalidad cuenta con una sobrepoblación de personal y desembolsa un alto valor en el pago de planillas, contratos por servicios técnicos y contratos por servicios profesionales.

El análisis horizontal refleja las variaciones que se dieron en las cuentas del estado de resultados con relación al año 2020, donde se puede observar que una de las partes más significativa es el bajo crecimiento en los ingresos, pues esto genera un impacto negativo en el resultado final, los gastos si incrementaron de manera significativa en el año, pero como los ingresos solamente se lograron mantener en una recaudación adecuada, esto vino a dar como consecuencia un resultado negativo mayor a la que se generó en el ejercicio anterior.

Los gastos no se han logrado mantener controlados, se han tratado de optimizar los recursos que se tienen y con ello no incrementarlos en gran magnitud pero no se ha logrado, sin embargo los ingresos se lograron mantener y esto hizo que el resultado acumulado fuera negativo, por lo cual es importante poder gestionar adecuadamente el crecimiento de los ingresos, esto se podrá realizar optimizando el crecimiento en los impuestos directos y la venta de servicios, pues son actualmente rubros en los cuales la municipalidad tiene injerencia directa puesto que son los rubros por los cuales se recaudan en la receptoría municipal, sin embargo considerando temas como la pandemia, la baja en los ingresos familiares

y la poca cultura que las personas tienen para tributar, hizo que muchas personas no acudieran a cumplir con sus obligaciones y con ello no se logró aumentar el ingreso directo en la municipalidad, por lo cual es importante que se tenga una estrategia en la cual se pueda concientizar a las personas para que puedan generar una cultura de cumplimiento y esto ayude a poder equilibrar los ingresos y que estos empiecen a incrementar de manera exponencial y se tengan mejores resultados en los próximos años.

La variación en el resultado negativo entre el año 2020 y 2021 aumento en relación al año 2020 en un 34.73%, lo cual indica que los gastos han aumentado y están generando mayor impacto en la relación directa con los ingresos por lo cual la municipalidad debe plantear las estrategias necesarias para mejorar la recaudación de sus ingresos.

#### **4.2.3. Análisis financiero de la Ejecución Presupuestaria**

Se evaluó el comportamiento de la ejecución presupuestaria de los ingresos y también de los egresos para poder establecer el comportamiento de la gestión presupuestaria que realiza la municipalidad de San Raymundo en el periodo contable 2020 y 2021, para ello se consideraron las variaciones monetarias y porcentuales entre los valores proyectados y los valores ejecutados para poder determinar si la municipalidad ejecuta adecuadamente los fondos que tiene destinados en sus diferentes cuentas, por lo cual se establecieron las variaciones entre lo proyectado y lo ejecutado para poder determinar el comportamiento que tuvo la ejecución presupuestaria durante el período de tiempo evaluado.

Las variaciones en el presupuesto permiten poder verificar si los fondos se logran cumplir en su totalidad y si los mismos se están usando para las áreas y rubros estipulados, es importante que la ejecución se realice correctamente para que se puedan usar los fondos de manera correcta y que se pueda tener una adecuada administración en el presupuesto.

La tabla 6 a continuación presenta la relación de los ingresos de los dos períodos evaluados esta determinación es fundamental para poder establecer la forma de administración, distribución y la relación que se debe tener con los ingresos respecto a los gastos que se vayan presentando.

Se utilizó siempre un análisis de datos horizontal, pues se necesitaba evaluar el comportamiento de la proyección de presupuesto contra la ejecución real y establecer las variaciones en cada una de las cuentas, esto permitió conocer las variaciones relativas en los diferentes rubros y se pudo saber la forma de administración que tiene la municipalidad actualmente.

La tabla 6 se encuentra relacionada entre los ingresos que se logran captar y los que se reciben del Gobierno Central como parte del apoyo constitucional que por ley le corresponde a la municipalidad, así como también se presentan todos aquellos ingresos que se generan por la prestación de servicios en el municipio y los arbitrios obligatorios que se relacionan con el boleto de ornato, IUSI, servicio de agua potable, entre otros, estos ayudan a poder generar los fondos necesarios que le permitan a la municipalidad operar adecuadamente tanto en su funcionamiento como también en su inversión.

A continuación, se presenta la ejecución presupuestaria de los ingresos del año 2020 y 2021, en la cual se presentan las principales cuentas de los ingresos y sus variaciones tanto monetarias como porcentuales, con ello se pudo identificar el comportamiento de los ingresos en los periodos evaluados y establecer los rubros que mayor impacto tienen para la municipalidad en la gestión de recaudación y las cuentas que mayor impacto representan a la municipalidad en entradas de efectivo.

Tabla 6. *Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2020 - 2021*  
*Municipalidad de San Raymundo, Departamento de Guatemala*  
*Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

Cuentas	2020				2021			
	Proyectado	Recibido	Variación R vrs. P	% Variación	Proyectado	Recibido	Variación R vrs. P	% Variación
<b>Ingresos tributarios</b>	<b>808,557</b>	<b>889,662</b>	<b>81,106</b>	10%	<b>1,197,344</b>	<b>1,167,880</b>	<b>-29,464</b>	-2%
Ingresos directos	561,706	695,424	133,719	24%	874,758	876,283	1,525	0%
Ingresos indirectos	246,851	194,238	-52,613	-21%	322,586	291,597	-30,989	-10%
<b>Ingresos No Tributarios</b>	<b>3,605,599</b>	<b>2,506,931</b>	<b>-1,098,668</b>	-30%	<b>2,917,500</b>	<b>2,820,711</b>	<b>-96,789</b>	-3%
Tasas	3,090,202	2,164,679	-925,523	-30%	2,410,000	2,474,288	64,288	3%
Contribuciones por mejora	90	0	-90	-100%	5,000	0	-5,000	-100%
Arrendamiento de Edificios, Equipos e Instalaciones	424,233	342,252	-81,980	-19%	425,000	346,423	-78,577	-18%
Multas	24,267	0	-24,267	-100%	25,000	0	-25,000	-100%
Otros ingresos no tributarios	66,808	0	-66,808	-100%	52,500	0	-52,500	-100%
<b>Venta de bienes y servicios de la administración pública</b>	<b>568,691</b>	<b>798,216</b>	<b>229,525</b>	40%	<b>1,027,800</b>	<b>618,257</b>	<b>-409,543</b>	-40%
<b>Ingresos de operación</b>	<b>784,614</b>	<b>762,119</b>	<b>-22,495</b>	-3%	<b>1,259,300</b>	<b>1,046,734</b>	<b>-212,566</b>	-17%
<b>Rentas de la propiedad</b>	<b>84,537</b>	<b>97,700</b>	<b>13,163</b>	16%	<b>145,892</b>	<b>206,650</b>	<b>60,759</b>	42%
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>3,189,840</b>	<b>3,234,225</b>	<b>44,384</b>	1%	<b>3,311,635</b>	<b>3,219,903</b>	<b>-91,732</b>	-3%
<b>Transferencias de Capital</b>	<b>60,884,152</b>	<b>27,019,493</b>	<b>-33,864,659</b>	-56%	<b>62,351,257</b>	<b>44,985,732</b>	<b>-17,365,525</b>	-28%
<b>Disminución en otros activos financieros</b>	<b>8,857,280</b>	<b>0</b>	<b>-8,857,280</b>	-100%	<b>14,394,272</b>	<b>0</b>	<b>-14,394,272</b>	-100%
<b>Total</b>	<b>78,783,270</b>	<b>35,308,347</b>	<b>-43,474,924</b>	<b>-55%</b>	<b>86,605,000</b>	<b>54,065,867</b>	<b>-32,539,133</b>	<b>-38%</b>

Fuente: Elaboración propia conforme investigación

La tabla 6 muestra que la ejecución presupuestaria en relación a los ingresos es un variable de acuerdo a las estimaciones realizadas, se tiene una ejecución en la cual las variaciones dependen de la relación que se tenga en los ingresos reales; la municipalidad realiza una estimación de acuerdo al comportamiento del periodo anterior, sin embargo, con una adecuada gestión ante las instituciones donantes se puede lograr que el presupuesto crezca y se ejecute más de lo planificado.

La tabla de la ejecución presupuestaria de los ingresos presenta una variación en relación al estado de resultados; en el estado de resultados únicamente registra la información relacionada a ingresos directos que tiene la municipalidad y no se consideran las transferencias de capital que se tienen por aportes del Concejo Departamental de Desarrollo, estos únicamente se registran con en la ejecución presupuestaria pues son montos que ya se tienen comprometidos y que no pueden utilizarse para otro fin que no sea el que ya tiene especificado.

La proyección de la ejecución presupuestaria se determinar de acuerdo al comportamiento de años anteriores y en contexto a los registros de crecimiento poblacional, estimando incrementos en arbitrios, mayor recaudación tributaria, así como también en las gestiones que el alcalde realice para obtener fondos de otras instituciones y que puedan utilizarse en el desarrollo de inversión del municipio.

En la tabla 6 se pudo observar que los ingresos son variables, pues en ocasiones el resultado de recaudación de ingresos es mayor al proyectado; sin embargo, en ocasiones el comportamiento es inverso y se tienen ingresos menores a los que se tenían estimados.

Para el año 2020 se dejaron de recibir ingresos hasta en un 55% y el mayor impacto se refleja en la cuenta de transferencias de capital, pues es un rubro que se estima en relación a gestiones de alcaldía, presupuestos asignados, proyectos pendientes de ejecución y aportes de otras instituciones gubernamentales, sin embargo si no se cumple con lo planificado esto afecta el resultado final del

ejercicio, pues derivado de eso el estado de resultados muestra un resultado negativo, pues los ingresos no se logran compensar con lo que se proyectaba y hace que su relación con el gasto genere un resultado negativo.

Por su parte los gastos se relacionan con las salidas de efectivo para cubrir las operaciones, funcionamiento, así como también los pagos que se realizan a las empresas que tienen a su cargo proyectos de infraestructura los cuales se realizan en beneficio del municipio, estos proyectos algunos son financiados con recursos propios, otros por medio del Concejo Departamental de Desarrollo del cual los fondos son única y exclusivamente para inversión por lo tanto aunque la municipalidad presente una liquidez alta puede verse afectada en su relación financiera, pues muchos de los fondos que se encuentran en la cuenta de bancos y anticipos no pueden ser utilizados para otra acción que no sea la de su destino específico ya estipulado.

La tabla 7, muestra la representación de la ejecución presupuestaria de los gastos en los períodos 2020 y 2021, la tabla se realizó con el objetivo de poder verificar y determinar cuáles son los rubros más importantes del gasto y el comportamiento que los gastos tienen en relación a los ingresos que también se proyectaron.

La tabla 7 muestra la relación de los egresos respecto al presupuesto que se maneja, se puede ver que la administración es muy poco variable y se logra tener un gasto de acuerdo a lo planificado, sin embargo en ocasiones algunas cuentas presentan variaciones y son cuentas que se relacionan de manera directa con proyectos de inversión y estos aunque se encuentren presupuestados los desembolsos de efectivo estos se van realizando de acuerdo al porcentaje de avance físico que vayan presentando, pues deben irse cancelado de acuerdo a los porcentajes de avance que se consideran al momento de la contratación.

Otro factor que también influye en la ejecución de los egresos es que en ocasiones el Concejo Departamental de Desarrollo realiza los pagos hasta en los

últimos meses del año por lo cual la ejecución en una evaluación mensual acumulada puede presentar una apreciación en un porcentajes bajos pero antes que finalice el año las municipalidades deben dar el seguimiento necesario para que los constructores ejecuten la totalidad de los proyectos y estos se puedan regular a través de la ejecución de los proyectos en su totalidad parando a ser bienes de uso común.

