



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA**

**HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS COMO ESTRATEGIA PARA  
LA ADECUADA FORMULACION Y PROGRAMACION DEL  
PRESUPUESTO EN LA MUNICIPALIDAD DE  
SALCAJA,QUETZALTENANGO**

Tesis presentada al Instituto Nacional de Administración Pública al conferir el grado Académico de Maestra en Administración Pública.

**Licda. Verónica Gricelda Calderón Escobar**

**Quetzaltenango, Febrero 2015**

**Comité Ejecutivo**  
**Instituto Nacional de Administración Pública**

**Gerente** Lic. Douglas Agustín Vásquez Vides

**Sub-gerente** Lic. Edy Renán Barrera Pinto

**Director de estudios de postgrados** Lic. Iván Estuardo García Santiago

**Director de asistencia técnica regional** MSc. Sergio Reynaldo Gómez

**Directora de administración interna** Licda. Anabella Noriega

**Director de Formación y Capacitación** MSc. Héctor Hernández Zamora

**Director de Escuela de Gobierno y Gestión Pública** MSc. Jaime Rafael Muñoz Flores

**Director Financiero** Sr. Rene Estuardo Zamora Bobadilla

**Revisor - Asesor de Tesis**

Msc. David Armando Sum García

**Tribunal Examinador**

Dr. Edmundo Rene Urrutia García

Lic. Jaime Rafael Muñoz Flores

Dr. Luis Alfonzo Beteta Vásquez

El Director de Estudios de Postgrado del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

**C E R T I F I C A :**

Primero: Haber tenido a la vista el acta de examen de graduación que copiada literalmente dice: -----

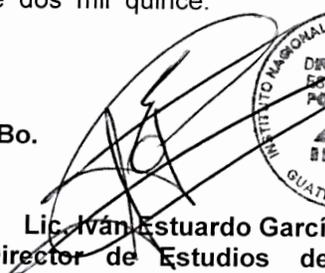


En la ciudad de Guatemala siendo las ocho horas con treinta minutos del día veintisiete de junio del año dos mil catorce reunidos en la sede del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- los Miembros del Tribunal Examinador; Asesor-Revisor de Tesis Lic. David Armando Sum García; Examinadores Especialistas Dr. Edmundo René Urrutia García, y; el Lic. Jaime Rafael Muñoz Flores; el Director de Estudio de Postgrado Dr. Luis Alfonzo Beteta Vásquez para practicar el examen de la estudiante Verónica Gricelda Calderón Escobar sobre la investigación que realizó titulada: **HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS COMO ESTRATEGIA PARA LA ADECUADA FORMULACIÓN Y PROGRAMACIÓN DEL PRESUPUESTO EN LA MUNICIPALIDAD DE SALCAJA, QUETZALTENANGO.** PRIMERO: Los Miembros del Tribunal Examinador interrogaron en forma individual a la postulante sobre el contenido de su investigación. SEGUNDO: Que habiendo contestado satisfactoriamente a los cuestionamientos que le fueron planteados a la sustentante, fue aprobado por unanimidad de votos. TERCERO: El trabajo de investigación de la sustentante se aprueba con correcciones mínimas. CUARTO: El Secretario del Tribunal Examinador notificó lo anterior a la postulante y declaró concluido el examen. QUINTO: No habiendo más que hacer constar y siendo las diez horas con veinte se da por concluida la presente, en el mismo lugar y fecha de su inicio, firmando los que en ella intervinieron."-----



Y para los usos legales que a la interesada **Verónica Gricelda Calderón Escobar**, convengan extendiendo, firma y sello la presente certificación en dos hojas de papel membretado del Instituto Nacional de Administración Pública, haciendo constar que no existen trámites o recursos pendientes de resolver en la ciudad de Guatemala a los doce días del mes de febrero de dos mil quince.

Vo. Bo.



**Lic. Iván Estuardo García Santiago**  
Director de Estudios de Postgrado

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS: Maestro de Maestros por darme enseñanzas de vida, que con su amor y bondad me permite alcanzar este triunfo
- A MIS PADRES: Néstor Calderón y Gloria Escobar, por todo el amor, paciencia, comprensión y apoyo incondicional en el trayecto de mi vida
- A MIS HERMANOS: Marco Antonio y Carlos Eduardo, que siempre han estado en todo momento apoyándome
- A MIS SOBRINOS: Michelle, Jeff y Anthony, por ser especiales en mi vida
- A MIS CUÑADAS Lety y Paty por formar parte de mi familia
- A MI FAMILIA, AMIGOS Y AMIGAS:  
Que con su compañía y motivación me ayudaron a alcanzar mis objetivos
- A MI ASESOR DE TESIS:  
MSc. David Sum Garcia, mi más sincero agradecimiento por la orientación en la culminación de este trabajo y por compartir sus conocimientos profesionales.
- A LA MUNICIPALIDAD DE SALCAJA, QUETZALTENANGO:  
Por haber permitido realizar esta investigación
- A USAC-INAP: Por la oportunidad brindada para continuar por la senda del aprendizaje.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I.</b>	
<b>PROBLEMA OBJETO DE INVESTIGACION</b> .....	3
1.1 Problema de Investigación.....	3
1.1.1 Planteamiento empírico del problema de investigación. ....	3
1.1.2 Definición del problema de investigación .....	4
1.1.3 Indicadores ilustrativos de la existencia del problema .....	5
1.1.4 Legitimidad del estudio del problema.....	5
1.1.5 Justificación del estudio del problema .....	6
1.2 Delimitación del problema de investigación. ....	6
1.2.1 Delimitación espacial e institucional del estudio del problema ..	6
1.2.2 Delimitación temporal o histórica del estudio del problema.....	6
1.2.3 Selección de unidades de análisis .....	6
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo General .....	7
1.3.2 Objetivos Específicos .....	7
1.4 Sistema de Hipótesis y Operacionalización de Variables .....	7
1.4.1 Sistema de Hipótesis .....	7
1.4.2 Definición y relación entre Variables. ....	8
1.5 Metodología.....	10
1.5.1 Método.....	10
1.5.2 Universo.....	10
1.5.3 Selección de técnicas de recolección y registro de la información.....	10
1.5.4 Instrumentos. ....	11
1.5.5 Forma en que se analizaran e interpretaran los resultados. ....	11
1.6 Estrategia de Investigación .....	11
1.6.1 Actividades según orden de prioridades .....	11
1.6.2 Cronograma de actividades. ....	12
1.6.3 Identificación de limitaciones y obstáculos al proceso de investigación .....	12
<b>CAPITULO II.</b>	
<b>MARCO TEORICO CONCEPTUAL</b> .....	14
2.1 Discurso teórico: conceptos básicos sobre Presupuesto .....	14
2.1.1 Principios que rigen el Presupuesto Municipal .....	15

2.1.2	Etapas del proceso del Presupuesto Municipal.....	16
2.1.3	Base legal del Presupuesto.....	17
2.2	Conceptualización del Presupuesto por Programas .....	18
2.2.1	Objetivos del Presupuesto por Programas .....	18
2.2.2	Ventajas del Presupuesto por Programas .....	18
2.2.3	Definición de Categorías Programáticas .....	19
2.2.4	Categorías Programáticas .....	20
2.3	Formulación del Presupuesto Municipal .....	21
2.3.1	Informes de la Gestión Presupuestaria .....	21
2.3.2	Formulación del Presupuesto de Ingresos.....	22
2.3.3	Origen de los Ingresos.....	22
2.3.4	Clasificación de los Ingresos.....	23
2.3.5	Destino de los ingresos Presupuestarios.....	24
2.4	Formulación del Presupuesto de Egresos .....	24
2.4.1	Clasificación Institucional Municipal .....	25
2.4.2	Descripción de los procesos de la Formulación del presupuesto ..	25
2.5	Plan Operativo.....	27
2.5.1	Plan Operativo Multianual (POM) .....	27
2.5.2	Procedimientos del POM. ....	28
2.5.3	Sistema de seguimiento a nivel del POM .....	28
2.6	Presupuesto Multianual. ....	29
2.7	Plan operativo anual (POA) .....	29
2.8	Gestión por Resultados. ....	30
2.8.1	Planificación y Presupuesto por Resultados .....	31
2.9	Presupuesto Participativo .....	31

### **CAPITULO III.**

<b>ANTECEDENTES HISTORICOS</b> .....	34
3.1 Antecedentes Históricos del Municipio .....	34
3.2 Antecedentes Históricos del Problema Presupuestario .....	36
3.3 Referencias Históricas del Presupuesto .....	37

### **CAPITULO IV.**

<b>PRESENTACION DE RESULTADOS</b> .....	42
4.1 TRABAJO DE CAMPO REALIZADO.....	42
4.2 Resultados obtenidos de la investigación de campo a través de la boleta de opinión.....	43
4.3 Análisis de la Información .....	67
4.4 Discusión de Resultados .....	68

## **CAPITULO V.**

<b>PROPUESTA</b> .....	70
Introducción .....	70
5.1 Justificación. ....	70
5.2 Objetivo General .....	70
5.3 Objetivo Específico. ....	71
5.4 Fundamentación Teórica. ....	71
5.5 Estructura del Presupuesto Municipal.....	72
5.5.1 Estructura del Presupuesto de Ingresos .....	72
5.5.2 Estructura del Presupuesto de Egresos .....	73
5.6 Elementos del Presupuesto .....	73
5.7 Elementos de Análisis.....	73
5.7.1 Producción Terminal e intermedia .....	73
5.8 Clases de Registro .....	75
5.9 Etapas de Registro .....	75
5.10 Programación Física .....	76
5.11 Programación Financiera .....	76
5.12 Categorías Programáticas .....	77
5.13 Marco normativo aplicable, en la formulación del presupuesto.....	80
5.14 Ingreso de Criterios en el Sistema .....	82
5.15 Consideraciones para la programación y reprogramación de la ejecución Presupuestaria y Financiera de Gastos. ....	83
5.16 Modificaciones Presupuestarias .....	85
5.17 Guía para la Formulación y Programación del Presupuesto en la Municipalidad de Salcajá .....	87
5.17.1 Normas para Formulación Presupuestaria .....	87
5.17.2 Elaboración y Análisis del Proyecto de Presupuesto de Ingresos	87
5.18 Egresos. ....	89
5.19 Elaboración y Análisis del Presupuesto de Egresos .....	89
5.20 Programas de inversión.....	90
5.21 Normas Generales. ....	90
5.22 Normas Especificas .....	92
5.23 Aprobación del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Municipalidad	93
5.24 Formulación del Presupuesto de Ingresos y Egresos .....	93
5.25 Programa de Capacitación. ....	98
5.25.1 Presupuesto de Ingresos y Egresos .....	98
5.25.2 Objetivo. ....	98
5.25.3 Fases de Capacitación. ....	98
5.25.4 Calendarización Programa de Capacitación. ....	98
5.26 Gestión por Resultados .....	100
5.26.1 Marco Legal .....	101

5.27	Importancia de la Auditoría Social .....	101
5.27.1	Objetivos de la Auditoría social .....	102
5.27.2	Funciones de la Auditoría social.....	103
5.27.3	Clases de la Auditoría Social.....	104
5.27.4	Propuesta para la realización de auditoría social .....	104
<b>CONCLUSIONES. ....</b>		<b>109</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS. ....</b>		<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA. ....</b>		<b>114</b>
ANEXO 1.....		117
ANEXO 2.....		122
ANEXO 3.....		136

## INTRODUCCION

En la actualidad, la administración municipal desempeña un papel muy importante en la canalización de los recursos hacia los diferentes sectores dentro de sus municipios y por ello ha implementado para el manejo y registro de sus transacciones el Sistema de Contabilidad Integrado de Gobierno Local, que lo constituye el conjunto de principios, normas y procedimientos bajo los cuales el sector municipal realiza la programación, organización, ejecución y control de la captación y uso eficiente y eficaz de los ingresos municipales.

La aplicación del Sistema de Contabilidad Integrada de Gobierno Local, tiene dentro de otros objetivos, lograr mayor transparencia de la administración financiera municipal, promover mejor la gobernabilidad y responsabilidad a nivel local.

Es importante mencionar que para, que el gobierno local logre las expectativas de transparencia en su administración, es necesario que el presupuesto municipal como instrumento, materialize con recursos financieros el plan operativo anual (plan anual de obras y servicios) el que debe expresar cuanto se gasta y en que hay que pagar, para ejecutar las obras y el funcionamiento de la Municipalidad.

Puesto que el presupuesto municipal debe convertirse en una herramienta confiable e importante para la gestión municipal, procurando el mejor uso de los recursos municipales y facilitando la toma de decisiones de la Corporación Municipal a fin de solucionar necesidades o responder a la demanda de la comunidad.

Se ha realizado el trabajo de investigación, **"HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS COMO ESTRATEGIA PARA LA ADECUADA FORMULACION Y PROGRAMACION DEL PRESUPUESTO EN LA MUNICIPALIDAD DE SALCAJA, QUETZALTENANGO"**, con el propósito de apoyar a la Administración Municipal en el fortalecimiento de sus actividades para un desempeño eficiente y oportuno.

Se propone fortalecer sus procesos a través de la aplicación de normas presupuestarias, procesos de formulación y ejecución del presupuesto de ingresos y egresos, con cuya aplicación se alcanzará un máximo nivel de eficiencia y eficacia, apegados en los principios establecidos por la Administración.

El contenido del presente trabajo ha sido estructurado en cinco capítulos de la siguiente manera:

El capítulo Uno, se refiere al Problema Objeto de Investigación, describe el problema de investigación, delimitación del problema de Investigación, objetivos, hipótesis y operacionalización, metodología y estrategia de investigación.

El capítulo Dos, presenta el Marco Teórico Conceptual, en donde se desarrolla el discurso teórico referente a los principios que lo rigen los objetivos y demás componentes para que el presupuesto responda a las políticas del desarrollo local.

El capítulo Tres, contiene los Antecedentes Históricos, describe los antecedentes históricos del municipio, los antecedentes históricos del problema presupuestario y referencias históricas del presupuesto referentes a la investigación.

El capítulo Cuatro, lo constituye la presentación de resultados, relata el trabajo de campo realizado, análisis de la información y discusión de resultados.

El capítulo Cinco, presenta la propuesta de la investigación que contiene la temática que busca brindar las orientaciones a los funcionarios municipales, facilitando los conocimientos sobre el fundamento legal y los procesos; bajo los cuales se formula el Presupuesto Municipal.

Finalmente se presentan conclusiones, bibliografía y anexos.

## CAPITULO I.

### PROBLEMA OBJETO DE INVESTIGACION

#### 1.1 Problema de Investigación

##### 1.1.1 Planteamiento empírico del problema de Investigación

Actualmente se considera el presupuesto como un medio para prever y decidir la producción que se va a realizar en un periodo determinado, así como para asegurar formalmente los recursos que esa producción exige en las actividades de una institución, lo que conlleva un proceso administrativo que se materializa por las etapas de formulación, ejecución, control y evaluación. Por su parte el presupuesto por programas implica una acción conjunta más compleja de relación e interdependencia, que integre de manera coherente; no solo las funciones de regulación, control financiero y de gestión, sino la articulación entre metas y costos en una proyección racionalizada que se establece a través de un proceso de programación para el cumplimiento de los objetivos previstos tomando como base los ingresos y egresos.<sup>1</sup>

Dentro del proceso presupuestario municipal debe tomarse en cuenta la adquisición de insumos que requiere cada dependencia para alcanzar sus objetivos y metas, todo ello orientado a satisfacer las necesidades básicas de la población.

Sin embargo a través de la implementación del presupuesto por programas en las instituciones municipales, este proceso ha sido deficiente por parte de las instituciones; ya que se han cometido ciertas irregularidades durante su formulación debido a la falta de información referente a los insumos que son utilizados en el desempeño de las labores municipales, incidiendo gravemente en la ejecución presupuestaria, porque al operar el registro de un gasto que no ha sido previsto implica realizar una transferencia de una dependencia que presupuestariamente tiene disponibilidad a otra que no tiene asignación presupuestaria provocando una disminución en los recursos presupuestados.

Otro caso se da cuando en el presupuesto se han previsto proyectos de infraestructura y no se dejaron contemplados los gastos imprevistos, lo cual requiere de una ampliación al presupuesto; también se han dado casos donde se transfiere un monto asignado de un proyecto X para crear un nuevo proyecto,

---

<sup>1</sup> Asociación Guatemalteca de Investigadores del Presupuesto, (2004-2005) señalan que el presupuesto por programas debe ser realizado a través de un proceso de programación teniendo como base los ingresos y egresos.

aunque no esté presupuestado, lo que implica que el presupuesto que fue formulado para ejecutarse durante el año fiscal en vigencia, sufre modificaciones y por ende alteran lo presupuestado, situaciones que vienen a afectar económicamente las arcas municipales por las sanciones que impone la entidad fiscalizadora por la indebida ejecución del presupuesto.

### **1.1.2 Definición del problema de investigación**

El Sistema Financiero de la Municipalidad de Salcaja, se define bajo los principios y procedimientos del Sistema Integrado de Administración Financiera y Control (SIAF-SAG), y utiliza la herramienta informática “Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental para Gobiernos Locales” (SICOIN-GL), diseñada para integrar los principales sistemas financieros y administrativos, agilizar los procesos y proporcionar información oportuna y confiable sobre las transacciones económico-financieras de la Municipalidad, herramienta informática que lleva el control de la ejecución presupuestaria, registrando ingresos y gastos de los programas y proyectos según corresponda, generando automáticamente con cada registro presupuestario la contabilidad y el proceso de pago el cual requiere de una adecuada formulación del presupuesto.

Siendo el caso en la Municipalidad que, cuando llega la fecha de formular el proyecto de Presupuesto, este es elaborado por dos personas, quienes deciden que recursos les asignan a las dependencias municipales sin solicitarles información a las mismas, lo que incide gravemente en la ejecución presupuestaria al momento que las dependencias solicitan materiales e insumos y para proveerlos de estos, tienen que recurrir a los traslados de un renglón a otro, afectando el presupuesto de la dependencia que sí los tiene asignados.

Otro problema que surge es que al analizar el reporte de la Ejecución Presupuestaria se puede evidenciar que hay actividades que tienen concentradas varias dependencias, lo que impide que en un momento preciso se pueda determinar el presupuesto que le corresponde a cada una y los gastos que efectúan para su sostenimiento.

También se han dado casos donde los fondos de un proyecto X son trasladados para la ejecución de un nuevo proyecto el cual no estaba contemplado presupuestariamente, siendo el presupuesto el único documento ordenador de planeación y control municipal, en el cual se expresan los programas, proyectos, actividades u obras que estiman ejecutar en un ejercicio fiscal, es necesario conjugar los recursos humanos, materiales, financieros, técnicos y que sea

formulado de manera adecuada para evitar que la Municipalidad se vea afectada por el mal manejo del presupuesto, surgiendo de ello las siguientes interrogantes:

¿Qué factores han influido en la Municipalidad para no haber atendido con eficacia esta debilidad?

¿Por qué es necesario dotar de herramientas administrativas para la elaboración del presupuesto de la Municipalidad de Salcaja?

¿Cuáles son las consecuencias legales y administrativas de la no eficiente planeación y gestión presupuestaria en la Municipalidad de Salcaja?

### **1.1.3 Indicadores ilustrativos de la existencia del problema**

Reportes presupuestarios generados del SICOIN-GL en los cuales se refleja la ejecución presupuestaria donde se puede comprobar que las dependencias no tienen una asignación eficiente respecto a los rubros que van a afectar. Por ejemplo:

- Ejecución de Egresos del Ejercicio.<sup>2</sup>
- Detalle de Ejecución Presupuestaria.<sup>3</sup>
- Tarjeta de Ejecución Presupuestaria.<sup>4</sup>

Sanciones impuestas por la Contraloría de Cuentas por la indebida ejecución del presupuesto.

- De conformidad con el Nombramiento de la Contraloría de Cuentas No. DAM-0220-2012 de fecha 07 de marzo de 2012 en los hallazgos relacionados con cumplimiento a leyes y regulaciones aplicables, Área Financiera se detectó el siguiente hallazgo: Hallazgo No.1 Deficiente programación presupuestaria. (ver anexo 3)

### **1.1.4 Legitimidad del estudio del problema**

Vecinos del municipio se ven afectados por los cambios que sufren los proyectos presupuestados y que ya no se llevan a cabo.

---

<sup>2</sup> Reporte del SICOIN-GL No. R00814981.rpt muestra las asignaciones presupuestarias, modificaciones, lo devengado, lo ejecutado y el saldo disponible que se tiene en determinada fecha.

<sup>3</sup> Reporte del SICOIN-GL No R00814859.rpt detalla los gastos efectuados en la ejecución presupuestaria.

<sup>4</sup> Reporte del SICOIN-GL No R00815282.rpt, indica la estructura utilizada en la ejecución presupuestaria de un gasto.

Jefes de Dependencias, debido a la falta de programación de los insumos que necesitan para realizar sus tareas, impide que no puedan cumplir con los objetivos programados.

Autoridades y Funcionarios Municipales, por las faltas cometidas en la ejecución del presupuesto provoca sanciones que deben ser pagadas por las autoridades, en este caso el Alcalde y algunos miembros del Concejo, así como los Encargados de la DAFIM, Presupuesto y DMP.

### **1.1.5 Justificación del estudio del problema**

En la Municipalidad de Salcajá, se han detectado serios problemas en lo que respecta a la formulación y control del presupuesto, siendo necesario definir propuestas concretas de apoyo sobre todo en lo que respecta a la utilización de herramientas administrativas indispensables para superar las debilidades encontradas y evitar que se sigan teniendo muchas incidencias negativas en el ámbito municipal ya que existe un problema que debe ser resuelto, dotando a las autoridades municipales de herramientas administrativas necesarias para llevar a cabo la formulación presupuestaria de manera eficiente, cuyos resultados se verán reflejados en un presupuesto bien elaborado lo que coadyuvará a hacer más eficaz la ejecución de los recursos públicos que se administran en la Municipalidad.

## **1.2 Delimitación del problema de investigación**

### **1.2.1 Delimitación espacial e institucional del estudio del problema**

La investigación se realizó en la Municipalidad de Salcajá, Quetzaltenango.

### **1.2.2 Delimitación temporal o histórica del estudio del problema**

Para el estudio de la investigación se tomó el periodo 2011-2012, debido a la implementación del Sistema de Contabilidad Integrada para los Gobiernos Locales (SICOIN-GL) en la Municipalidad de Salcajá.

### **1.2.3 Selección de unidades de análisis**

- Alcalde Municipal
- Concejo Municipal
- Dirección de Administración Financiera Municipal

- Dirección Municipal de Planificación
- Jefes de Dependencias
- Presupuesto Municipal
- Contraloría General de Cuentas

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

- Realizar un diagnóstico sobre el proceso de elaboración y programación del presupuesto en la Municipalidad de Salcajá y elaborar una propuesta de herramientas administrativas como estrategia de gestión para la adecuada formulación y ejecución del presupuesto en la Municipalidad de Salcajá.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Eficientar la formulación del presupuesto de egresos municipal de manera efectiva y de acuerdo a procedimientos y normas establecidas para la ejecución presupuestaria.
- Contribuir para que cada dependencia obtenga información exacta, veraz y confiable que permita en un momento determinado evaluar su rendimiento y tomar decisiones.
- Readecuar la Estructura Programática de la Municipalidad de Salcajá

### **1.4 Sistema de hipótesis y operacionalización de variables**

#### **1.4.1 Sistema de Hipótesis**

##### **Hipótesis General**

La falta de coordinación e información para la formulación y programación del presupuesto, impide formular y programar de manera efectiva el presupuesto de la Municipalidad de Salcajá.

##### **Definición y operacionalización de variables**

## 1.4.2 Definición y relación entre variables

VARIABLES	UNIDADES DE ANALISIS	ATRIBUTOS: Características o propiedades que presentan las unidades de análisis y que serán sometidas a medición	INDICADORES
<b>INDEPENDIENTE:</b> Coordinación e información para la formulación y programación del presupuesto			
	Alcalde	✓ Conocimiento sobre legislación municipal y mecanismos de gestión y control financiero municipal sobre los procesos de información y coordinación.	✓ % de conocimiento sobre la legislación municipal y los mecanismos de gestión y control financiero municipal. ✓ Conocimiento del SICOIN GL ✓ % aceptación muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo, sobre mecanismos de control financiero municipal, ✓ % aceptación muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo, sobre la existencia suficiente de información y coordinación institucional en la formulación y programación del presupuesto ✓ % aceptación, muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo, sobre la calificación del proceso de formulación y programación del presupuesto, ✓ Número de reparos hechos por la CGC ✓ Número de sanciones realizadas por la CGC
	Concejo Municipal	✓ Conocimiento sobre legislación municipal y mecanismos de gestión y control financiero municipal sobre los procesos de información y coordinación	✓ % de conocimiento sobre la legislación municipal y los mecanismos de gestión y control financiero municipal. ✓ Conocimiento del SICOIN GL ✓ % aceptación muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo, sobre mecanismos de control financiero municipal ✓ % aceptación muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo, sobre la existencia suficiente de información y coordinación institucional en la formulación y programación del presupuesto,

			<p>nivel medio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ % aceptación muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo, sobre la calificación del proceso de formulación y programación del presupuesto, nivel medio</li> </ul>
	Dirección de Administración Financiera Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grado de preparación del personal de la DAFIM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nivel de escolaridad de los trabajadores de la DAFIM</li> <li>✓ % Ejecución presupuestaria</li> <li>✓ % Ejecución Financiera</li> </ul>
	Dirección Municipal de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento sobre lineamientos en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) y Plan Operativo Multianual (POM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Numero de capacitaciones recibidas al año sobre el POA Y POM</li> <li>✓ % Proyectos ejecutados</li> <li>✓ Numero de empleados DMP</li> </ul>
	Jefes de Dependencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento sobre el SiCOINGL</li> <li>✓ Conocimiento sobre las leyes que rigen el presupuesto</li> <li>✓ Conocimiento sobre los procesos de la formulación del presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ % Hombres y mujeres</li> <li>✓ % Edad</li> <li>✓ % Nivel de escolaridad</li> <li>✓ % Tiempo antigüedad laboral</li> <li>✓ % Conocimiento sobre el SICOIN GL</li> <li>✓ % Participación en capacitaciones</li> <li>✓ %Tiempo de utilizar el sistema SICOIN GL</li> </ul>
<b>DEPENDIENTE:</b> Impide formular y programar de manera efectiva el presupuesto de la Municipalidad de Salcajá	Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formulación</li> <li>✓ Programación</li> <li>✓ Ejecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ % Financiamiento del presupuesto</li> <li>✓ % Ejecución presupuestaria</li> <li>✓ % Ejecución Financiera</li> </ul>
	Informes de CGC	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reparos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Número de reparos por parte de la CGC</li> <li>✓ Número de sanciones impuestas</li> <li>✓ Número y listado de funcionarios y empleados sancionados por la CGC</li> </ul>

## 1.5 Metodología

### 1.5.1 Método

Para fines de esta investigación se usó el método deductivo, entendiendo como este método, la totalidad de reglas y procesos con cuya ayuda; es posible deducir conclusiones finales a partir de enunciados supuestos llamados premisas, si de una hipótesis se sigue una consecuencia y esa hipótesis se da, entonces, necesariamente, se da la consecuencia.<sup>5</sup>

Y como método específico el método sistemático definiéndolo como un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este último nos permitirá comprender mejor el sistema a estudiar, debido que para ejecutar los registros contables en la Municipalidad de Salcajá se hace por medio del Sistema de Contabilidad Integrada de Gobiernos Locales, que consiste en una herramienta informática vía internet, que integra los módulos de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.

### 1.5.2 Universo

Se estableció un universo de 18 personas integrado por los Jefes y/o Encargados de las diferentes dependencias de la Municipalidad de Salcajá, por ser los responsables de determinar los insumos que se necesitan para la formulación y programación del presupuesto.

### 1.5.3 Selección de técnicas de recolección y registro de la información

La información se recolectó aplicando la técnica de la encuesta.

**Encuesta:** Técnica que consiste en recopilar información de: Sugerencias, opiniones, respuestas y datos generales que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio.

---

<sup>5</sup> Hernández (1998) indica que el método deductivo permite deducir conclusiones de una hipótesis para determinar su veracidad.

#### **1.5.4 Instrumentos**

Para la recolección de la información se utilizó como instrumento:

**Cuestionario:** Instrumento que permite recabar los datos deseados, siendo su principal ventaja que en poco tiempo se puede obtener la reacción de numerosas personas, puesto que todos reciben las mismas preguntas e instrucciones para responder de manera abierta, cerrada o de opción múltiple y es más fácil ordenar los datos de las respuestas conseguidas. Está dirigido al Alcalde, miembros del Concejo Municipal y Jefes y/o Encargados de las dependencias municipales.<sup>6</sup>

#### **1.5.5 Forma en que se analizaron e interpretaron los resultados**

Los datos fueron recolectados por la persona responsable de la investigación, los cuales están representados en tablas simples, su representativo en gráficos de pastel y el porcentaje está representado de mayor a menor. En primer lugar se formuló la pregunta, posteriormente el objetivo para la cual fue formulada; el análisis se realizó con base a los porcentajes que alcanzan las distintas respuestas de cada pregunta. Finalmente se hizo la interpretación de los datos.

### **1.6 Estrategia de investigación**

#### **1.6.1 Actividades según orden de prioridades:**

- Reconocimiento de instalaciones
- Elaboración Diseño
- Consultas bibliográficas
- Elaboración del instrumento de recopilación de datos
- Recopilación de Información
- Tabulación e interpretación de datos
- Elaboración de Propuesta
- Elaboración conclusiones
- Revisión de Trabajo
- Informe Final

---

<sup>6</sup> Suazo (2000), menciona que el cuestionario se refiere a una serie de preguntas que se realizan para obtener la opinión de los encuestados.

### 1.6.2. Cronograma de actividades

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	1 MES				2 MES				3 MES				4 MES				5 MES				6 MES			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reconocimiento instalaciones Municipalidad	■																							
Elaboración Diseño	■	■	■	■																				
Consultas Bibliográficas					■	■	■	■																
Elaboración instrumento (cuestionario)									■															
Recopilación de información									■	■	■	■												
Tabulación e interpretación de datos													■	■	■	■								
Elaboración de Propuesta																	■	■						
Elaboración Conclusiones																			■	■				
Revisión de Trabajo																					■	■		
Informe Final																							■	■

### 1.6.3 Identificación de limitaciones y obstáculos al proceso de investigación

Al realizar el trabajo de campo se logró la oportunidad de tener audiencia con el Alcalde Municipal para presentarle el tema de Investigación el cual fue aprobado por el Jefe edil, argumentando que es de suma importancia para poder determinar las deficiencias que se han cometido y enmendarlas a tiempo, además permitirá que las personas involucradas tengan conocimiento de cómo elaborar el presupuesto de acuerdo a la ley.

Las limitaciones y obstáculos en el proceso de la investigación se puede mencionar la poca colaboración de algunos jefes de dependencias al responder la boleta de encuesta que les fue proporcionada, manifestando que no contaban con el tiempo necesario para contestarla, sin embargo se les dio otros días mas para que pudieran responder la misma.

Así también la ausencia de algunos jefes por estar en el periodo vacacional, causó que se recurriera a la colaboración de los subalternos para que les

hicieran llegar la boleta de encuesta y darles un tiempo prudencial para recoger el instrumento contestado.

Otro de los obstáculos fue el corto tiempo con que se contaba para realizar el trabajo de campo, ya que esta información fue primordial para el desarrollo de la presente investigación.

## **CAPITULO II. MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

### **2.1 Discurso Teórico: Conceptos básicos sobre 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. Es un instrumento que materializa con recursos financieros el plan operativo anual (plan anual de obras y servicios).

Según el autor Cristóbal del Río, define el presupuesto como “La estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una entidad en un periodo determinado”<sup>7</sup>

El presupuesto municipal expresa de manera formal, escrita y planificada, los ingresos que la Municipalidad considera que podrá obtener y los gastos o egresos que estima realizar en el mismo período, contiene decisiones políticas relativas a ingresos y gastos municipales (en qué se gastará y de dónde saldrán los recursos).

El Presupuesto municipal contiene los ingresos corrientes y de capital que se estima percibir en el ejercicio fiscal y el límite máximo de los gastos que podrá efectuar la Municipalidad en el mismo ejercicio fiscal, tiene la finalidad que el gasto se realice; ya sea en la adquisición de bienes, ejecución de obras o para la prestación de servicios municipales a fin de solucionar las necesidades del municipio y con ello concretar los objetivos planteados por el Concejo Municipal, en su plan de desarrollo integral y plan operativo anual.

En la elaboración del presupuesto municipal adecuado a las necesidades del municipio se debe de considerar los ingresos que la Municipalidad estima obtener así como los gastos o egresos que considera realizar dentro de un ejercicio fiscal, el que se verá afectado por las decisiones políticas que se tomen en relación a la obtención de los ingresos y gastos que se realicen por lo cual se hace necesario que previo a elaborar el presupuesto se debe elaborar un plan operativo anual POA y siempre considerando lo plasmado en el Plan Multianual.

---

<sup>7</sup> Del Río González (2000) menciona que el presupuesto por programas no se refiere solamente a una clasificación de gastos, si no aun método que coordina los recursos disponibles con los objetivos que se pretenden alcanzar.

Esta elaboración debe ser participativa, debiendo contar con la participación de la sociedad civil organizada por medio de Cocodes y de los Jefes y /o Encargados de las dependencias Municipales, para estar más apegado a las necesidades de la entidad y del municipio.

### **2.1.1 Principios que rigen el Presupuesto Municipal**

El Acuerdo Gubernativo No. 240-98 Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto en su artículo octavo establece los principios presupuestarios de:

**Anualidad:** El ejercicio fiscal es de un año y el presupuesto deberá elaborarse sobre esa base.

**Unidad:** El presupuesto es uno. En él deben figurar todos los ingresos previstos y los gastos autorizados para el ejercicio fiscal.

**Equilibrio:** Los gastos presupuestados no deben ser mayores a los ingresos que se esperan recibir en un período determinado.

**Legalidad y especificación:** En la formulación del presupuesto es prohibido incluir ingresos que no tengan base legal.

Se deben indicar las fuentes de financiamiento de donde se tomarán los recursos para cubrir los gastos previstos.

**Publicidad:** El presupuesto y su ejecución son documentos públicos, disponibles para cualquier persona que quiera consultarlos.

**Vinculado a un Plan:** El presupuesto es el instrumento que expresa anualmente la operativización del plan de desarrollo integral del municipio.

**Participativo:** En la elaboración del presupuesto se tomarán en cuenta las sugerencias, propuestas y necesidades de la comunidad organizada, canalizadas a través de los Consejos comunitarios de Desarrollo-COCODE- y del Consejo Municipal de Desarrollo-COMUDE-.<sup>8</sup>

**Sujeto a la Realidad Financiera del Municipio:** El presupuesto deberá estar sujeto a la realidad financiera con base a las estimaciones y resultados de los últimos cinco años.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Se toma lo establecido en el Código Municipal, Decreto 12-2002, artículo 132

<sup>9</sup> Se toma lo establecido en el Código Municipal, Decreto 12-2002, artículo 128

**Programación:** Es obligatoria una estructura programática del presupuesto, expresado en forma separada las partidas asignadas a programas de funcionamiento, inversión y deuda.<sup>10</sup>

Esto quiere decir que se formulará especificando los resultados que se obtendrán durante determinado período fiscal.

Lo que significa que el presupuesto deberá prepararse y aprobarse para cada ejercicio fiscal (de enero a diciembre), contener agrupados y clasificados los ingresos y egresos en un solo documento; todos los recursos y gastos estimados para cada ejercicio fiscal, el presupuesto deberá estructurarse en forma tal que exista correspondencia entre los ingresos y los egresos, los gastos deberán conformar una programación basada en planes de desarrollo, el presupuesto debe hacerse del conocimiento del público en los medios indicados para el efecto.

### **2.1.2 Etapas del Proceso del Presupuesto Municipal**

**Formulación:** El Concejo Municipal define las políticas presupuestarias a aplicar, discute y aprueba el presupuesto antes del 15 de diciembre con el voto favorable de las dos terceras partes, mientras que la Alcaldía estima los ingresos y proyecta los gastos a realizar, está conformada por dos grandes momentos: <sup>11</sup>

Programación: La programación presupuestaria consiste en la fijación de metas y en la asignación de recursos (humanos, materiales y financieros), que permitan alcanzar los objetivos propuestos dentro de los Planes o Programas del Gobierno Municipal. Es orientada por la Unidad de Administración Financiera –UDAF- en cada Institución del Sector Público.

Preparación y Presentación: Al concluir las etapas anteriores, el departamento de Presupuesto procede a efectuar los análisis y ajustes técnicos, según las políticas y disposiciones dictadas por el Concejo Municipal y posteriormente lo elevan al Concejo para su consideración.

Al realizar la formulación presupuestaria deben contemplarse las partidas presupuestarias adecuadas al tipo de actividad a realizar ya que de esto depende en un cien por ciento la información financiera reflejada en los Estados Financieros, pues de lo contrario no se tendría una contabilidad de acuerdo a lo real ejecutado a nivel de presupuesto.

---

<sup>10</sup> Se toma lo establecido en la Constitución Política de la República, artículo 237

<sup>11</sup> Manual del usuario para la formulación Presupuestaria de Ingresos y Gastos para la Administración Central y Entidades descentralizadas y Autónomas.

**Ejecución:** Se da en la recaudación de los ingresos y la realización de los gastos contemplados dentro del presupuesto según la programación trimestral. El presupuesto se puede modificar con el voto favorable de las dos terceras partes.

**Evaluación:** Comprende básicamente, la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de las causas, y la recomendación de medidas correctivas.

**Liquidación:** Al finalizar el año fiscal se elabora un informe de ejecución presupuestaria que se debe enviar a los organismos competentes para su consideración y aprobación según artículo 43 de la Ley Orgánica del Presupuesto.

El concejo Municipal recibe informe cuatrimestral por parte del Alcalde referente a la ejecución presupuestaria, esta información también se da a las comunidades por medio de los Alcaldes Auxiliares.

### **2.1.3 Base Legal del Presupuesto**

La implementación de una nueva metodología presupuestaria, debe responder a la normativa que rige la actuación municipal y cumplir con lo que establece la Constitución Política de la República, Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento y Código Municipal, como se presenta a continuación:<sup>12</sup>

La Constitución Política de la República, establece que las Municipalidades del país como entes autónomos obligadamente deberán enviar sus presupuestos al Ejecutivo y al Congreso de la República para que sean conocidos.

El Código Municipal indica que obligatoriamente las municipalidades deberán formular sus presupuestos con una estructura programática, en donde se expresen los productos finales que se le brindan a la población los proyectos y obras que se ejecutarán.

La Ley Orgánica del Presupuesto establece que sin perjuicio de la autonomía municipal, las Municipalidades deberán de adoptar la metodología presupuestaria que se esté utilizando en el sector público, esto significa que deberá utilizar la metodología del presupuesto por programas a través de categorías programáticas.

---

<sup>12</sup> USAID-PROGRAMA DE GOBIERNOS LOCALES (2010) Manual de legislación Municipal, señala las diferentes leyes que rigen la formulación del Presupuesto.

## **2.2 Conceptualización del Presupuesto por Programas**

El presupuesto por Programas, es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas, actividades y proyectos muestran las tareas a efectuar, señalando los objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejora la ejecución de las actividades gubernamentales.<sup>13</sup>

"Es la expresión formal de los recursos financieros destinados a la realización de actividades específicas, durante un período determinado y se utiliza como medio de planificación y control indicando el monto, origen y destino aproximado de los ingresos y egresos".<sup>14</sup>

### **2.2.1 Objetivos del Presupuesto por Programas**

El Ministerio de Finanzas Públicas, establece los siguientes objetivos:

Contar con una planificación anual, para que la Municipalidad pueda alcanzar las metas y objetivos durante el periodo fiscal, así como la información necesaria para conocer previamente en qué medida se podrán cubrir los compromisos financieros adquiridos derivados de la producción de bienes y la prestación de servicios.

Ser un instrumento operativo de los planes a corto, mediano y largo plazo, que permita coordinar las actividades de la Municipalidad y programar adecuadamente la utilización de los recursos.

### **2.2.2 Ventajas del Presupuesto por Programas**

- Mejor planeación del trabajo.
- Mayor precisión en la confección de los presupuestos.
- Determinación de responsabilidades.
- Mayor oportunidad para reducir los costos, basándose en decisiones políticas.
- Identificación de las funciones duplicadas.
- Mejor control de la ejecución del programa.

---

<sup>13</sup> Del Río (2000) indica que lo esencial en el presupuesto por programas son las diversas jerarquías, objetivos parciales enfocados todos a un fin general, siempre enfocados al desarrollo del municipio.

<sup>14</sup> INFOM-(2003) menciona que el presupuesto por programas se considera como una herramienta por excelencia para traducir en términos monetarios el diseño de acciones que habrá de realizarse a través del plan operativo anual.

- El sistema de presupuestos por programas acumula sistemáticamente una valiosa información, indispensable para la formulación y permanente revisión de los planes.
- Al formular el presupuesto en forma descentralizada se crean las bases y la organización necesarias para un proceso de planificación que comienza en la parte inferior de la pirámide organizativa y fluye coordinadamente hasta su cumbre.
- Permite evaluar la eficiencia con que operan las diferentes entidades ejecutoras de programas y proyectos.
- El presupuesto por programas muestra los resultados que se obtendrán en el período fiscal.
- Permite establecer un vínculo entre el presupuesto con un plan determinado.
- Permite establecer estándares de medición básicos para la evaluación de eficiencia.

### **2.2.3 Definición de Categorías Programáticas**

Las categorías programáticas son la formalización en el presupuesto de las diversas acciones a realizar jerárquicamente o delimitándolas en forma tal que el expresar la red de conocimiento sea fiel no sólo de la tecnología de producción de la institución y de sus unidades administrativas en la gestión productiva, sino además debe contar con el grado de flexibilidad y responsabilidad en la asignación y uso de los recursos para la obtención de los objetivos.

“Las Categorías Programáticas, son unidades de programación de recursos que jerarquizan y delimitan el ámbito de las diversas acciones presupuestarias. Expresan la tecnología de producción y la características siguientes: a) su producción puede ser final o intermedia, b) requiere de un centro de gestión productiva, c) Sus insumos son definibles y previsibles y d) Comprende la totalidad de los insumos requeridos para la producción “.<sup>15</sup>

La División Fiscal de las Naciones Unidas ha sugerido que un presupuesto por programas y actividades: “Es un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza más bien que a las cosas que adquiere. Las cosas que un gobierno adquiere, tales como servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte, etc., no son naturalmente; sino medios que emplea para el

---

<sup>15</sup> Ministerio de Finanzas Publicas (2000) indica que la función de las categorías programáticas consiste en jerarquizan y delimitar el ámbito de las diversas acciones presupuestarias para que exprese el grado de flexibilidad y responsabilidad en la asignación y uso de los recursos para la obtención de los productos.

cumplimiento de sus funciones, pues estas pueden ser carreteras, escuelas, drenajes, pavimentos etc. Estas funciones se expresan a través de los programas institucionales, cuyos productos (bienes y servicios) contribuyen al cumplimiento de las metas macroeconómicas del Estado”.

En Guatemala, la Ley Orgánica del Presupuesto (Decreto No. 101-97) lo regula en su artículo 12, en donde dice que: “En los presupuestos de egresos se utilizará una estructura programática coherente con las políticas y planes de acción del Gobierno, que permita identificar la producción de bienes y servicios de los organismos y entes del sector público, así como la incidencia económica y financiera de la ejecución de los gastos y la vinculación con sus fuentes de financiamiento.”

El Manual de presupuesto por programas y actividades, contempla que: el presupuesto por programas y actividades se desarrolla y se presenta a base del trabajo que debe ejecutarse atendiendo la objetividad específica y costos de ejecución de dicho trabajo.

#### **2.2.4 Categorías Programáticas**

El presupuesto Municipal será formulado atendiendo a las categorías programáticas siguientes: <sup>16</sup>

**Programa:** Es una categoría programática cuya producción es terminal de una red de acciones presupuestarias. Cuyas características son: a) Es la categoría de mayor nivel, b) Su producto es terminal, c) Conforman los nudos finales de la red y d) Se conforma por agregación de categorías programáticas de menor nivel.

**Subprograma:** Es una categoría programática cuyas relaciones de condicionamiento son exclusivas con un programa. Cuyas características son: a) Su producción terminal es parcial con respecto a la del programa y más específica que el de este, b) Los recursos son sumables a nivel del programa al igual que los productos, los cuales serán parciales con respecto a la producción del programa.

**Proyecto:** Es una categoría programática que expresa la creación, ampliación o mejora de un bien de producción durable. Por tanto el proyecto de inversión así definido, se corresponde con el concepto de inversión real reflejado en el Sistema de Cuentas Nacionales. Sus características principales: a) Su producción se

---

<sup>16</sup> Del Rio (2000) indica las diferentes categorías presupuestarias.

considera como formación bruta de capital, b) Está formado por un conjunto de actividades (administrativas) y de obras complementarias.

**Actividad:** Es una categoría programática cuya producción es intermedia, por tanto condiciona a uno o varios productos terminales e intermedios, igualmente que la obra, la categoría programática de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de asignación formal de recursos.

**Obra:** Es la categoría programática de mínimo nivel en términos de asignación de recursos, al igual que la actividad. Características: a) No es parte integrante de ningún programa, b) Expresa la desagregación del proyecto en los diversos productos que lo conforman, ninguno de los cuales es suficiente para el logro del propósito del proyecto,

## **2.3 Formulación del Presupuesto Municipal**

El Código Municipal, en su artículo 131 indica "El Alcalde Municipal asesorado por las comisiones de finanzas, probidad y funcionarios municipales (DAFIM y Encargado de Presupuesto) formulará su proyecto de presupuesto, debiendo sujetarse a la legislación vigente en la materia, el presupuesto debe ser presentado en la primera semana del mes Octubre de cada año para conocimiento, modificación y aprobación del Concejo Municipal, cabe resaltar la importancia del cumplimiento del plazo en cuanto a la aprobación del presupuesto a más tardar el quince de diciembre de cada año. Si se iniciare el ejercicio siguiente, sin estar aprobado el nuevo presupuesto, regirá el del año anterior, el cual puede ser modificado o ajustado por el Concejo Municipal."

### **2.3.1 Informes de la Gestión Presupuestaria**

Para fines de consolidación de cuentas información que debe efectuar el Organismo Ejecutivo, las Municipalidades remitirán, al Ministerio de Finanzas Públicas, al Congreso de la República y a la Contraloría General de Cuentas, sus presupuestos de ingresos y egresos aprobados. Asimismo, la información de la ejecución física y financiera de su gestión presupuestaria, en la oportunidad y con el contenido que señale el reglamento. En cuanto a la inversión pública, se informará, además, a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

### **2.3.2 Formulación del Presupuesto de Ingresos**

La programación de los gastos municipales tiene por objeto la distribución de los renglones según las actividades de cada Plan de Trabajo. Constituyen funciones del Gobierno Municipal, las actividades que éste desarrolla con el fin primordial de llevar a cabo la prestación de servicios públicos municipales esenciales y la ejecución de obras de infraestructura física que beneficien a la población.

La estimación de los gastos que se programarán para el siguiente ejercicio fiscal, deberá basarse en el Plan Anual de Trabajo que es elaborado por el Concejo Municipal.

El Jefe de la Dirección de Administración Financiera Municipal -DAFIM- será el encargado de coordinar el proceso de formulación, debiendo solicitar a cada Unidad Administrativa su plan de trabajo con metas específicas y los recursos estimados para llevarlas a cabo.

"Debe observarse lo indicado en el artículo 128 del Código Municipal y artículo 11 de la Ley Orgánica del Presupuesto, en donde establece que el proyecto se realizará sobre una base real y efectiva; y resultados de los últimos cinco años, conforme a las especificaciones y base legal de las distintas clases de ingresos y demás fuentes de financiamiento.

Así como, de las leyes específicas inherentes a su generación y fundamentada en criterios técnicos conocidos para el caso de Municipalidades."

### **2.3.3 Origen de los Ingresos**

"La base tributaria de las municipalidades está contenida en una serie de disposiciones legales, las cuales están constituidas por documentos que amparan el cobro de los ingresos"<sup>17</sup>

- Plan de arbitrios y tasas (Ingresos Corrientes)
- Reglamentos de Servicios Públicos (Ingresos Corrientes)
- Decretos del Congreso (Ingresos de Capital)
- Otras disposiciones legales

---

<sup>17</sup> MINFIM/DTP (2013) señala que por medio del Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el sector público de Guatemala, se puede identificar las fuentes u orígenes de los ingresos que financian los egresos y precisar la orientación específica de cada fuente, a efectos de controlar su aplicación.

### 2.3.4 Clasificación de los Ingresos

Los ingresos presupuestarios, por su origen se clasifican en corrientes y de capital, a la vez se dividen en la forma siguiente:<sup>18</sup>

**Ingresos Corrientes:** Son las cantidades de efectivo, que en forma regular y ocasional, son recibidos por las Municipalidades, incrementando el activo, sin crear endeudamiento ni dar lugar a una transferencia de bienes patrimoniales por parte de la Municipalidad que los recibe.

**Ingresos Tributarios:** En esta clase se incluyen arbitrios y contribuciones especiales, dividiéndose en dos secciones: impuestos directos e indirectos.

**Ingresos No Tributarios:** Comprende los ingresos provenientes de fuentes no impositivas, que contienen el concepto de contraprestación, tales como: tasas, derechos, arrendamientos, multas, etc.

**Transferencias Corrientes:** Son fondos que el Gobierno Central traslada a las Municipalidades de la República en cumplimiento de Decretos y Leyes específicas, provenientes de la recaudación de impuestos sobre aguardiente, café, Impuesto Único Sobre Inmuebles; también se incluyen transferencias del sector privado, tales como: aportes, donaciones y subsidios.

**Transferencias de Capital:** Incluyen todos los ingresos que aumentan el pasivo municipal, como los préstamos, los que disminuyen el patrimonio del municipio, como resultado de la venta o realización de activos patrimoniales, el ahorro de ejercicios anteriores, las transferencias recibidas del Gobierno Central y las que provienen de la recuperación de capital por préstamos otorgados por la Municipalidad también considera los que son trasladados a través del Instituto de Fomento Municipal -INFOM- por concepto de cerveza, aguardiente, hule y café.

**Fondos Propios:** Estos ingresos están constituidos por el valor de los terrenos, maquinaria y demás bienes materiales que las Municipalidades venden al sector público y privado.

**Endeudamiento Público Interno:** Son préstamos que el Instituto de Fomento Municipal y otras Instituciones Públicas o Privadas, otorgan a las Municipalidades, con el fin de proveerlas de los recursos financieros para el desarrollo de sus fines.

---

<sup>18</sup> MINFIM/DTP (2013) detalla los diferentes ingresos que perciben las entidades gubernamentales.

**Disminución de Disponibilidades (Ahorro de Ejercicios Anteriores):** Estos ingresos provienen de los saldos al 31 de diciembre, de caja y bancos, los que constituyen una disponibilidad monetaria para financiar el presupuesto que se esté ejecutando.

### **2.3.5 Destino de los Ingresos Presupuestarios**

Es la aplicación o uso que se da a los fondos municipales, para cubrir los gastos correspondientes a los tipos de presupuesto de funcionamiento, inversión y deuda pública.

El destino y origen de los fondos se determina mediante la aplicación de instrumentos legales que norman el presupuesto, por lo tanto su ejecución deberá llevarse a cabo con base a criterios legales, razonables y ecuanimes de la administración municipal, a efecto de evitar sobregiros que provocan el agotamiento prematuro de los renglones de gasto y en consecuencia la baja disponibilidad financiera.

Los ingresos corrientes deben destinarse a la cobertura de gastos de funcionamiento (Actividades Centrales, Servicios Públicos, entre otros) y los excedentes al pago de la deuda pública y a la inversión, mientras que los de capital a cubrir exclusivamente el pago de la deuda municipal y programas de inversión (Infraestructura Física).

## **2.4 Formulación del Presupuesto de Egresos**

De acuerdo con lo indicado en el Código Municipal, en ningún caso el monto fijado por concepto de egresos podrá ser superior al de los ingresos previstos, más la suma disponible en caja por economía o superávit de ejercicios anteriores. Esto significa que deberá existir un equilibrio entre los ingresos y los egresos a estimar.

La estimación de los gastos que se programarán para el siguiente ejercicio fiscal, deberá basarse en el Plan Anual de Trabajo que es elaborado por el Concejo Municipal. El Jefe de la Unidad de Administración Municipal -AFIM- o el Tesorero Municipal, será el encargado de coordinar el proceso de formulación, debiendo solicitar a cada Unidad Administrativa su plan de trabajo con metas específicas y los recursos estimados para llevarlas a cabo.

La programación de los gastos municipales, tiene por objeto la distribución de los renglones según las actividades de cada Plan de Trabajo. Constituyen funciones del Gobierno Municipal, las actividades que éste desarrolla con el fin primordial de

llevar a cabo la prestación de servicios públicos municipales esenciales y la ejecución de obras de infraestructura física que beneficien a la población.

#### **2.4.1 Clasificación Institucional Municipal**

De acuerdo con el Manual de Clasificaciones Presupuestarias del Sector Público, los egresos presupuestarios están representados a través de clasificadores de la forma siguiente:<sup>19</sup>

##### **Clasificación por Tipo de Programas**

Los programas que se ejecutan en una Municipalidad se pueden agrupar según su finalidad y función, estos pueden definirse fácilmente dependiendo si se trata de programas, cuyo objeto es la administración municipal o la prestación de servicios públicos o la ejecución de obras municipales. Dependiendo de la relevancia que cada municipalidad le otorgue a la prestación de sus servicios puede definir los programas que considere necesarios.

##### **Clasificación por Fuentes de Financiamiento**

Esta clasificación permite identificar las fuentes u orígenes de los ingresos que financian los egresos y precisar la orientación específica de cada fuente a efectos de controlar su aplicación.

##### **Clasificación por Grupo de Gasto:**

Este clasificador permite identificar con claridad y transparencia los bienes y servicios que se adquieren por las diferentes unidades administrativas de la Municipalidad en un determinado ejercicio fiscal.

#### **2.4.2 Descripción de los Procedimientos de la Formulación del Presupuesto**

En la formulación y programación del presupuesto municipal se requiere de varios procesos siendo ellos los que a continuación se describen:

---

<sup>19</sup> Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala (2013)

<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
Verificar el Plan de Desarrollo Municipal para analizar qué línea estratégica se ejecutará en el período que está por definirse.	Alcalde Concejo Municipal y DMP	Abril
Inicialmente se debe contar con la Base Legal, la Misión y la Visión de la institución para elaborar el Plan Operativo Anual (POA).	Alcalde Concejo Municipal y DMP	Abril
Teniendo la información anterior se debe desarrollar los objetivos estratégicos del año siguiente.	Alcalde Concejo Municipal y DMP	Junio
Posteriormente se deben desarrollar cada uno de los objetivos operativos que darán cumplimiento a los objetivos estratégicos.	Alcalde Concejo Municipal y DMP	Julio
Desarrollar las metas y las acciones correspondientes a cada uno de los objetivos operativos.	Alcalde Concejo Municipal y DMP	Julio
Elaboración de escenarios presupuestarios de ingresos con diferentes variantes para su posterior evaluación.	Encargado de Presupuesto o DAFIM, DMP y encargados de las distintas unidades operativas.	Julio - Septiembre
Posteriormente se define el techo presupuestario para el escenario seleccionado.	Encargado de Presupuesto o DAFIM, DMP y encargados de las distintas unidades operativas.	Julio - Septiembre
Una vez seleccionado y aprobado el escenario se debe realizar la red programática de egresos. Ingresar el anteproyecto de gastos delimitado por el techo presupuestario anteriormente definido.	Encargado de Presupuesto o DAFIM, DMP y Encargados de las distintas unidades operativas.	Octubre – 15 Diciembre
Se entra en un proceso de verificaciones y modificaciones hasta lograr aprobar y cerrar el anteproyecto.	Alcalde Municipal y Concejo Municipal	Octubre – 15 Diciembre
Posteriormente se aprueba y habilita el proyecto, se puede agregar estructuras, modificar montos de gasto.	Alcalde Municipal y Concejo	Octubre – 15 Diciembre
Se cierra el proyecto, esto se puede llevar a cabo una vez los ingresos y los egresos cuadren.	Alcalde Municipal y Concejo	Octubre –15 Diciembre
Se debe aprobar/anular los comprometidos y/o devengados que se tengan en el sistema	Encargados de las diferentes unidades	15 diciembre –31 diciembre

Sin embargo en la Municipalidad de Salcaja el proceso para la formulación del Presupuesto es el siguiente:

DESCRIPCION	RESPONSABLES	TIEMPO
Verifican el presupuesto del año anterior y en base a el inician el proyecto del presupuesto	Encargado de DAFIM y Encargado de Presupuesto	Julio
Definen el techo presupuestario y realizan la red programática	Encargado de DAFIM y Encargado de Presupuesto	Julio
Se traslada el anteproyecto para entrar en un proceso de verificaciones y modificaciones hasta lograr aprobar y cerrar el presupuesto.	Encargado de DAFIM y Encargado de Presupuesto Alcalde Municipal y Concejo Municipal	Octubre - 15 Diciembre
Posteriormente es aprobado el proyecto	Alcalde Municipal y Concejo	Octubre – 15 Diciembre
Se cierra el proyecto, esto se puede llevar a cabo una vez los ingresos y los egresos cuadren.	Alcalde Municipal y Concejo	Octubre –15 Diciembre

## 2.5 Plan Operativo

Las instituciones públicas, deberán considerar el cambio en el nivel de formulación del presupuesto multianual, el cual tiene el propósito de contar con el detalle analítico de los egresos al mínimo necesario en un período de tiempo determinado, el que debe tener como respaldo el Plan Estratégico institucional de mediano plazo, con su respectiva programación de metas en forma anual.<sup>20</sup>

### 2.5.1 Plan Operativo Multianual (POM)

El Plan Operativo Multianual (POM) es un instrumento de planificación que sirve como orientador para el quehacer institucional en un período de al menos, tres años, instrumento de gestión que funciona como el eslabón que permite vincular el marco estratégico del Plan Estratégico Institucional con la Planificación Operativa Anual de la Institución dado que en él se materializan los programas estratégicos de gobierno.<sup>21</sup>

Presenta las metas de resultados esperados en función de la producción. Esta producción se habrá calculado con base a necesidades, capacidad de producción

<sup>20</sup> Ministerio de Finanzas Públicas (2012-2014) señala el POA como una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico a las acciones que se proponen realizar en un periodo no mayor de un año.

<sup>21</sup> Segleplan/Minfin (2013) Indica que el POM presenta las metas de resultados esperados en función de la producción, la que habrá de ser calculada en base a las necesidades, capacidad de producción de entrega y estimaciones presupuestarias y de ejecución de proyectos-

y entrega y estimaciones presupuestarias y de ejecución de proyectos, de acuerdo a la elaboración de escenarios.

El Plan Operativo Multianual contiene dos elementos básicos:

- a) Es de carácter indicativo dado que sirve de guía de la política institucional de mediano plazo.
- b) Opera como el marco referencial del plan operativo anual para apoyar el cumplimiento de los resultados estratégicos.

Como mínimo, el POM debe contener:

- La definición, en términos operativos, de los resultados estratégicos e institucionales, constituyéndose en criterios orientadores al accionar institucional.
- La definición de los productos y subproductos.
- El análisis de la cadena de producción institucional.
- El costeo de los bienes y servicios que la Institución ofrece a la población.
- Articulación de los planes Operativos Institucionales de los años respectivos con el Presupuesto Multianual, facilitando una programación de los resultados a nivel plurianual en términos realistas.

### **2.5.2 Procedimientos del POM**

La elaboración del POM constituye de 5 pasos elementales:

- Validación del marco estratégico y resultados a lograr.
- Identificación de productos, (bienes y servicios) y metas requeridos para el logro del resultado.
- Costear, programar y presupuestar bienes y servicios a entregar dentro del marco Presupuesto Multianual.
- Identificar la Red de Producción de los bienes y servicios terminales.
- Diseñar el sistema de seguimiento a nivel de producto, resultado y efecto.

### **2.5.3 Sistema de Seguimiento a nivel del POM**

Se construye con un número limitado de indicadores que se focalizan en la parte media de la cadena causal, cubriendo la medición de productos, los resultados, efectos e impacto.

## 2.6 Presupuesto Multianual

El presupuesto multianual es un ejercicio de programación del gasto público que permite establecer las necesidades presupuestarias de mediano plazo que propician la provisión oportuna de productos estratégicos de calidad y el logro de resultados preestablecidos en favor del ciudadano. Comprende estimaciones para tres años y es el marco de referencia para la presupuestación programática por resultados.<sup>22</sup>

La adopción del marco de programación presupuestaria multianual supone un cambio metodológico en el cual el presupuesto anual se programa, formula y ejecuta en un contexto de resultados, metas, indicadores, estimaciones y proyecciones de mediano plazo.

Los principales objetivos para la adopción de un marco presupuestario de mediano plazo son:

- Consolidar la disciplina fiscal y el equilibrio macroeconómico.
- Brindar certeza presupuestaria y financiera a las entidades de gobierno.
- Proveer sostenibilidad financiera al logro de los resultados finales.
- Enmarcar las elecciones de política y de gasto público sobre la base de la capacidad real de financiamiento por parte del Estado.
- Mejorar la vinculación políticas-plan-presupuesto y centrar los esfuerzos de presupuestación y gestión en el logro de resultados.
- Mejorar la rendición de cuentas públicas.

Los programas presupuestarios definidos en un contexto de asignaciones multianuales, es la base para la discusión y determinación de las asignaciones presupuestarias anuales, sin excepción.

## 2.7 El Plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo Anual de las municipalidades, se define como una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico a las acciones que se proponen realizar para un periodo no mayor de 1 año. Permite optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de resultados, productos (bienes y servicios) y metas trazadas por el gobierno local.<sup>23</sup>

---

22 Guía para elaborar el Plan Operativo Anual 2014 de las Municipalidades del país.

23 Segleplan/Minfin (2013) señala que la finalidad del POA es que, el presupuesto sea la expresión del carácter territorial derivado de las políticas públicas vigentes y los planes territoriales existentes.

También se le considera como la herramienta concreta de gestión operativa de la planificación estratégica y multianual que explicita los resultados. Documento legal de gestión operativa que refleja los detalles de los productos y servicios que la Institución tiene programado realizar durante un año y que facilita el seguimiento de los procesos requeridos para la producción de bienes y servicios, los cuales se concatenan con el presupuesto en las categorías presupuestarias.

En este instrumento se puede encontrar:

- La cartera de los productos, servicios y actividades que la Institución tiene programada ofrecer a la población.
- Las metas anuales de gestión y permite identificar y medir los costos de los productos y servicios, tanto unitariamente como a nivel general.
- La programación anual de los costos de la entrega de bienes y servicios por centro de costo de la Institución.

El proceso de formulación del POA, consta de 4 pasos elementales:

- Validar el marco estratégico y resultados identificados en el POM.
- Revisión y programación anual de productos (bienes y servicios), actividades y metas.
- Programación cuatrimestral de costos de bienes y servicios.
- Identificar Indicadores anuales (insumos, productos).

El Sistema de Seguimiento a nivel del POA, se concentra en la medición de un número limitado de indicadores que se focalizan en la cadena causal, cubriendo principalmente la medición de los insumos y productos.

## **2.8 Gestión por Resultados**

La Gestión por Resultados (GpR): es un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos-humanos, financieros y tecnológicos, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

Es un enfoque diseñado para lograr la consistencia y coherencia buscadas entre los resultados de desarrollo del país y el quehacer de cada una de sus instituciones, busca que las instituciones públicas aumenten el valor que aportan a la ciudadanía por medio de la mejora continua de la entrega de los productos que

trasladan a la sociedad, de modo que generen cambios positivos y sostenibles a largo plazo en las condiciones de vida del ciudadano.

### **2.8.1 Planificación y Presupuesto por Resultados**

Es el instrumento que el gobierno utiliza para definir el rumbo o destino del país, para ello debe responder a tres preguntas, ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir? y ¿cómo podemos llegar?, para contestar a la primera pregunta se realiza un análisis de la situación social y económica del país mediante el uso de información estadística confiable.<sup>24</sup>

La respuesta a la segunda se relaciona con los objetivos de gobierno vigentes, para contestar a la tercera pregunta deben analizarse distintas opciones para lograr los objetivos y elegir aquellas que se muestren más pertinentes y eficientes.

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

No se pueden considerar estratégicos aquellos planes formulados con innumerables objetivos y metas pues no permiten focalizar los esfuerzos y recursos gubernamentales en las áreas o aspectos más importantes y operativos mediante el diseño de los productos y los procesos y el cálculo de los insumos que se necesitarán para concretar los objetivos propuestos en el ejercicio estratégico. Además, se requiere disponer y asignar los recursos económicos necesarios para llevar a cabo tales propuestas y coordinar la acción de las instituciones y las entidades involucradas.

### **2.9 Presupuesto Participativo**

La participación ciudadana es una forma mediante la cual la población aumenta su participación e incidencia ciudadana en los procesos de toma de decisiones sobre asuntos de interés público.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Segeplan/Minfin (2013) indican que el presupuesto por resultados debe ser planificado de acuerdo a las necesidades de la localidad para obtener resultados óptimos.