La ejecución presupuestaria de egresos se divide en dos rubros importantes, los cuales son egresos por funcionamiento y los egresos por inversión, los primeros hacen referencia a todos los pagos de planillas, bonos, contratos de servicios, pago de servicios básicos para la operación de la municipalidad así como los mobiliarios y equipos que sean necesarios para el desarrollo de funciones de los colaboradores y la parte de inversión como se ha mencionado anteriormente hace referencia directamente a todos los proyectos de infraestructura que la municipalidad realiza en beneficio de todos sus habitantes y que puedan ser utilizados como bienes de uso común que generen un entorno en el cual los pobladores puedan tener una oportunidad para su crecimiento económico.

Tabla 7. *Ejecución Presupuestaria de Egresos 2020 - 2021*  
*Municipalidad de San Raymundo, Departamento de Guatemala*  
*Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

Cuentas	2020				2021			
	Proyectado	Ejecutado	Variación Q-%	Proyectado	Ejecutado	Variación Q-%		
Concejo Municipal	1,125,000	1,125,000	0	0%	1,301,728	1,301,728	0	0%
Alcaldía Municipal	756,251	756,251	0	0%	861,677	861,677	0	0%
Secretaría Municipal	458,354	458,354	0	0%	497,417	497,417	0	0%
Dirección Municipal de Planificación	786,262	786,262	0	0%	1,051,166	1,051,166	0	0%
Dirección de Administración Financiera Municipal	1,537,796	1,537,796	0	0%	1,141,462	1,141,462	0	0%
Departamento de Recursos Humanos	38,434	38,434	0	0%	0.00	0.00	0	0%
Juzgado de Asuntos Municipales	161,452	161,452	0	0%	205,863	205,863	0	0%
Oficina Municipal de Protec. a la Niñez y Adolescencia	58,359	58,359	0	0%	93,512	93,512	0	0%
Unidad de Comunicación Social	42,316	42,316	0	0%	0.00	0.00	0	0%
Unidad de Auditoría Interna	80,000	80,000	0	0%	91,420	91,420	0	0%
Dirección Administrativa	562,471	562,471	0	0%	830,477	830,477	0	0%
Acceso al agua potable y saneamiento básico	14,494,693	14,494,693	0	0%	14,355,671	13,920,796	-434,875	-3%
Gestión de la educación local de calidad	8,408,633	8,408,633	0	0%	2,746,608	2,746,608	0	0%
Seguridad Integral	3,280,584	3,280,584	0	0%	3,635,337	3,635,337	0	0%
Ambiente y recursos naturales	121,675	121,675	0	0%	0	0	0	0%
Movilidad urbana y espacios públicos	883,894	883,894	0	0%	17,187,806	17,187,806	0	0%
Apoyo a la Salud preventiva	431,865	431,865	0	0%	70,938	70,938	0	0%
Apoyo al Desarrollo económico local	105,723	105,723	0	0%	230,840	230,840	0	0%
Atención a desastres naturales y calamidades públicas	239,255	239,255	0	0%	453,318	453,318	0	0%
Partidas no asignadas a programas	614,260	614,260	0	0%	743,373	743,373	0	0%
<b>Total</b>	<b>34,187,276</b>	<b>34,187,276</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>45,498,613</b>	<b>45,063,738</b>	<b>-434,875</b>	<b>-1%</b>

Fuente: Elaboración propia conforme investigación.

La tabla 7 muestra las variaciones en los gastos, por lo general se puede observar que para el año 2020, todos los gastos presupuestados se ejecutaron de acuerdo a lo que se proyectó esto se debe a que el sistema de gobierno municipal debe ejecutar en su totalidad los fondos presupuestados, de lo contrario puede verse afectado en su ranking de ejecución presupuestaria.

La tabla 7 muestra que para el año 2021 las variaciones son solamente en una de las cuentas de la ejecución presupuestaria y por lo general la cuenta en la cual se presentan variaciones es una cuenta de inversión en la cual los proyectos aún se encuentran en ejecución por lo cual no se han realizado los desembolsos completos, incluso luego de terminar los proyectos la municipalidad siempre cuenta con una fianza de garantía la cual puede ejecutar si el proyecto no se realizó acorde a lo planificado por lo cual en la mayoría de ocasiones las variaciones se presentan en cuentas de inversión y son cuentas en las que hasta que la municipalidad y los concejos comunitarios de desarrollo estén de acuerdo y acepten satisfactoriamente los proyectos se podrá liquidar la cuenta en su totalidad.

Para el año 2021 se puede observar que para que la municipalidad logró ejecutar su presupuesto en un 100% es decir en su totalidad solamente quedó pendiente en un 1%, por lo cual debe formular la estrategia en el área de la dirección municipal de planificación para que los proyectos puedan avanzar correctamente y con ello realizar los pagos de acuerdo a los porcentajes de avance hasta que los mismos sean entregados en su totalidad, de lo contrario el arrastre puede ser un factor que también venga a afectar negativamente a la municipalidad.

Los egresos deben de mantener siempre un seguimiento directo para que estos no vayan a sobrepasar lo planificado pues a pesar de que los mismos se han controlado y se han ejecutado en su totalidad, el resultado de los ejercicios evaluados ha sido negativo y no se ha logrado mantener pues ha aumentado, por lo tanto se debe encontrar la forma de cómo se pueda ir disminuyendo el gasto

para que no impacte de manera directa en los resultados financieros de la municipalidad al finalizar el período contable.

#### **4.2.4. Indicadores financieros**

Se realizó un análisis de los principales indicadores financieros que pueden considerarse dentro del tema gubernamental, por el giro de actividades que se realizan en una municipalidad no se pueden analizar las mismas variables que en una empresa privada la cual tiene fines lucrativos, por lo cual se consideraron únicamente los indicadores que a criterio se considera que son los que mayor relevancia e impacto reflejan en los estados financieros y los cuales ayudarían a tomar las decisiones financieras necesarias sobre la ejecución presupuestaria.

Los principales indicadores que pueden considerarse dentro de la municipalidad son los indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. La liquidez de la municipalidad se refleja en un porcentaje alto y que se manifiesta que cuenta con la liquidez necesaria para poder afrontar sus deudas, sin embargo, gran parte del valor de esa liquidez se encuentra con un destino específico por lo cual no puede ser utilizado para otros destinos, son rubros específicos que se ejecutan de acuerdo a los proyectos de inversión que se encuentran en desarrollo con el objetivo de poder generar beneficios para toda la población.

El indicador de liquidez puede presentar una relación de alta liquidez en la municipalidad lo cual desde una perspectiva de análisis general es correcto puesto que el activo corriente es altamente proporcional sobre el pasivo corriente, por lo cual el factor de resultado se encuentra muy arriba de lo ideal en cualquier organización, sin embargo con un análisis más específico se debe de omitir de la cuenta de activo corriente el monto que corresponda directamente a los compromisos en proyectos de inversión para establecer el saldo de efectivo real con el que la municipalidad cuenta para saber si su liquidez es correcta y cierta pues al relacionarla con el resultado que ha presentado en los años evaluados

puede considerarse que no contaría con la liquidez necesaria para afrontar sus obligaciones.

Los indicadores de liquidez son indicadores fundamentales dentro del análisis financiero, muestran el efectivo con el que cuenta la municipalidad para poder operar y saber que puede cubrir sus obligaciones inmediatas y obligaciones a corto plazo por lo cual los indicadores que se relacionan son indicadores que tienen que ver con los activos y pasivos corrientes, sin embargo de no establecer los montos de efectivo comprometidos no se podrá saber si se cuenta con liquidez para afrontar sus deudas en momentos oportunos.

Los valores determinados son diferentes al comportamiento de una organización privada y esto se deriva de que la municipalidad aunque tenga resultados negativos siempre cuenta con aportes directos por parte del Gobierno Central o del Concejo Departamental de Desarrollo y estos aportes hacen que la municipalidad siempre presente liquidez, aunque los fondos que pueden presentarse en las cuentas líquidas pueden ser fondos que ya se encuentran comprometidos con proyectos o pagos específicos y no pueden ser utilizados en otras obligaciones que se presenten.

A continuación, se presentan el análisis financiero realizado a los indicadores de liquidez de la municipalidad de San Raymundo en el departamento de Guatemala, para este análisis se consideraron los principales indicadores que pueden influir en su operación, funcionamiento y en el desarrollo de la ejecución presupuestaria, en este análisis únicamente se consideran las cuentas que generan efectivo o necesitan efectivo, sin embargo el indicador estará afectado por el efectivo que ya recibió la municipalidad pero que se encuentra con un destino específico y no puede ser utilizado para ninguna otra gestión si se llegara a necesitar.

Tabla 8. *Indicadores de Liquidez**Principales Indicadores de Liquidez de la Municipalidad de San Raymundo**Cifras expresadas en quetzales y número de veces*

		<b>2020</b>		<b>2021</b>	
Razón Corriente	<u>Activo Corriente</u>	<u>20,997,098</u>	33.15	<u>29,985,760</u>	48.37
	Pasivo Corriente	633,332		619,866	
Razón Ácida	<u>AC - Inventario</u>	<u>20,997,098</u>	33.15	<u>29,985,760</u>	48.37
	Pasivo Corriente	633,332		619,866	
Razón Inmediata (Liquidez Tesorería)	<u>Bancos</u>	<u>15,169,334</u>	23.95	<u>24,785,118</u>	27.96
	Pasivo Corriente	633,332		619,866	
Fondo de Maniobra	Activo no corriente + pasivo corriente + patrimonio	160,143,499 + 760,212 - 179,747,053	20,363,765	187,140,860 + 619,866 - 216,431,600	29,365,894
Necesidades Operativas de Fondos	Pasivo Corriente	633,332	633,332	619,866	619,866

Fuente: Elaboración propia conforme investigación.

La tabla 8 muestra los resultados que se tienen en la municipalidad de San Raymundo a través de la liquidez que pueda presentar, se observa el resultado líquido de la comuna en lo cual relacionado con en el análisis del balance general se pudo observar que se cuenta con los fondos necesarios en bancos y la cuenta anticipos con la cual podrían cubrir todas sus obligaciones inmediatas y generar un mejor resultado al final del periodo contable.

La razón corriente muestra un resultado para 2020 de 33.15, es decir que la municipalidad cuenta con Q.33.15 por cada quetzal de deuda que tiene, es un valor líquido alto comparado con otros sectores, sin embargo, se debe mencionar que parte de los fondos que la municipalidad tiene en su activo corriente están

destinados para proyectos específicos y no pueden ser utilizados en otras gestiones, para el año 2021, la liquidez es aún mayor y se encuentra en 48.37, por lo cual la municipalidad puede pagar hasta Q.48.37 por cada quetzal de deuda.

La razón ácida muestra el mismo resultado que la razón corriente, pues la municipalidad por ser un ente de servicios no cuenta con inventarios, esto hace que al momento de aplicar las fórmulas en los valores monetarios se presente un resultado igual al de la razón corriente por lo cual la municipalidad tiene fondos suficientes para poder cubrir sus obligaciones siempre y cuando cumpla con los movimientos de efectivo de acuerdo a los rubros ya asignados.

La tabla 8 muestra la liquidez de la municipalidad y se puede observar que la comuna cuenta con la liquidez necesaria para cubrir sus obligaciones, se tiene un alto índice de liquidez inmediata arriba de Q.20.00 respecto a los fondos que se encuentran en las cuentas bancarias, por lo tanto, la municipalidad puede hacer efectivos los pagos que tenga pendientes y poder ejecutar los proyectos de inversión para beneficio de la población, por lo general por el tipo de institución sus indicadores de liquidez siempre serán positivos y en algunos rangos para cubrir sus obligaciones.

La necesidad operativa de fondos es baja y puede ser cubierta sin ningún problema por la municipalidad, aunque la municipalidad debe de tener una adecuada administración de los fondos, pues estos ya cuentan con un fin específico y no pueden ser utilizados en gastos o pagos que no correspondan de acuerdo al presupuesto que se tiene planificado y proyectado.

La siguiente tabla muestra los indicadores de rentabilidad en los cuales evalúan los rendimientos que se obtienen sobre los ingresos relacionados con el patrimonio y los activos con los que cuenta la municipalidad.