<sup>25</sup> Grey Figueroa (2001)Manual de Presupuesto Participativo.

El presupuesto participativo surge como una herramienta innovadora para facilitar que la ciudadanía participe en la elaboración y control de la ejecución del presupuesto del Gobierno Local, en el marco de promover la gobernabilidad democrática local. Se sustenta en el entendimiento que la participación social es una acción de la población que consiste en intervenir activamente en las decisiones y acciones relacionadas con la planificación, la actuación y la evaluación de las políticas públicas. Esta nace del derecho consustancial de los ciudadanos a construir de manera libre y responsable, como protagonistas, la realidad en la que viven.

En el Presupuesto participativo, la participación no se reduce a una dimensión técnica. Esta tiene que ver, en lo fundamental, con el compromiso social, de los involucrados en los procesos de participación, con la gobernabilidad como asunto público; es decir de todos los ciudadanos y no solo de los gobernantes.

En este sentido, el Presupuesto Participativo se define como un espacio público no estatal, en el cual el gobierno y la sociedad se reúnen para ponerse de acuerdo acerca de cómo definir las prioridades de los ciudadanos hacia la "agenda" de las políticas públicas, además de poner en manos de la población un mecanismo de control sobre el uso que el gobierno local hace de los fondos públicos.

En el Presupuesto Participativo se establecen las demandas locales, las prioridades de gasto e inversión de la ciudad, los criterios de asignación de fondos y el programa de inversiones del municipio. Cada uno de estos elementos contiene mecanismos que permiten la circulación de información entre las autoridades políticas del gobierno, sus técnicos y profesionales y la ciudadanía.

El Presupuesto Participativo tiene los siguientes principios:<sup>26</sup>

- Reglas claras del juego.
- La representación del conjunto de intereses de los ciudadanos.
- El acceso de los ciudadanos a las fuentes informativas y foros de discusión de carácter general y temático.
- El "sinceramiento" de las cifras.
- La promoción del debate y la participación de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones.
- La neutralidad municipal en la utilización de los mecanismos de participación.

---

<sup>26</sup> Oyhanarte, M.(2001) indica los principios que deben tomarse en cuenta en la planificación del presupuesto, esto para que haya participación de las organizaciones comunitarias que buscan el beneficio de la localidad.

La tendencia internacional y nacional es redefinir el rol de las Municipalidades. Se busca transitar de un rol casi exclusivo de entregar servicios urbanos habituales hacia uno que promueva y cree las condiciones necesarias para alcanzar el desarrollo local.

En esta perspectiva los gobiernos locales requieren manejar nuevos instrumentos de gestión que sean capaces de combinar las acciones que den respuesta a las apremiantes urgencias de la emergencia y el corto plazo con la necesidad de planificar de manera armónica e integral el futuro desarrollo local. Pero además, deben ser instrumentos de gestión que faciliten la concertación democrática entre los diferentes actores locales, de tal manera que los diversos intereses se encuentren reflejados en las decisiones del gobierno local.

En este marco, la planificación del desarrollo local, no puede seguir siendo diseñado ni impulsado por un solo actor: la Municipalidad, es preciso que la mayoría de actores locales, especialmente los provenientes de la sociedad civil, estén involucrados en trazar una visión compartida del futuro de la ciudad, de tal manera que se sienten las bases para definir las prioridades de política y las estrategias del desarrollo a largo plazo.

Esta participación de los actores en la definición de las rutas del desarrollo, significa la concreción de una nueva gobernabilidad democrática local, y de una mayor y mejor eficiencia y eficacia de la gestión, toda vez que las diversas demandas sociales encuentren en el gobierno local un espacio en el que se expresen y sean atendidas. La idea central, es que el Presupuesto Participativo debe ir “amarrado” con otro instrumento clave en la gobernabilidad democrática del desarrollo local: la Planificación Participativa.

Por esta razón, la Planificación Participativa, como instrumento del desarrollo local, se constituye en la mejor herramienta de gestión democrática y eficiente del gobierno local, en vista de que le posibilita que las decisiones se tomen, tanto desde una perspectiva que combina el corto y largo plazo, como a partir del debate y la concertación de diversos intereses presentes en las demandas locales.

## CAPITULO III.

### ANTECEDENTES HISTORICOS

#### 3.1 Antecedentes históricos del Municipio

Salcajá es un municipio del departamento de Quetzaltenango, está situado a 9 Km. de la cabecera departamental, Quetzaltenango y a 192 Km. de la Ciudad Capital, Guatemala. Tiene una extensión de 12 km<sup>2</sup>, de los cuales 6 km<sup>2</sup> corresponden al casco urbano, ubicado sobre la carretera Interamericana. Se encuentra a 2,312.67 metros sobre el nivel del mar. Su latitud es de 14<sup>a</sup> 52'53" y su longitud es de 91<sup>a</sup>27'15".

Antes de la conquista, Salcajá era conocido como SAC-CAJÁ, que en k'iche' quiere decir Agua Blanca Amarga, de Sac = Blanco y Caja = Agua Amarga. Fue en Salcajá, donde Pedro de Alvarado fundó el primer establecimiento humano y en donde, en 1524, fue fundada la Ermita, hoy llamada Iglesia de Concepción La Conquistadora o de San Jacinto, que fuera la primera iglesia consagrada al Dios verdadero, en tierras centroamericanas.<sup>27</sup>

Mayorga, Presidente de la Audiencia y Capitán General, es quien el 15 de diciembre de 1778 le asigna el nombre de "San Luis Salcajá" en honor al Rey de Francia. La primera fiesta titular de Salcajá fue creada y autorizada el día 17 de junio de 1884, por el gobierno del General Justo Rufino Barrios Auyón, y esta fiesta se celebraba durante los días 18, 19 y 20 de julio de cada año en honor del nacimiento del ciudadano Presidente Constitucional de la República, Gral. Justo Rufino Barrios Auyón, quien nació el 19 de julio de 1835, en el municipio de San Lorenzo, del departamento de San Marcos. No se sabe desde cuándo se dejó de celebrar la fiesta en Salcajá, en estas fechas.<sup>28</sup>

#### **Población:**

Cuenta con una población aproximada de 18,000 habitantes, siendo el 35% indígena y 65% no indígenas.

#### **Vías:**

En medio del pueblo pasa la Carretera Interamericana CA-1, esta comunica directamente con Quetzaltenango y hacia cuatro caminos. Se considera la vía principal, pero también cuenta con una vía periférica al municipio para evitar el

---

<sup>27</sup> .inforpressca.com/salcaja/historia, narra datos relevantes del municipio de Salcajá.

<sup>28</sup> Oficina Municipal de Planificación de Salcajá, indica que existe un relato de los acontecimientos históricos del municipio.

congestionamiento de vehículos dentro del municipio y la contaminación ambiental y auditiva que se ha generado en los últimos años.

**Clima:**

Se caracteriza por tener un clima generalmente frío por la altura a la que se encuentra. Los meses que registran temperaturas más bajas son de diciembre a febrero, con 2.9 C como promedio. Las temperaturas registradas son: Máxima promedio anual de 21.9, Mínima promedio anual de 7.3

**Comercio:**

Su industria principal es la elaboración de tejidos típicos que son de un acabado artístico. También es característica del lugar la bebida compuesta por fruta fermentada y aguardiente, llamada "Caldo de frutas" y rompopo, a base de huevo.

**Festividades patronales:**

La Villa de Salcajá celebra su fiesta titular, del 22 al 27 de agosto, en honor a San Luis Rey de Francia, siendo el día principal, el 25. No se puede dejar de mencionar la fiesta de la Virgen del Carmen que se celebra del 14 al 17 de julio, siendo el principal día el 16, que es también, una fiesta grande en el pueblo.

**Colindancias municipales:<sup>29</sup>**

Norte: San Cristóbal, Totonicapán

Sur: Cantel y Quetzaltenango

Este: San Cristóbal, Totonicapán

Oeste: Quetzaltenango y San Andrés Xecúl, Totonicapán

**Infraestructura Vial:**

Salcajá cuenta con tres cerros a su alrededor: Cerro La Victoria, Cerro de La Cruz y Cerrito del Carmen. Este municipio está catalogado como villa, y sus barrios son los siguientes: Barrio el Carmen, Barrio San Luís, Barrio la Cruz. Barrio el Calvario, Barrio el Cementerio, Barrio San Jacinto, Barrio Nuevo, Barrio Curruchique, Colonia Nueva, Aldea Santa Rita, Paraje las Flores, Caserío El Tigre, Cantón Marroquín I, Cantón Marroquín II y Sector de San Antonio la Raya.

Todos los poblados del Municipio en un 10% se comunican a la cabecera municipal por caminos o veredas de terracería, un 80% por calles adoquinadas y un 10% por carretera pavimentada. La cabecera municipal de Salcajá se comunica

---

<sup>29</sup> De la Roca, señala datos históricos del Municipio de Salcajá

a la cabecera departamental por medio de la carretera Interamericana, totalmente asfaltada, a 10 Km. hacia la capital de Guatemala a 193 Km.

### **3.2 Antecedentes Históricos del Problema Presupuestario**

El presupuesto público constituye un instrumento de planificación y política económica, así como de gestión de la administración fiscal del Estado, el cual requiere de una legislación adecuada que lo armonice en forma integrada con los sistemas de contabilidad gubernamental, tesorería y crédito público; y en cuanto a los procesos de producción de bienes y servicios que produce el sector público, necesita que cada institución defina sus políticas, objetivos y metas, los cuales deben ser susceptibles de programación, así como la conformación presupuestaria orientada hacia la promoción del control y hacia una mejor planificación y desempeño gerencial, permitiendo el origen a un sistema presupuestario unificado adecuado a los programas.

Dando cabida al inicio del proceso de presupuesto con la aplicación del Presupuesto por Objeto de Gasto, cuya utilización originó importantes reformas a los sistemas administrativo y financiero, consistiendo en que el presupuesto debía ser considerado como la expresión financiera de las políticas y programas municipales para el siguiente año fiscal. Considerando al presupuesto como un instrumento estratégico en el proceso de Gobierno Municipal y previendo que su correcta aplicación y puesta en marcha, implica la participación más amplia de otros niveles en las fases de formulación, ejecución y evaluación.

El Ministerio de Finanzas Públicas por mandato del Gobierno y con financiamiento del Banco Mundial, a partir del año 2003, incorporó a las Municipalidades del país al Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal conocido como SIAF-MUNI, con el fin de transparentar las operaciones municipales, a través de una eficiente formulación, ejecución y liquidación del presupuesto para la rendición de cuentas a nivel interno y externo, tanto a las entidades rectoras como fiscalizadoras y principalmente a la población del municipio.

La Municipalidad en el año de 2004 pone en vigor el Presupuesto por programas, no obstante la escasa o muy incipiente formación técnica de los recursos humanos existentes, así como las limitaciones de carácter estructural combinadas con las coyunturales y operativas predominantes en ese momento en la administración municipal, puede decirse que se dieron algunos pasos técnicos y conceptuales que permitieron dar un despegue aceptable al sistema. Se comprendía lo difícil que era introducir una nueva metodología dentro de un esquema administrativo relativamente tradicional, fuertemente influenciado por

procesos rígidos de trabajo, difíciles de flexibilizar, pero a pesar de todos los cambios que conllevaba la implementación del nuevo sistema, la Municipalidad preocupante por mejorar la calidad de vida de sus habitantes emprendió un proceso de reforma de la Administración Municipal, con el objetivo fundamental de mejorar los servicios públicos esenciales como pavimentación, adoquinamiento de calles, drenajes, agua potable etc. por ende se propuso ordenar las finanzas municipales por medio de la aplicación de la implementación de la metodología denominada presupuesto por programas para la formulación de los anteproyectos de presupuesto de Ingresos y Egresos.

El problema surge cuando realizan la formulación del presupuesto municipal, porque en ningún momento toman en cuenta la opinión de los jefes de las dependencias, ni les solicitan presentar un anteproyecto de presupuesto donde detallen los insumos que necesitan, lo cual repercute en el momento que las dependencias solicitan materiales; éstas no tienen contemplados los gastos y deben de hacerse transferencias de un departamento a otro o simplemente dejar de obtener los recursos, porque no quedaron contemplados dentro del presupuesto.

Otra situación es que la municipalidad anteriormente ya ha sido sancionada por cambios de proyectos que estaban contemplados dentro del presupuesto y que no fueron ejecutados, debido a que los fondos fueron trasladados para otros proyectos, afectando con ello a los vecinos que ya no fueron beneficiados con este servicio y además alterando la planificación municipal, lo que provocó que fueran sancionados por la Contraloría de Cuentas por los cambios efectuados al presupuesto.

### **3.3 Referencias Históricas del Presupuesto**

Antes de la Revolución del 20 de octubre de 1944, no era posible esperar que las Municipalidades desempeñaran un papel de importancia en la vida económica y política del país, por la naturaleza de los gobiernos guatemaltecos, de carácter dictatorial, condición que lleva implícita una centralización de sus funciones en el ejercicio del poder.

Por otro lado, un país como Guatemala, que había sufrido varias desmembraciones en su territorio, incluso el frustrado intento de creación del Estado de los Altos, tenía forzosamente que ver con desconfianza una política de autonomía para sus departamentos. Tuvieron que pasar muchos años para que estos acontecimientos se olvidaran y no fue, sino hasta con la Revolución de 1944, cuando se tomaron medidas de trascendencia en materia de

descentralización municipal; esto quedó plasmado en la Constitución decretada el 11 de marzo de 1,945 días antes que terminara la Segunda Guerra Mundial; en muchos aspectos dicha Constitución contenía además, otras ideas renovadoras que generó esta conflagración. La nueva Constitución otorgaba autonomía a las Municipalidades y la facultad para establecer sus arbitrios.

Lo más importante de esta legislación se encuentra en la propia Constitución, En las modificaciones que se hicieron a la Constitución política de 1985 y que entraron en vigor el 8 de abril de 1994, este Artículo quedó de la siguiente forma: “Asignación para las Municipalidades. El organismo Ejecutivo incluirá anualmente en el presupuesto general de ingresos ordinarios del Estado, un ocho por ciento del mismo para las municipalidades del país, en el cual se indica que el Organismo Ejecutivo velará porque anualmente del presupuesto general de ingresos ordinarios del Estado, se fije y traslade porcentaje del mismo a las Municipalidades del país a través del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural.

Este porcentaje deberá ser distribuido en la forma que la ley determina y destinado exclusivamente a obras de infraestructura y servicios públicos que mejoren el ingreso y la calidad de vida de los habitantes, los cuales por su magnitud no pueden ser financiados por los propios municipios, porcentaje que deberá ser distribuido en la forma en 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 de Estado para las Municipalidades, que no provenga de la distribución de los porcentajes que por ley les corresponda sobre impuestos específicos. “Además de la asignación constitucional, las Municipalidades están recibiendo otra clase de recursos provenientes del IVA, Impuesto a la distribución del petróleo y derivados del petróleo, impuesto único sobre inmuebles e impuesto a la circulación de vehículos”.

Pero no obstante, esta legislación tendría claramente a una política de descentralización y por lo tanto a un aumento de la importancia de la ejecución presupuestal de los municipios; de manejar cantidades pequeñas de dinero se pasó a operar cantidades muy importantes, si se toma en cuenta la magnitud de la economía del país. Solamente en 1997, las municipalidades manejaron cerca de mil millones de quetzales transferidos por el Gobierno Central. Pero hay un hecho

preocupante en toda esta problemática, como es que muchas corporaciones no han implantado registros contables que permitan establecer fehacientemente el destino que se le está dando a estos recursos. Aún se sigue afirmando, después de 10 años de vigencia del aporte constitucional, que las municipalidades, no sólo carecen de la capacidad técnica para administrar estos recursos sino que no tienen los controles aceptables para su registro.

No obstante el proceso de descentralización implica el traslado del poder de decisión política, financiera y administrativa del gobierno central hacia instituciones caracterizadas por una mayor cercanía y relación con la población en cuanto a sus aspiraciones, demandas y necesidades, lo que produce nuevo espacio de participación la cual es necesaria para el desarrollo y el fortalecimiento del sistema democrático.

Este proceso requiere de una reestructuración de la administración pública que se inserta en un programa de reforma que tiene como propósito fundamental ponerla al servicio de la comunidad, a través de procesos de centralización normativa y desconcentración operativa, para que la comunidad pueda ejercer un control social sobre la actuación de los funcionarios públicos, así como de una racionalización de los procesos de captación y uso de los recursos públicos, a través de la modernización de los sistemas administrativos y de control de la administración pública.

Por ello, se hizo indispensable desarrollar una reforma integrada de la administración financiera y de la auditoría gubernamental que comprendiera los aspectos relativos a los ingresos y gastos públicos, programación presupuestaria, operaciones y registros contables y financieros, procedimientos para adquisiciones, pagos ágiles, seguros y transparentes, así como medidas efectivas y oportunas de control interno y externo.

Con la firma de los Acuerdos de Paz, el Gobierno Guatemalteco, asumió importantes compromisos, entre los que figura la reforma de la administración pública, orientada a organizar un sector público que esté al servicio de los intereses de la sociedad y particularmente para hacer más eficiente y transparente la gestión administrativa y a través del Ministerio de Finanzas Públicas, solicitó apoyo al Banco Mundial para desarrollar un Sistema Integrado de Administración Financiera y Control, al cual se le denominó Proyecto SIAF-SAG, que en una primera fase abarcara las entidades con mayor volumen de recursos públicos y en la siguiente al resto de la Administración pública, la base legal de la reforma fue el Acuerdo Gubernativo 217- 95, de fecha 17/05/95, mediante el cual se crea el Proyecto de Reforma de la Administración Financiera, denominado "Sistema

Integrado de Administración Financiera y Control” (SIAF-SAG), que comprende los subsistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería, crédito público, adquisiciones y auditoría, para ejecutarse en todas las dependencias del Sector Público no Financiero.

Este Proyecto SIAF-SAG, garantiza el uso y control de los recursos públicos y transparenta la gestión administrativa a través de la descentralización de las funciones operativas y financieras, permitiendo acercar los recursos administrativos y financieros al lugar donde se producen los bienes y se prestan los servicios; ya que basa su funcionamiento en un esquema de integración y automatización, aplicando el principio de centralización normativa y descentralización operativa.

El proyecto se ejecutó en tres etapas, aprobándose para la primera etapa (SIAF I), un convenio de préstamo con el Banco Mundial, mediante Decreto 89-95, de fecha 15/11/95, la segunda etapa (SIAF II), cuyo convenio de préstamo fue aprobado mediante Decreto 46-98, de fecha 19/08/98, y la tercera etapa (SIAF III) el cual inició operaciones a partir de marzo del año 2003. Un aspecto preponderante en el éxito de la reforma financiera ha sido el apoyo incondicional que cada Gobierno ha brindado a la modernización del Estado y sobre todo al proyecto SIAF-SAG para que se logren los objetivos planteados en cada una de las etapas.

La primera etapa del Proyecto, que se inició en el primer semestre de 1996, fue programada para cuatro años y se ejecutó en tres años. En ésta, se elaboraron el diseño conceptual y el funcional informático, se contrataron profesionales de amplia experiencia en la implantación de sistemas integrados de administración financiera en la región y se iniciaron los desarrollos informáticos base del proceso de implantación y los clasificadores básicos.

Los objetivos del Proyecto en su primera etapa (SIAF I) fueron el fortalecimiento de la eficiencia, la responsabilidad y transparencia de las funciones de administración financiera y control del sector público central, a través de la organización e implementación del SIAF y el SAG y el mejoramiento de la prestación de los servicios públicos, a través de la desconcentración de las responsabilidades primarias y de administración de los recursos financieros de los ministerios, fortaleciendo las capacidades de administración financiera del Gobierno, restaurando así la confianza en la integridad y competencia del Sector Público.

Como primera fase del Proyecto SIAF-SAG, se establecieron redes locales en los Ministerios con mayor volumen de recursos públicos, ubicándose el sistema central en el Ministerio de Finanzas Públicas.

En 1999 se inicia una segunda etapa de ejecución del Proyecto (SIAF II), con el objetivo de continuar el proceso de expansión de las reformas de la administración financiera y el control iniciadas durante la ejecución del SIAF I, a fin de incrementar la eficiencia y transparencia de la administración financiera y el control del Sector Público, fortalecer la prestación de los servicios públicos a través de la desconcentración de la administración de los recursos financieros de los ministerios y mejorar la ejecución de la inversión pública.

A partir del SIAF III, el proyecto pretende ampliar y profundizar las reformas con el objeto de incrementar la efectividad, eficiencia y transparencia de la administración financiera y control del sector público. Los dos proyectos de administración financiera anteriores han efectuado reformas importantes en las operaciones financieras del gobierno central, creando un sistema que integra a varios subsistemas clave (formulación y ejecución del presupuesto, contabilidad, administración de efectivo, administración de deuda, inversión pública) en un sistema unificado de registro único de información y control de administración, el cual proporciona a los funcionarios de gobierno información en tiempo real y permite una mejora significativa en la ejecución y supervisión de las operaciones financieras del gobierno.

El proyecto propuesto profundizaría las reformas en los subsistemas (incluyendo contrataciones, la elaboración de presupuesto multianual que tiene como finalidad que el presupuesto sea la expresión del carácter territorial derivado de las políticas públicas vigentes y los planes territoriales existentes, además darle un mayor enfoque en los indicadores de desempeño y resultados); extendería el sistema hasta abarcar a las agencias y fondos sociales restantes dentro del gobierno central (y a los niveles más bajos de ejecución presupuestaria dentro de las agencias del gobierno central), diseñaría y apoyaría la implementación de sistemas compatibles en los 333 gobiernos municipales, como componente importante del esfuerzo de descentralización en Guatemala. Sistemas que se refieren a la plataforma de Sistema de Contabilidad Integrado de Gobiernos Locales (SICOIN-GL) con el cual podrá centralizar la base de datos en red, a diferencia de SIAF MUNI que es cliente–servidor.<sup>30</sup>

---

30 [minfin.tresdigital.com/.../440-habilitan-sicoin-gl-en-cuatro-municipalv](http://minfin.tresdigital.com/.../440-habilitan-sicoin-gl-en-cuatro-municipalv)

## CAPITULO IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

### 4.1 Trabajo de campo realizado

Para realizar el trabajo de campo se requirió primero; la preparación de la boleta de encuesta la cual consta de dos series, se obtuvieron las copias necesarias, luego el traslado hacia la Municipalidad de Salcaja para la entrevista con el Alcalde Municipal, posteriormente la Auditora Municipal, presentó a los jefes y/o encargados de cada dependencia, a quienes se les facilitó una copia de la boleta de encuesta para que la contestaran y con la información recopilada se inició, la tabulación e interpretación de los datos. Presentando a continuación el cronograma de actividades realizadas:

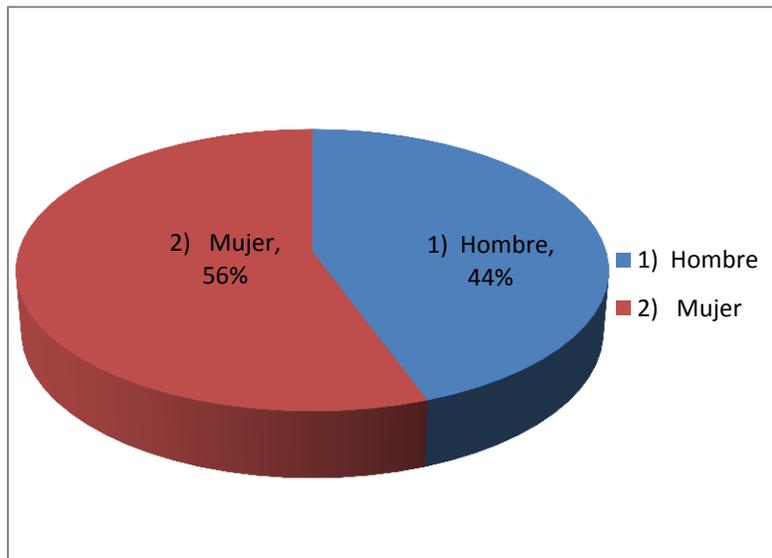
#### Cronograma trabajo de campo realizado durante los meses de Noviembre y Diciembre 2012

DESCRIPCION	Nov-12										Dic-12																
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Preparacion de la Boleta de Encuesta	X	X																									
Reconocimiento de las instalaciones de la Municipalidad de Salcaja			X																								
Presentacion con el Alcalde Municipal			X																								
Presentación con cada jefe/y o Encargado			X																								
Entrega de la boleta de Encuesta			X																								
Recoger boleta de encuesta			X	X	X																						
Tabulacion de la informacion recopilada				X	X	X	X		X	X	X	X															
Analisis e interpretacion de la información													X	X	X	X	X										
Informe de Campo																						X	X	X			
Impresión del Informe																									X		
Entrega del informe																											X

**4.2 Resultados obtenidos de la investigación de campo a través de la boleta de opinión suministrada al Alcalde, Concejo Municipal y Jefes y/o Encargados de las diferentes dependencias de la Municipalidad de Salcajá**

1. ¿Ud. es?

**GRAFICA No. 1**  
**Categoría por sexo del informante**

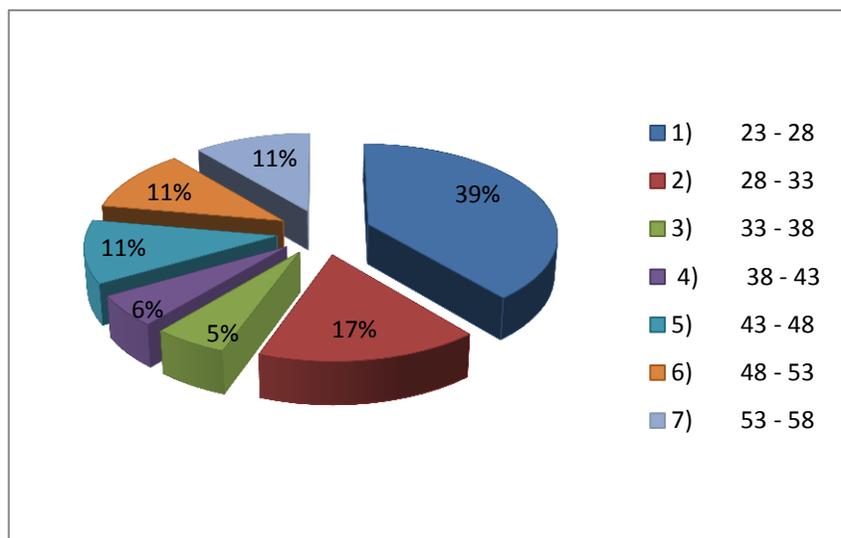


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

La gráfica No. 1 muestra que el 56% son mujeres y el 44% restante son hombres, lo que indica que la mayor parte de cargos y/o funciones en la Municipalidad son mujeres.

2. ¿Qué edad en años cumplidos tiene?

**GRAFICA No.2**  
**Distribución por edad de los informantes**

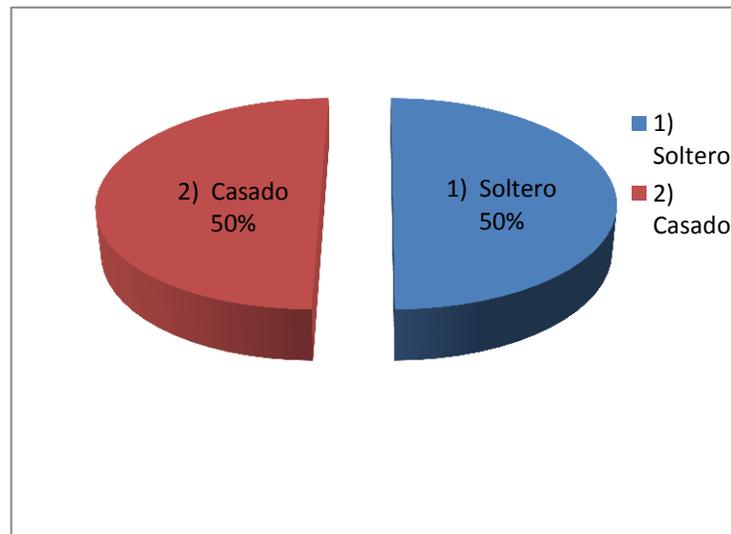


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

En la gráfica No. 2 se puede observar los diferentes porcentajes referente a la edad que tienen los trabajadores de la Municipalidad, en las que oscilan entre 23 a 58 años de edad, confirmando que el 39% está comprendido entre las edades de 23 a 28 años, 17% oscilan entre 28 y 33 años, 5% entre 33 a 38 años, 6% de 38, a 43 años, 11% de 43 a 48 años, 11% de 48 a 53 años y el restante 11% entre las edades de 53 a 58 años, determinando que la mayor parte de trabajadores son jóvenes, sin embargo aún se encuentran trabajadores con más edad y que están desempeñando un cargo de jefatura.

3. ¿Cuál es su estado civil?

**GRAFICA No.3**

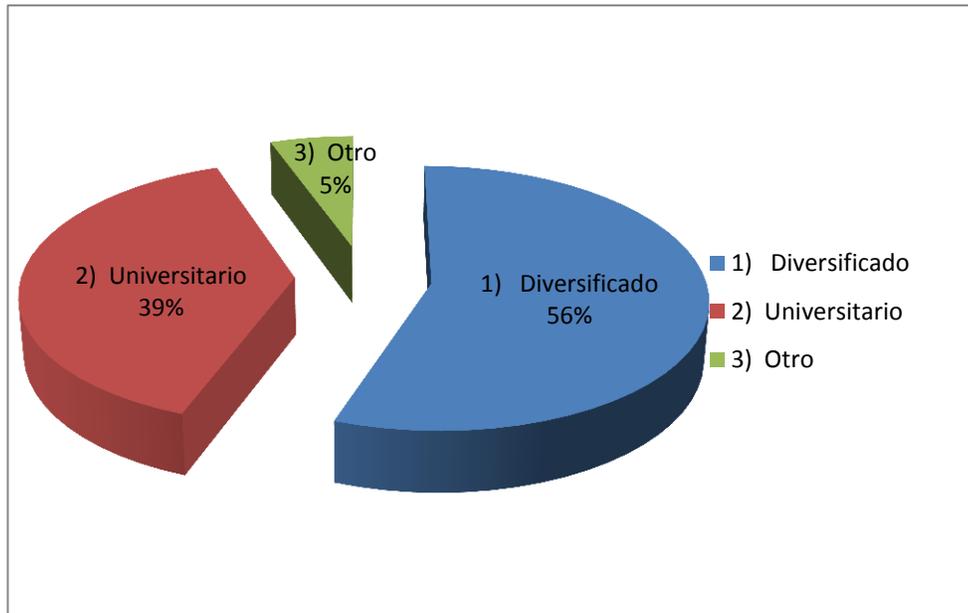


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

La gráfica No. 3 refleja que de los Jefes y/o Encargados de las diferentes dependencias municipales, el 50% su estado civil es soltero, el restante 50% son casados, percibiendo que hay un equilibrio referente al estado civil, lo que puede ayudar en determinado momento en las actividades que desempeñan, porque pueden dar más tiempo en el trabajo, en el caso de los solteros, mientras que los trabajadores que son casados, pueden demostrar más responsabilidad en las actividades que desarrollan en la Municipalidad.

4. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

**GRAFICA No. 4**

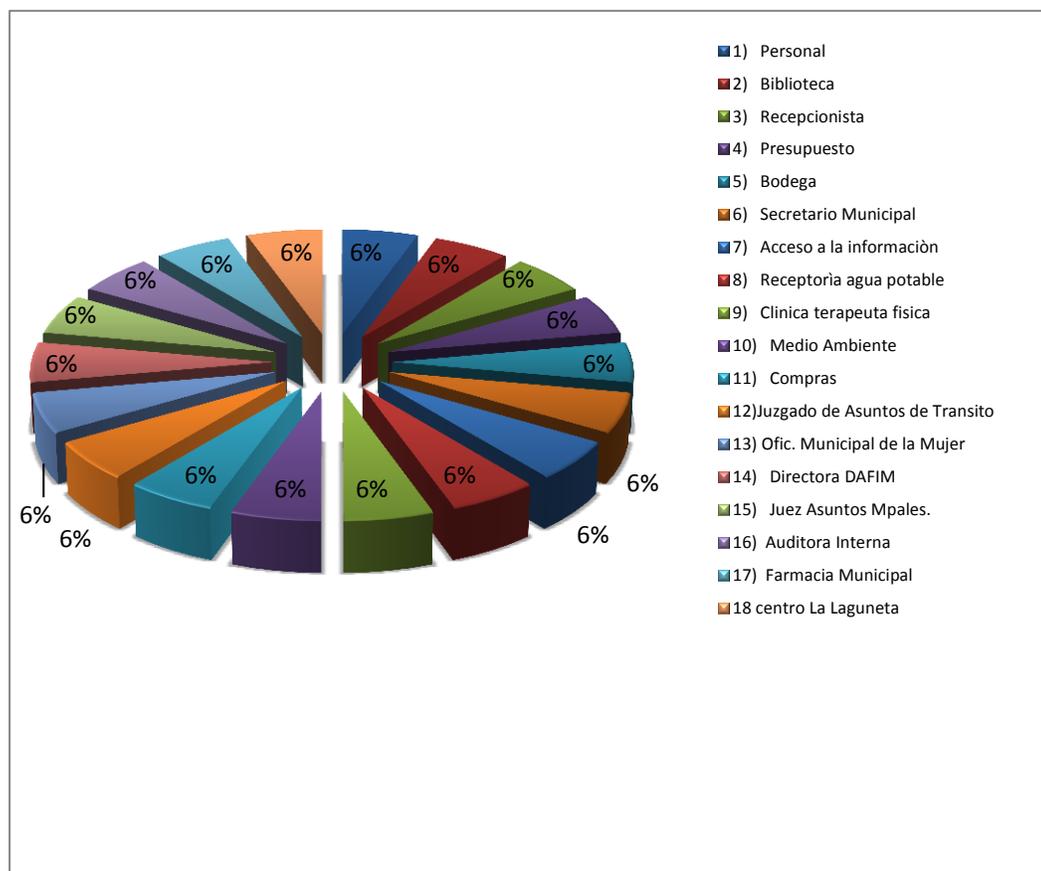


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

La gráfica No. 4 indica que de los Jefes y/o Encargados de las diferentes dependencias Municipales el 56%, su grado académico es diversificado, el 39% universitario y el 5% restante no tiene un título a nivel medio, sin embargo la mayor parte del personal posee la capacidad de desempeñar el cargo que le ha sido asignado, porque ha sustentado una preparación académica, que les permite demostrar un buen rendimiento laboral en la institución cooperando con ello, al desarrollo de la comunidad.

5. ¿Cuál es su ocupación u oficio actual?

**GRAFICA No. 5**

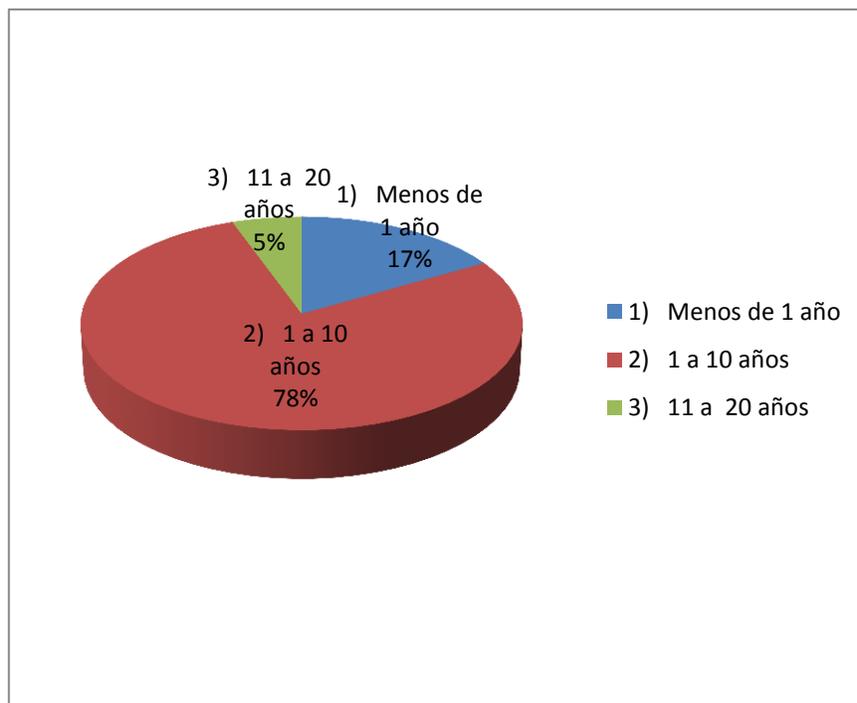


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

En la gráfica No. 5 se puede determinar la representatividad del universo del 100% de las personas que desempeñan una Jefatura y/o Cargo en las diferentes dependencias que conforman la estructura organizacional de la Municipalidad de Salcajã y que fueron encuestadas para recopilar informaci3n que ha sido procesada obteniendo datos relevantes para la presente investigaci3n, con ello se evidencia la magnitud de dependencias que prestan servicios en la Municipalidad, así como las dependencias administrativas y financieras que conllevan la responsabilidad de rendir cuentas ante las autoridades municipales.

6. ¿Cuántos años lleva laborando en la Municipalidad?

**GRAFICA No. 6**



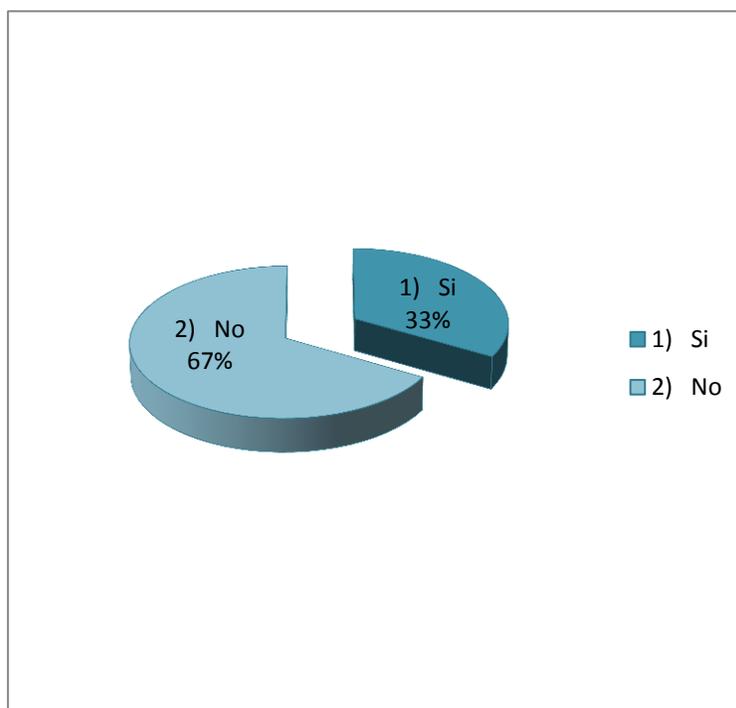
Fuente: Investigación de campo, diciembre 2012.

En la gráfica No. 6 se aprecia que el 17% de los encuestados tienen menos de 1 año, el 78% tiene 1 a 10 años; solo el 5% lleva más de 11 años de laborar en la institución, este último porcentaje representa a los empleados más antiguos, por lo que se puede percibir que poseen experiencia y conocimiento, pero únicamente en su campo de trabajo por las actividades que a diario realizan.

## II serie

7. ¿Conoce Ud. el Sistema de Contabilidad Integrada para los Gobiernos Locales?

**GRAFICA No. 7**

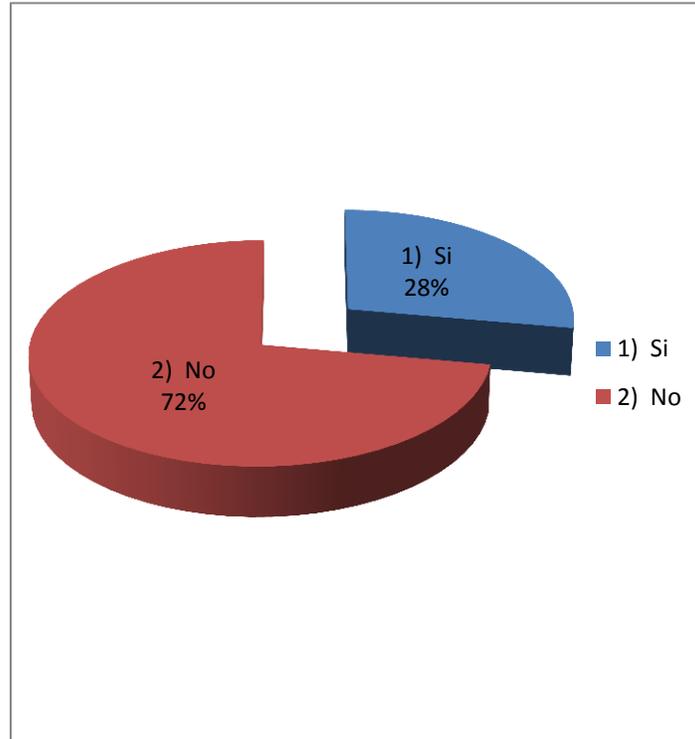


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

La gráfica No.7 refleja que el 33% de los encuestados, conocen el SICOIN-GL, 67% desconocen esta herramienta, lo que indica que la mayor parte del personal no tiene conocimiento de cómo funciona esta herramienta en la ejecución del presupuesto, siendo esta herramienta un sistema donde se registran todas las operaciones de la Municipalidad, tanto de ingresos como egresos que realiza durante un periodo determinado, es necesario que se imparta su uso con el personal, obteniendo con ello un mejor aporte en la gestión municipal.

8. ¿Ha participado en capacitaciones sobre el Sistema SICOIN-GL?

**GRAFICA No. 8**

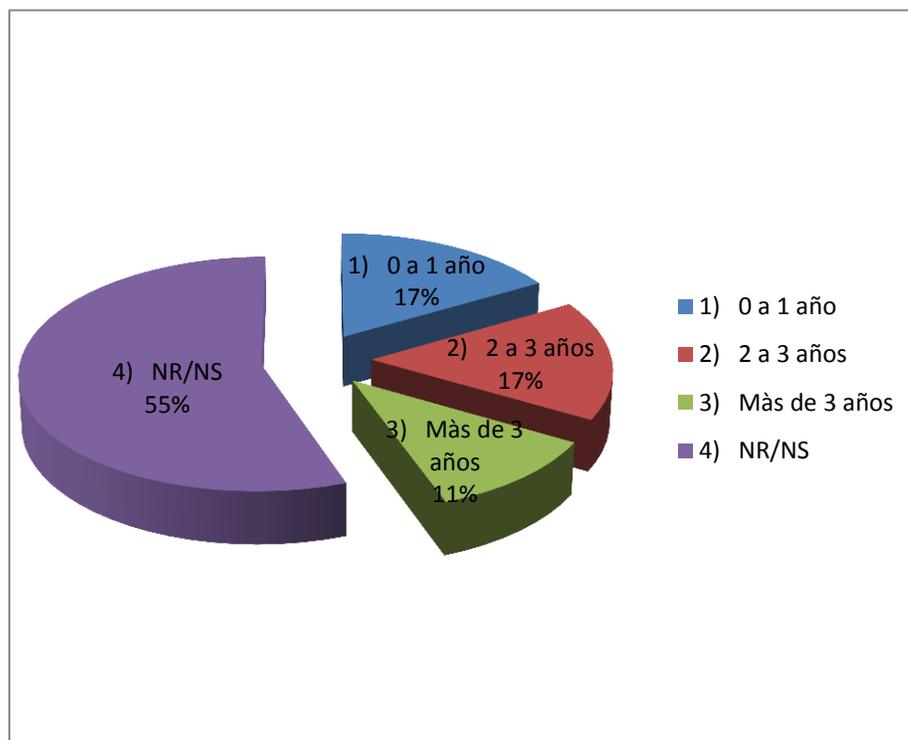


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

En la gráfica No. 8, se puede observar que el desconocimiento del SICOINGL, se debe a la falta de capacitación, ya que únicamente el 28% ha tenido participación en las capacitaciones que han sido impartidas sobre el SICOINGL, mientras que el 72% no ha participado, determinando que por la escasa participación la mayoría de funcionarios, desconocen el proceso que conlleva formular el Presupuesto Municipal, de manera que los funcionarios deben de actualizar conocimientos para tener un mejor rendimiento laboral, por ende es importante que se realicen capacitaciones constantes, donde puedan participar los involucrados en tal proceso.

9. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando el sistema?

**GRAFICA No.9**

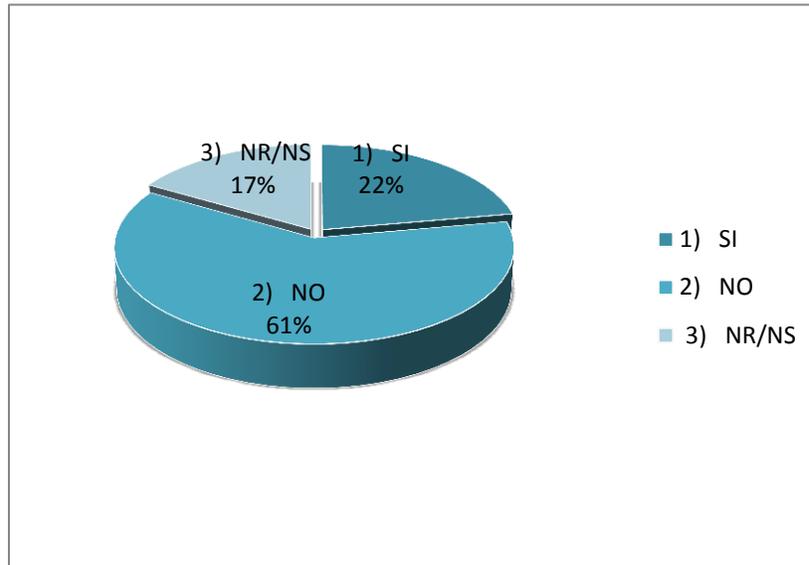


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

En la gráfica No.9 se observa que el 17% tiene menos de 1 año de utilizar el sistema, 17% de 2 a 3 años, 1% más de 3 años y el otro 55% no respondió, determinando que en su mayoría no utilizan el sistema, derivado que en las funciones que efectúan no necesariamente deben ser a través de esta herramienta que se utiliza en el sector Municipal para transparentar sus operaciones presupuestarias y contables, pero si es necesario que profundicen conocimientos sobre los diversos módulos que integran el sistema para que el personal esté en la disponibilidad de apoyar su uso.

10. ¿Sabe Ud. que módulos integran el SICOIN-GL?

**GRAFICA No. 10**

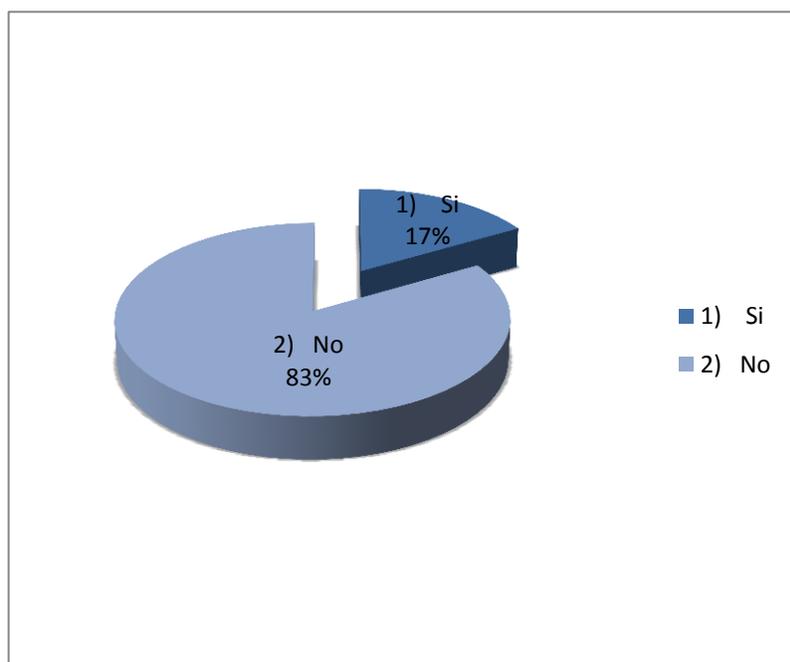


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

En la gráfica No.10 se aprecia que el 22% de los encuestados conocen los módulos que integran el SICOIN-GL, el 61% no los conocen y el otro 17% no respondió, concluyendo que por la falta de información sobre el sistema, se desconocen los procedimientos que se deben efectuar para que el presupuesto sea formulado efectivamente y de acorde a las necesidades de las dependencias municipales en el desarrollo de las labores.

11 ¿Si su respuesta anterior es positiva mencione cuáles son?

**GRAFICA No. 11**

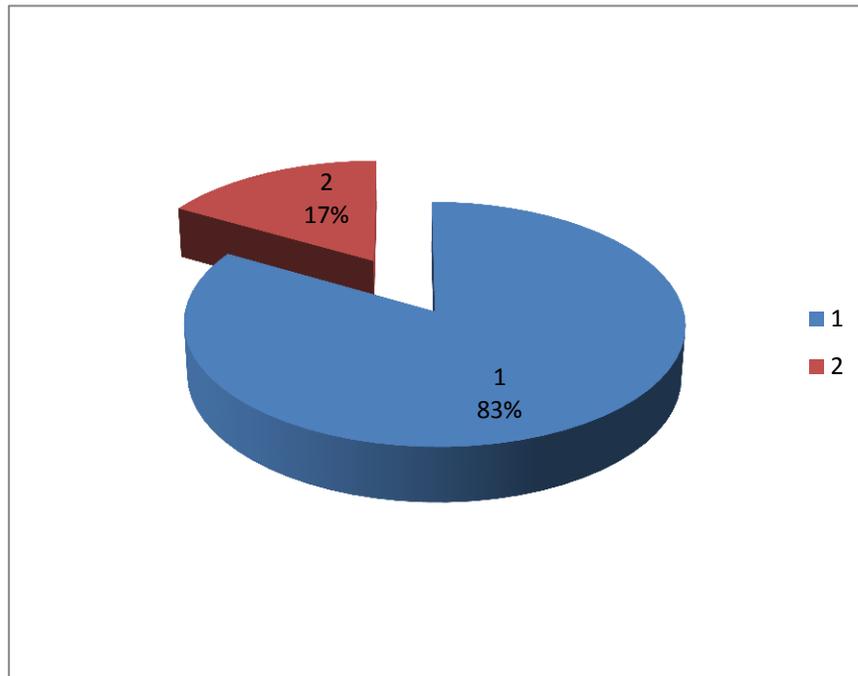


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

La gráfica No.11 refleja que el 17% de los encuestados sí mencionaron los módulos que integran el SICOIN-GL, el 83% no saben, concluyendo que en la mayoría de los encuestados desconocen que el sistema está integrado por los módulos Contabilidad, Tesorería y Presupuesto; por medio de estos módulos y de diversas rutas es donde se registran y obtienen los estados financieros de la entidad Municipal, información que es de suma importancia para la toma de decisiones de parte de las Autoridades Municipales.

12. ¿A su criterio defina el Concepto de Presupuesto?

**GRAFICA No. 12**

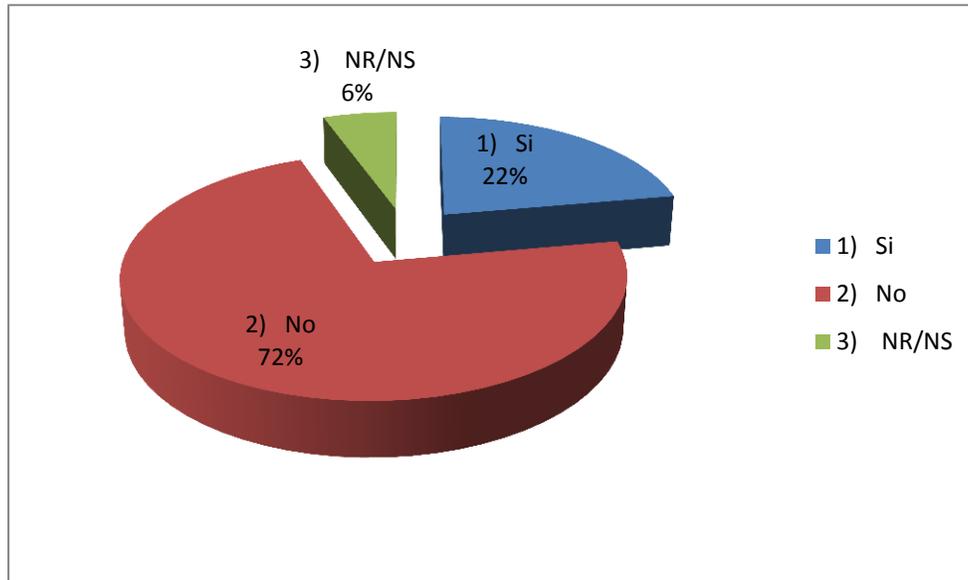


Fuente: Investigación de Campo Diciembre 2012

La gráfica No. 12 refleja que el 83% describió lo que entiende por el concepto de Presupuesto el 17% se abstuvo de opinar, concluyendo que solo una parte tiene idea de lo que es y para qué sirve hacer una planificación de los materiales que utilizarán en el desarrollo de las actividades durante un período determinado, cabe mencionar que el presupuesto es una herramienta indispensable para determinar los ingresos que se van a obtener y que servirán para cubrir los gastos que efectuarán en la realización de las diferentes actividades y proyectos en beneficio de la comunidad.

13. ¿Conoce los lineamientos para la elaboración del Presupuesto Municipal?

**GRAFICA No.13**

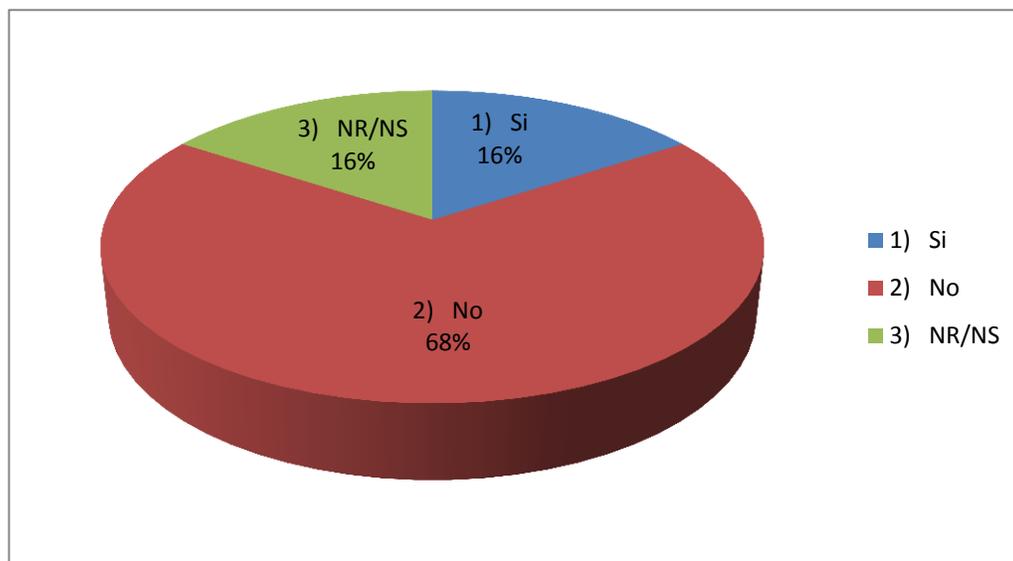


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

En la gráfica No.13 se observa que el 22% afirma que si conoce los lineamientos para la elaboración del presupuesto, el 72% su respuesta fue negativa y el restante 6% no opinó, por lo que se puede determinar que la mayoría de los Jefes y/o Encargados no conocen los procesos y las leyes que rigen la elaboración del presupuesto, el Decreto No. 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto y su reglamento, regula los procesos de formulación, ejecución y liquidación del Presupuesto Municipal de Ingresos y Egresos .

14. ¿Participa Ud. en la formulación del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Municipalidad?

**GRAFICA No. 14**

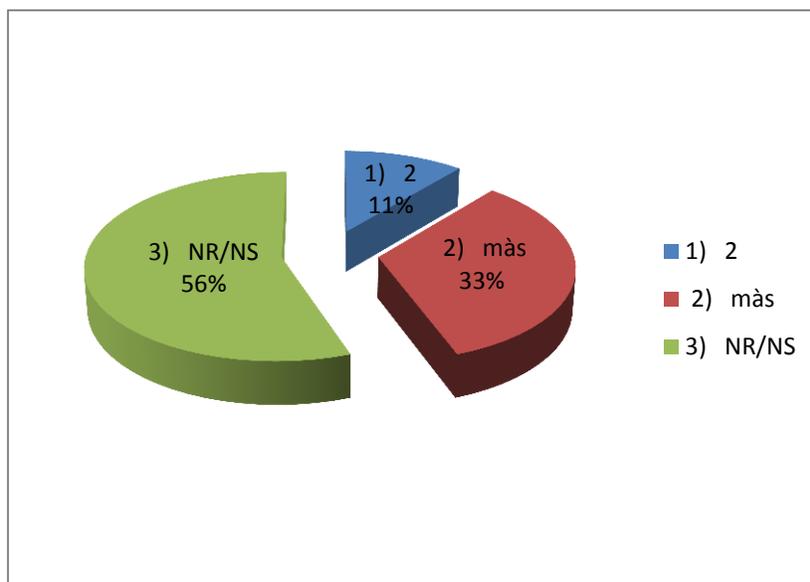


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

Se puede observar en la gráfica No.14 que el 16 % de los encuestados participa en la elaboración del presupuesto, el 68% no participa y el otro 16% no respondió, lo cual comprueba que la mayoría de jefes y/o encargados no tienen participación en la elaboración del presupuesto, puesto que solamente un reducido número de funcionarios municipales tienen a su cargo la preparación de éste, lo que incide en la formulación del presupuesto Municipal, provocando que en la ejecución se realicen transferencias por renglones que no tienen disponibilidad presupuestaria.

15. ¿Cuántas personas formulan y programan el Presupuesto de la Municipalidad?

**GRAFICA No. 15**

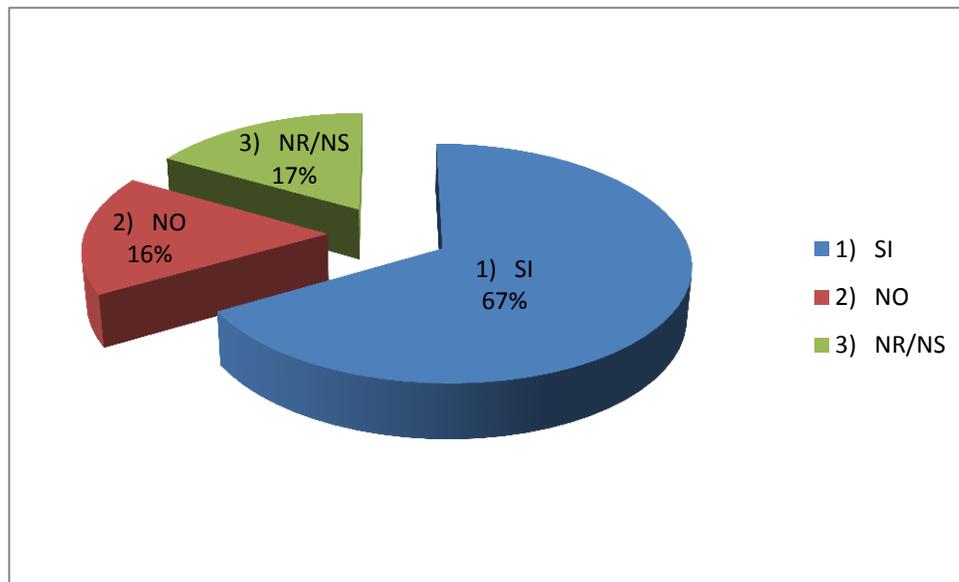


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

En la gráfica No.15 se observa que el 11% expresa que son dos las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto, 33% creen que son más y el 56% no respondió, lo que implica que los Jefes y/o Encargados en su mayoría desconocen el número de empleados que intervienen en la elaboración del Presupuesto Municipal, esto por la falta de divulgación sobre las generalidades que contiene el sistema.

16. ¿Sabe Ud. quienes elaboran el presupuesto de la Municipalidad?

**GRAFICA No. 16**

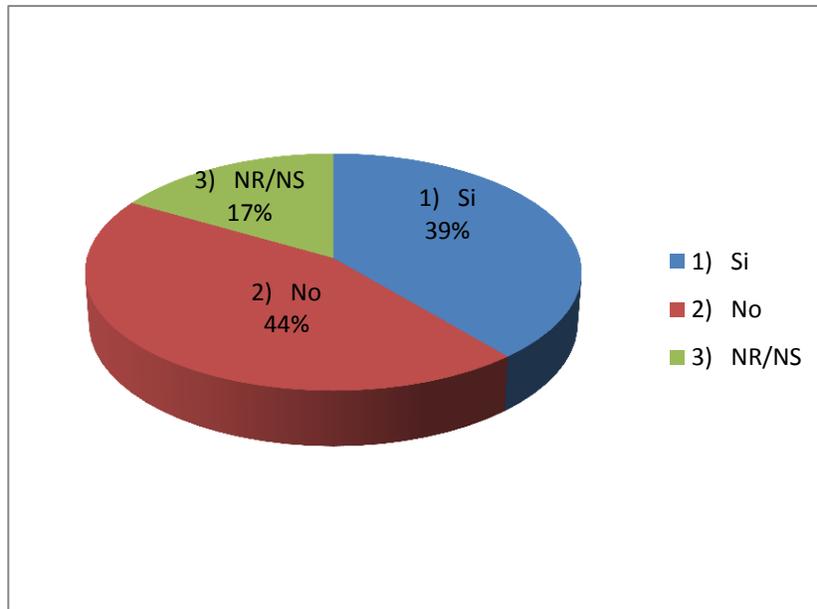


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

Se puede apreciar en la gráfica No. 16 que el 67 % de los encuestados respondió que sí, 17% respondió que no y el otro 16% no sabe, determinando que en su mayoría no tienen ni idea de quienes son las personas que tienen a su cargo realizar este proyecto, según la Ley Orgánica del Presupuesto en su artículo No.2 menciona que las Unidades de Administración Financiera de cada organismo y ente del sector Público son las encargadas de coordinar la formulación y programación del presupuesto.

17. ¿Presenta Ud. un presupuesto preliminar de su dependencia para que sea incluido en el Presupuesto Municipal?

**GRAFICA No. 17**

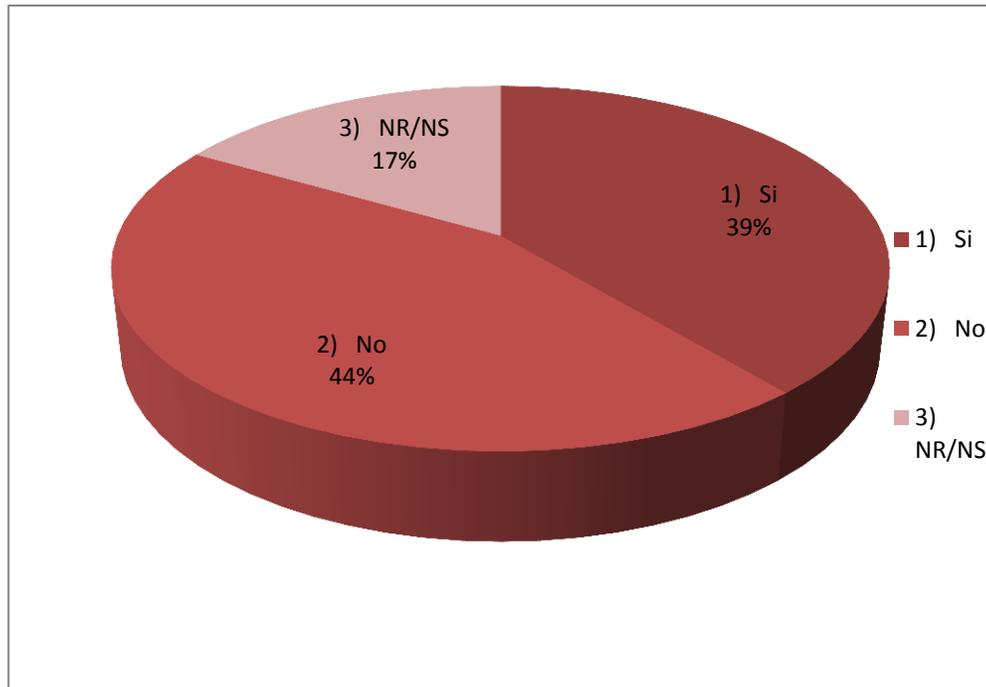


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012

La gráfica No. 17 muestra que el 39% presentan un presupuesto preliminar de su dependencia, 44% respondió que no, y el 17% restante no contestó, determinando que en la elaboración de la formulación y programación del Presupuesto Municipal, no se incluyen los materiales y suministros que se requieren en cada una de las dependencias municipales, debido que los encargados no solicitan un informe preliminar, constituyéndose éste como base para realizar la programación presupuestaria.

18. ¿Cuándo requiere insumos que no tienen disponibilidad presupuestaria que hace?