Tabla 9. *Indicadores de Rentabilidad*  
*Principales Indicadores de Rentabilidad de la Municipalidad de San Raymundo*  
*Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

		2020		2021	
ROE	Resultado del Ejercicio	- 6,106,332	-3.40%	- 8,227,251	-3.80%
	Patrimonio	179,747,053		216,431,660	
ROA	Resultado del Ejercicio	- 6,106,332	-3.37%	- 8,227,251	-3.79%
	Total Activos	181,140,597		217,126,621	
Crecimiento en Ingresos	Ingresos 2021		0.00%	9,080,135.28	2.80%
	Ingresos 2020			8,832,548.49	
Carga Administrativa	Remuneraciones + Bienes y Servicios	4,786,212 + 557,650	60.50%	5,300,141 + 617,435	65.17%
	Ingresos	8,832,548		9,080,135	

Fuente: Elaboración propia conforme investigación.

La tabla 9 muestra los indicadores de rentabilidad que se relacionan con las operaciones de la municipalidad y que pueden servir al momento de evaluar la ejecución presupuestaria, se observó que la municipalidad muestra una rentabilidad negativa, esto es un patrón que se repite en muchas municipalidades, en su mayoría las municipalidades siempre registran pérdidas en los ejercicios contables, pues por lo general sus ingresos son menores a sus gastos, esto hace que se generen resultados negativos y al momento de relacionarlos con el activo o el patrimonio aunque estos valores son positivos la relación del resultado negativo hace que se presenten rendimientos negativos sobre el patrimonio y los activos.

La rentabilidad sobre el patrimonio es negativa y para el año 2020 se presenta en un 3.4% negativo, lo cual indica que con respecto a su capital la municipalidad no tiene rentabilidad, esto se relaciona con el resultado del ejercicio que se presenta en negativo pues la relación de los signos da como resultado un valor negativo, en 2021 el resultado se mantiene negativo y es aún mayor pues tiene un crecimiento del 0.4% y se encuentra en un 3.8% lo cual indica que el resultado negativo del

ejercicio aumento, por lo tanto no rentabilidad en las operaciones, aunque es un patrón que se presenta en gran parte de las municipalidades es importante que se puedan encontrar la estrategias que permitan que este indicador al menos se encuentre en punto de equilibrio; el objetivo de la municipalidad no es generar riqueza, más bien es buscar un beneficio común, pero siempre deben de considerar entre sus objetivos principales tratar de que los ingresos sean iguales a los egresos.

Por su parte la rentabilidad de los activos también es negativa y es directamente afectado por el resultado anual que la municipalidad mantiene, pues si la municipalidad sigue presentando resultados negativos en sus ejercicios contables su rentabilidad siempre será negativa, aunque su liquidez sea alta y solvente.

El nivel de deuda de la municipalidad es bajo, pues no cuenta con préstamos que le generen algún tipo de interés, esto ayuda mucho a la municipalidad, el no contar con obligaciones altas hace que los fondos que se asignan a funcionamiento puedan tener una adecuada administración y no se encuentren comprometidos, por lo cual en ese sentido la municipalidad también puede aprovechar los fondos y utilizarlos realizando proyectos en beneficio de la población, esto ayudaría a poder cumplir con el objetivo de generar desarrollo económico y social en los habitantes pues un municipio con mejor infraestructura vial puede hacer que crezca la oportunidad de inversión.

La tabla 10 muestra los resultados del endeudamiento que tiene la municipalidad y las obligaciones con las que tiene que cumplir en un corto, mediano y largo plazo, aunque su nivel de deuda es bajo los valores son considerables, considerando que el presupuesto que maneja la municipalidad se expresa por lo regular en miles y millones de quetzales, por lo cual su impacto en los estados financieros será alto. La siguiente tabla muestra los resultados de los indicadores de endeudamiento a los cuales está sujeta la municipalidad y que debe cumplir para que no afecten su liquidez y pueda mejorar sus resultados finales.

Tabla 10. *Indicadores de Endeudamiento*  
*Principales Indicadores de Endeudamiento de la Municipalidad de San Raymundo*  
*Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

		2020		2021	
Fondos Propios / terceros	$\frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Total Pasivo}}$	$\frac{179,747,053}{1,393,544}$	128.99	$\frac{216,431,660}{694,960}$	311.43
Nivel de Deuda	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	$\frac{1,393,544}{181,140,597}$	0.77%	$\frac{694,960}{217,126,621}$	0.32%
Apalancamiento	$\frac{1}{\text{Capital a Activos}}$	$\frac{1}{99.23\%}$	100.78%	$\frac{1}{99.68\%}$	100.32%
Deuda total a Capital	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$	$\frac{1,393,544}{179,747,053}$	0.78%	$\frac{694,960}{216,431,660}$	0.32%
Capital a Activos	$\frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Total Activos}}$	$\frac{179,747,053}{181,140,597}$	99.23%	$\frac{216,431,660}{217,126,621}$	99.68%
Rotación de los Activos	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Total Activos}}$	$\frac{8,832,548}{181,140,597}$	4.88%	$\frac{9,080,135}{217,126,621}$	4.18%

Fuente: Elaboración propia conforme investigación.

La tabla 10 establece que el nivel de deuda para el presente año 2021 en la municipalidad es de un 0.32% lo cual es relativamente bajo puesto que los activos de la municipalidad sobrepasan por mucho a los pasivos por lo cual con esa relación también se puede decir que la liquidez es alta puesto sus obligaciones son de baja magnitud monetaria.

En el año 2020 se presentó un nivel de endeudamiento del 0.77%, un valor menor al 1%, sin embargo este redujo drásticamente pues, la municipalidad logró cancelar el préstamo que tenía con el Instituto de Fomento Municipal, por lo cual su saldo en préstamos quedó a cero y permitió reducir el nivel de deuda de la comuna, los valores que actualmente se encuentran afectando al nivel de deuda en un bajo porcentaje son las cuentas por pagar del pasivo corriente y los documentos por pagar que hacen referencias a las fianzas de proyectos pendientes de pago.

A pesar de que la deuda es baja y de que el capital es proporcional a los activos, la municipalidad debe tener una buena administración de sus recursos, pues como estos son para operaciones específicas se corre el riesgo de que si no se ejecutan correctamente se pueda caer en omisiones y pueden ser consideradas como faltas en las evaluaciones que realice la Contraloría General de Cuentas por lo cual se deben de trabajar las operaciones adecuadamente y cumplir con los procesos que se tengan establecidos..

#### **4.3. Rubros y cuentas principales para el registro de ingresos y gastos en el presupuesto municipal**

Los principales rubros que deben considerarse en la evaluación del presupuesto de ingresos y gastos son aquellos que tienen un impacto relevante en la parte líquida y monetaria de la municipalidad, para poder establecer las cuentas de mayor impacto en la municipalidad se realizó un análisis gráfico del comportamiento de las cuentas de acuerdo al presupuesto que tienen asignado y también se establecieron las cuentas de ingresos y de egresos que mayor impacto reflejan en la ejecución presupuestaria.

En este caso se encuentran los rubros de inversión los cuales se relacionan con proyectos de desarrollo económico y social en las comunidades y en la parte de funcionamiento el pago de nómina es uno de los rubros principales pues es de los cuales se genera una alta erogación de efectivo de manera mensual.

La tabla 11, muestra el listado de cuentas principales en la ejecución de ingresos, estas cuentas se determinaron de acuerdo al comportamiento de la recaudación, en los ingresos existen dos rubros principales que se componen por ingresos tributario e ingresos no tributarios estos se conforman por cuentas específicas de las cuales se estableció que las presentadas a continuación son las más relevantes.

Tabla 11. *Listado de Cuentas de Ingresos*  
*Municipalidad de San Raymundo, Departamento de Guatemala*

---

Cuentas
Ingresos tributarios
Ingresos directos
Ingresos indirectos
Ingresos no tributarios
Tasas
Contribuciones por mejora
Arrendamiento de edificios, equipos e instalaciones
Multas
Otros ingresos no tributarios
Venta de bienes y servicios de la administración pública
Ingresos de operación
Rentas de la propiedad
Transferencias corrientes
Transferencias de Capital
Disminución en otros activos financieros

---

Fuente: Elaboración propia conforme investigación

Las cuentas principales que se consideran en la ejecución de los ingresos son los ingresos tributarios directos los cuales provienen del IVA, ISR, ISCV, IDP a través de transferencias directas del gobierno, también se consideran las transferencias corrientes que son los aportes que establece la Constitución Política de la República de Guatemala.

Una cuenta importante en la cual se debe evaluar una estrategia para que tenga un crecimiento es la cuenta de ingresos no tributarios los cuales se recaudan directamente por la municipalidad en estas se encuentra las tasas de los arbitrios municipales tales como el servicio de agua entubada, IUSI, ornato, mercado municipal, entre otras, sin embargo, la poca cultura de la población hace que estas cuentas no tengan un comportamiento adecuado y que los ingresos que logren recaudar por ese medio no sean materiales en la operación de la municipalidad.

La ejecución presupuestaria posee cuentas que son fundamentales en el desarrollo del presupuesto, estas cuentas son las cuentas relacionadas con las

transferencias de gobierno, las transferencias del Concejo Departamental de Desarrollo y los ingresos propios por la prestación de servicios en el municipio.

La tabla 12, muestra el listado de cuentas principales en la ejecución de los gastos, en las cuentas de egresos se considera que las cuentas importantes se relacionan con las cuentas de inversión pues la mayor parte del presupuesto se enfoca en la realización de proyectos que generen el desarrollo del municipio.

Tabla 12. *Listado de Cuentas de Egresos*  
*Municipalidad de San Raymundo, Departamento de Guatemala*

Cuentas
Acceso al agua potable y saneamiento básico
Gestión de la educación local de calidad
Seguridad Integral
Ambiente y recursos naturales
Movilidad urbana y espacios públicos
Apoyo a la Salud preventiva
Apoyo al desarrollo económico local
Atención a desastres naturales y calamidades públicas
Partidas no asignadas a programas

Fuente: Elaboración propia conforme investigación.

Existen cuentas que se relacionan directamente con el funcionamiento de la municipalidad las cuales se consideran como cuentas de menos relevancia, estas cuentas se utilizan únicamente para el pago de salarios, incentivos, bonificaciones, entre otros rubros que se generan directamente para que la municipalidad pueda funcionar.

Los rubros que se describen como principales son aquellos que impactan de manera significativa en el presupuesto y que tienen una alta erogación de efectivo, estos también deben estar relacionados con el desarrollo de la población en general considerando uno de los objetivos principales de la municipalidad.

En la tabla 12 se observó que las cuentas relacionadas con la inversión son las cuentas de egresos que mayor impacto económico tienen en la ejecución

presupuestaria, puesto de que en su mayoría los proyectos son los rubros que mayor erogación de efectivo tienen al momento que se ejecuten, estos proyectos deben de cumplir con todo el proceso de gestión desde sus estudios técnico, administrativo, legal, ambiental y financiero para que los fondos que se utilicen para su desarrollo sean invertidos adecuadamente.

#### **4.3.1. Rubros principales del presupuesto**

Los rubros principales del presupuesto son aquellos en los cuales radica el mayor movimiento presupuestario y son los que influyen significativamente en los resultados financieros en el periodo contable evaluado.

Estos rubros se lograron determinar de acuerdo al análisis financiero realizado y son los rubros que generan un alto impacto en los estados financieros municipales y son las cuentas en las cuales se tiene que tener mayor control al momento de realizar la ejecución presupuestaria, puesto que son rubros que administrados correctamente pueden ayudar a optimizar los recursos de la municipalidad y con ello generar mayor desarrollo en el municipio tanto de manera económica como en gestión social.

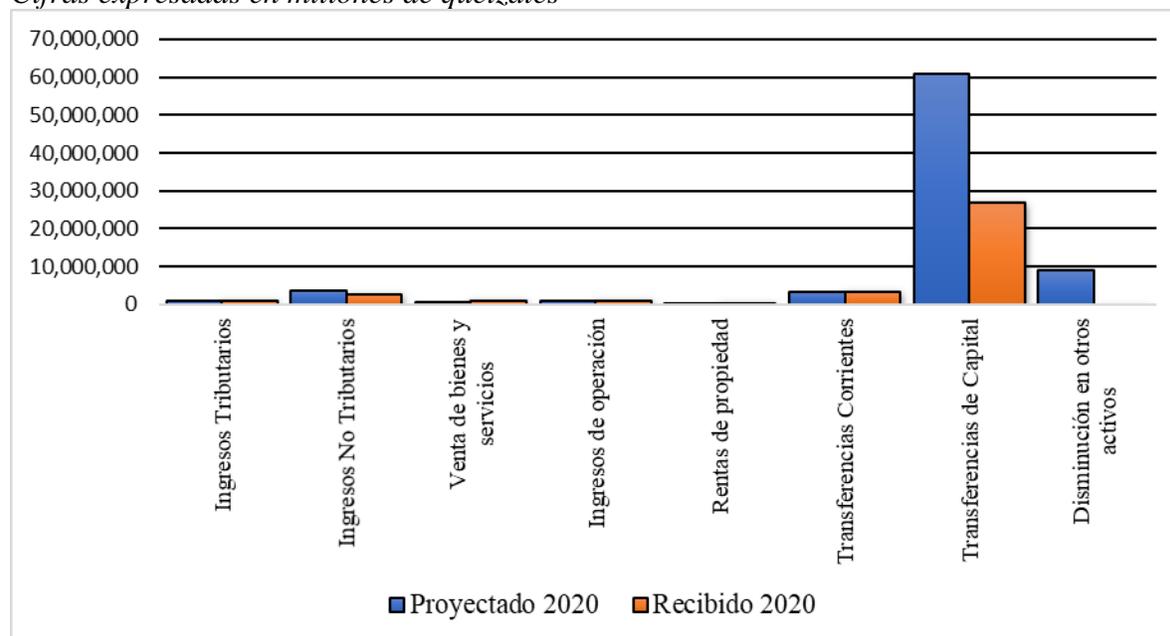
Los rubros principales que se consideran luego del análisis financiero para los ingresos son los siguientes:

Las cuentas de ingresos que más influyen en la ejecución presupuestaria se relacionan con las cuentas que mayor impacto económico tienen en el presupuesto, entre estas cuentas se pueden mencionar los ingresos directos e indirectos que se presentan por parte de la recaudación por la prestación de servicios, estos se relacionan con los impuestos directos los cuales son obligatorios para los ciudadanos del municipio y los indirectos que se reciben a través de terceros que por ley deben generar un aporte a la municipalidad en la cual tengan jurisdicción.

Otra cuenta importante en la ejecución de los ingresos son las transferencias corrientes que se generan como parte del aporte constitucional que el Gobierno Central debe entregar a cada una de las municipalidades en Guatemala y las transferencias de capital las cuales están relacionadas con el aporte que el Concejo Departamental de Desarrollo entrega a la municipalidad para poder generar proyectos que ayuden al crecimiento del desarrollo económico y social del municipio.

A continuación, se presenta la figura 5, en la cual se puede observar el comportamiento de las cuentas de ingresos estableciendo con ello las cuentas más importantes en relación a la ejecución presupuestaria de los ingresos

Figura 5. *Comportamiento de Ingresos 2020*  
Cifras expresadas en millones de quetzales



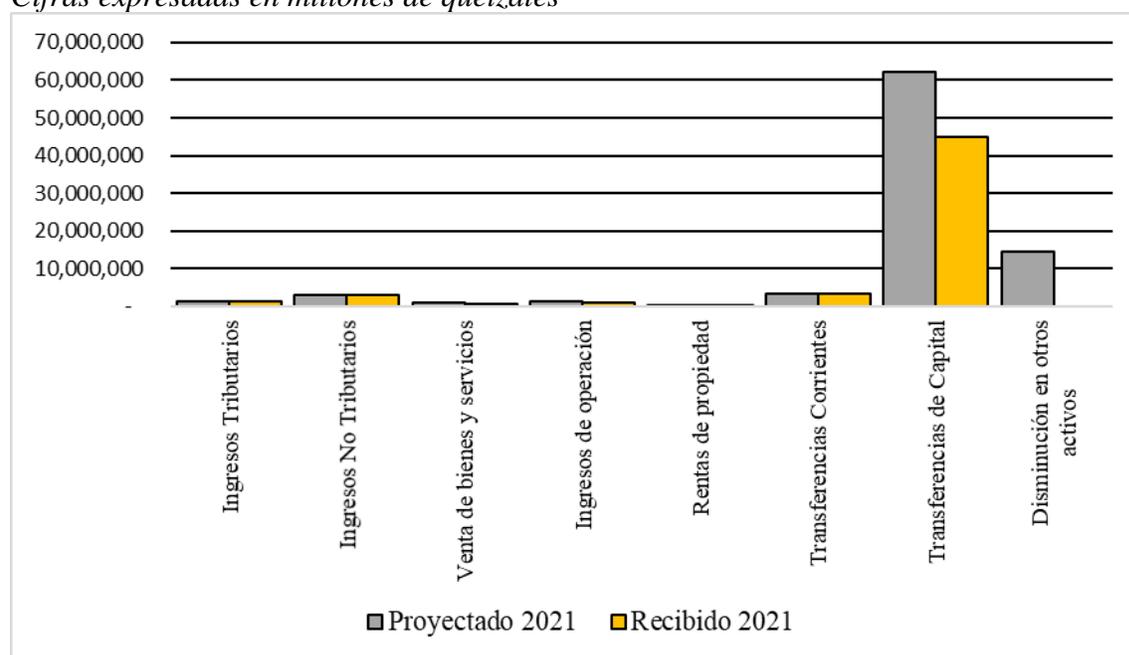
Fuente: Elaboración propia conforme la investigación

La figura 5, muestra el comportamiento de los ingresos durante el año 2020 en la cual se puede observar que la cuenta que mayor impacto tienen dentro de los ingresos de la municipalidad es la cuenta transferencias de capital, esta cuenta hace referencia a el subsidio o ayuda que la municipalidad recibe por parte del

Concejo Departamental de Desarrollo para poder generar proyectos de infraestructura que beneficien a la población.

Para el año 2021 el comportamiento es muy similar de acuerdo a los montos recibidos en 2020, se puede observar el comportamiento que tuvieron las cuentas de ingresos donde el valor predominante está relacionado a la cuenta de transferencias de capital.

*Figura 6. Comportamiento de Ingresos 2021*  
*Cifras expresadas en millones de quetzales*



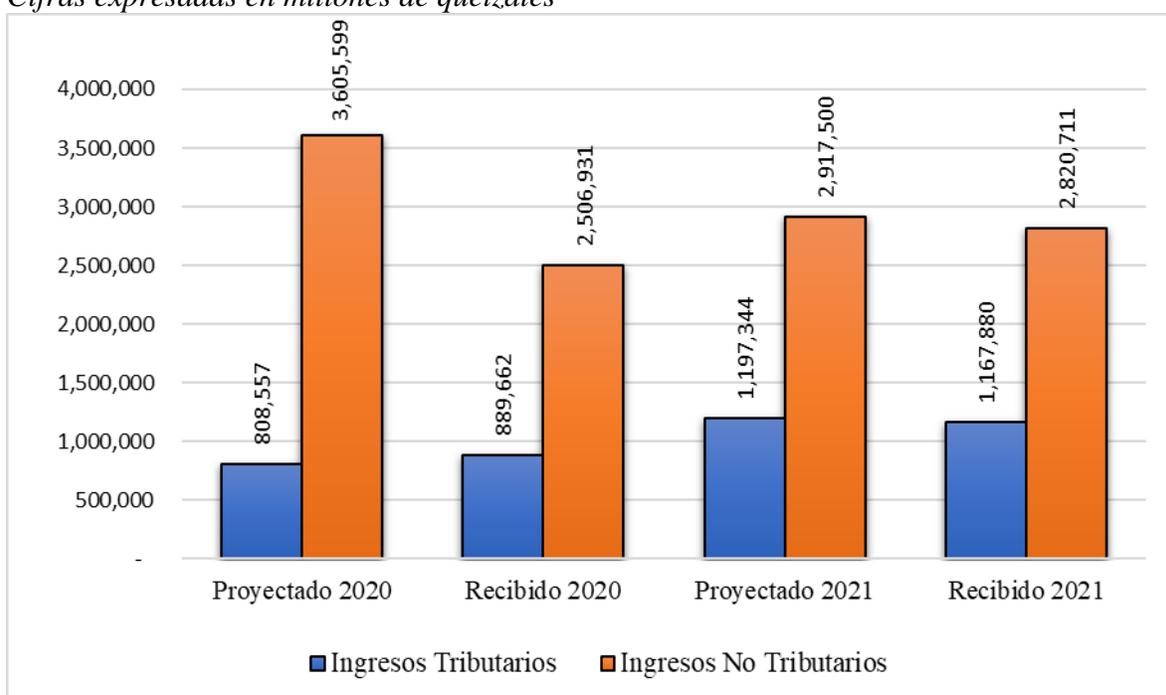
Fuente: Elaboración propia conforme la investigación.

La figura 6, muestra el comportamiento de los ingresos durante el año 2021 donde se puede observar que nuevamente la cuenta que mayor relevancia tiene en los ingresos de la municipalidad es la cuenta de transferencias de capital en la cual se registran todos los ingresos provenientes del apoyo que el Concejo Departamental de Desarrollo otorga a la municipalidad para poder ejecutar proyectos de infraestructura y de beneficio económico y social de la población.

Por otra parte, si se analizan los ingresos directos que tiene la municipalidad respecto a los ingresos tributarios y no tributarios se puede ver que estos son

bajos referentes a el resto de cuentas que conforman los rubros de ingresos municipales, sin embargo, si se analizan por separado estas dos cuentas se puede observar que la recaudación de la municipalidad es baja, pues las personas no cuentan con una cultura de pago y no se acercan a la municipalidad a poder realizar el pago de sus servicios lo que afecta de manera directa a la municipalidad y no logra recibir los ingresos que proyecta recaudar en un período determinado.

Figura 7. *Comportamiento de Ingresos Tributarios y No Tributarios 2020-2021*  
Cifras expresadas en millones de quetzales

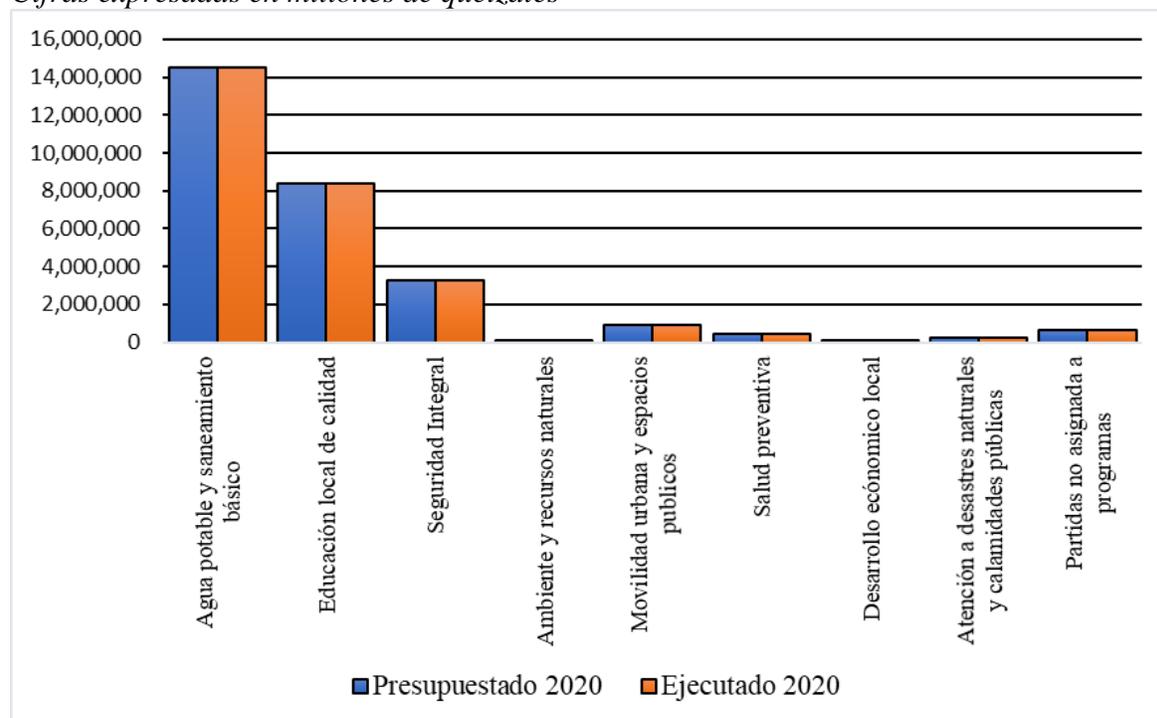


Fuente: Elaboración propia conforme la investigación.