**GRAFICA No. 18**

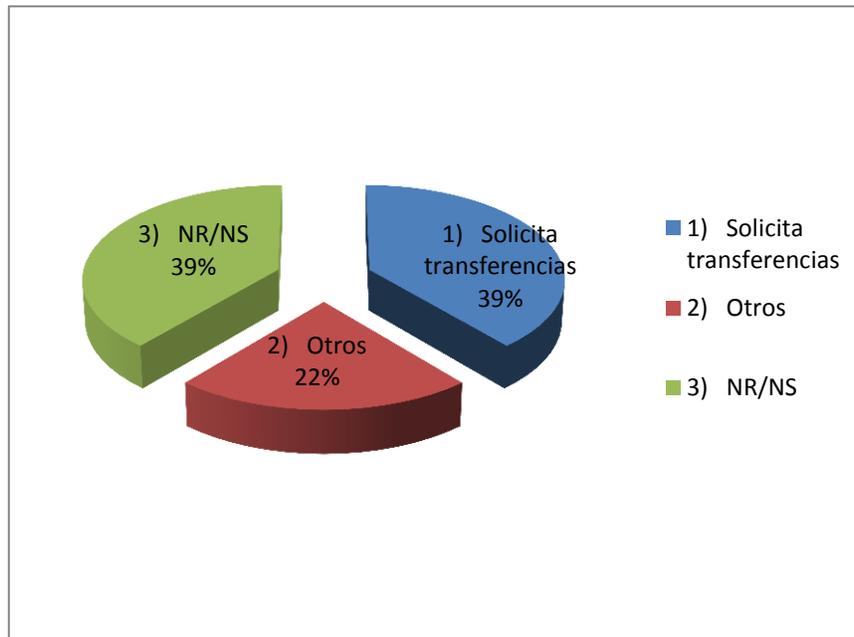


Fuente: Investigación de Campo Diciembre 2012

La gráfica No. 18 muestra que el 39% manifiesta que solicitan transferencias, 39% utilizan otras alternativas y el 39% no respondió, lo que indica que la dependencia por no contar con disponibilidad presupuestaria en su mayoría se abstiene de solicitar los materiales, ya que solicitar una transferencia en algunos casos es inútil debido a que se requiere de un procedimiento donde se tiene que obtener autorización del Concejo Municipal, procesos que se vuelven complicados.

19. ¿Cómo considera el sistema de Registro y Control de la Ejecución Presupuestaria?

**GRAFICA No. 19**

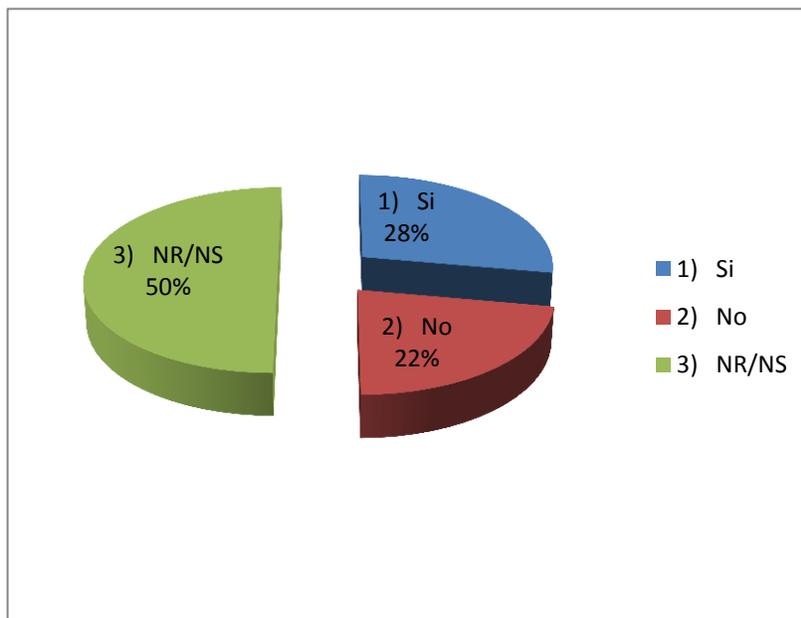


Fuente: Investigación de Campo Diciembre 2012

En la gráfica No. 19 se observa que el 39% considera que el sistema de registro y control de la ejecución presupuestaria es bueno, 17 % opina que es regular y el 44 % no respondió, lo que demuestra que la mayoría de los Jefes y/o Encargados no conocen esta herramienta en la Municipalidad, siendo necesario que al personal se le brinden capacitaciones constantes, para que puedan tener un mejor dominio sobre el sistema.

20. ¿Obtiene Ud. un reporte que le permita conocer el presupuesto de su dependencia?

**GRAFICA No. 20**

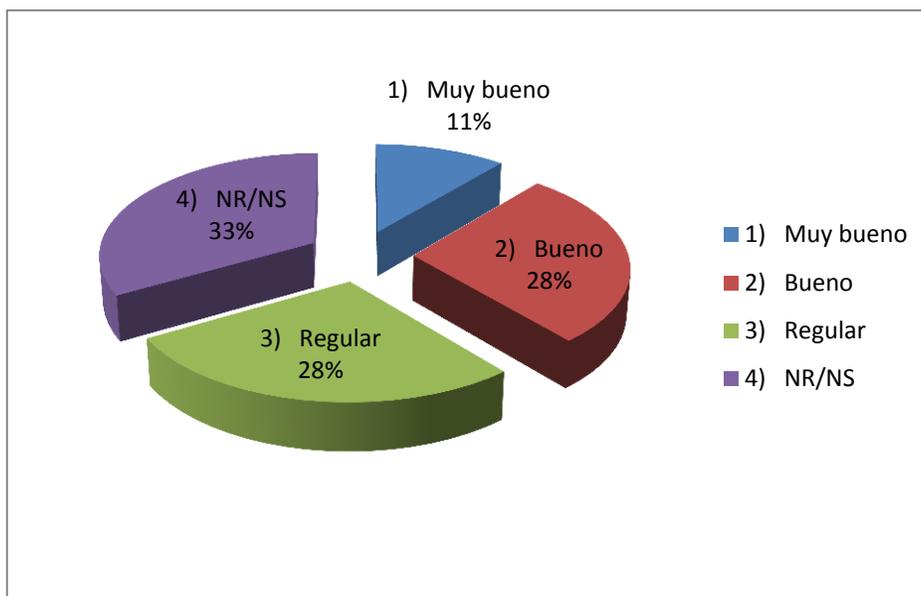


Fuente: Investigación de Campo Diciembre 2012

Los resultados de la gráfica No. 20 muestran que el 28% de los jefes y/o encargados encuestados afirmaron que sí, el 22% indicó que no, obtienen ningún reporte que les permita conocer cuál es el monto del presupuesto que le han asignado a la dependencia, así como los renglones presupuestarios que tienen a su disposición para hacer uso de ellos en el momento que los requieran, lo que impide que puedan evaluar financiera y presupuestariamente las actividades de la dependencia que representan.

21. ¿Cómo considera el presupuesto que actualmente rige las operaciones municipales?

**GRAFICA No. 21**

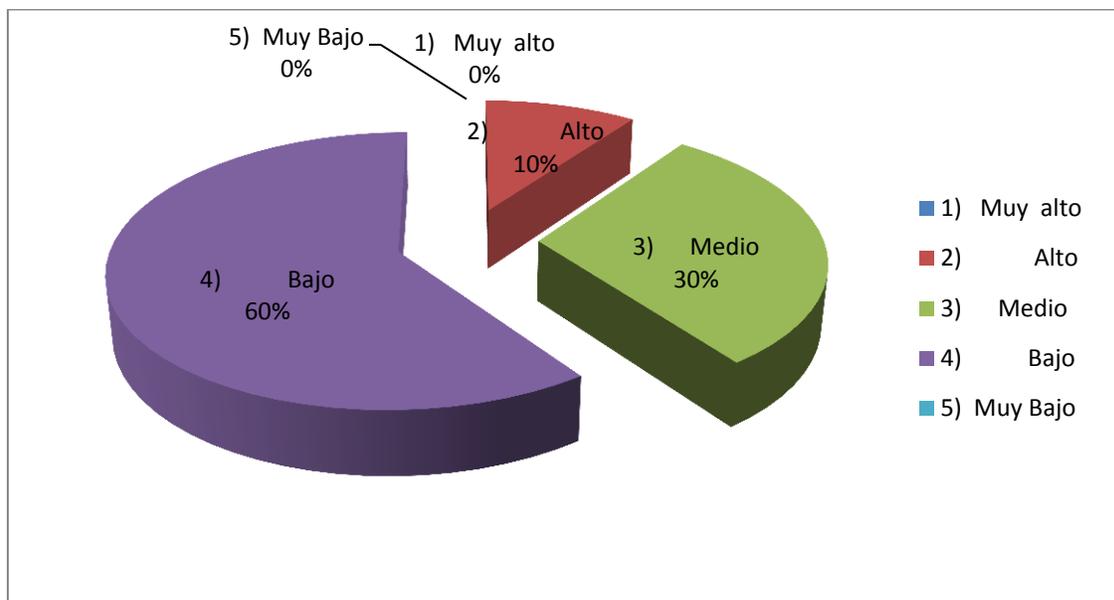


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

En la gráfica No. 21 se determina que el 11% opina que es muy bueno, 28% bueno, 28% regular y el otro 33% no respondió, concluyendo que algunos consideran que el presupuesto ha sido elaborado de acuerdo a las necesidades de la institución y de los escasos ingresos, mientras que otros consideran que es un descontrol por no tener definidos los recursos para cada dependencia, lo que hace que se recurra a otras instancias y en su defecto no solicitan los recursos, por ello es necesario que se socialice a través de capacitaciones constantes todo lo relacionado a la formulación y programación del presupuesto municipal.

22 ¿Cómo considera su conocimiento sobre la legislación municipal y mecanismos de control financiero municipal?

**GRAFICA No. 22**

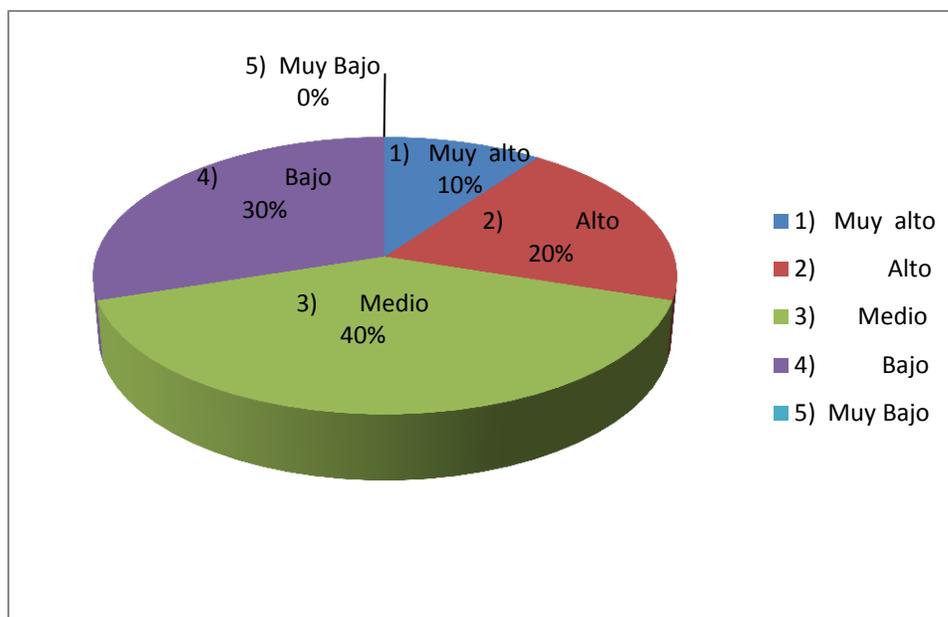


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

La gráfica No. 22 muestra que de los miembros de la Corporación Municipal, el 10% afirma tener alto conocimiento sobre leyes municipales y mecanismos de control financiero, el 30% menciona que su conocimiento es medio y el 60% su conocimiento es bajo, esto se debe a las diversas actividades que realizan lo que les imposibilita dedicar tiempo a los asuntos municipales y participar en las capacitaciones sobre el SICOINGL, sin embargo es necesario que se involucren más a fondo en las gestiones administrativas municipales y ampliar los conocimientos sobre el SICOIN GL, herramienta que es fundamental en la transparencia de los fondos municipales en beneficio de la comunidad.

23. ¿Considera Ud que en la Municipalidad de Salcajã existe la suficiente información y coordinación institucional para la formulación y programación del presupuesto?

**GRAFICA No. 23**

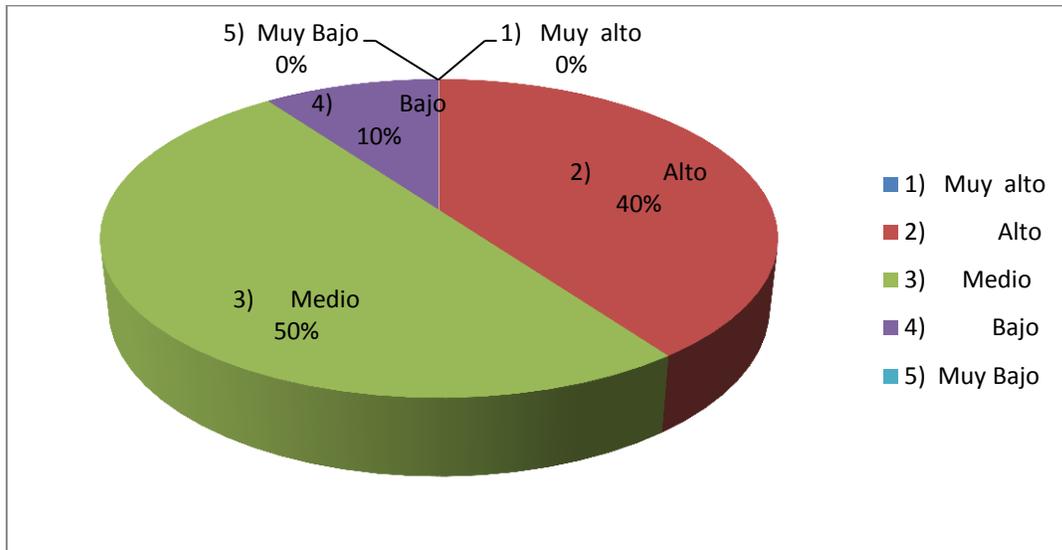


Fuente: Investigación de campo diciembre 2012.

La gráfica No. 23 demuestra que el 10% de los entrevistados opinan muy alto, 20% Alto, 40% Medio y el restante 30% bajo, lo que indica que los miembros de la Corporación Municipal, consideran que no existe suficiente información y coordinación en la formulación del presupuesto, que durante el año aprueban ampliaciones al presupuesto, incurriendo con ello a los reparos de parte de la C.G.C.

24. ¿Cómo califica Ud. Actualmente el proceso de formulación y programación del presupuesto?

**GRAFICA No. 24**



Fuente: Investigación de campo diciembre 2012

La gráfica No. 24 indica que el 40% opina alto, el 50% medio y el 10% bajo, esto demuestra que la coordinación y formulación del presupuesto no es efectiva, que existe discrepancia entre los jefes de oficinas y la DAFIM en la elaboración del presupuesto, esto debido que no se toma en cuenta las sugerencias de los jefes Municipales.

### 4.3 Análisis de la información

Después de haber efectuado el análisis y presentación de resultados se relacionó el marco teórico, la hipótesis y los objetivos con los resultados obtenidos en la presente investigación de lo cual se determina lo siguiente:

La gráfica No.7, demuestra que el 33% de los Jefes y/ o Encargados conocen el SICOINGL, mientras que el 67% restante, manifestó que desconocen el sistema y por ende la forma de cómo se debe formular el presupuesto municipal para evitar hacer transferencias que únicamente vienen a tergiversar el sentido del presupuesto para lo cual fue creado, debido a la poca capacitación que se tiene sobre el sistema, aunque el personal esté en la mejor disposición de realizarlo; pero si desconocen los lineamientos, no se podrán lograr los objetivos del presupuesto.

La gráfica No. 13 indica que de los Jefes y/o Encargados únicamente el 22% tienen nociones sobre los lineamientos de la formulación del presupuesto, el 78% restante desconocen la metodología, lo cual viene a confirmar el objetivo general que los factores que inciden en el bajo nivel técnico de la Municipalidad en la elaboración y ejecución del presupuesto se refieren a la falta de conocimiento, capacitación y poca coordinación que hay de parte de las personas encargadas de formular el presupuesto.

La gráfica No.17 apoya la factibilidad de la hipótesis de que no se coordinó la etapa de recopilación de información preliminar de las distintas dependencias municipales que sirviera de base para la formulación y programación del presupuesto anual, por ende tienen que utilizar otros medios para obtener los insumos que no cuentan con disponibilidad presupuestaria.

La gráfica No. 20 justifica uno de los objetivos específicos, refiriendo que de los Jefes y/o Encargados encuestados el 22% respondió que si obtienen un reporte presupuestario de su dependencia, mientras que el 88% no obtiene ninguna información que les permita conocer las asignaciones presupuestarias disponibles durante el año para desempeñar sus actividades laborales y poder evaluar su rendimiento.

#### 4.4 Discusión de resultados

Para la obtención de los resultados del trabajo de campo de la presente investigación, se realizó una boleta de encuesta dirigida al Alcalde, Concejo Municipal y además a Jefes y/o Encargados de las dependencias Municipales siendo el universo de 18 funcionarios municipales, para tal efecto se efectuaron preguntas relacionadas al Sistema de Contabilidad Integrado para los Gobiernos Locales.

Se elaboró la encuesta que contiene dos series, la segunda serie incluía cuestionamientos: Conoce el Sistema de Contabilidad Integrado para los Gobiernos Locales, ha participado en capacitaciones sobre el sistema SICOIN-GL, conoce los lineamientos para la elaboración del Presupuesto Municipal, sabe quiénes elaboran el Presupuesto de la Municipalidad, presenta un presupuesto preliminar de su dependencia para que sea incluido en el Presupuesto Municipal, obtiene un reporte que le permita conocer el presupuesto de su dependencia, entre otras.(ver anexo 1)

Con los datos recopilados se tabularon, se analizaron y se elaboraron gráficos, que demuestran las diferentes opiniones de los encuestados, que reflejan información de la cual se puede determinar que la mayor parte de los funcionarios que tienen a su cargo una jefatura no tienen conocimiento del SICOIN-GL, y para la elaboración del presupuesto, son pocas las personas que tienen participación, por lo tanto desconocen el monto y los renglones del presupuesto que ha sido asignado para su departamento.

Todo ello permitió determinar que en la elaboración del presupuesto de egresos, no se obtuvo información respecto a los materiales que utilizan los jefes de dependencias, de tal manera que es necesario, hacer una reestructuración a la red programática, ya que esta va a permitir programar correctamente cada una de las actividades y proyectos en el presupuesto de egresos, así como también se podrá verificar el monto que ha sido asignado a cada dependencia, contribuyendo con ello, a llevar a cabo una mejor evaluación de la ejecución presupuestaria.

También del trabajo de campo se obtuvo información que evidencia la hipótesis que por la falta de coordinación e información para la formulación y programación del presupuesto, impide formular y programar de manera efectiva el presupuesto de la Municipalidad de Salcajá, esto por la escasa afluencia de participación de los jefes de las dependencias municipales, en las capacitaciones donde podrían obtener más conocimientos metodológicos, técnicos y legales que requiere la formulación del presupuesto.

De manera que por la indebida formulación, programación y ejecución del Presupuesto Municipal, la Contraloría General de Cuentas de conformidad con el Nombramiento No. DAM-0220-2012 de fecha 07 de marzo de 2012 realizó Auditoría al ejercicio fiscal 2011, confirmando varios hallazgos por los cuales sancionó económicamente de acuerdo con el Decreto No. 31-2002, del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, al Alcalde Municipal, Directora Afim y Director de la Dirección Municipal de Planificación.

Puesto que la eficiente formulación del presupuesto permite resolver problemas priorizados por la municipalidad, que contribuyen al desarrollo del municipio, y aunado que 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 los aspectos que exigen, captar y asignar los recursos conducentes para su normal funcionamiento y el mejor cumplimiento de los programas y proyectos de inversión, a fin de alcanzar las metas y objetivos institucionales.

Es necesario diseñar un programa de capacitaciones referente al manejo adecuado del Sistema de Contabilidad Integrada de Gobiernos Locales (SICOIN-GL) que les permita ampliar los conocimientos en los procesos que se requieren en la programación presupuestaria, al realizar el registro sistemático de las transacciones con efectos presupuestarios, patrimoniales y financieros en un sistema, oportuno y confiable y generar información relevante y útil para la toma de decisiones en beneficio del municipio.

## **CAPITULO V. PROPUESTA**

### **INTRODUCCION**

En Guatemala los Gobiernos Locales, para transparentar la calidad del gasto público han implementado el Sistema de Contabilidad Integrado de Gobiernos Locales, el que ha requerido de cambios técnicos en la elaboración del Presupuesto, considerando necesario elaborar una guía de apoyo en el proceso de formulación y programación presupuestaria de Egresos para quienes tienen bajo su responsabilidad la elaboración del Presupuesto Municipal y la coordinación y consolidación de la información física y financiera, que podrá ser registrada en el SICOIN-GL, así como la reestructuración de la Red Programática que contiene todos los programas y actividades que intervienen en su elaboración, tomando en consideración que la formulación del presupuesto sea basada en la Gestión por Resultados para lograr mejores resultados.

Así también, es importante elevar la capacidad técnica de los funcionarios y autoridades para fortalecer la eficiencia y eficacia en los diferentes procesos que se derivan en su ejecución. Además debe implementarse un programa permanente de capacitación mediante la implementación de capacitaciones y talleres, con las que se logre mejorar el desempeño laboral dentro de la institución. Sin embargo se pretende que para una mejor transparencia, sean fiscalizados por medio de una Auditoría Social que busque como fin el cumplimiento de las leyes y la transparencia de los recursos en beneficio del bien común.

#### **5.1 Justificación**

Es elemental que los funcionarios comprendan la importancia sobre la capacidad que tienen para coordinar y seguir los procesos que contribuyen en la elaboración del presupuesto municipal, por ende es fundamental orientar al personal encargado de elaborar y analizar el presupuesto de la Municipalidad, poniendo a su disposición herramientas administrativas que faciliten el proceso de formulación y ejecución presupuestaria a través de las cuales se pretende fortalecer o enriquecer los conocimientos que con el paso de los años han adquirido.

#### **5.2 Objetivo General**

- Ayudar a desarrollar capacidades y competencias de formulación presupuestaria y aprender a evaluar los resultados.

### **5.3 Objetivo Específico**

- Aumentar los conocimientos técnicos, prácticos y estandarizados que conduzcan a los funcionarios y empleados de la Municipalidad a proceder en una forma acorde o similar en las acciones que deben ejecutar en la planificación del presupuesto.
- Desarrollar habilidades en ejecución de tareas específicas.
- Facilitar la adaptación del personal a los cambios y avances tecnológicos a nivel Institucional.

### **5.4 Fundamentación Teórica**

El Presupuesto Municipal es un instrumento básico para traducir las políticas y estrategias del Gobierno Municipal en programas y proyectos de beneficio para la población, mediante la asignación racional de los recursos, que puede lograrse a través de un cuidadoso proceso de planificación del presupuesto de ingresos y egresos.

En el presupuesto municipal existen decisiones políticas en lo que respecta a los ingresos y gastos que generará la municipalidad, esto quiere decir de dónde van a obtener los recursos necesarios y en que serán gastados

Al realizar el presupuesto se debe de considerar lo siguiente:

- Se elabora para un ejercicio fiscal de un año que inicia el 01 de Enero y finaliza el 31 de Diciembre de cada año.
- El presupuesto municipal debe estimar los ingresos a percibir y los gastos a realizar dentro del ejercicio fiscal.
- Como elemento esencial en la formulación de un presupuesto municipal los ingresos proyectados a percibir no deben ser menores al total de gastos planificados debiendo identificarse cada clase de ingresos y fuentes de financiamiento según artículo 11 de la Ley Orgánica del Presupuesto.
- En la presupuestación de gastos se debe indicar la fuente de financiamiento con la cual se ejecutarán por ejemplo, ingresos propios, Aportes del Consejo de Desarrollo, Situado Constitucional, I.V.A Paz, entre otros.
- Se formula en base a las estimaciones y resultados de los presupuestos ejecutados, correspondientes a los últimos 5 años.

- Al hacer un presupuesto se está anticipando a hechos o actos pero que han sido previamente planificados y sustentados en base al Plan Operativo Anual –POA-
- El presupuesto Municipal permite expresar financieramente las decisiones políticas tomadas por el Concejo Municipal.
- Programar de mejor forma el manejo de los recursos que se obtendrán.
- Se convierte en una base del quehacer de la Municipalidad en el año de ejecución.
- Realizar acciones específicas para poder coordinar, ejecutar, controlar y evaluar los programas y proyectos municipales contemplados dentro del mismo.
- Dar a conocer a los habitantes del municipio el manejo de los ingresos y gastos que realiza la Municipalidad.

## 5.5 Estructura del Presupuesto Municipal

Según la Constitución Política de la República de Guatemala en el artículo 237, la Ley Orgánica del Presupuesto en su artículo 12 y en el Código Municipal en su artículo 129, indica que la estructura del presupuesto debe ser programática es decir que debe estar conformado por programas para funcionamiento, inversión y deuda.

### 5.5.1 Estructura del Presupuesto de Ingresos

Deben tomarse en cuenta los siguientes ingresos:

**Ingresos Corrientes:** son los pagos que los vecinos hacen a la municipalidad, por tasas, servicios, arbitrios, impuestos o contribuciones, por ejemplo IUSI, de ornato, drenajes, arrendamiento de locales, edificios, entre otros.

**Transferencias Corrientes:** Son las transferencias que se reciben del Gobierno Central para gastos de funcionamiento, por ejemplo IVA Paz, Impuesto de circulación de vehículos, Situado Constitucional.

**Transferencias de Capital:** Son las transferencias que se reciben del Gobierno Central destinado para programas de inversión, por ejemplo: IVA Paz, Impuesto de Circulación de vehículos, Situado Constitucional, Impuesto Petróleo y sus derivados, transferencias del Consejo de Desarrollo etc.

## 5.5.2 Estructura del Presupuesto de Egresos

**Gastos de Funcionamiento:** Son todos los gastos que se realizan para poder llevar a cabo las actividades administrativas de la Municipalidad que se utilizan en las diferentes dependencias Municipales (Concejo Municipal, Alcaldía, Secretaría, Administración Financiera, Oficina Municipal de Planificación etc.) Al momento de formular el presupuesto de Egresos se suscitan dos casos: El caso de una nueva estructura presupuestaria y el caso de modificar una estructura presupuestaria.

**Gastos de Inversión:** Que se realizan para la categoría de proyecto, actividad u obra así como en renglones del grupo Propiedad, Planta y Equipo e Intangibles; Transferencias de Capital y Activos Financieros, según manual de clasificación presupuestaria para el Sector Público de Guatemala.

## 5.6 Elementos del Presupuesto

**Insumos:** Son los recursos humanos, materiales, equipos y servicios que se requieren para el logro de un producto, expresado en unidades físicas o en su valor financiero.

**Producto:** Es el bien o servicio que surge como un resultado cualitativamente diferente, de la combinación de los insumos que requiere para su producción.

**Coefficiente Insumo-Producto:** Es la relación que dada una tecnología de producción, se establece entre los diferentes insumos combinados en el proceso de producción en cantidades y calidades adecuadas y precisas para obtener el producto deseado.

## 5.7 Elementos de Análisis

Para la realización adecuada de la programación de la ejecución presupuestaria, se analizan los mismos elementos de la etapa de la formulación presupuestaria, sin embargo, el análisis es más preciso por el plazo de tiempo a programar; dichos elementos son:

### 5.7.1 Producción Terminal e Intermedia

Se refiere a definir las metas y los volúmenes de trabajo que se alcanzarán en el trimestre objeto de programación, considerando para tales efectos:

- La producción constante o permanente, que regularmente se genera como resultado de la gestión institucional, por ejemplo: atención a arrendatarios de terrenos, servicios a buques y carga, realización de cursos de entrenamiento, etc.
- Producción estacional, en razón de las características del producto o por razones climáticas, como por ejemplo, protección a bosques contra incendios en épocas de verano, asistencia y asesoría para tratamiento de cosechas, atención a vacacionistas en época de verano o fin de año, etc.
- Producción estratégica, que por su naturaleza contribuye al logro de políticas globales y/o sectoriales, que por tanto, requieren atención especial.

**Acciones:**

Consiste en determinar para cada período de programación, el tipo, secuencia, cantidad, calidad y espacio físico, en qué deben producirse acciones de producción para garantizar la calidad del producto.

**Recursos Reales:**

Consiste en determinar la cantidad y calidad de recursos humanos, materiales, equipos, instalaciones y servicios, como insumos que se requerirán en el período objeto de programación para la realización de las acciones. En tal sentido deben considerarse:

- Para la contratación de recursos humanos adicionales, las fechas de reclutamiento, selección, adiestramiento.
- Para los recursos materiales, equipos, instalaciones y servicios, los procedimientos y normas que regulan su adquisición, el tiempo que demora el proceso de licitación, adjudicación, cotización, etc., y el tiempo que requieren los proveedores para despachar los pedidos.

La programación de estos recursos, está muy vinculada con el plan y sistema de compras, siendo necesario analizar los elementos anteriores, sobre la base de la centralización o desconcentración de las adquisiciones en la institución, pues si es centralizada, la unidad especializada deberá coordinar con las unidades administrativas y/o ejecutoras, sobre el tipo, la calidad y fecha en que se requerirán los recursos.

### **Recursos Financieros:**

Una vez se han definido los recursos reales, es necesario cuantificar en términos monetarios su costo de adquisición, lo cual dará como resultado la definición de los montos de las cuotas trimestrales de compromiso y mensuales de devengado. Por el lado de los recursos, es importante conocer las disponibilidades efectivas de la Tesorería y la proyección de recaudación o recepción de ingresos, a efecto de que dicha disponibilidad proyectada respalde la asignación de cuotas para gastar.

### **5.8 Clases de Registro**

Las clases de registro que permite la programación de la ejecución presupuestaria y financiera son:

**Programación:** Se constituye en la primera programación de cuotas de compromiso y de devengado que se realiza y aprueba para cada uno de los trimestres del ejercicio presupuestario. Las programaciones deberán quedar registradas, recomendadas y aprobadas, antes del día 1 de cada mes.

**Reprogramación:** Se refiere a los cambios que sufre la programación inicial trimestral, por motivos de ajustes en las cuotas mensuales de devengados, ya sea por razones de fluidez de los ingresos, por disponibilidad de recursos reales, o por variaciones en el ritmo de la ejecución del presupuesto. Las reprogramaciones que sean necesarias, deberán realizarse antes del día 1 de cada mes.

### **5.9 Etapas de Registro**

Cada comprobante de programación y/o reprogramación de la ejecución presupuestaria y financiera, contempla las siguientes etapas de registro:

**Solicitado:** Corresponde a la propuesta de programación de cuotas que elaboran las unidades administrativas y/o unidades ejecutoras, responsables de ejecución de los programas, proyectos y/o actividades presupuestarias.

**Recomendado:** Corresponde a la programación de cuotas que la Unidad de Administración Financiera –UDAF- recomienda al COPEP institucional, en virtud del ritmo de la recaudación de los ingresos y el avance físico y financiero del gasto alcanzado por las unidades administrativas y/o ejecutoras.

**Aprobado:** Corresponde a las cuotas aprobadas por el COPEP institucional con base en la recomendación de la UDAF, en virtud de la recaudación alcanzada y

proyectada de ingresos, y el análisis del avance físico y financiero del presupuesto alcanzado por las unidades administrativas y/o ejecutoras.

### **5.10 Programación Física**

Se refiere a la programación de las tareas correspondientes a las actividades presupuestarias y se utilizará el formulario “PROGFIS” que contendrá la información siguiente:

**Meta:** Es la cuantificación de los bienes y servicios terminales que realiza una institución durante un ejercicio presupuestario y cuya producción concreta y acabada, se pone a disposición de los usuarios, por tanto, el concepto es siempre cuantitativo. La meta ó producto, corresponde a los niveles programáticos de Proyecto, Subprograma y/o Programa.

**Tarea y/o Volumen de Trabajo:** Corresponde a la cuantificación de la producción intermedia que se obtiene en las actividades presupuestarias ó en las obras de un proyecto. Para el caso de la Actividad Presupuestaria, corresponde el concepto de tareas (contratación de personal, evaluación de personal, por ejemplo); para el caso de las Obras de un proyecto, corresponde el Volumen de Trabajo (movimiento de tierras para nivelación de terreno).

**Unidad de Medida:** Se utiliza para la clara y correcta medición de las metas, tareas y volúmenes de trabajo, la cual constituye la expresión que sirve de base y permite cuantificar la producción de un bien o servicio, tiene las siguientes características básicas:

- Debe reflejar la naturaleza específica del bien o servicio.
- Debe ser representativa del producto.
- Debe ser utilizable como unidad de registro

### **5.11 Programación Financiera**

La programación financiera incluye las cuotas trimestrales de Compromiso y las cuotas mensuales de Devengado.