La figura 7, muestra el comportamiento de los ingresos directos en lo cual se puede observar que la proyección de los ingresos que la municipalidad planifica no se cumple, pues la poca cultura de pago de las personas hace que estas reciban los servicios como agua potable, alquiler de locales en el mercado municipal, pago de IUSI, entre otros y no cumpla con los pagos por lo cual la municipalidad no lograr recibir los ingresos que planifica.

Los egresos por su parte se dividen en egresos por temas administrativos relacionados con funcionamiento y egresos por inversión, de acuerdo al análisis realizado se lograron establecer las siguientes figuras en las cuales se muestran las cuentas que mayor impacto tienen en el egreso de la municipalidad.

*Figura 8. Comportamiento de Egresos Inversión 2020.  
Cifras expresadas en millones de quetzales*



Fuente: Elaboración propia conforme la investigación.

La figura 8, muestra que para el año 2020 el acceso al agua potable y saneamiento básico, es uno de los rubros en los que mayor inversión se tiene por parte de la municipalidad, en este rubro se encuentran los proyectos de inversión relacionados con la implementación de programas de agua potable en la cual el objetivo principal es poder generar proyectos en los cuales se pueda llevar agua potable entubada a todas las aldeas y caseríos del municipio para ello se generan proyectos de red de distribución de agua, pero también deben de considerarse los proyectos para la creación de pozos de los cuales se extraerá el agua para su distribución, y en la parte de saneamiento se deben de considerar las redes de drenajes para que las personas tengan un mejor acceso a la salud, esto debe

estar relacionado a proyectos en los cuales se creen plantas de tratamiento de aguas negras y aguas residuales para que no exista contaminación al ambiente.

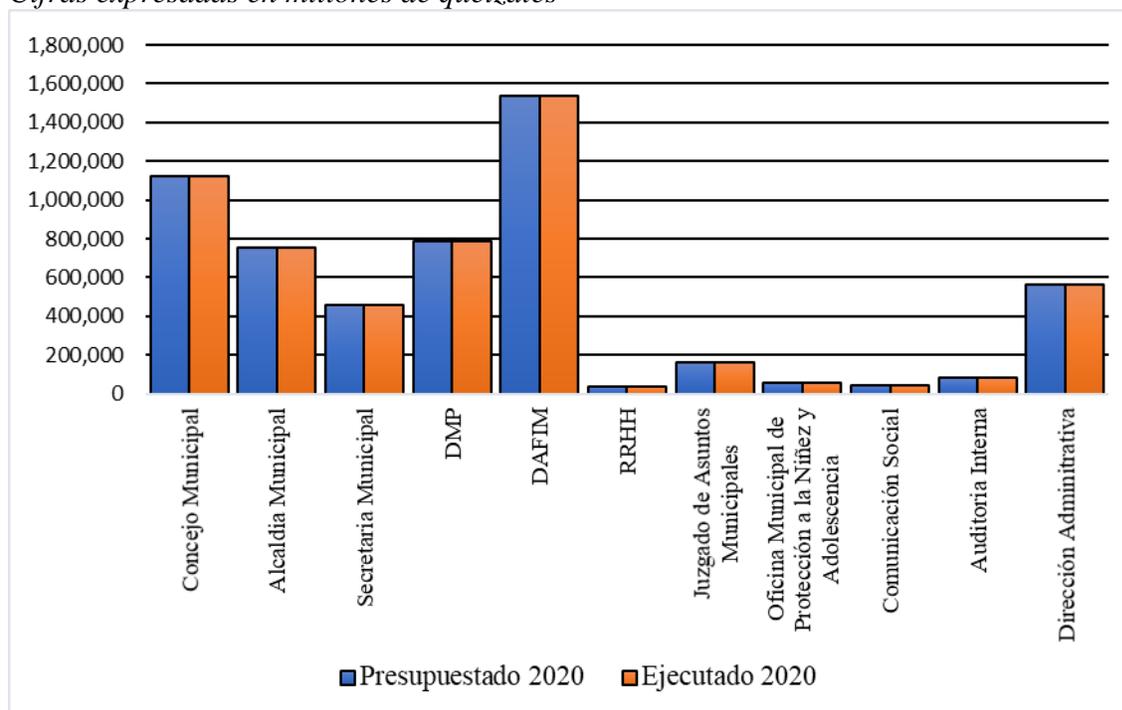
La cuenta gestión de la educación local de calidad, es una cuenta en la cual se consideran los trabajos de mejoramiento de escuelas que van desde el remozamiento de escuelas ya existentes hasta la creación de escuelas nuevas con el objeto de mejorar la calidad educativa de todos los niños y jóvenes estudiantes, sin embargo para poder trabajar este tipo de proyectos se debe contar con el aval del ministerio de educación y no se podrán ejecutar proyectos si no se cuenta con el personal docente y administrativo que pueda cubrir la necesidad educativa del municipio.

La cuenta de seguridad integral contiene el rubro económico que se asigna a los programas sociales en los cuales se trata de ayudar a todas las personas en pobreza y extrema pobreza por lo cual la municipalidad debe contar con fondos para poder cubrir necesidades inmediatas que puedan presentarse y apoyar a las personas que presenten necesidad con el objetivo de poder velar por el bienestar de todos los habitantes del municipio.

La cuenta de movilidad urbana y espacios públicos cuenta con un rubro importante de recursos, es la cuenta en la cual se archivan todos los proyectos de obra gris que se trabajan para mejorar la infraestructura del municipio, este rubro es bastante importante, es una cuenta que todos los años mantiene movimiento y en la cual se lleva el registro de todos los proyectos como pavimentaciones, trabajos de maquinaria en mejoramiento de caminos rurales, creación de parques o mejoramiento de los existentes para que las personas tengan lugares en los cuales puedan recrearse, también se considera todo proyecto de inversión que tenga relación con obra gris y que no tenga un rubro de cuenta específico.

En la parte administrativa el comportamiento se relaciona en su mayoría con el pago de salarios y gastos operativos de administración en los cuales la municipalidad incurre para poder funcionar.

Figura 9. *Comportamiento de Egresos Administrativos 2020*  
Cifras expresadas en millones de quetzales



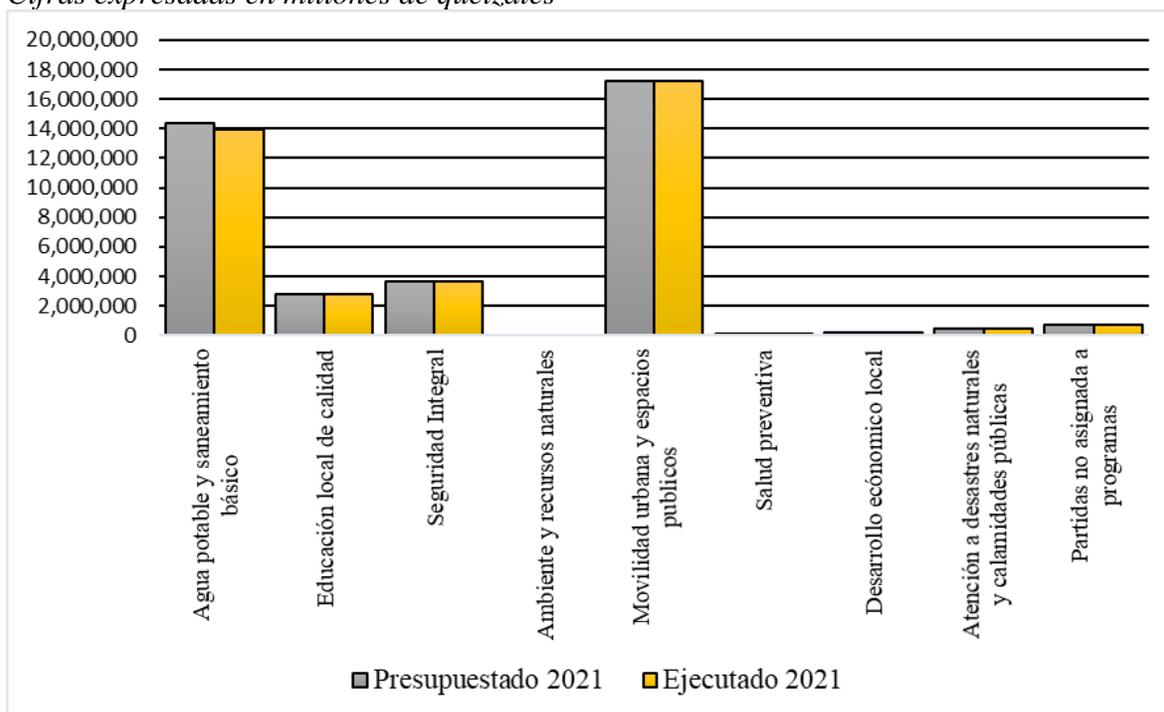
Fuente: Elaboración propia conforme la investigación.

La figura 9, muestra el comportamiento de los egresos administrativos en 2020 en los cuales se puede identificar que las cuentas de mayor impacto en el presupuesto son los gastos en la dirección de administración financiera integrada municipal que es un departamento que cuenta con alto personal relacionado al control financiero de la municipalidad y en la parte de Concejo Municipal en la cual los miembros de Concejo ejecutan actividades de acuerdo a las comisiones que tienen asignadas.

Para el año 2021 el comportamiento es muy similar en la parte de inversión donde los proyectos en beneficio de la población son los que mayor impacto tienen dentro de la ejecución de egresos de la municipalidad.

La parte de inversión es una de las partes más importantes en el comportamiento de los egresos en la municipalidad, uno de los principales objetivos de la municipalidad es velar por el bienestar de la población y esto se hace a través de la implementación de proyectos de infraestructura que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas y busquen un desarrollo económico y social equitativo.

Figura 10. *Comportamiento de Egresos de Inversión 2021*  
Cifras expresadas en millones de quetzales



Fuente: Elaboración propia conforme la investigación.

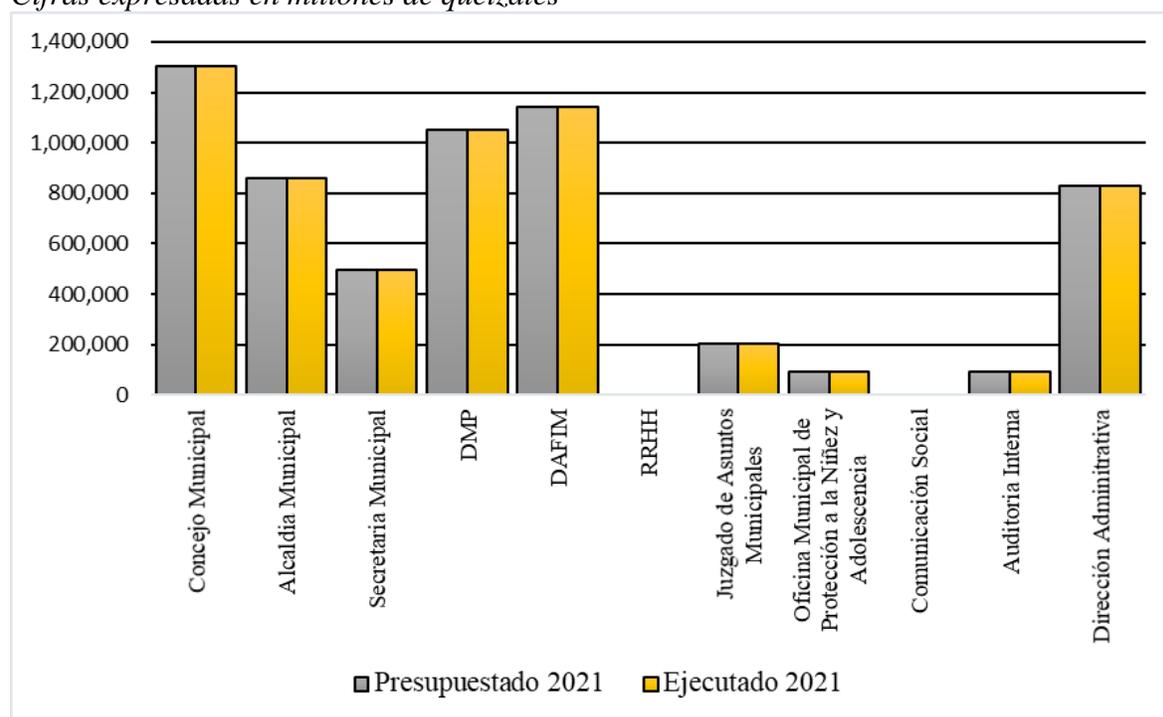
La parte de inversión es fundamental en el desarrollo de un municipio, pues a través de la generación de proyectos en las diferentes aldeas y caseríos se le permite a la municipalidad generar fuentes de empleo indirectas, así como también mejorar la calidad de vida de las personas.

La figura 10, muestra el comportamiento de las cuentas donde se puede observar que para el año 2021 el mayor rubro de egresos asignados se encuentra en la parte de movilidad urbana y espacios públicos así como agua potable y saneamiento en lo cual se puede deducir que un problema que afecta de manera

directa a toda la población es el acceso vial, el acceso a agua potable y el tratamiento de aguas negras para no generar contaminación, por lo cual la municipalidad ha considerado hacer la mayor cantidad de proyectos en relación a su presupuesto en ese rubro, un tercer rubro importante es la seguridad integral con lo cual se pretende mejorar la calidad de vida de las personas dentro del municipio.

Por su parte en la relación de egresos administrativos estos se presentan en relación al funcionamiento administrativo y operativo que tiene la municipalidad.

Figura 11. *Comportamiento Egresos Administrativos 2021*  
Cifras expresadas en millones de quetzales



Fuente: Elaboración propia conforme la investigación.

La figura 11, refleja el comportamiento que se presenta en los egresos de 2021 que se tienen por la parte de funcionamiento administrativo y operativo de la municipalidad con ello el comportamiento es similar al del año 2020, la dirección de administración financiera integrada municipal es una de las áreas con mayor presupuesto y el Concejo Municipal es otro ente con un presupuesto alto

considerando que la mayoría de miembros se enfoca en desarrollar actividades en las comisiones que tiene asignadas.

Las cuentas de ingresos y egresos que se mencionan son las cuentas que mayor impacto tienen dentro de la ejecución presupuestaria, pues son cuentas en las cuales se tiene mayor movimiento de efectivo y donde mayor movimiento se tiene dentro de las cuentas que dan liquidez a la municipalidad, pues son rubros enfocados al desarrollo del municipio que cuentan con autorizaciones y presupuestos específicos y que solamente tendrán movimiento las cuentas al momento de que se verifiquen los avances de acuerdo a visitas físicas que se realicen a los proyectos y con las evaluaciones del área de planificación se vayan estableciendo los porcentajes de avance de los proyectos.

#### 4.4. Propuesta de mejora para la adecuada administración del presupuesto

Con el análisis realizado en los incisos anteriores en relación al análisis del uso de presupuesto de ingresos y gastos se pudieron determinar las debilidades con las que cuenta la municipalidad para ello se presenta la tabla 13 en la cual se detallan las debilidades encontradas y con ello se comparten las propuestas de mejora que se espera la municipalidad pueda tomar en cuenta para mejorar la administración de su presupuesto.

Tabla 13. *Propuesta de mejora en uso de presupuesto*  
*Municipalidad de San Raymundo, Departamento de Guatemala*  
*Período 2020 - 2021*

No.	Debilidad	Propuesta de mejora
1	No se cuenta con manuales de normas y procedimientos que les permita a los colaboradores poder cumplir sus funciones con una guía para que los procesos se cumplan adecuadamente.	Es importante que el departamento de Recursos Humanos pueda iniciar con el levantamiento de procedimientos teniendo participación de los diferentes colaboradores de cada área y en cumplimiento de lo que indica el Código Municipal y la Ley Orgánica del Presupuesto.

2 No se tienen controles específicos en la ejecución presupuestaria pues se realiza la administración de manera empírica por conocimiento por lo cual en ocasiones no se realizan las inversiones que corresponden.

3 El personal no se encuentra capacitado y tiene poco conocimiento en la administración del presupuesto por lo cual realiza sus funciones de acuerdo a su criterio y no cumple con los procesos que por Ley se tienen establecidos.

4 No se realizan evaluaciones puntuales de la ejecución presupuestaria, pues el área responsable no informa de manera constante al concejo municipal y únicamente lo hace en ocasiones de requerir cambio de fondos o solicitud de fondos.

5 No se tiene un cumplimiento directo con la Ley Orgánica del Presupuesto, por ello es importante que se pueda dirigir al personal a poder cumplir los procesos que la ley establece y poder cumplir con los procesos ya definidos en la ley.

6 El rubro de inversión es uno de los rubros más importantes en el presupuesto pues de este se derivan todos los proyectos de infraestructura que se realizan en el municipio, sin embargo, no se tiene un listado de necesidades priorizando las más urgentes y necesarias, pues con ello se debe lograr establecer un presupuesto a largo plazo en el cual año con año se puedan ir desarrollando proyectos que vayan sufriendo las necesidades de la población y que también ayuden al desarrollo económico y social de todo el municipio.

Es importante que se implementen controles en el área financiera para que los colaboradores del área cumplan con un estricto control para la ejecución presupuestaria.

Para poder mejorar la administración del presupuesto la municipalidad debe capacitar al personal en sus diferentes áreas, pero específicamente en la DAFIM, todos los colaboradores deben estar apegados a las leyes vigentes del país, con el objetivo de poder trabajar de manera transparente y velar porque el presupuesto se realice y se ejecute en beneficio de toda la población.

La adecuada administración municipal radica en las evaluaciones puntuales que se realicen a la ejecución presupuestaria por parte del alcalde municipal y su concejo para ver los rubros que componen el presupuesto y evaluar si en algún rubro se están haciendo movimientos que se consideren inusuales o no autorizados, el DAFIM debe estar atento a todos los movimientos que se realicen, pues es la persona responsable y encargada del adecuado manejo de los fondos de acuerdo al cumplimiento de los presupuestos ya establecidos.

Se debe de cumplir de manera obligatoria con la Ley Orgánica del Presupuesto con esto se logra que el presupuesto se pueda administrar adecuadamente y que las personas responsables tengan el sustento legal sobre el cual basen las decisiones que tomen al momento de realizar alguna operación.

Se propone que para mejorar la calidad en la administración del presupuesto se pueda llevar un control detallado en el cual se pueda ir visualizando el avance de los diferentes rubros para poder establecer el cumplimiento, puede considerarse la implementación de un Balance Scorecard en el cual se pueda llevar el control de los diferentes proyectos de inversión que se realicen con fecha de inicio y finalización así como también llevar un control de los porcentajes de avance físico para poder conciliar la información contable.

7 No se informa de manera periódica al Concejo Municipal sobre la calidad del gasto y la recaudación de ingresos para ir ejecutando el presupuesto autorizado de manera correcta.

El Concejo Municipal como ente de mayor nivel dentro de la municipalidad debe solicitar al director de administración financiera municipal, reportes financieros de manera semanal en los cuales se pueda conocer la situación financiera actual de la municipalidad y sobre todo dar seguimiento a la ejecución del presupuesto asignado. El Concejo Municipal es el ente encargado de autorizar el presupuesto por lo cual es el principal responsable de que la ejecución se realice de manera correcta.

8 No se cuenta con un cuadro de mando integral en el cual se detalle la ejecución presupuestaria de los proyectos de inversión, el funcionamiento, los proyectos de partidas no asignadas y el registro de proyectos de donación, por lo cual no se puede tener un control específico sobre el presupuesto.

Con la creación de un Balance Scorecard se puede llevar un mejor control de la ejecución presupuestaria respecto a los proyectos de inversión que se tengan, en este se podrán establecer fechas, montos de inversión y porcentajes de avance por lo cual se podrá llevar el control de manera directa de la ejecución presupuestaria de los egresos y se tendrá una mejor administración y gestión en el presupuesto. El anexo 2 muestra el modelo de Balance Scorecard que se propone para que la municipalidad pueda implementar y llevar un control de sus proyectos.

---

Fuente: Elaboración propia conforme investigación.

Para poder dar seguimiento a estas propuestas de mejora, el alcalde en coordinación con los directores de áreas deben velar porque el personal administrativo y operativo realice sus actividades y funciones de acuerdo a los procesos autorizados, esto será fundamental para que los gastos se ejecuten correctamente y en tiempos oportunos, también debe de tener un seguimiento directo con las compañías ejecutoras de proyectos de inversión, pues el alcalde y el departamento de planificación municipal deben evaluar la calidad de los trabajos y el avance que estos lleven para poder programar los desembolsos de pagos de capital provenientes del Concejo Departamental de Desarrollo, el alcalde debe rendir cuentas ante las autoridades máximas sobre el avance, calidad, capacidad del proyecto y sobre todo el número de personas que se benefician en cada proyecto, uno de los objetivos principales que debe tener la municipalidad es poder buscar el bien común de toda la población.

Todos los departamentos de la municipalidad que se relacionen de manera directa con la ejecución presupuestaria deben trabajar de manera interrelacionada y en conjunto para que los registros que se lleven sean transparentes y confiables, esto para que el Concejo Municipal pueda conocer los avances, saber los procesos y tener el detalle de cada movimiento que se realice en el presupuesto que se tiene aprobado.

Es importante que se cuente con un presupuesto bien administrado, esto ayuda a que la municipalidad vaya ganando credibilidad ante la población, pues es un factor importante que puede ser de utilidad para que las personas cambien su forma de pensar y puedan empezar a cancelar sus arbitrios e impuestos y con ello ayudar en el fortalecimiento de los ingresos municipales para que la municipalidad cuente con los recursos necesarios para funcionar y más importante aún para que se cuente con los fondos necesarios para poder generar proyectos que beneficien a toda la población no importando el estrato económico y social que estos tengan, tomando en cuenta que siempre se debe de tomar a consideración que las gestiones de apoyo que se realicen lleguen a los más necesitados.

El modelo de Balance Scorecard que se propone es un modelo de fácil aplicación y le permitirá a la municipalidad tener un mejor control en la ejecución presupuestaria, puede utilizarse de manera directa en los proyectos y también podría aplicarse en la parte administrativa para llevar el control de cada uno de los departamentos pues, todos cuentan con su propio presupuesto interno.

Es importante que la municipalidad establezca controles internos, estos serán fundamentales en la adecuada administración del presupuesto, con un control adecuado en su ejecución, se podrá determinar la estrategia necesaria para mejorar los ingresos y también para disminuir o al menos mantener el gasto, es importante que se tenga un punto de equilibrio y este le permitirá a la municipalidad tener un panorama completo de su operación y con ello generar más proyectos de beneficio para toda la población.