**Compromiso:** Es la cuota programada que tiene vigencia durante todo el trimestre; conforme a lo establecido en el artículo 12 del Reglamento a la Ley, sus características son:

- Debe estar fundamentada en actos administrativos que evidencien relación jurídica establecida con terceros, que eventualmente originará una erogación de recursos.
- Ser autorizado por autoridad competente
- Al ejecutarse, afectará preventivamente el crédito presupuestario

**Devengado:** Es la cuota que tiene vigencia mensual y que respaldará la entrega de bienes y servicios por terceros a las instituciones con base en el artículo 12 del Reglamento de la Ley del Presupuesto, sus características principales son:

- Originará una obligación de pago de la institución a terceros que le hayan entregado bienes y/o servicios.
- Afectará definitivamente el saldo de los créditos presupuestarios autorizados, por el concepto y monto correspondiente.

## 5.12 Categorías Programáticas

Son unidades de programación de recursos que jerarquizan y delimitan el ámbito de las diversas acciones presupuestarias, expresan la tecnología de producción y las características siguientes:

- Su producción puede ser final o intermedia
- Requiere de un centro de gestión productiva
- Sus insumos son definibles y previsibles
- Comprende la totalidad de los insumos requeridos para la producción

A continuación se realiza una descripción de las categorías programáticas que conforman la estructura del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado y se incluyen además los códigos que a cada una de ellas le corresponde en la estructura programática.

### **Programa (Codificación: 11 a 98)**

Su producción es terminal de la red de acciones presupuestarias de una institución o sector, tiene las siguientes características:

- Es la categoría programática de mayor nivel en el ámbito de la producción terminal.
- Expresa la contribución a una política, ya que refleja un propósito esencial en la red de acciones presupuestarias que ejecuta una institución o sector a través de la producción terminal.
- Al ser producción terminal conforman los nudos finales de la red de categorías programáticas de la institución.

- Se conforman por la agregación de categorías programáticas de menor nivel, que contribuyen al logro de su producción, con la excepción del programa que origina varios productos terminales, en donde no es posible identificar centros de gestión productiva por cada uno de los productos terminales que lo conforman.

### **Subprograma (Codificación: 01 a 99)**

Sus relaciones de condicionamiento son exclusivas con un programa. Cada subprograma, por sí sólo, resulta en producción terminal las características de un subprograma son las siguientes:

- La producción terminal de cada subprograma precisa a un mayor nivel de especificidad, la producción del programa y por tanto es parcial con relación a ésta última;
- La producción originada por todos los subprogramas, es sumable en unidades físicas, sin pérdida del significado de la unidad de medición de la producción originada por el programa del cual forman parte;
- Los insumos de todos los subprogramas son sumables en términos financieros y cada tipo de insumo de todos los subprogramas es sumable en términos de unidades físicas a nivel de programas;
- Un requisito para que exista un subprograma es que el centro de gestión productiva sea divisible en centros menores de gestión productiva, cada uno de los cuales debe dar origen a una producción terminal que es parcial con relación a la del programa.

### **Proyecto (Codificación: 001 a 899 –formación de capital y 900 a 999 –otros)**

Se denomina Proyecto, a la categoría programática que expresa la creación, ampliación o mejora de un medio de producción durable y posee las siguientes características:

- Su producto se considera como formación bruta de capital del Sector Público. Cuando el Proyecto se refiere a la producción, ampliación o mejora de un bien de capital, la satisfacción de la necesidad que se plantea en la formulación, sólo se materializa en el momento en el que finaliza su construcción, reparación o mejora respectiva.
- Está conformado por un conjunto de actividades (dirección, planificación, estudios, inspección y fiscalización, etc.) y obras complementarias que conforman la unidad productiva.
- Dependiendo de su relación de condicionamiento que se establezca en la red de producción institucional, los proyectos se subdividen en específicos, si condicionan a un sólo programa; centrales, si condicionan a todos los programas y actividades centrales y

comunes previstos en la red de producción del organismo, y comunes si condicionan a dos o más programas de la institución pero no a todos.

Según la relación de condicionamiento que se dé entre dos o más proyectos, éstos se clasifican en: **Centrales (Codificación: 02) y Comunes (Codificación: 09 a 10).**

### **Actividad**

Su producción es intermedia y, por tanto, es condición de uno o varios productos terminales o intermedios. Su producción puede ser un insumo para otro producto, en el caso de la tecnología institucional de producción por procesos. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel, e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos, es función de su relación de condicionamiento a los programas, las actividades y pueden ser; a) específicas; b) comunes; c) centrales.

**Actividad específica (Codificación 01 a 50):** Su producción es condición exclusiva de una producción terminal y forma parte integral del programa, subprograma o proyecto que la expresa. En el caso de un proyecto sus actividades específicas se refieren a las acciones de dirección, planificación, control e inspección de obras, etc. La actividad específica tiene las siguientes características:

- Es una acción presupuestaria terminal, cuya producción es intermedia directa.
- Los insumos son sumables presupuestariamente a nivel del respectivo programa, subprograma o proyecto, en los mismos términos ya señalados para el caso de los subprogramas.
- Todas las actividades específicas de un programa o subprograma condicionan el cumplimiento de las características de una producción terminal.

En el caso de los programas que se abren en subprogramas, son actividades específicas las que en última instancia condicionan exclusivamente la producción terminal del programa.

**Actividad central (Codificación 01):** Es una categoría programática cuya producción condiciona a la producción terminal e intermedia indirecta de una institución, sector o región y no es parte integrante de ningún programa o subprograma; tiene las siguientes características:

- Es una acción presupuestaria intermedia cuyas relaciones de condicionamiento son pluridireccionales hacia todas las acciones presupuestarias y, generalmente se corresponden con acciones de dirección y apoyo a toda la gestión productiva.

Los insumos no son sumables presupuestariamente a nivel de las categorías programáticas condicionadas, sólo son asignables por estimación extra-presupuestaria de costos.

**Actividad común (Codificación 03 a 08)** Tiene todas las características de una actividad central, salvo que condiciona a dos o más programas, pero no a todos los programas de la institución o sector.

### **Obra (Codificación 51 a 99)**

Un proyecto de inversión puede desagregarse, por razones tecnológicas, en diversas unidades menores las cuales, en una secuencia temporal y de mutua complementación, conforman el medio de producción de bienes y servicios proyectado. A esas unidades, que por sí mismas, no pueden satisfacer la necesidad para la cual se ejecuta el proyecto, aunque formen parte de él, se las denomina “**obras**” y se consideran, a los efectos presupuestarios, como una categoría programática de mínimo nivel. Como tal, serán indivisibles a los fines de la asignación formal de los fondos financieros que requiere la ejecución del proyecto de inversiones en su conjunto.

## **5.13 Marco Normativo Aplicable, en la Formulación del presupuesto**

Constitución Política de la República de Guatemala

Artículo 237. Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado.

Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto del Congreso de la República No.101-97

Artículo 2. Ámbito de Aplicación.

Artículo 3. Desconcentración de la administración financiera.

Artículo 8. Vinculación plan-presupuesto.

Artículo 9. Atribuciones del órgano rector.

Artículo 10. Contenido.

Artículo 20. Políticas presupuestarias.

Artículo 21. Presentación de anteproyectos

Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo 240-98

Artículo 1. Unidades responsables de la Administración Financiera.

Artículo 2. Competencia y Funciones de las UDAF.

- Artículo 8: Metodología Presupuestaria Uniforme.
- Artículo 9. Órgano Rector.
- Artículo 11. Estructura Programática del Presupuesto.
- Artículo 16. Fecha de presentación de los anteproyectos de Presupuesto.
- Artículo 24. Aprobación del Presupuesto.

Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas,  
Decreto 31-2002

- Artículo 2.Ámbito de competencia.
- Artículo 5. Control Gubernamental.
- Artículo 6. Aplicación del control gubernamental.

Reglamento de la ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo  
Gubernativo No. 318-2003

- Artículo 2.Significado de términos.
  - Literal e. Control Interno Institucional
  - Literal f. Control Interno Previo
- Artículo 8. Control Interno gubernamental.
- Artículo 9. Aplicación del control Interno gubernamental.

Normas Generales de Control interno

- 3.01 Separación de las fases del proceso presupuestaria.
- 3.03 Elaboración de los Anteproyectos de Presupuesto.

Documentos que integran el expediente

- a) Políticas
- b) Normas
- c) Formularios
- d) Presupuesto Institucional
- e) Acuerdo Municipal

**Control legal:** Es el límite máximo para gastar de los créditos presupuestarios autorizados en la Distribución Analítica del Presupuesto, al mínimo previsto en los clasificadores y categorías de programación. Tiene dos partes:

- a) Los Criterios que identifican los niveles de la estructura Institucional y Programática en que se establece el Control.
- b) El Monto del Control Legal, que representa la disponibilidad de los créditos presupuestarios a nivel establecido, según el comportamiento de la ejecución (modificación hacia arriba y hacia abajo y el registro de la ejecución de gasto).

La condición indispensable para que pueda generarse el Control Legal es que existan créditos presupuestarios aprobados y vigentes. Al definirse los criterios, se registran y generan en el sistema informático de la institución, después de hacer la carga del presupuesto para el siguiente ejercicio; este no puede modificarse durante la vigencia del presupuesto. La institución debe definir estos criterios, para lo cual debe tomar en cuenta las normas legales de observancia general y las específicas en cada caso.

Ejemplo para definir los criterios de control legal:

- Si se define el control legal a nivel de renglón y actividad, el monto disponible de cada renglón (vigente menos comprometido y devengado) es el límite máximo de gasto en ese renglón y en esa actividad.
- Si se define el control legal a nivel de grupo y programa, el límite máximo de gasto está definido a nivel de cada grupo en cada programa.

La simbología utilizada para el registro de estos criterios en la herramienta informática es: El signo de interrogación “?” Cuando indica el nivel de control y el de asteriscos “\*” “cuando el control está abierto.

### 5.14 Ingreso de criterios en el sistema

Claves

¿ Sujeto a Control Legal

\* Libre de Control Legal

RENGLÓN	GRUPO	SUBGRUPO	ESPECIFICO	SITUACIÓN
412	¿	*	*	El límite de gasto esta dado a nivel de grupo, es decir a nivel de subgrupo puede excederse el límite de gasto
412	¿	¿	*	El límite de gasto esta dado a nivel de subgrupo, es decir a nivel de los renglones que conforman el subgrupo puede excederse el límite de gasto.

La normativa que le da soporte jurídico al control legal está señalada en los siguientes instrumentos legales:

Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto No. 101-97

Artículo 26. Límite de los Egresos y su Destino

Artículo 27. Distribución Analítica.

Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas

Decreto 31-2002

Artículo 2. Ámbito de Competencia

Artículo 4. Atribuciones

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas Acuerdo Gubernativo 318-2003

Artículo. 2 Significado de Términos

Artículo 8. Control interno Gubernamental

Artículo 9. Aplicación del control interno gubernamental

Normas Generales de Control interno

1.08 Separación de funciones

1.11 Procedimientos para autorización y registro de operaciones

Documentos que integran el expediente de Control Legal

- Propuesta de criterios de control legal
- Criterios de control legal avalados
- Reporte de criterios de control legal generados en el sistema

### **5.15 Consideraciones para la programación y reprogramación de la ejecución presupuestaria y financiera de gastos:**

**Programación periódica de la ejecución del presupuesto:** La institución autónoma correspondiente, programará la ejecución física y financiera del Presupuesto de cada ejercicio fiscal, de conformidad con su normativa aprobada para el efecto. En este sentido, efectuarán una programación inicial indicativa para la totalidad del año y una programación antes del inicio de cada trimestre.

**Presentación de la programación anual y trimestral:** La programación inicial indicativa a la que se refiere el numeral anterior, se presentará a la Dirección Financiera antes del 15 de diciembre de cada año. En tanto que, la programación trimestral deberá presentarse al Director Financiero antes del día 20 del mes anterior al inicio de cada trimestre.

**Aprobación de la programación trimestral:** El Comité de Programación de la Ejecución Presupuestaria de cada UDAF, es la encargada de aprobar las cuotas trimestrales de compromisos y mensuales de devengados y pagos respectivamente para el trimestre siguiente, antes de finalizar el mes del trimestre que termina y para tal fin tomará en cuenta las disponibilidades de la Caja de la institución.

**Niveles de aprobación de las cuotas:** Las cuotas de compromiso, devengado y de pago serán aprobadas por fuentes de financiamiento y por grupo de gastos.

**Registro de las cuotas:** Las cuotas aprobadas se incorporarán al SICOIN y constituirán, para cada grupo de gastos aprobados, los límites máximos para ejecutar compromisos y devengados, así mismo las cuotas de pagos autorizadas para cada mes serán los límites máximos de pagos a complementar por parte de la Tesorería.

**Vigencia de las cuotas:** La institución no podrá exceder las cuotas mensuales aprobadas para cada trimestre. Los saldos de cuotas de devengado y de pago no utilizados durante cada mes caducarán y no podrán utilizarse en el mes o meses siguientes, a no ser que se autorice su Reprogramación dentro del trimestre en ejecución, previo análisis de la solicitud; misma que deberá presentarse antes de finalizar el mes en ejecución para el período o períodos siguientes. De igual manera, no son acumulativos los saldos no utilizados de las cuotas trimestrales de compromiso.

**Programa de Coordinación y Asesoría a los responsables de las Unidades Administrativas de la Institución sobre el Procedimiento de Programación de la Ejecución Presupuestaria.**

El Departamento de Presupuesto de la UDAF de cada institución, elaborará un programa que incluya: calendario de actividades y fechas límites, información de saldos de créditos presupuestarios, información referida a la evolución de los recursos propios o afectados, políticas de prioridades, orientaciones y limitaciones a los fines de permitir un adecuado conocimiento de los estados de situación, como elementos indispensables para que en esas unidades administrativas, les sea posible formular la programación de la ejecución presupuestaria.

**Comité de Programación de la Ejecución Presupuestaria –COPEP- .** El Comité de Programación de la Ejecución Presupuestaria –COPEP- de cada institución se podrá integrar por el Gerente General, Director Financiero, Jefe del Departamento de Presupuesto, Jefe del Departamento de Contabilidad y Jefe del Departamento de Tesorería.

**Atribuciones del Comité de Programación de la Ejecución Presupuestaria - COPEP-**. Son atribuciones del Comité de Programación de la Ejecución Presupuestaria, las siguientes:

- Analizar la propuesta de programación de cuotas enviada por el Departamento de Presupuesto de la UDAF.
- Aprobar las cuotas de compromisos trimestrales de compromiso y mensuales de devengados y pagos para el trimestre de que se trate. Este mecanismo de coordinación operará para las reprogramaciones que se soliciten durante el período.

### **5.16 Modificaciones Presupuestarias**

Las modificaciones presupuestarias constituyen cambios que se efectúan a los créditos asignados a los programas, subprogramas, proyectos, actividades y grupos de gastos previstos en el presupuesto general de ingresos y egresos del estado, pueden ser consecuencia de:

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

**Tipos de modificaciones presupuestarias:** Con base en lo establecido en el artículo 41 de la Ley Orgánica del Presupuesto, los tipos de modificaciones aplicables son:

**AMP: Ampliación:** Son incrementos a los créditos presupuestarios que se asignan a programas o categorías equivalentes, subprogramas, proyectos, actividades y grupos de gasto, para atender requerimientos no previstos o que resultan insuficientes, siempre que se disponga de las fuentes de financiamiento para atender la erogación correspondiente. Este tipo de modificación presupuestaria es el resultado de un proceso de ampliación del Presupuesto, aprobado por la autoridad superior.

**DIS. Disminución:** Es una modificación presupuestaria mediante la cual se anula total o parcialmente los créditos no devengados acordados a programas,

subprogramas, proyectos, actividades y objeto del gasto del Presupuesto. Estas reducciones se originan cuando se evidencia la posibilidad de una disminución en los ingresos previstos en el ejercicio.

**INTRA 1:** Consiste en modificaciones en los renglones y grupos controlados y fuentes de financiamiento, que no incrementa el total de los gastos previstos en el presupuesto, las cuales son avaladas por el Concejo Municipal.

**INTRA 2:** Consiste en realizar modificaciones presupuestarias entre grupos y renglones no controlados, que no incrementa el total de los gastos previstos en el presupuesto, las cuales son aprobadas por la autoridad de la institución.

**INTGRU:** Modificaciones intra grupo, verifica el control legal a nivel de renglón

La normativa que le da soporte jurídico a las Modificaciones Presupuestarias está señalada en los siguientes instrumentos legales:

Constitución Política de la República de Guatemala  
Artículo 238. Ley Orgánica del Presupuesto

Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto del Congreso de la República No.101-97  
Artículo 41. Modificaciones presupuestarias

Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo 240 – 98  
Artículo 8. Metodología Presupuestaria Uniforme  
Artículo 25. Modificaciones Presupuestarias

Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas Decreto 31-2002  
Artículo 2. Ámbito de competencia.  
Artículo 5. Control Gubernamental  
Artículo 6. Aplicación del control gubernamental.

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Gubernativo No. 318-2003  
Artículo 2. Significado de términos.  
Literal e. Control Interno Institucional  
Literal f. Control Interno Previo  
Artículo 8. Control Interno gubernamental.  
Artículo 9. Aplicación del control Interno gubernamental

Normas Generales de Control Interno

3.01 Separación de las fases del proceso presupuestaria

Documentos que integran el expediente

Solicitud

Comprobante C02

Resolución o Acuerdo de Aprobación

## **5.17 Guía para la Formulación y Programación del Presupuesto en la Municipalidad de Salcaja**

La presente guía tiene como propósito orientar el trabajo de los técnicos encargados de elaborar el proyecto de presupuesto de la Municipalidad, proporcionándoles criterios técnicos indispensables que deben ser aplicados de manera correcta para cumplir con los requisitos mínimos de la metodología del presupuesto por programas y apoyar en el proceso de inducción al personal que se involucre en la elaboración de presupuesto, a través de una guía que contenga las normas y lineamientos a cumplir en dicho proceso.

### **5.17.1 Normas para Formulación Presupuestaria**

Las normas se constituyen en el instrumento que permitirá alcanzar e implementar los objetivos y acciones previstos en los programas de trabajo, se recomienda su aplicación durante el proceso de formulación presupuestaria.

La Ley Orgánica del Presupuesto, en el artículo 10, establece que el presupuesto de las entidades autónomas (Municipalidades), será anual y contendrá para cada ejercicio fiscal la totalidad de las asignaciones aprobadas para gastos y la estimación de los recursos destinados a su financiamiento, mostrando el resultado económico y la producción de bienes y servicios que generarán las acciones previstas. El presupuesto de ingresos debe contener todos aquellos ingresos de cualquier naturaleza que se estima percibir o recaudar durante el ejercicio fiscal.

### **5.17.2 Elaboración y Análisis del Proyecto de Presupuesto de Ingresos**

Para elaborar el presupuesto de ingresos, se deberán seguir los siguientes pasos:

- Base legal de los ingresos: tener copia y conocer el contenido del decreto, acuerdo o instrumento legal que apruebe la percepción de los ingresos.
- Cálculo de los ingresos: realizar el cálculo con base a una serie histórica de la captación de los mismos por cada una de las fuentes específicas, aplicar y explicar la metodología y supuestos de cálculo.
- Inclusión del Saldo de Caja: la Municipalidad deberá incluir la

estimación del saldo disponible en caja al cierre del ejercicio fiscal, en el proyecto de presupuesto que se esté formulando.

- Préstamos o donaciones por obtener: no deben incluirse dentro del proyecto de presupuesto, aquellos ingresos que no estén basados en ley, por lo tanto, no deben programarse ni solicitarse recursos bajo esta denominación.
- Análisis de los Ingresos: se debe realizar un análisis de los ingresos programados, para presentarse en el formulario respectivo,

Además deberán observarse las siguientes normas:

### **Norma 1. Programación de los Fondos Propios de las Municipalidades.**

Es una proyección estimada de los ingresos tributarios y no tributarios que se espera percibir en un periodo, debiendo aplicar las leyes específicas Inherentes a su generación y fundamentada en criterios técnicos, para lo cual el anteproyecto de presupuesto debe contener lo siguiente:

Descripción de la fuente de financiamiento de ingresos. Debe apegarse a la ley ordinaria o específica que le dio origen; por ejemplo: Ingresos propios (31); Saldo de Caja (32); Ingresos con afectación específica (29); IVA PAZ (21); Aporte Constitucional (22); Préstamos Internos (42), y otras que de acuerdo con el clasificador de fuentes de financiamiento sea necesario agregar.

Clasificación de ingresos: Tomar como guía el Clasificador de Recursos por Rubro del Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala. Si la municipalidad necesita código auxiliar para nueva fuente de ingreso, debe solicitar su creación, fundamentándose con una copia de la ley que le da origen.

Método de estimación: En el anteproyecto de presupuesto deberá incluirse la metodología de estimación (método directo, método de promedio).

**Norma 2. Saldo de Caja.** Se incluyen los ingresos que se estima registrar al final del ejercicio, originados por recursos propios, desembolsos de préstamos, donaciones y otros que se prevea recibir y no gastar, de los que la municipalidad dispondrá para cubrir gastos del siguiente ejercicio.

**Norma 3. Recursos Externos.** Son originados por la obtención de préstamos otorgados por el Instituto de Fomento Municipal –INFOM- y Bancos Privados del Sistema. Para incluir estos recursos en el presupuesto, se debe contar con el número de dictamen o resolución de la entidad que le otorgue el préstamo y que sea favorable por el monto aprobado y la tabla de amortizaciones de capital e intereses para el pago del préstamo.

## 5.18 Egresos

El artículo 12 de la Ley Orgánica del Presupuesto, en donde indica que se debe utilizar una estructura programática, que identifique la producción de bienes y servicios municipales, así como el impacto económico y financiero de la ejecución de los gastos vinculados con sus fuentes de financiamiento.

## 5.19 Elaboración y Análisis del Presupuesto de Egresos

Se recomienda al técnico encargado de formular el presupuesto municipal, contar y conocer como mínimo los instrumentos siguientes:

- Los artículos y/o conceptos pertinentes a la operativa presupuestaria que están contenidos en la Constitución Política de la República de Guatemala.
- Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento.
- Manual de Clasificaciones Presupuestarias del Sector Público Guatemalteco.
- Código Municipal.
- Capacidad real de ejecución.
- Insumos básicos para los diferentes programas y categorías equivalentes.
- Comportamiento histórico por programa de por lo menos tres años.

El presupuesto deberá programarse tomando en cuenta lo siguiente:

**Categorías equivalentes y Programas:** se deben programar las diferentes estructuras programáticas, tales como: subprogramas, proyectos, actividades u obras que pertenecen directamente a los diferentes programas que se ejecutarán en la Municipalidad, cuya función principal sea la prestación de servicios técnico administrativos y principalmente las destinadas a proporcionar bienes y servicios a los habitantes del municipio. Para su formulación se recomienda seguir los pasos siguientes:

- Estructura programática: confrontar la estructura del proyecto de presupuesto con la Red de Categorías Programáticas vigente, con el propósito de verificar su correcta aplicación,
- Verificar el llenado de formularios del proyecto de presupuesto: proporcionar y verificar que toda la información requerida en los formularios del proyecto de presupuesto sea presentada.
- Descripción de la Política Institucional, objetivos y metas de ejecución: para llevar a cabo el análisis de todo programa, proyecto, actividad u obra, deberá principiar por determinar claramente la descripción y objetivos de cada una de las categorías programáticas.

**Análisis a Nivel de Categorías Programáticas;** el procedimiento a seguir es el siguiente:

- Código Presupuestario: verificar el código presupuestario de la actividad, estableciendo si corresponde a la categoría programática vigente, y si el nombre de la actividad u obra son los correctos.
- Análisis de la asignación solicitada: es necesario contar con los siguientes instrumentos:
- Ejecución presupuestaria de los últimos cinco años y ejecución del último mes registrada en el año vigente.
- Nóminas de puestos y salarios del personal 011,022, 029 y 031
- Código Municipal
- Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento.
- Normas para la elaboración del proyecto de presupuesto.

## **5.20 Programas de Inversión**

Incluye los tipos de programas cuya producción es terminal y el objetivo es satisfacer las demandas y necesidades de la población. A este tipo pertenecen los programas siendo fundamental la inversión física o financiera ejecutados directamente por la Municipalidad. En el caso de los proyectos nuevos, éstos únicamente serán considerados si son financiados con fondos propios o que estén incluidos dentro del Sistema Nacional de Inversiones Públicas –SNIP-, se recomienda privilegiar las obras de más alta prioridad, especialmente los que contribuyan a los ejes principales educación, seguridad y desarrollo económico en beneficio del municipio.

En la incorporación de obras debe tomarse en cuenta lo siguiente:

- Proyectos de Arrastre, que por su prioridad, compromisos adquiridos y estado avanzado de ejecución, se determine que deben continuar.
- Proyectos altamente prioritarios, sin financiamiento definido con muchas posibilidades de ejecutarse con ayuda de los Consejos de Desarrollo o los Fondos Sociales.

## **5.21 Normas Generales**

Son normas de aplicación obligatoria para cada ejercicio fiscal.

**Norma 1. Política, objetivos y metas municipales.** El Concejo Municipal, será el responsable de establecer la política y objetivos municipales, para el Ejercicio Fiscal de que se trate en concordancia con las orientaciones y prioridades de la Política de Gobierno Central.

Los objetivos municipales que se definan deben traducirse en metas presupuestarias, que posteriormente puedan ser evaluadas para comprobar su eficiencia.

**Norma 2. Financiamiento de los Egresos.** La Municipalidad durante la fase de formulación, para el financiamiento de sus egresos se sujetará a lo siguiente:

- Los recursos con afectación específica y los propios, deberán financiar los egresos para cumplir con los objetivos de sus programas de funcionamiento, además cubrir las demandas de inversión pública y el pago de la deuda pública (cuando exista).
- En caso de contraer préstamos con el INFOM y los bancos del sistema, estos deben sujetarse a los instrumentos técnicos y jurídicos que los crearon.

**Norma 3. Saldo de caja.** Los gastos financiados con saldos de caja de ejercicios fiscales anteriores, deben ser identificados de la manera siguiente:

- Disminución de Caja y Bancos (fuente 12). Es la disponibilidad monetaria que resulta al liquidar el presupuesto de un ejercicio fiscal. Puede estar integrada por: ingresos propios y saldos de préstamos que hayan sido recibidos y que no se gastaron en el periodo que fueron programados.
- Ingresos propios (fuente 32). Deben programarse los saldos de caja por ingresos propios de las Municipalidades. Para poder diferenciar el origen del ingreso se deberá agregar un auxiliar que la identifique plenamente; por ejemplo: Ingresos propios; Aporte Constitucional; IVA PAZ; y los que sean necesarios debe agregárseles correlativamente el número de orden, esto permitirá mantener un adecuado control de estos recursos. Estos clasificadores deben ser incluidos en el Manual de Presupuesto para que sean uniformes para todas las municipalidades.

**Norma 4. Red de Categorías Programáticas y la Estructura Presupuestaria.** Puede ser modificada las veces que se considere necesario, en función de las leyes y el marco conceptual y metodológico del presupuesto por programas. Cabe mencionar que las estructuras presupuestarias se deben reflejar en términos financieros y físicos para determinar los objetivos y metas previstos por la Municipalidad.

**Norma 5. Coordinación del Proceso Presupuestario.** Las Unidades de la Dirección de Administración Financiera Municipal -DAFIM- serán los encargados de orientar, dirigir y coordinar el proceso de formulación presupuestaria de la Municipalidad.

**Norma 6. Financiamiento de la nómina.** Deberán incluirse todas las asignaciones innecesarias para el pago de sueldos y salarios, juntamente con los complementos, bonos y cualquier otra que forme parte de los salarios de los empleados.

**Norma 7. Tratamiento específico del subgrupo 32 “Maquinaria y Equipo”.** Estas asignaciones deberán incluirse dentro del presupuesto de inversión, bajo la estructura de proyecto para que sea tomada como inversión física.

**Norma 8. Programación de los grupos de gasto 1 y 2.** Los grupos de gastos 1 “Servicios no Personales” y 2 “Materiales y Suministros”, deberán contemplar los renglones de insumos indispensables en el proceso productivo de bienes orientados a servicios sociales. Para los renglones 199 “Otros servicios no personales” y 299 “Otros materiales y suministros” únicamente para aquellos gastos que no sea posible identificar en el resto de renglones, acompañando una amplia justificación de su inclusión dentro del presupuesto. En la medida de lo posible se recomienda no asignarle montos muy elevados.

**Norma 9 Programación en el grupo de gasto 9 “Asignaciones Globales”.** Las municipalidades pueden utilizar el renglón 991 “Créditos de reserva”.

## 5.22 Normas Específicas

Se aplican directamente a renglones y grupos de gasto.

**Norma 1. Creación de puestos.** Podrán ser creados aquellos puestos que estén justificados plenamente y que la municipalidad disponga de fondos propios para la contratación, se crearán a través de punto de acta del Concejo Municipal.

**Norma 2. Proyectos de Inversión.** Con el objeto de lograr un mejor orden y eficiencia de la inversión física y financiera, las obras que se programen ejecutar con fondos propios deben ser aprobadas por el Concejo Municipal, sin embargo para las que se soliciten fondos adicionales debe gestionarse a los entes correspondientes (Concejos de Desarrollo).

### Lineamientos a seguir:

Programación de asignaciones. Las Unidades de Administración Financiera Municipal –AFIM- deberán tomar en cuenta lo siguiente:

- Los proyectos de arrastre que por su prioridad, compromisos adquiridos y estado de ejecución, se determine que deben continuar.
- Proyectos financiados con recursos extremos, para lo cual es necesario tomar

en consideración el calendario de desembolsos.

- Proyectos altamente priorizados que estén localizados en zonas geográficas con mayor grado de pobreza.
- Asignación de recursos financieros destinados a estudios de pre inversión de futuros proyectos.

**Norma 3. Servicios de la deuda pública.** Para la programación de pagos de los servicios de la deuda pública, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Básicamente incluir los préstamos debidamente aprobados; así como aquellos que se encuentren pendientes de aprobación por el INFOM ó los Bancos del Sistema, pero que ya se tiene una certeza de su aprobación.
- Revisar detenidamente los préstamos a programar para no incluir los que fueron liquidados en el ejercicio fiscal anterior.
- Estar pendientes del momento en que un préstamo finaliza su periodo de gracia, en el cual sólo paga intereses y comisiones para luego iniciar su fase de amortización a capital.
- Los cálculos deberán realizarse estrictamente con base en los convenios y tablas de amortización que son proporcionados por la Institución que proporcione el préstamo.

### **5.23 Aprobación del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Municipalidad**

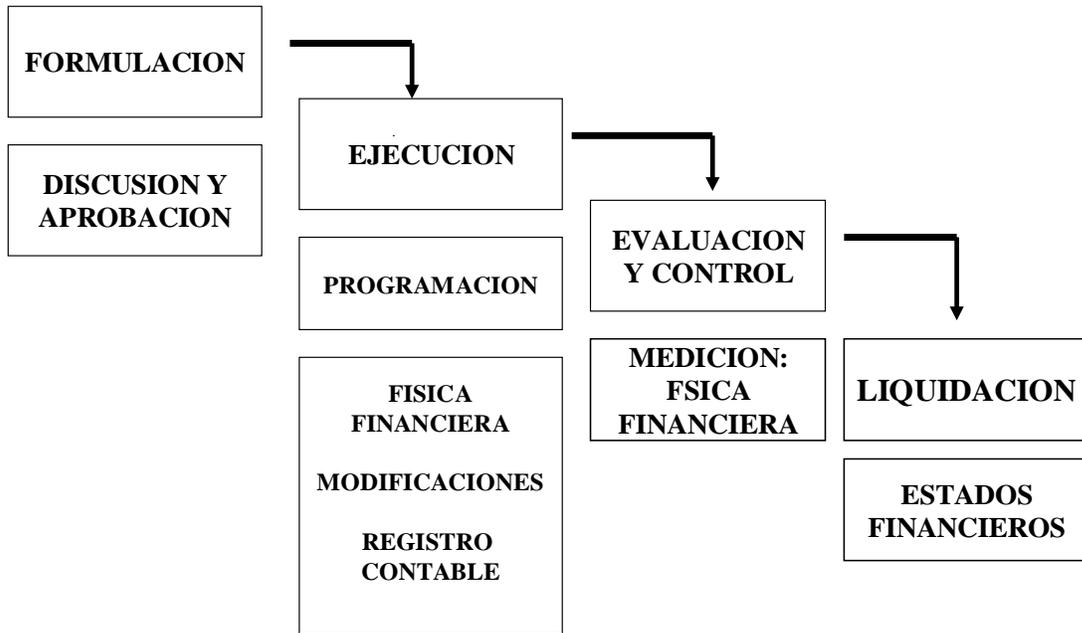
Tomando en cuenta la autonomía que le otorga la Constitución Política de la República y de conformidad con lo establecido en el Código Municipal el presupuesto será aprobado por el Concejo Municipal a más tardar el 15 de diciembre de cada año, debiendo trasladarlo al Congreso de la República y al Ministerio de Finanzas Públicas para su conocimiento y efectos consiguientes.

### **5.24 Formulación del Presupuesto de Ingresos y Egresos**

A continuación se presenta el proceso de formulación presupuestaria que se debe llevar a cabo en la formulación presupuestaria, con cuya aplicación se obtendrán beneficios como eficiencia, calidad y buen desempeño de las personas involucradas en dicho proceso.

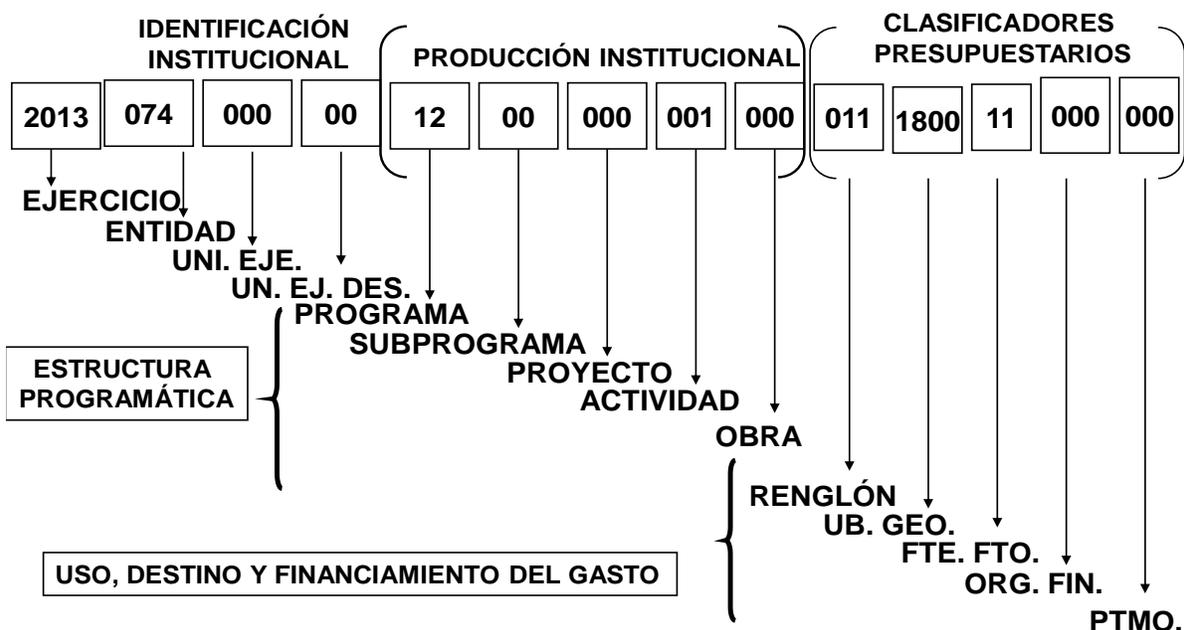
UNIDAD ADMINISTRATIVA	FASE	TIEMPO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Presupuesto	1. Análisis del Presupuesto	5 días	Analiza presupuesto vigente y solicita a las unidades administrativas, los requerimientos financieros tomando de base lo establecido en sus planes de trabajo. Propone políticas y normas presupuestarias para la formulación presupuestaria
	2. Consolidación de la información	5 días	Consolida los requerimientos y traslada información a la DAFIM
Dafim	3. Recepción y aprobación de información	1 día	Recibe la información la analiza y la aprueba. Apoya y orienta el proceso interno, proporcionando asistencia técnica a los responsables de Programas.
Presupuesto	4. Digitalización de datos y ajustes	8 días	Recibe la información y digitaliza los datos, con ajustes recomendados por Dafim. Define formularios y metodología.
Concejo Municipal	5. Aprobación de presupuesto	1 día	Recibe proyecto de presupuesto y lo aprueba. Aprueba Políticas y Normas Presupuestarias.

# ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO

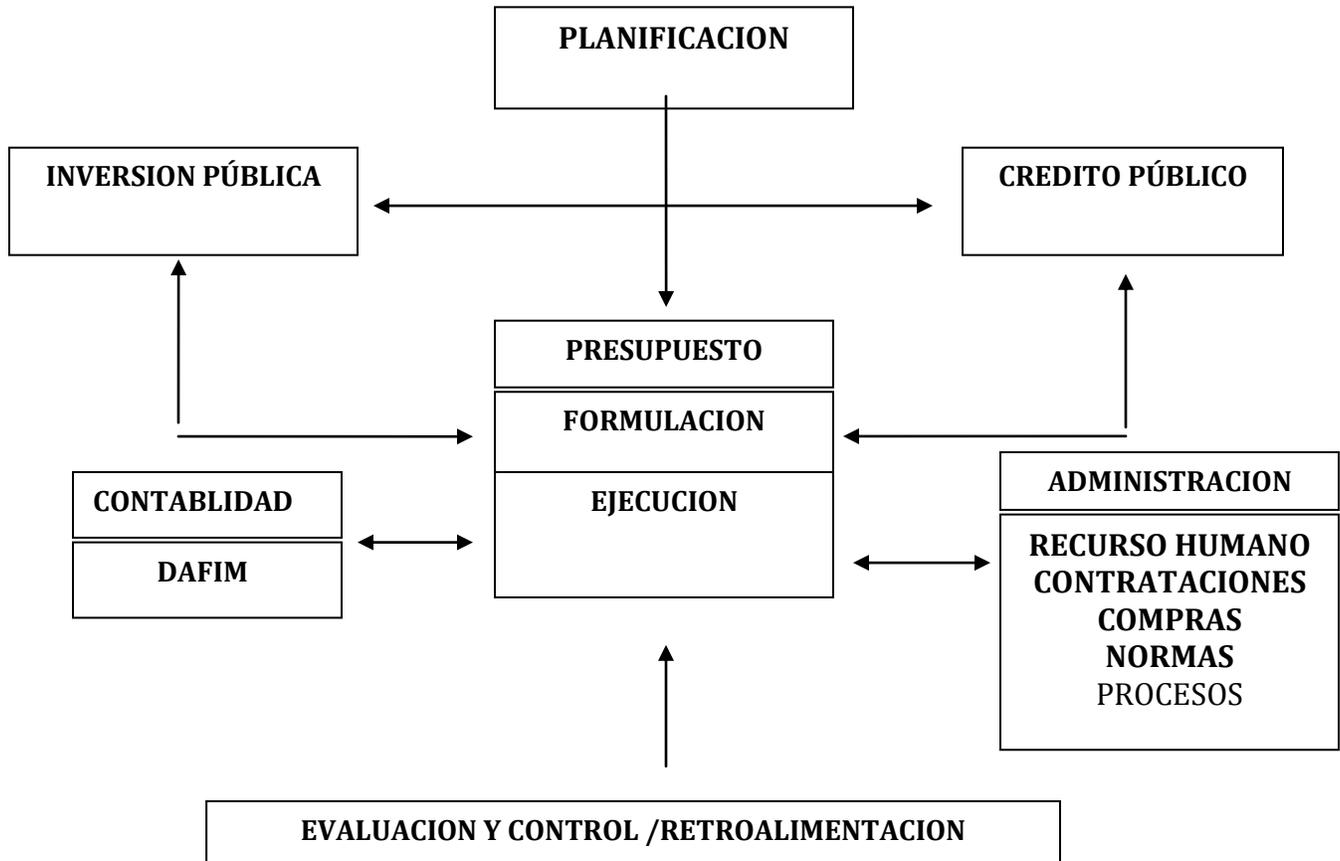


## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

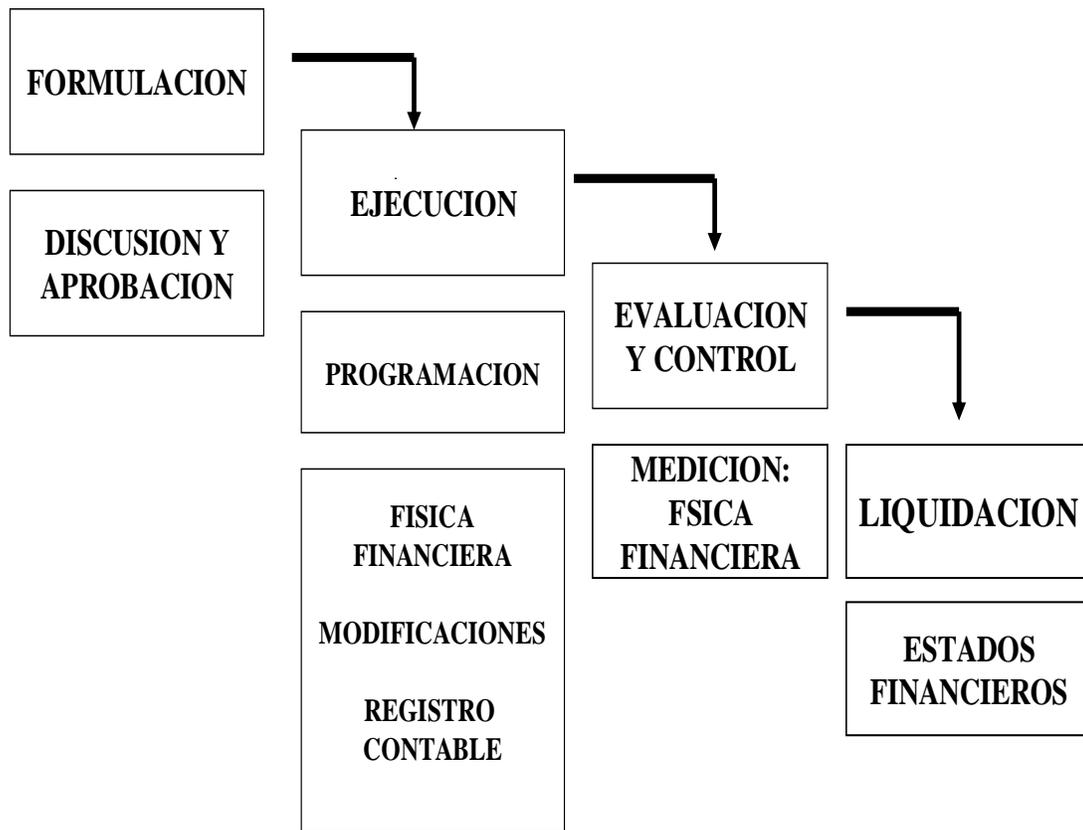
### CÓDIGOS DE LA PARTIDA PRESUPUESTARIA



## INTERRELACIONES ENTRE LOS SISTEMAS



# ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO



## **5.25 Programa de Capacitación**

### **5.25.1 Presupuesto de Ingresos y Egresos**

**Asesoría:** Se gestionará el apoyo y asesoría directa por parte de Funcionarios del Ministerio de Finanzas Públicas y Segeplan

**Área:** La capacitación estará enfocada al personal que se ubica en la DAFIM

### **5.25.2 Objetivo**

Elevar el nivel de conocimientos, destrezas y aptitudes del personal que presta sus servicios en esta Dependencia, permitiendo un mejor desempeño de la fuerza laboral en las diferentes áreas: en lo administrativo a que se cumplan las metas programadas en el presupuesto de ingresos y egresos; en lo funcional a mantener los niveles de desempeño que requiere la municipalidad y en lo personal a que cada uno alcance lo que busca individualmente.

### **5.25.3 Fases de Capacitación**

Las fases de capacitación se establecen de la siguiente manera:

- Cursos de motivación y resistencia al cambio
- Teoría de Presupuesto por Programas
- Formulación del Presupuesto de Ingresos y Egresos
- Ejecución del Presupuesto de Ingresos y Egresos
- Modificaciones Presupuestarias de Ingresos y Egresos
- Evaluación y control de la Ejecución Presupuestaria de Ingresos y Egresos
- Seguimiento

### **5.25.4 Calendarización Programa de Capacitación**

Se presenta el calendario a seguir para el proceso de capacitación del personal involucrado en el proceso de formulación y ejecución presupuestaria, en el que se determinaron diferentes aspectos que están sujetos de revisión y actualización por parte de las autoridades municipales.

No.	Actividad	Duración	Recursos	Responsables
1	Sensibilizar al personal: percibir el ambiente en el que se desempeña el personal y escuchar sus opiniones al respecto.	15 días	Materiales y Humanos	Asesores
2	Concientizar al personal: comunicarle al personal que estarán sometidos a un proceso de capacitación constante con el propósito de elevar su nivel técnico y profesional en el	10 días	Materiales y Humanos	Asesores
3	Cursos de motivación y resistencia al cambio.	5 días	Materiales y Humanos	Asesores
4	Teoría del Presupuesto por Programas: Bases teóricas y conceptuales del presupuesto por programas.	20 días	Materiales y Humanos	Asesores: Ministerio de Finanzas e INFOM
5	Formulación del Presupuesto de Ingresos y Egresos: Normas presupuestarias; Métodos de cálculo.	5 días	Materiales y Humanos	Asesores: Ministerio de Finanzas e INFOM
6	Ejecución del Presupuesto de Ingresos y Gastos Normas de ejecución; procesos para la ejecución.	10 días	Materiales y Humanos	Asesores: Ministerio de Finanzas e INFOM
7	Modificaciones Presupuestarias de Ingresos y Egresos, tipos de modificación, procesos para aprobación de	10 días	Materiales y Humanos	Asesores: Ministerio de Finanzas e INFOM
8	Evaluación y control de la Ejecución Presupuestaria, a través de la puesta en marcha del plan.	8 días	Materiales y	Asesores: Ministerio de Finanzas e INFOM
9	Seguimiento del proceso de formulación y ejecución presupuestaria de ingresos y egresos.	30 días	Materiales y Humano	Asesores: Ministerio de Finanzas e INFOM

## 5.26 Gestión por Resultados

Se entiende como resultado el cambio en las condiciones, cualidades o características deseables del ciudadano y su entorno inmediato, sin embargo a partir del año 2012 se institucionaliza políticamente la Gestión por resultados en Guatemala para la Formulación y Programación del Presupuesto a nivel gobierno.

Es por ello y de suma importancia que en la Municipalidad de Salcaja se inicie la formulación y programación del presupuesto basado en la Gestión por resultados, pretendiendo que con este proceso se administren los recursos financieros de manera transparente y equitativa, logrando el desarrollo integral e impulsando programas de beneficio para la comunidad que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la sociedad salcajense.

Siendo la Gestión por resultados un cambio de paradigma que se basa en un modelo de gestión pública y prioriza sus intervenciones y alinea los recursos de las distintas instituciones y dependencias de gobierno hacia el logro de resultados concretos enfocados en el ciudadano a través de la creación y del valor publico; proceso que debe estar enfocado a los tres ejes visionarios del gobierno central implementándolos en la municipalidad para lograr la transparencia y efectividad siendo estos los siguientes:

Pacto por el Hambre Cero: que tiene como finalidad reducir la desnutrición; por lo tanto se debe incluir acciones o proyectos de agua potable y relación con la conservación de las cuencas a través de la reforestación, saneamiento, entre lo que se incluirán alcantarillados, desechos sólidos, recolección y disposición de basura, mercados, rastros y cementerio.

Pacto por la Seguridad la Justicia y la Paz: Este enfoque es de mucho interés dentro de la comunidad, ya que trata de prevenir la delincuencia que actualmente azota el país y para su prevención es necesario invertir en el municipio en proyectos de infraestructura recreativa deportiva y cultural, alumbrado publico, sistemas digitales de vigilancia publica, promoviendo con ello un cambio hacia un mejor futuro.

Pacto fiscal y competitividad: La relevancia de este enfoque recae en incrementar la competitividad surgiendo algunos factores o variables que contribuyen a que un país incremente su competitividad y de igual manera se aplica en los municipios, por lo tanto es necesaria la inversión que se realiza en las vías de acceso

vehicular específicamente en el área rural para contribuir al acceso de los alimentos, limpieza y ornato.

### **5.26.1 Marco Legal**

Constitución Política de la República de Guatemala: Que establece la obligatoriedad que tienen las Municipalidades aun en su calidad de entidades autónomas con base al artículo No. 134 Descentralización y autonomía.

Ley Orgánica del Presupuesto Decreto 101-97 del congreso de la República, establece en que las entidades obligan al cumplimiento de la presente ley.

Art. 2 Ámbito de Aplicación

Artículo 8 Vinculación Plan-Presupuesto

Artículo 10 Contenido

Artículo 20 Política Presupuestaria

Artículo 21 Presupuesto de Anteproyectos

Del Régimen Presupuestario

Art. 46 metodología presupuestaria

Art. 47 informes de la Gestión Presupuestaria

Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto

Art. 8 Metodología presupuestaria uniforme

Art. 16 Fecha de presentación de los anteproyectos del Presupuesto

Ley General De Descentralización

Ley de consejos de Desarrollo Urbano y Rural

Código Municipal art. 131 Formulación y Aprobación del Presupuesto

### **5.27 Importancia de la Auditoria Social**

La Auditoria Social constituye una práctica fundamental que forma parte de los requisitos para que la modernización de la política y de las relaciones entre los ciudadanos y sus comunidades con los gobernantes, sean una realidad. De esta manera, se potencian las posibilidades de una sociedad más democrática y participativa. La Auditoria Social como un derecho y deber ciudadano busca la conformación de un liderazgo social que se preocupe por cumplir con las

responsabilidades ciudadanas en la vida pública. Es una forma de articulación entre gobernantes y gobernados.

La observancia de una gestión pública transparente y la demanda de la ciudadanía sobre el destino que debe dársele a los recursos públicos, es expresión de un municipio y un país que se moderniza y que afianza su democracia. Lo que se promueve con la búsqueda de la transparencia, es que Guatemala funcione con mayores niveles de eficiencia y eficacia que permitan promover el bienestar de la gente en materia de calidad de vida, el abatimiento de la pobreza, el desempleo, la desintegración social y otros flagelos sociales.

Es por ello impostergable la Auditoria Social como una forma de control por parte de los ciudadanos para limitar las practicas de corrupción, abuso de poder y el enriquecimiento ilícito de los funcionarios públicos. Las organizaciones de la sociedad civil deben demandar permanentemente de los gobiernos municipales e instituciones del Estado con trabajo y responsabilidades en el municipio, explicaciones acerca de su gestión pública y que se informe sobre el destino dado a los recursos públicos.

Considerando la auditoria social como un proceso en el cual la población ejerce el derecho de petición a través de rendición de cuentas de parte de las autoridades Municipales y funcionarios públicos de lo que están haciendo, para qué, y cómo lo están haciendo en nombre del pueblo a través del desarrollo de propuestas, procesos de monitoreo, verificación y evaluación cuantitativa y cualitativa de su gestión y el cumplimiento de los compromisos contraídos en el plano nacional e internacional, convirtiéndose en una estrategia para acceder a información (transparencia), medir, controlar (rendición de cuentas), evaluar (eficiencia y eficacia) y dar seguimiento a las acciones de gobierno tanto nacional como municipal.

### **5.27.1 Objetivos de la Auditoria Social**

Fundamentalmente dentro los objetivos de la auditoria social están los siguientes:

- Estimular la capacidad crítica y de vigilancia de los ciudadanos y ciudadanas, y sus organizaciones para demandar una administración pública correcta y adecuada, que permita al Estado y a las instituciones descentralizadas y autónomas, cumplir eficiente y eficazmente con las responsabilidades asignadas por la Constitución Política de la República de Guatemala y las leyes específicas.
- Garantizar la equidad y transparencia de la gestión y administración del Estado y sus instituciones.

- Involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones, acompañamiento y evaluación para la solución de los problemas nacionales, regionales, departamentales, municipales y comunitarios; y su incidencia en la aplicación de políticas públicas,
- Solicitar información y explicación de los resultados de la gestión y administración del gobierno municipal e instituciones del Estado que tengan competencia en el municipio.
- Deducir responsabilidades a las autoridades o funcionarios que resulten
- implicados en incumplimiento, omisiones, negligencias, abuso de autoridad, y malos manejos en el cumplimiento de sus responsabilidades.

### **5.27.2 Funciones de la Auditoría Social**

Dentro de las funciones que tiene la auditoría social se mencionan las siguientes:

- Velar por el adecuado funcionamiento de la administración, gestión y desempeño municipal; por la transparencia, eficacia y eficiencia en todos sus actos.
- Atender toda denuncia sobre violación a los derechos humanos, a la seguridad económica, a la seguridad e integridad física y moral por parte de los agentes del Estado o de organizaciones descentralizadas, autónomas y no gubernamentales.
- Solicitar, obtener, discutir y analizar información sobre los planes, programas y proyectos relacionados con la inversión municipal, las fuentes de inversión y la ejecución de presupuestos destinados al bienestar público.
- Coordinar con las instancias gubernamentales, privadas, locales, nacionales e internacionales, el intercambio de información confiable y clara, para lograr evaluar los resultados de la gestión del gobierno y emitir conclusiones, enmiendas y recomendaciones.
- Contribuir al buen gobierno municipal, y nacional, estimulando a los gobernantes al cumplimiento transparente de sus funciones y de esta forma honrar sus compromisos y promesas de campaña política y mantener su legitimidad de autoridad gobernante y electa mediante voto popular.
- Coadyuvar a garantizar el adecuado encauzamiento y el establecimiento de una justicia pronta y cumplida que implique una significativa reducción de la impunidad y reparación de cualquier tipo de daño en la administración y gestión municipal.

La Auditoria Social de acuerdo a su origen y concepción ideológica debe ser una facultad exclusiva de la sociedad civil. Lo que significa que deben ser los ciudadanos y ciudadanas organizados y articulados, los responsables de realizar ejercicios de Auditoria Social. En este sentido se tiene el derecho de garantizar la inclusión de temas, sectores y áreas en que la sociedad tenga interés de auditar a cualquier entidad del Estado, autónoma, semiautónoma o privada que administre fondos públicos o que realice funciones de gestión y administración pública. En tal virtud, pueden realizar auditoria social los siguientes colectivos u organizaciones:

- Consejos Comunitarios de Desarrollo.
- Consejo Municipal de Desarrollo.
- Comités pro mejoramiento.
- Alcaldías auxiliares.
- Cualquier expresión organizada de la sociedad civil.

### **5.27.3 Clases de Auditoria Social**

**Auditorias recurrentes:** Son las que se realizan de manera sistemática y periódica en sectores, o dependencias del ámbito político, institucional, económico, financiero y social.

**Auditorias especiales:** Son las que se realizan como resultado de una solicitud o denuncia de la sociedad civil, debidas a hechos particulares, incumplimiento de compromisos o actos ilícitos que afectan a la población directa o indirectamente. En este caso es la auditoria que se hace porque los COCODES o COMUDES determinan un objeto de auditoria social.

### **5.27.4 Propuesta para la realización de Auditoria Social en el Municipio de Salcaja, Quetzaltenango**

Se considera que la Auditoria Social es un ciclo que a su vez se encuentra comprendido en otro más amplio que tiene que ver con ejercicios tendientes a la profundización de la democracia en Guatemala se pretende que en su desarrollo se tome en cuenta las siguientes actividades:

- **Constitución de la Comisión Ciudadana Municipal de Auditoria Social**

Para la Constitución de la Comisión Ciudadana Municipal de Auditoria Social, el COMUDES debe convocar a una asamblea ciudadana por lo menos con ocho días de anticipación para elegir a quienes integren la misma. Para la elección de los

miembros de la Comisión de Auditoría Social, pueden tomarse en cuenta los siguientes requisitos, sin embargo, será la asamblea quien lo decida.

- ✓ Los miembros de la comisión, hombres o mujeres, deben ser guatemaltecos, tener residencia permanente en el municipio que se trate y de preferencia ser parte del COMUDES.
- ✓ En su comunidad deben gozar de reconocida honorabilidad, honestidad y responsabilidad.
- ✓ Al momento de su elección no deben tener procesos penales o administrativos pendientes en su contra.
- ✓ Saber leer y escribir.
- ✓ No podrán ser miembros de esta Comisión los funcionarios, empleados municipales y sus respectivos parientes consanguíneos y por afinidad dentro de los grados que establece la ley. La Comisión podrá estar constituida por un número entre cinco y siete miembros, dentro de la misma debe garantizarse la pluralidad de representación.

#### **Atribuciones de la Comisión Ciudadana Municipal de Auditoría Social:**

Las atribuciones de la Comisión de Auditoría Social, deben ser las que determine la Asamblea de la Sociedad Civil, sin embargo, se deben tomar en cuenta las siguientes:

- ✓ Ejercer en el municipio la observación, vigilancia, seguimiento y control de la gestión y administración pública, y de las diferentes instancias ciudadanas, con el propósito de prevenir actos indebidos que afecten el proyecto, obra o prestación de un servicio.
- ✓ Realizar informes periódicos hasta terminar el proyecto y el período de la auditoría social.
- ✓ Presentar informes a la asamblea municipal de ciudadanos y a las instancias facilitadoras correspondientes.
- ✓ La Comisión será la responsable de llevar un archivo de los informes realizados por las Auditorías Sociales.
- ✓ Vigilar que los procesos de publicación, licitación, adjudicación y ejecución de proyectos, obras y servicios, se realicen de acuerdo con las normas legales vigentes.
- ✓ Evaluar la calidad de las obras, proyectos y servicios, su impacto social y ambiental; y la eficacia y eficiencia del desempeño de los funcionarios y empleados municipales.
- ✓ Todas las demás que la Comisión Municipal de Auditoría Social considere necesarios ejercer en el cumplimiento de su función.

## **Obligaciones de la Comisión Municipal de Auditoría Social:**

La Comisión Ciudadana Municipal de Auditoría Social podrá tener las siguientes obligaciones:

- ✓ Elaborar un acta en donde se defina con claridad los objetivos y el alcance de la Auditoría Social que se practicará. De igual manera se hará constar la nómina de los miembros que participen en dicha comisión.
- ✓ La comisión debe elaborar un plan de trabajo que le permita cumplir de manera eficaz y eficiente su misión.
- ✓ Participar activamente en todos los programas de formación, asesoría y asistencia técnica para cumplir eficazmente con sus funciones.
- ✓ Usar la identificación otorgada por la municipalidad, los COCODES o el COMUDES, exclusivamente para el cumplimiento de su misión y por el tiempo que dure la función de auditoría en el respectivo proyecto, obra o servicio. Guardar absoluta reserva sobre el objeto de control, hasta que su informe sea entregado públicamente.
- ✓ No participar en actividades políticopartidarias, en tanto sea miembro de la Comisión Ciudadana Municipal de Auditoría Social.
- ✓ No usar la información obtenida con fines políticoelectorales, ni para denigrar o desprestigiar a terceras personas.
- ✓ En caso de contravenir lo regulado en la obligación anterior, el miembro infractor deberá quedar excluido de la Comisión Ciudadana Municipal de Auditoría Social, pudiendo ser sustituido por otra persona. La sanción podrá ser aplicada solamente después. En caso de que un miembro de la comisión, en el uso de su derecho quisiera hacer proselitismo políticoelectoral, el mismo deberá renunciar al cargo ante la comisión y de forma escrita u oral, pero que quede en un punto de acta.
- ✓ Al término del ejercicio de auditoría social, la comisión presentará un informe final a la autoridad municipal correspondiente y a la asamblea municipal de ciudadanos, de la labor realizada y de las conclusiones a las que se han llegado, debidamente respaldadas por los documentos que los sustentan.
- ✓ La participación de los ciudadanos en la Comisión Municipal de Auditoría Social es de carácter cívico y voluntario. Por su participación en la misma no recibirán ningún tipo de remuneración.

- **Determinar el objeto de Auditoría Social**

Se determina el objeto de la Auditoría Social cuando la Sociedad Civil organizada selecciona un proyecto de inversión social, un departamento, organización o persona (funcionarios públicos y otros) para ser auditada. La selección se da

porque existe incumplimiento de compromisos públicos, falta de atención, mal desempeño de funciones, negligencia, o corrupción que afecta a la población directa o indirectamente.

También es importante indicar que la Auditoria Social se puede dar porque la población decide dar acompañamiento al desarrollo de un proyecto que ha sido aprobado desde el ejercicio de los Presupuestos Participativos. En este sentido la población está pendiente del avance del proyecto o servicio que ellos mismos han decidido que se realice en su comunidad

- **Desarrollo de la Auditoria Social**

Se considera que el desarrollo de la Auditoria Social debe iniciar desde la participación en la elaboración de diagnósticos participativos, planes estratégicos y presupuestos participativos. No se puede auditar algo sobre lo cual no se tiene conocimiento. En ese sentido la práctica y el alcance que pueda tener la Auditoria Social está directamente relacionado con la vigilancia de la Sociedad Civil en la identificación de áreas de cumplimiento, la búsqueda de las causas que produjeron anomalías, negligencia, o incumplimientos, la sugerencia de acciones correctivas y las medidas de sanción y reparación de los daños.

En esta fase se deben organizar y definir los criterios técnicos y políticos para luego definir un plan de ejecución. El diseño de la metodología para la realización de la Auditoria Social debe estar relacionado con el objeto a ser auditado.

- **Valoraciones cuantitativas y cualitativas**

Las valoraciones cualitativas y cuantitativas se dan cuando se asignan valores al trabajo de gestión, ejecución, desempeño o administración del trabajo que se está auditando. Estas valoraciones deben servir para dar veredictos y fallos en forma de evaluación.

En esta fase se hace la evaluación e interpretación de la información para obtener las conclusiones que servirán para rendir el informe, se trabaja sobre la verificación de lo que se ha recolectado.

- **Presentación pública de los resultados**

La Auditoria Social de acuerdo a su origen y concepción ideológica debe ser una facultad exclusiva de la sociedad civil, en consecuencia el informe debe ser presentado y difundido a toda la población. Los responsables de elaborar el

informe serán los miembros de la Comisión Ciudadana Municipal de Auditoría Social, pero al final el mismo deberá ser conocido por la asamblea municipal. El informe deberá contener los anexos que sean necesarios para poder respaldar la información que el mismo contenga.

- **Encauzar y hacer cumplir las medidas correctivas y de sanción**

La Auditoría Social no debe quedarse solamente en la presentación de resultados. Los ciudadanos deben agotar el cumplimiento de las leyes para que, quien o quienes las hayan infringido puedan ser responsabilizados. Solamente de esta manera se podrá mejorar la prestación de servicios, el desempeño de los funcionarios y la realización de obras de beneficio colectivo.

En el caso del incumplimiento de las funciones por parte de un funcionario o empleado municipal, en los resultados de la Auditoría Social, se podrán plantear sugerencias para superar la situación y no plantear directamente un despido.

Esto se debe a que es muy difícil preparar el recurso humano que pueda servir a las municipalidades con eficiencia y eficacia, y las faltas y errores, pueden enmendarse si se hacen las recomendaciones pertinentes.

En ese mismo sentido, otro de los grandes retos que plantea la Auditoría Social y que debe fomentarse es el de coadyuvar en el establecimiento de justicia pronta, en esta medida se reducirá la impunidad que se ha arraigado en las instituciones del Estado y algunas municipalidades.

## CONCLUSIONES

1. El SICOIN-GL permite tener un mejor control en el ámbito presupuestario y financiero, además de contar con una plataforma más práctica. Toda la información registrada en dicha herramienta es resguardada directamente en el Ministerio de Finanzas Públicas por ser el enlace vía internet.
2. Los reportes de la ejecución del presupuesto de egresos no refleja un monto de lo asignado presupuestariamente para cada una de las dependencias municipales, lo que impide que cada jefe y/o encargado pueda evaluar su rendimiento laboral.
3. En la elaboración del Presupuesto de Egresos, no se involucra a todos los jefes y/o encargados de las dependencias que conforman la estructura organizacional municipal, lo que muestra un presupuesto sumamente centralizado y limitado a las asignaciones que se consideren suficientes por parte de quienes lo elaboran.
4. Es importante programar una serie de capacitaciones sobre el SICOIN-GL que facilite la comprensión sobre los procesos en la formulación y programación del presupuesto municipal, pretendiendo fortalecer y enriquecer los conocimientos de los funcionarios responsables de elaborar y ejecutar el presupuesto municipal.
5. La propuesta tiene como fin contribuir al desarrollo cognoscitivo de los funcionarios municipales en la formulación y programación del presupuesto municipal derivado que, de su ejecución se convierte en información financiera oportuna para la toma de decisiones municipales.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Alcalde:** Jefe del gobierno municipal, es el responsable de ejecutar las políticas que el pueblo le impuso mediante el voto programático y le corresponde dirigir la acción administrativa del municipio de acuerdo con su propio criterio, claro está, dentro del marco de la Constitución y la ley. Para ello, es libre de escoger y remover a los funcionarios, ejerce poder disciplinario sobre ellos y es ordenador del gasto.