Es importante que la municipalidad genere calidad en la administración de su presupuesto y que constantemente el Director de Administración Financiera Municipal pueda presentar resultados al Concejo Municipal esto ayudará a que se tenga mayor conocimiento de cómo se va ejecutando el presupuesto y que los miembros del Concejo Municipal puedan estar enterados de cómo se están administrando los fondos públicos en beneficio de la población, el Director de Administración Financiera Municipal debe trabajar de la mano con el Director de Planificación Municipal pues, este llevará el control de la ejecución presupuestaria respecto a proyectos de inversión por lo cual con ello podrán irse finalizando los proyectos de manera correcta y se podrá tener un mejor control financiero en los montos que se desembolsen para cubrir los proyectos que se realicen.

El encargado de presupuesto debe monitorear diariamente el movimiento de fondos tanto en los ingresos como en los gastos para poder ir estableciendo el punto de equilibrio y que la municipalidad pueda tener un perfil adecuado ante las demandas que pueda presentar la población.

Para poder aplicar los indicadores de desempeño público es importante que se consideren las formulas y los factores que se establecen en los anexos 3, 4, 5, y 6; estos presentan una serie de indicadores clave a evaluarse y la forma en la cual pueden ser determinados; la figura 12, muestra un ejemplo de la interrelación que los ámbitos de control tienen sobre los indicadores de desempeño en relación a proyectos de inversión, para poder interrelacionarlos se consideraron los factores que se presentan en los anexos antes mencionados, estos factores presentan fórmulas y medios de verificación que pueden ser considerados al momento de realizar un análisis de desempeño público en la municipalidad.

Con la relación de los indicadores y su aplicación en el Balance Scorecard, se tendrá una mejor percepción de los vecinos con relación a la gestión administrativa que realiza en la municipalidad.

Figura 12. *Interrelación de los ámbitos de control y los indicadores de desempeño público en proyectos de inversión.*

Ámbito de control	Dimensiones del desempeño			
	Eficacia	Eficiencia	Economía	Calidad
<b>Insumos</b>	Inventario de materiales de construcción.		Costo de los materiales de construcción que aporte la municipalidad.	
<b>Proceso</b>	Gestión de fondos ante el CODEDE y organismos nacionales e internacionales.	Entrega de expedientes de proyectos en tiempos oportunos.		Respuesta positiva de la población ante la ejecución del proyecto.
<b>Producto</b>	Numero de metros lineales de pavimentación, metros cuadrados de construcción.	Costo del proyecto a ejecutar y tipo de inversión.	Gasto en operación, por pago de personal que forma parte del proceso de ejecución del proyecto.	
<b>Resultado</b>	Numero de personas beneficiadas y porcentaje de participación sobre el total de la población.	Costo total del proyecto en relación al número de personas beneficiadas.	Porcentaje de recursos privados obtenidos para financiar el proyecto.	Numero de usuarios satisfechos respecto al total de la población beneficiada

Fuente: CEPAL (2005) Manual de indicadores de desempeño en el sector público, adaptado a las necesidades de la municipalidad de San Raymundo.

La figura 12, muestra un ejemplo de los indicadores de desempeño público que pueden aplicarse al momento de evaluar los proyectos de inversión, estos pueden ser evaluados en su entorno total (los 4 indicadores) o puede evaluarse de forma separada, en estos indicadores siempre se debe considerar la satisfacción y percepción positiva por parte de la población, el porcentaje de inversión que se realizó y el impacto que tenga en el presupuesto.

Con la implementación de los indicadores de desempeño público en el Balance Scorecard, se tuvo una mejor percepción por parte de la administración municipal, en relación a procesos de avance, montos ejecutados, tiempos estimados de ejecución y sobre todo, la medición social en la cual se pueda identificar la percepción que los vecinos tienen respecto a la administración que se esta dando a los recursos públicos.

## CONCLUSIONES

1. El diagnóstico financiero que se realizó a la municipalidad, permitió establecer los factores internos y externos que se tienen; con ello se determinaron las principales fortalezas y oportunidades, y se presentaron los factores que pueden aprovecharse para mejorar la administración, también se presentaron las principales debilidades y amenazas a las que se encuentra expuesta la municipalidad y que pueden afectar de manera negativa la gestión de la administración del presupuesto.
2. El análisis financiero realizado al balance general permitió establecer las cuentas que tuvieron variaciones relevantes, en el caso de los activos corrientes la cuenta de bancos tuvo un incremento positivo del 63.39%; en el activo no corriente, las cuentas que mayor impacto presentaron fueron propiedad y planta en operación con un incremento en su saldo del 50.48%, los bienes de uso común incrementaron 27.21% respectivamente en los años evaluados y las construcciones en proceso disminuyeron en 12.17%, por su parte en el pasivo los préstamos a largo plazo disminuyeron en su totalidad lo cual le generó un factor de beneficio a la municipalidad; pues, los fondos que se destinaban al pago del préstamo pudieron ser invertidos en proyectos de inversión en el municipio en el año 2021.
3. En el análisis financiero realizado a la ejecución presupuestaria se pudo evaluar que los ingresos únicamente tuvieron un cumplimiento del 45% en 2020, dejándose de recaudar 55% de los fondos estimados, en el año 2021 se tuvo una mejora, se logró una recaudación de un 62% disminuyendo la parte no recibida en un 17%, por su parte los gastos si se ejecutaron de acuerdo con lo planificado teniendo una ejecución del 100% en 2020 y 99% en 2021; sin embargo, la poca recaudación de los ingresos refleja un impacto negativo en los resultados de los períodos contables evaluados.

4. Con los resultados obtenidos en el análisis financiero, se presenta una propuesta de mejora en la cual se expresan debilidades y sus respectivas propuestas de solución, la municipalidad debe enfocarse en tener una mejor gestión de su presupuesto, a través de la implementación de un Balance Scorecard se podrá evaluar la ejecución de sus proyectos tanto en forma monetaria, porcentual, como también de acuerdo a los indicadores de desempeño público recomendados por CEPAL.
5. La municipalidad puede mejorar la administración y gestión del presupuesto estableciendo manuales de normas y procedimientos que permitan a los colaboradores tener una base confiable para la ejecución de sus funciones, esto será de ayuda al área financiera para cumplir con los lineamientos de recaudación y erogación del gasto para que el presupuesto tenga una correcta ejecución.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la municipalidad de San Raymundo poder hacer uso efectivo de la figura número 3, deben de aprovecharse las fortalezas con las que cuentan y considerar las oportunidades para mejorar su gestión, así como también conocer los riesgos internos y externos (debilidades y amenazas) a los que se encuentra expuesta, para que el impacto que estos factores generen no afecte significativamente la ejecución del presupuesto.
2. Se recomienda al Concejo Municipal tener un seguimiento directo en la gestión financiera, exigiendo a la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal y a la Dirección Municipal de Planificación que presenten de manera periódica los resultados de la ejecución presupuestaria para estar enterados de los ingresos que se perciben y de la calidad del gasto que se ejecuta, considerando siempre el impacto que se vaya teniendo en las cuentas del balance general.
3. Se recomienda a la administración municipal generar e implementar estrategias que le permitan incrementar sus ingresos y así poder cumplir con las proyecciones de ingresos que se presupuesten y poder tener una mejor calidad en el gasto para que este no aumente de manera relevante, los ingresos que se reciban deben ser mayores a los gastos para que se pueda tener una adecuada gestión y administración del presupuesto y buena calidad en el gasto ejecutado.
4. Se deben de poner en práctica las propuestas de mejora que se proponen en la tabla número 13; pues estas fueron generadas con el objetivo de que la municipalidad tenga una mejor administración de sus recursos y pueda encontrar el punto de equilibrio que le ayude a mejorar sus ingresos y que tenga una mayor inversión en proyectos de infraestructura que mejoren la calidad de vida de la población.

5. Se recomienda a la municipalidad crear y establecer manuales de normas y procedimientos, que permitan a los colaboradores poder realizar sus funciones de manera adecuada y que puedan documentar correctamente cada una de las responsabilidades del personal para que se tenga un mejor control en la gestión y administración del presupuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, H. O. (2011). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*. Colombia: Proyectos Editoriales Curcio Penen.
- Ardanaz, M. (2015). *El proceso presupuestario y el gasto público en Guatemala (2000-2012)*. Guatemala: Banco Interamericano de Desarrollo, División de Gestión Fiscal y Municipal.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1985). *Constitución Política de la República de Guatemala*. Guatemala: Gobierno de Guatemala.
- Asturias Corporación Universitaria. (2014). *Introducción al Análisis Financiero*. Colombia: Corporación universitaria de Asturias.
- Banco Interamericano de Desarrollo . (2015). *El proceso presupuestario y el gasto público en Guatemala, (2000-2012)*. Guatemala: Nota técnica del BID.
- Banco Mundial. (2005). *Diagnóstico sobre Transparencia, Corrupción y Gobernabilidad en Guatemala*. Guatemala: Central America Countries.
- Benavente, M. M. (1993). *Finanzas Públicas*. España: España Editores.
- Bravo, V. P. (2007). *Sistema de Control Presupuestario*. México, D.F.: Juana Trejo Caballero.
- Burbano Ruiz, J. E. (2005). *Presupuesto*. México: Mc graw hill.

- Cajas, C. G. (2019). *Indicadores financieros para la toma de decisiones*. Ambato, Ecuador : Universidad Católica del Ecuador.
- Camacho, M. G. (2000). *Teoría de la Administración Pública*. México, D. F.: Editorial Porrúa S. A. DE C.V.-S.
- Carrión, R. D. (2019). Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-13.
- CEPAL. (2005). *Manuel de indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas, ISSN 1680-886X.
- Consejo Nacional de Seguridad. (2015). *Guía para la elaboración de indicadores de gestión y desempeño*. Guatemala: Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad.
- Congreso de la República de Guatemala. (1997). *Decreto 101-97, Ley Orgánica del Presupuesto*. Guatemala, Guatemala, Guatemala: Diario de Centro América.
- Congreso de la República de Guatemala. (2002). *Código Municipal, Decreto 12-2002*. Guatemala: Diario de Centro América.
- Córdova, G. S. (2016). *Análisis Financiero*. Quito, Ecuador: Universidad Central de Ecuador.

- Cruz, E. R. (2009). *La auditoría interna institucional en entidades descentralizadas*. Guatemala: Tesis de Grado.
- Fagilde, C. A. (2009). *Presupuesto Empresarial*. México: Programa de Ciencias Sociales, V.P.D.S. - BARINAS.
- Franco, C. J. (2020). *Análisis de la ejecución presupuestaria en proyectos de inversión de la Muninipalidad de Quetzaltenango 2017*. Guatemala: Tesis de Grado.
- Guardo, F. P. (2018). *Análisis financiero: enfoque para su evolución*. Bogotá, Colombia: Criterio Libre.
- Guzmán, C. A. (2005). *Ratios financieros y matemáticas*. Perú: Prociencia y cultura, S.A.
- Hernández, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill Interamericana, sexta edición.
- International Budget Partnership. (2010). *Los Presupuestos Abiertos Transformando Vidas. La Encuesta de Presupuesto Abierto*.
- Jiménez, I. F. (2008). *El Proceso de Planificación y el Presupuesto Gubernamental. La Nueva Gestión. Pre-printed*.
- López, E. M. (2008). *La creación de una partida presupuestaria*. Guatemala: Tesis de Grado.

Marroquín, I. L. (2004). *La municipalidad y su impacto social en el área rural*.

Guatemala: Tesis de Grado.

Martínez, J. A. (2006). *Análisis de estados financieros, teoría y aplicaciones*.

Sevilla, España: Desclée de Brouwer.

Ministerio de Finanzas Públicas. (2005). *Manual de Clasificaciones*

*Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala*. Guatemala: Tercera Edición.

Ministerio de Finanzas Públicas. (2009). Aspectos básicos sobre el Presupuesto.

*Aprendiendo aspectos básicos sobre el Presupuesto*.

Ministerio de Finanzas Públicas. (2010). *Aspectos básicos sobre el Presupuesto*.

*Aprendiendo aspectos básicos sobre presupuesto. Sistema Integrado de Administración Financiera Gubernamental*:. Guatemala: Edición 2010.

Ministerio de Finanzas Públicas. (2013). *Manual de Clasificaciones Presupuestarias*

*para el Sector Público de Guatemala*. Guatemala: Ministerio de Finanzas Públicas.

Montenegro, A. G. (2006). *La transparencia en el gasto público*. Guatemala: Tesis

de Grado.

Núñez, A. (11 de 08 de 2015). *Evolución histórica de los presupuestos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-historica-de-los-presupuestos-ensayo/>

Oficina Nacional de Servicio Civil. (2015). *Manual de Organización del Sector Público*. Guatemala: ONSEC; Presidencia de la República.

Orozco, O. G. (1997). *Principios de Administración Pública*. Santa fe de Bogotá: Unidad de Publicaciones ESAP.

Ossorio, M. (1987). *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Heliasta.

Pantzay, J. D. (2011). *Ejecución presupuestaria de ingresos y egresos en una institución autónoma*. Guatemala: Tesis de Grado.

Paredes, F. (2011). *Presupuesto Público, Aspectos teóricos y prácticos*. Mérida, Venezuela: Publicaciones Vicerrectorado Académico.

Pratt Fairchild, H. (1975). *Diccionario de Sociología*. México, D.F.: Editorial Fondo de Cultura.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (20 de 10 de 2021). *PNUD Guatemala*. Obtenido de [PNUD Guatemala: https://www.gt.undp.org/content/guatemala/es/home/countryinfo.html](https://www.gt.undp.org/content/guatemala/es/home/countryinfo.html)

- Rodriguez, G. G. (2010). *El significado Oculto de los Números*. Guatemala: Litografía Omega Impresión.
- Roldán, P. N. (2018). *Sector Público y sus funciones*. Ecuador: Diccionario Económico.
- Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Rueda, L. N. (2011). *La eficiencia y su importancia en el sector público*. España: Instituto Econospérides.
- Sánchez, V. V. (2013). *El papel del sector público en una economía moderna*. Madrid; España: Instituto Econospérides para la Gestión del Conocimiento Económico.
- Scott, B. (2014). *Fundamentos de Administración Financiera*. E.E.U.U. Florida: S.A. EDICIONES PARANINFO.
- Secretaria General de Planificación. (2012). *Política de fortalecimiento de las municipalidades*. Guatemala: Gobierno de Guatemala -SEGEPLAN 2012-.
- Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala. (2001). *Guatemala: El Financiamiento del desarrollo humano*. Guatemala: Artgrafic de Guatemala.
- Torres, R. H. (2019). *Análisis Financiero*. México: Universidad Interamericana para el Desarrollo.

Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.

Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). *Guía metodológica para la elaboración del plan e informe de investigación de postgrado de Ciencias Económicas.*

Villegas, H. B. (1997). *Curso de Finanzas: Derecho Financiero y Tributario.*

Buenos Aires, Argentina: Talleres Nex Print S.R.L.

## ANEXOS

### Anexo 1. Guía para entrevista de colaboradores DAFIM

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudio de Postgrado  
Maestría en Administración Financiera



#### Guía de Entrevista para Colaboradores DAFIM

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha de realización: \_\_\_\_\_

La presente guía de entrevista forma parte de los instrumentos de investigación que se incluyen en el Trabajo Profesional de Graduación: **ANÁLISIS FINANCIERO EN EL USO DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL PARA UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, CORRESPONDIENTE AL PERÍODO 2020-2021**, por tal motivo la información proporcionada es confidencial y será utilizada únicamente como sustento para el estudio de la presente investigación.

**OBJETIVO:** Analizar la opinión del personal de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, para conocer cómo se ejecuta el presupuesto municipal y la forma de administración que se le da en la municipalidad.

#### PREGUNTAS:

1. ¿Quién es el encargado de formular el presupuesto anual?

---



---

2. ¿Quién es el ente encargado de autorizar el presupuesto municipal?

---

---

3. ¿Cómo se distribuye el presupuesto dentro de las diferentes áreas municipales?

---

---

4. ¿Cuáles considera que son los principales rubros que se tienen dentro del presupuesto?

---

---

5. ¿Considera que los fondos son presupuestados proporcionalmente a las necesidades del municipio y a la ejecución de las áreas?

---

---

6. ¿Puede mencionar el monto de presupuesto anual con el que cuenta la municipalidad?

---

---

7. ¿Quién es el encargado de la administración del presupuesto?

---

---

8. ¿Se presenta información periódica al Concejo Municipal sobre la ejecución del presupuesto?

---

---

9. ¿Se presenta información de la ejecución de proyectos de inversión a la población del municipio?

---

---

10. ¿Se presenta información en la página de acceso a información pública para que el que necesite pueda obtener información?

---

---

## Anexo 2. Balance Scorecard

### Balance Scorecard Municipalidad de San Raymundo

#### Control de Ejecución Presupuestaria Inversión y Funcionamiento

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

Última actualización: \_\_\_\_\_

Cumplimiento: \_\_\_\_\_

Actividades	Fechas de ejecución		Porcentajes de avance DMP		Ejecución financiera DAFIM			Indicadores de Desempeño Público											
	Inicio	Fin	% de avance físico	Avance Plan.	Presto. Q.	Ejecución Q.	% de Ejecución	Variables		Eficacia	Variables		Eficiencia	Variables		Economía	Variables		Calidad
								Fórmula	Medio de Verificación		Fórmula	Medio de Verificación		Fórmula	Medio de Verificación				
<b>Proyectos de Inversión</b>	<b>1-ene</b>	<b>31-dic</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>
Acceso a agua potable y saneamiento	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%			0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%			0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%			0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%			0%
Educación de calidad, seguridad integral y ambiente	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%			0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%			0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%			0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%			0%
Movilidad urbana y espacios públicos	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%			0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%			0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%			0%

	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%
<b>Salud, desarrollo económico local y atención a desastres</b>	<b>1-ene</b>	<b>31-dic</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>		<b>0%</b>
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%
<b>Funcionamiento</b>	<b>1-ene</b>	<b>31-dic</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>		<b>0%</b>
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%
<b>proyectos de partidas no asignadas</b>	<b>1-ene</b>	<b>31-dic</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>		<b>0%</b>
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%
<b>Donaciones</b>	<b>1-ene</b>	<b>31-dic</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>		<b>0%</b>
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%
	1-ene	31-dic	0%	0%	-	-	0%			0%			0%			0%		0%

### Anexo 3. Ejemplo de indicadores de Eficacia

<b>Indicadores de Eficacia</b>
Número de mujeres atendidas en programas de capacitación técnica.
Porcentaje de maestros contratados para cubrir las necesidades de educación en las escuelas.
Número de personas capacitadas / total de personas inscritas en los registros municipales.
Porcentaje de proyectos gestionados con fondos externos.
Porcentaje de egresados de programas técnicos de capacitación
Porcentaje de edificios propiedad de la municipalidad que tienen accesos viables para personas con capacidades especiales.
Porcentaje de personal de minorías étnicas en la organización con respecto al porcentaje de minorías étnicas de la región.
Número de beneficiarios/ universo de beneficiarios.
Número de fiscalizaciones/ universo total a fiscalizar.
Porcentaje de cumplimiento de las normas gubernamentales.
Porcentaje de reincidencia de los infractores.
Porcentaje de infracciones que termina en sanción efectiva.
Porcentaje de delitos aclarados / delitos denunciados.
Mediaciones exitosas / mediaciones realizadas.
Conflictos colectivos solucionados / conflictos colectivos planteados.
Incremento total de puestos de trabajo abiertos con el servicio público.

Fuente: CEPAL (2005) Manual de indicadores de desempeño en el sector público, adaptado a las necesidades de la investigación.

#### Anexo 4. Ejemplo de indicadores de Eficiencia

<b>Indicador de Eficiencia</b>
Costo promedio de los beneficios entregados.
Costo promedio de las acciones de recaudación.
Número de fiscalizaciones/ número de fiscalizadores.
Número de usuarios activos en relación a los servicios de agua potable.
Costo total de los proyectos de inversión / total de beneficiarios.

Fuente: CEPAL (2005) Manual de indicadores de desempeño en el sector público, adaptado a las necesidades de la investigación.

#### Anexo 5. Ejemplo de indicadores de Economía

<b>Indicador de Economía</b>
Aumento de costos por errores en contratos (Procesos).
Quetzales gastados a través del sistema informatizado de compras / Q total de las compras (Procesos).
Ahorros realizados en contratos y propuestas a partir del uso de técnicas de innovación de compras.
Porcentaje de recursos privados obtenidos respecto del gasto total.
Recuperación de cuentas de servicios públicos.
Porcentaje de recuperación del costo de los servicios.
Ingresos por venta de servicios / gasto total.

Fuente: CEPAL (2005) Manual de indicadores de desempeño en el sector público, adaptado a las necesidades de la investigación.

### Anexo 6. Ejemplo de indicadores de Calidad

<b>Indicadores de Calidad</b>			
<b>Oportunidad</b>	<b>Accesibilidad</b>	<b>Percepción de usuarios</b>	<b>Precisión</b>
Porcentaje de respuestas a la población dentro de los plazos acordados.	Número de comunidades cubiertas con proyectos de inversión.	Porcentaje de aprobación excelente de los talleres técnicos municipales.	Porcentaje de contratos terminados sin errores.
Porcentaje de reportes económicos entregados en tiempos acordados.	Número de horas que la municipalidad está abierta fuera de las horas de trabajo	Porcentaje de usuarios satisfechos	Porcentaje de contratos terminados con errores
Número de intervenciones con retraso / número de intervenciones totales	Porcentaje de población con necesidades especiales que participan activamente en el municipio	Número de usuarios satisfechos/ total usuarios encuestados	Número de fallas reales / fallas programadas
		Número de usuarios satisfechos con el trato en la atención / total usuarios	Porcentaje de contratos con uno o más errores encontrados por revisiones externas

Fuente: CEPAL (2005) Manual de indicadores de desempeño en el sector público, adaptado a las necesidades de la investigación.

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Indicadores Financieros de Liquidez .....	48
Tabla 2. Indicadores financieros de Rentabilidad.....	49
Tabla 3. Indicadores financieros de Endeudamiento.....	50
Tabla 4. Análisis Horizontal del Balance General.....	77
Tabla 5. Análisis Horizontal del Estado de Resultados .....	80
Tabla 6. Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2020 - 2021 .....	84
Tabla 7. Ejecución Presupuestaria de Egresos 2020 - 2021.....	88
Tabla 8. Indicadores de Liquidez.....	92
Tabla 9. Indicadores de Rentabilidad .....	94
Tabla 10. Indicadores de Endeudamiento.....	96
Tabla 11. Listado de Cuentas de Ingresos.....	98
Tabla 12. Listado de Cuentas de Egresos .....	99
Tabla 13. Propuesta de mejora en uso de presupuesto.....	109

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Interrelación entre los indicadores de desempeño público y sus procesos .....	52
Figura 2. Medidas generales por ámbito de desempeño público y preguntas que se abordan para conocer los resultados .....	54
Figura 3. Análisis FODA de la Municipalidad de San Raymundo.....	71
Figura 4. Proceso presupuestario en el Sector Público.....	73
Figura 5. Comportamiento de Ingresos 2020 .....	101
Figura 6. Comportamiento de Ingresos 2021 .....	102
Figura 7. Comportamiento de Ingresos Tributarios y No Tributarios 2020-2021 .	103
Figura 8. Comportamiento de Egresos Inversión 2020. ....	104
Figura 9. Comportamiento de Egresos Administrativos 2020 .....	106
Figura 10. Comportamiento de Egresos de Inversión 2021 .....	107
Figura 11. Comportamiento Egresos Administrativos 2021 .....	108
Figura 12. Interrelación de los ámbitos de control y los indicadores de desempeño público en proyectos de inversión. ....	114