**Análisis:** Es un acto que se realiza con el propósito de estudiar, ponderar, valorar y concluir respecto de un objeto, persona o condición

**Categorías Programáticas:** se refieren a la formalización en el presupuesto de las diversas acciones a realizar jerárquicamente o delimitándolas en forma tal que el expresar la red de conocimiento sea fiel no sólo de la tecnología de producción de la institución y de sus unidades administrativas en la gestión productiva, sino además debe contar con el grado de flexibilidad y responsabilidad en la asignación y uso de los recursos para la obtención de los objetivos.

**Concejo Municipal:** es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal

**Controlar:** Comparar lo que se planeó contra lo que se ha ejecutado. Incluye la asignación de responsabilidades y la medición de las previsiones en cuanto a variaciones y causas de las mismas

**COPEP:** Comité de Programación de la Ejecución Presupuestaria

**Dirección Administración Financiera Integrada Municipal:** Es la encargada de administrar y consolidación del área financiera integrada por Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.

**Dirección Municipal de Planificación:** Es la encargada de coordinar y consolidar los diagnósticos de los planes, programas y proyectos del municipio, responsable de producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas municipales y toma de decisiones.

**Ejecutar:** Colocar en marcha los planes.

**Evaluación:** la evaluación es un proceso de estimación, valorización y revisión detallada de los logros, a partir de los objetivos propuestos

**Fase:** cualquiera de los aspectos de un fenómeno o negocio.

**Formular:** La formulación es la etapa centrada en el diseño de las distintas opciones del proyecto, lo que significa sistematizar, un conjunto de posibilidades técnicamente viables, para alcanzar los objetivos y solucionar el problema que motivó su inicio.

**Fuente de Financiamiento:** Permite identificar los orígenes de los ingresos que financian los egresos y precisar la orientación específica de cada fuente a efectos de controlar su aplicación.

**Insumos:** Son los recursos humanos, materiales, equipos y servicios que se requieren para el logro de un producto, expresado en unidades físicas o en su valoración financiera.

**Manual de Clasificaciones para el Sector Público:** representa un mecanismo fundamental para el registro de la información relativa al proceso de Recursos y de gastos de la actividad Pública.

**Metas:** Es el objetivo del fin de una acción o plan.

**Objetivos:** Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa.

**Organizar:** Asignar los recursos humanos, económicos y financieros, estructurándolos en forma que permitan alcanzar las metas de las empresas

**Planes:** Conjunto de decisiones para el logro de los objetivos propuestos.

**Políticas:** Serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.

**Prever:** Determinar de manera anticipada lo que va a producir.

**Presupuesto:** Es el instrumento de política fiscal que fija la acción del Estado para el cumplimiento de planes y programas, mediante la coordinación de los recursos y actividades del sector público, por medio del establecimiento de autorizaciones

máximas de egresos para un periodo determinado y las estimaciones de los ingresos para su financiamiento.

**Presupuestos Públicos:** Lo constituye la determinación de las fuentes de recursos, así como la proyección de los mismos, que permitirán financiar las autorizaciones máximas de gastos o egresos, para un período anual, con el propósito de ejecutar los distintos programas de gobierno y alcanzar sus objetivos y metas, todo ello orientado a satisfacer las necesidades básicas de la población.

**Procedimiento:** Modo o método de hacer algo, conjunto de normas legales que se siguen para realizar alguna accionante los organismos oficiales.

**Producto:** Es el bien o servicio que surge como un resultado, cualitativamente diferente, de la combinación de los insumos que requiere para su producción.

**Programa:** Cada una de las partes específicas de un plan al cual se le asigna los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.

**Pronostico:** Conocimiento anticipado de lo que sucederá en un futuro mediante ciertos indicios que se suceden cumpliendo una función de anuncio.

**Recursos:** Espacio físico, escritorio o mesa, silla, computadora, acceso a internet, impresora, calculadora, papelería y útiles, transporte para traslado a los municipios seleccionados, personas identificadas como aptas para la proporción de información, documentos que contienen fundamentos legales respecto al tema de investigación y otros.

#### **Sistema Integrado de Administración Financiera y Control -SIAF-**

El Sistema Integrado de Administración Financiera, es el conjunto de principios normas y procedimientos bajo los cuales el sector publico no financiero incluyendo las municipalidades, realiza la programación, organización, ejecución y control de la captación y uso eficiente y eficaz de los ingresos.

#### **Sistema de Contabilidad Integrado de Gobiernos Locales - SICOIN GL-**

Es el conjunto de principios, normas, y procedimientos técnicos, que permiten el registro sistemático de los hechos económicos de los Gobiernos Locales, con el objeto de satisfacer la necesidad de información destinada al control y apoyo del proceso de toma de decisiones del Concejo Municipal, como también para el conocimiento de terceros interesados en la gestión.

**Sistema de Presupuesto:** Es un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas procesos e instrumentos técnicos para la elaboración del presupuesto, herramienta informática que permite integrar la información administrativa, presupuestaria, contable y de tesorería así como generar información oportuna y transparente.

## BIBLIOGRAFIA

### A) Libros Consultados

Achaerandio Suazo Luis (2000) Iniciación a la Práctica de la Investigación, Guatemala.

Del Río González Cristóbal (2000) Técnica presupuestal, Editorial Ecasa.

De la Roca Julio, Biografía de un Pueblo, Oficina Municipal de Planificación de Salcajá, Quetzaltenango.

Grey Figueroa Carlos (2001) Manual de Presupuesto Participativo, Asociación Eco-ciudad, Lima.

Hernández Sampieri Roberto (1998) Metodología de la Investigación, México.

Higuerey Angel y Duran Yosmary (2007) Guía de Seminario de Presupuesto Público, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de los Andes.

Oyhanarte, M. (2001) Proyecto de Ley sobre Presupuesto Participativo. Poder Ciudadano, Buenos Aires.

### B) Leyes Consultadas

Constitución Política de la República de Guatemala

Decreto 101-97, Ley Orgánica del Presupuesto y su reglamento

Decreto 12-2002, Código Municipal

Decreto No. 33-2011, Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos

### C) Otras Publicaciones

Asociación Guatemalteca de Investigadores de Presupuesto (2004-2005), Consideraciones Teóricas y Conceptuales del Presupuesto Público.

Instituto de Fomento Municipal (2003) Lineamientos presupuestarios.

Centro Pluricultural para la Democracia, (2005) Documento de Estudio, Auditoría Social "Reflexiones y propuestas en el ámbito Municipal"

Ministerio de Finanzas Públicas (2000), Bases Teóricas del Presupuesto por Programas.

Ministerio de Finanzas Públicas (2012-2014), Guía para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto Multianual.

Ministerio de Finanzas Públicas (2006) Manual de Administración Financiera Municipal, Guatemala.

Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuentas (2006) Manual de Administración de Finanzas Públicas.

Ministerio de Finanzas Públicas, Dirección Técnica del Presupuesto (2013) Manual de Clasificaciones Presupuestarias, para el sector público de Guatemala.

MFP/Proyecto SIAF-SAG, (2000) Manual del usuario para la Formulación Presupuestaria de Ingresos y Gastos para la Administración Central y Entidades Descentralizadas y Autónomas, Guatemala.

MFP/Proyecto SIAF-SAG (2005) Guía de Reportes Programación de la Ejecución Presupuestaria y Financiera para Entidades–Descentralizadas, Autónomas, Empresas Publicas y Otros Organismos e Instituciones del Estado, Gobierno de Guatemala.

MFP/Proyecto SIAF-SAG (2005) Manual de integración y análisis de Reportes Entidades Descentralizadas y Autónomas, Guatemala.

MFP/Proyecto SIAF-SAG (2005) Manual de conceptos y normas para una metodología uniforme de administración financiera, de entidades descentralizadas, autónomas, empresas públicas y otros organismos e instituciones del estado. Guatemala.

MFP/Proyecto SIAF-SAG (2000) Modelo conceptual del Sistema Integrado de Administración Financiera.

MFP/Proyecto SIAF-SAG (2005) Proyecto Integrado de Administración Financiera y Control.

Segleplan/Minfin (2013) Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por resultados para el sector Público de Guatemala, 1ra. Edición.

Segleplan/Minfin (2013) Guía para elaborar el Plan Operativo Anual 2014 de las Municipalidades del País, 1ra. Edición.

USAID-Programa de Gobiernos Locales (2010) Manual de Legislación Municipal Guatemala.

Valle Alegría Juan Ramón (2006) Tesis “El Contador Público y Auditor en la implementación del Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal” Guatemala.

#### **D) Fuentes Sitios Web**

Microsoft (2007) Encarta Biblioteca Premium (Enciclopedia)  
[minfin.tresdigital.com/.../440-habilitan-sicoin-gl-en-cuatro-municipalv](http://minfin.tresdigital.com/.../440-habilitan-sicoin-gl-en-cuatro-municipalv)  
Atribuciones del Concejo Municipal  
[pdba.georgetown.edu/comp./municipal/concejo/atribuciones.html](http://pdba.georgetown.edu/comp./municipal/concejo/atribuciones.html)  
[portalgl.minfin.gob.gt/./mafim%20segunda%20versión.pdf](http://portalgl.minfin.gob.gt/./mafim%20segunda%20versión.pdf)  
[siaf muni.minfin.gob.gt](http://siaf.muni.minfin.gob.gt)  
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)  
[www.inforpressca.com/salcaja/historia](http://www.inforpressca.com/salcaja/historia)  
[www.google.com](http://www.google.com)

# **ANEXO 1**

### BOLETA DE ENCUESTA

La presente boleta tiene únicamente fines académicos, por lo que la información recibida en la misma es totalmente confidencial, los datos consignados servirán para la realización de la Tesis denominada: **Herramientas Administrativas como estrategia para la adecuada Formulación y Programación del Presupuesto en la Municipalidad de Salcaja, Quetzaltenango**

#### I SERIE

1. ¿ Usted es?

Hombre  Mujer

2. ¿ Que edad en años cumplidos tiene ?

---

3. ¿Cuál es su estado civil ?

Soltero  Casado

4. ¿Cual es su nivel de escolaridad ?

Básico Diversificado Universitario Otro

5.  ¿Cuál es su ocupación u oficio actual?

---

6. ¿Cuántos años lleva laborando en la Municipalidad ?

1 a 5 años  6 – 10 años  11 -15 años  16 – 20 años  más

#### II SERIE

1. Conoce Ud. el Sistema de Contabilidad Integrado para los Gobiernos Locales?

SI  NO

2. ¿Ha participado en capacitaciones sobre el sistema SICOIN-GL?

SI  NO

3. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando el sistema?

- 0 a 1 año     2 a 3 años     más de 3 años

4. Sabe Ud. que módulos integran el SICOIN-GL

- SI     NO

5. ¿Si su respuesta anterior es positiva mencione cuales son:

---

---

---

6. ¿A su criterio defina el concepto de presupuesto?

---

---

---

7. ¿Conoce los lineamientos para la elaboración del Presupuesto Municipal?

- SI     NO

8. ¿Participa Ud. en la formulación del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Municipalidad?

- SI     NO

Porqué \_\_\_\_\_

---

9. ¿Cuántas personas formulan y programan el Presupuesto de la Municipalidad?

- 1     2     3     4     o más

10. ¿Sabe Ud. quiénes elaboran el Presupuesto de la Municipalidad?

---

---

11. ¿Presenta Ud. un presupuesto preliminar de su dependencia, para que sea incluido en el Presupuesto Municipal?

SI       NO

12. ¿Cuándo requiere insumos que no tienen disponibilidad presupuestaria, que hace?

Solicita transferencias       No los solicita       Otr

13. ¿Cómo considera el sistema de Registro y Control de la Ejecución Presupuestaria?

---

---

14. ¿Obtiene Ud. un reporte que le permita conocer el presupuesto de su dependencia?

SI       NO

15. ¿Cómo considera el presupuesto que actualmente rige las operaciones municipales?

Muy Bueno       Bueno       Regular

Porquè:

---

---

16. ¿Considera necesario que le proporcionen un documento que sirva de guía para formular el presupuesto?

SI       NO

Porqué:

---

---

Gracias por su colaboración

**BOLETA DE ENCUESTA  
ALCALDE Y CONCEJO MUNICIPAL**

La presente boleta tiene únicamente fines académicos, por lo que la información recibida en la misma es totalmente confidencial, los datos consignados servirán para la realización de la Tesis denominada: **Herramientas Administrativas como estrategia para la adecuada Formulación y Programación del Presupuesto en la Municipalidad de Salcaja, Quetzaltenango.**

1. ¿Como considera su conocimiento se la legislación municipal y mecanismos de control financiero municipal?

1 Muy alto	2 Alto	3 Medio	4 Bajo	5 Muy bajo

2. ¿Considera Ud. que en la Municipalidad de Salcajá existe la suficiente información y coordinación institucional para la formulación y programación del presupuesto municipal?

1 Muy bajo	2 Alto	3 Medio	4 Bajo	5 Muy bajo

3. ¿Como califica Ud. actualmente el proceso de formulación y programación del presupuesto?

1 Muy bajo	2 Alto	3 Medio	4 Bajo	5 Muy bajo

Gracias por su colaboración

# **ANEXO 2**



**ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA  
MUNICIPALIDAD DE SALCAJA  
(SUPUESTA)**

PROGRAMA	SUB PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	OBRA
<b>01</b>				<b>ACTIVIDADES CENTRALES</b>
	00	000	001	000 CONCEJO MUNICIPAL
			002	000 ALCALDIA MUNICIPAL
			003	000 SECRETARIA MUNICIPAL
			004	000 OFICINA DE LIBRE ACCESO A
	LA INF		005	000 DIREC. DE ADMON
	FINANCIERA			
			006	000 CONTABILIDAD
			007	000 PRESUPUESTO
			008	000 COMPRAS
			009	000 RECAUDACION DE INGRESOS
			010	000 AUDITORIA INTERNA
	MUNICIPAL			
			011	000 ALMACEN MUNICIPAL
			012	000 OFICINA AL CLIENTE
			013	000 OF. MUNICIPAL DE
	PLANIFICACION			
<b>11</b>				<b>ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>
	01			<b>SERVICIOS DE SALUD</b>
		000	001	000 FARMACIA MUNICIPAL
			002	000 CLINICA MUNICIPAL
<b>12</b>				<b>SERVICIOS AMBIENTALES</b>
	01			<b>MEDIO AMBIENTE</b>
		000	001	000 OF. MEDIO AMBIENTE Y RECUR. N
			003	000 CEMENTERIO
<b>13</b>				<b>DESARROLLO URBANO Y RURAL</b>
	01			<b>SERVICIOS PUBLICOS MPALES.</b>
		000	001	000 MANTENIMIENTO DE INFRAEST. M.
			002	000 CONSERJERIA
			003	000 UNIDAD MERCADOS
			004	000 RASTRO MUNICIPAL
			005	000 TRANSPORTES
			006	000 BOMBEROS MUNICIPALES

14					SERVICIOS CIVILES MUNICIPALES
01		000	001	000	SERVICIOS CIVILES MUNICIPALES
					JUZGADO DE ASUNTOS MPALES.
				002	000
					JUZGADO MUNICIPAL DE TRANSITO
15					SEGURIDAD CIUDADANA Y TRANSITO
	01				SEGURIDAD CIUDADANA Y RANSITO
			000	001	000
					POLICIA MUNICIPAL DE TRANSITO
				002	000
					POLICIA MUNICIPAL
16					CULTURA Y DEPORTES
	01				CULTURA DEPORTES Y TURISMO
			000	001	000
					BIBLIOTECA
				002	000
					INSTALACIONES DEPORTIVAS
				003	000
					SALON DE USOS MULTIPLES
				004	000
					CONJUNTO MARIMBISTICO
				005	000
					MUSEO LA HERMITA
				006	000
					CENTRO TURISTICO LA LAGUNETA
17					PROYECCION SOCIAL
	01				PROYECCION SOCIAL
		000		001	000
					OFIC. DE LA MUJER



**PERIODO ENERO A DICIEMBRE 2012  
CIFRAS EN QUETZALES**

<b>OBJETO DEL GASTO</b>	<b>APROBADO INICIAL</b>	<b>MODIFICACIONES</b>	<b>VIGENTE</b>
Servicios Personales	4,710,685.00	1,777,677.89	6,488,362.89
Servicios No Personales	3,471,295.00	2,895,302.63	6,366,597.63
Materiales y Suministros	1,823,900.00	1,495,019.81	3,318,919.81
Propiedad Planta y Equipò	8,373,200.00	3,709,293.59	12,082,493.59
Transferencias Corrientes	605,920.00	142,093.12	748,013.12
Transferencias de Capital	175,000.00	-24,888.86	150,111.14
Otros Gastos	0	620.5	620.5
Asignaciones Globales	0	16,000.00	16,000.00
<b>Totales</b>	<b>19,160,000.00</b>	<b>10,011,118.68</b>	<b>29,171,118.68</b>

**EJECUCION DE INGRESOS MUNICIPALIDAD DE SALCAJA, QUETZALTENANGO  
PERIODO ENERO A DICIEMBRE 2012  
CIFRAS EN QUETZALES**

<b>OBJETO DEL GASTO</b>	<b>APROBADO INICIAL</b>	<b>MODIFICACIONES</b>	<b>VIGENTE</b>
Ingresos Tributarios	135,020.00	25,962.49	160,982.49
Ingresos No Tributarios	1,867,650.00	772,239.32	2,639,889.32
Venta de Bienes de la Administración Publica	323,830.00	450,325.49	774,155.49
Ingresos de Operación	2,078,500.00	859,305.54	2,937,805.54
Rentas de la Propiedad	200,000.00	0	200,000.00
Transferencias Corrientes	2,430,000.00	595,788.90	3,025,788.90
Transferencias de Capital	12,125,000.00	3,253,510.64	15,378,510.64
Disminución de otros Activos Financieros	0	4,053,986.30	4,053,986.30
<b>T O T A L E S</b>	<b>19,160,000.00</b>	<b>10,011,118.68</b>	<b>29,171,118.68</b>

**PRESUPUESTO ASIGNADO PERIODO 2012  
MUNICIPALIDADES DEL PAIS GUATEMALA  
(CIFRAS EN QUETZALES)**

<b>MUNICIPALIDAD</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Guatemala	1363000000.00	10.88%
Santa Catarina Pínula	159,489,657.40	1.27%
San José Pínula	68,585,748.45	0.55%
San José del Golfo	62,253,580.82	0.50%
Palencia	57,232,418.35	0.46%
Chinautla	120,188,683.69	0.96%
San Pedro Ayampuc	30,684,483.61	0.24%
Mixco	386,346,212.70	3.08%
San Pedro Sacatepéquez	33,536,643.99	0.27%
San Juan Sacatepéquez	79,027,815.37	0.63%
San Raimundo	38,817,136.26	0.31%
Chuarrancho	37,804,419.26	0.30%
Amatitlan	85,358,700.07	0.68%
Fraijanes	111,522,372.19	0.89%
Villa Nueva	255,056,529.17	2.04%
Villa Canales	107,330,135.60	0.86%
Petapa	112,548,495.16	0.90%
Guastatoya	58,666,191.16	0.47%
Morazán	20,187,400.07	0.16%
San Agustín Acasaguastlán	24,860,663.22	0.20%
San Cristóbal Acasaguastlán	19,520,904.21	0.16%
El Jícaro	18,551,061.47	0.15%
Sansare	21,834,264.15	0.17%
Sanarate	41,444,045.90	0.33%
San Antonio La Paz	28,390,088.53	0.23%
Antigua Guatemala	110,133,712.69	0.88%
Jocotenango	29,731,470.08	0.24%
Pastores	32,132,694.96	0.26%
Sumpango	26,789,532.67	0.21%
Santo Domingo Xenacoj	25,468,501.05	0.20%
Santiago Sacatepéquez	24,260,840.00	0.19%
San Bartolomé Milpas Altas	17,008,781.87	0.14%
San Lucas Sacatepéquez	56,186,591.13	0.45%
Santa Lucía Milpas Altas	30,238,631.55	0.24%
Magdalena Milpas Altas	23,203,603.20	0.19%

Santa María de Jesús	23,381,803.14	0.19%
Ciudad Vieja	21,565,769.98	0.17%
San Miguel Dueñas	27,039,161.38	0.22%
Alotenango	18,056,886.64	0.14%
San Antonio Aguas Calientes	30,518,369.02	0.24%
Santa Catarina Barahona	30,518,369.02	0.24%
Chimaltenango	42,757,420.31	0.34%
San José Poaquil	17,676,667.34	0.14%
San Martín Jilotepeque	33,862,602.48	0.27%
Comalapa	21,352,679.25	0.17%
Santa Apolonia	16,797,941.16	0.13%
Tecpán Guatemala	25,902,838.98	0.21%
Patzún	22,998,705.02	0.18%
Pochuta	13,763,224.63	0.11%
Patzicía	20,674,210.14	0.16%
Santa Cruz Balanyá	15,141,396.60	0.12%
Acatenango	16,432,350.54	0.13%
Yepocapa	25,818,741.59	0.21%
San Andrés Itzapa	18,960,203.80	0.15%
Parramos	18,220,782.14	0.15%
Zaragoza	17,700,359.55	0.14%
El Tejar	301,549.32	0.00%
Escuintla	101,886,149.26	0.81%
Santa Lucía Cotzumalguapa	74,099,068.81	0.59%
La Democracia	46,156,001.07	0.37%
Siquinalá	26,964,938.16	0.22%
Masagua	108,581,289.98	0.87%
Tiquisate	44,623,483.91	0.36%
La Gomera	105,139,071.53	0.84%
San José	65,402,526.79	0.52%
Iztapa	79,947,365.73	0.64%
Palín	26,766,211.20	0.21%
San Vicente Pacaya	26,766,211.20	0.21%
Nueva Concepción	38,387,808.03	0.31%
Cuilapa	31,523,575.33	0.25%
Barberena	54,654,357.12	0.44%
Santa Rosa de Lima	20,541,352.18	0.16%
Casillas	30,370,703.51	0.24%
San Rafael Las Flores	17,853,444.97	0.14%
Oratorio	24,608,620.54	0.20%
San Juan Tecuaco	14,934,402.81	0.12%

Chiquimulilla	26,918,659.05	0.21%
Taxisco	22,654,617.26	0.18%
Santa María Ixhuatán	19,874,397.99	0.16%
Guazacapán	23,340,509.79	0.19%
Santa Cruz Naranjo	20,559,156.18	0.16%
Pueblo Nuevo Viñas	23,186,300.61	0.19%
Nueva Santa Rosa	37,582,236.40	0.30%
Sololá	50,049,679.91	0.40%
San José Chacayá	12,746,687.89	0.10%
Santa María Visitación	14,830,806.35	0.12%
Santa Lucía Utatlán	19,961,614.85	0.16%
Nahualá	31,931,622.25	0.25%
Santa Catarina Ixtahuacán	24,811,861.24	0.20%
Santa Clara La Laguna	18,220,464.08	0.15%
Concepción	12,191,851.34	0.10%
San Andrés Semetabaj	15,233,237.79	0.12%
Panajachel	24,723,718.81	0.20%
Santa Catarina Palopó	12,934,548.35	0.10%
San Antonio Palopó	11,503,411.23	0.09%
San Lucas Tolimán	19,418,823.67	0.15%
Santa Cruz La Laguna	16,427,376.49	0.13%
San Pablo La Laguna	11,521,371.60	0.09%
San Marcos La Laguna	11,560,536.21	0.09%
San Juan La Laguna	30,286,626.04	0.24%
San Pedro La Laguna	18,999,276.35	0.15%
Santiago Atitlán	57,721,821.83	0.46%
Totonicapán	69,373,552.37	0.55%
San Cristóbal Totonicapán	17,458,227.14	0.14%
San Francisco El Alto	36,095,414.63	0.29%
San Andrés Xecul	17,679,094.50	0.14%
Momostenango	33,332,619.21	0.27%
Santa María Chiquimula	30,236,208.38	0.24%
Santa Lucía La Reforma	14,197,733.37	0.13%
San Bartolo Aguas Calientes	19,955,376.58	0.16%
Quetzaltenango	345,881,969.53	2.76%
<b>Salcajá</b>	<b>29,171,118.68</b>	<b>0.23%</b>
Olintepeque	16,522,958.38	0.13%
San Carlos Sija	15,906,974.79	0.13%
Sibilia	25,792,921.06	0.21%
Cabricán	348,044.18	0.00%
Cajolá	16,491,847.54	0.13%

San Miguel Sigüilá	12,100,310.06	0.10%
San Juan Ostuncalco	24,110,221.85	0.19%
San Mateo	14,726,689.27	0.12%
Concepción Chiquirichapa	14,726,689.27	0.12%
San Martín Sacatepéquez	16,772,852.12	0.13%
Almolonga	14,748,596.89	0.12%
Cantel	22,410,536.44	0.18%
Huitán	13,090,797.98	0.10%
Zunil	15,598,122.47	0.12%
Colomba	16,317,493.23	0.13%
San Francisco La Unión	15,416,159.91	0.12%
El Palmar	26,673,582.00	0.21%
Coatepeque	58,478,215.32	0.47%
Génova	21,958,404.46	0.18%
Flores Costa Cuca	12,877,027.93	0.10%
La Esperanza	21,125,749.00	0.17%
Palestina de los Altos	28,766,043.66	0.23%
Mazatenango	28,766,043.66	0.23%
Cuyotenango	17,841,138.36	0.14%
San Francisco Zapotitlán	16,603,469.28	0.13%
San Bernardino	15,477,815.63	0.12%
San José El Idolo	13,078,792.57	0.10%
Santo Domingo Suchitepéquez	16,311,528.93	0.13%
San Lorenzo	34,274,965.28	0.27%
Samayac	16,596,152.36	0.13%
San Pablo Jocopilas	14,532,987.75	0.12%
San Antonio Suchitepéquez	21,919,519.17	0.17%
San Miguel Panan	13,758,455.99	0.11%
San Gabriel	9,375,663.97	0.07%
Chicacao	22,544,324.19	0.18%
Patulul	41,091,496.00	0.33%
Santa Bárbara	14,629,175.78	0.12%
San Juan Bautista	12,961,717.46	0.10%
Santo Tomás La Unión	18,490,720.48	0.15%
Zunilito	31,912,899.00	0.25%
Pueblo Nuevo	17,027,581.65	0.14%
Río Bravo	18,403,003.33	0.15%
Retalhuleu	127,423,353.54	1.02%
San Sebastián	19,863,015.19	0.16%
Santa Cruz Muluá	17,140,042.50	0.14%
San Martín Zapotitlán	17,855,668.34	0.14%

San Felipe Retalhuleu	20,595,126.22	0.16%
San Andrés Villa Seca	27,665,623.79	0.22%
Champerico	24,406,385.31	0.19%
Nuevo San Carlos	17,457,690.45	0.14%
El Asintal	18,059,487.38	0.14%
San Marcos	79,359,852.69	0.63%
San Pedro Sacatepéquez	101,557,214.47	0.81%
San Antonio Sacatepéquez	16,614,976.80	0.13%
Comitancillo	22,287,234.99	0.18%
San Miguel Ixtahuacán	139,401,177.02	1.11%
Concepción Tutuapa	21,749,147.07	0.17%
Tacaná	33,019,061.33	0.26%
Sibinal	17,226,682.51	0.14%
Tajumulco	21,595,493.44	0.17%
Tejutla	20,498,274.25	0.16%
San Rafael Pie de la Cuesta	16,754,717.41	0.13%
Nuevo Progreso	15,586,924.52	0.12%
El Tumbador	18,791,631.65	0.15%
El Rodeo	12,722,102.31	0.10%
Malacatán	32,752,056.22	0.26%
Catarina	16,116,692.53	0.13%
Ayutla	62,174,050.32	0.50%
Ocós	19,620,826.77	0.16%
San Pablo	15,957,480.16	0.13%
El Quetzal	13,552,182.31	0.11%
La Reforma	11,823,933.12	0.09%
Pajapita	17,495,171.89	0.14%
Ixchiguán	14,308,968.42	0.11%
San José Ojetenam	13,115,194.09	0.10%
San Cristóbal Cucho	16,291,012.21	0.13%
Sipacapa	18,473,281.59	0.15%
Esquipulas Palo Gordo	14,691,750.76	0.12%
Río Blanco	15,175,526.03	0.12%
San Lorenzo	17,518,835.60	0.14%
Huehuetenango	66,866,979.72	0.53%
Chiantla	27,598,247.65	0.22%
Malacatancito	17,992,460.40	0.14%
Cuilco	24,508,752.57	0.20%
Nentón	21,939,308.51	0.18%
San Pedro Necta	22,435,374.33	0.18%
Jacaltenango	17,954,828.21	0.14%

Soloma	22,376,307.81	0.18%
San Idelfonso Ixtahuacán	12,784,529.40	0.10%
Santa Bárbara	21,605,838.08	0.17%
La Libertad	15,071,004.29	0.12%
San Miguel Acatán	16,645,947.37	0.13%
San Rafael La Independencia	17,660,513.75	0.14%
Todos Santos Cuchumatán	18,547,739.87	0.15%
San Juan Atitán	14,101,610.11	0.11%
Santa Eulalia	22,586,193.94	0.18%
San Mateo Ixtatán	25,215,296.37	0.20%
Colotenango	18,047,947.05	0.14%
San Sebastián Huehuetenango	17,266,384.89	0.14%
Tectitán	10,927,486.68	0.09%
Concepción Huista	14,069,089.44	0.11%
San Juan Ixcoy	19,333,917.58	0.15%
San Antonio Huista	15,330,236.09	0.12%
San Sebastián Coatán	19,185,572.62	0.15%
Barillas	33,567,671.17	0.27%
Aguacatán	26,444,392.07	0.21%
San Rafael Pétzal	12,314,504.20	0.10%
San Gaspar Ixchil	11,252,711.15	0.09%
Santiago Chimaltenango	10,832,156.45	0.09%
Santa Ana Huista	21,428,790.78	0.17%
Unión Cantinil	13,347,833.07	0.11%
Santa Cruz del Quiché	47,259,639.34	0.38%
Chiché	18,287,127.92	0.15%
Chinique	11,877,627.68	0.09%
Zacualpa	27,299,855.65	0.22%
Chajul	25,565,196.06	0.20%
Chichicastenango	44,281,775.71	0.35%
Patzité	11,894,230.36	0.09%
San Antonio Ilotenango	29,690,805.90	0.24%
San Pedro Jocopilas	20,615,654.23	0.16%
Cunén	25,251,737.98	0.20%
San Juan Cotzal	19,338,408.34	0.15%
Joyabaj	33,928,473.36	0.27%
Nebaj	29,483,567.04	0.24%
San Andrés Sajcabajá	18,558,723.30	0.15%
Uspantán	36,669,581.23	0.29%
Sacapulas	22,904,707.21	0.18%
San Bartolomé Jocotenango	11,998,656.75	0.10%

Canillá	10,569,564.59	0.08%
Chicamán	22,476,145.27	0.18%
Playa Grande-Ixcán	50,160,742.95	0.40%
Pachalum	17,599,512.76	0.14%
Salamá	45,962,299.63	0.37%
San Miguel Chica	24,189,755.86	0.19%
Rabinal	25,750,457.61	0.21%
Cubulco	33,483,239.48	0.27%
Granados	34,839,461.33	0.28%
El Chol	21,802,433.08	0.17%
San Jerónimo	17,804,875.03	0.14%
Purulhá	23,777,092.47	0.19%
Cobán	206,430,851.67	1.65%
Santa Cruz Verapaz	26,378,887.68	0.21%
San Cristóbal Verapaz	41,142,309.04	0.33%
Tactic	23,767,725.72	0.19%
Tamahú	16,757,671.94	0.13%
Panzós	28,291,899.84	0.23%
Senahú	25,219,788.18	0.20%
San Pedro Carchá	96,208,830.31	0.77%
San Juan Chamelco	34,616,766.38	0.28%
Lanquín	14,909,000.00	0.12%
Cahabón	36,571,754.42	0.29%
Chisec	36,232,579.35	0.29%
Chahal	42,056,813.32	0.34%
Fray Bartolomé de las Casas	35,206,657.37	0.28%
Santa Catalina La Tinta	22,772,220.09	0.18%
Flores	38,467,747.68	0.31%
San José	45,986,563.41	0.37%
San Benito	59,874,765.21	0.48%
San Andrés	47,327,035.88	0.38%
La Libertad	57,880,225.35	0.46%
San Francisco	51,317,045.79	0.41%
Santa Ana	49,181,915.54	0.39%
Dolores	39,692,957.11	0.32%
San Luis	51,279,321.07	0.41%
Sayaxché	66,683,996.94	0.53%
Melchor de Mencos	52,492,182.60	0.42%
Poptún	40,708,304.72	0.32%
Puerto Barrios	95,676,003.90	0.76%
Lívingston	41,402,784.55	0.33%

El Estor	51,503,981.92	0.41%
Morales	57,324,986.08	0.46%
Los Amates	25,019,038.60	0.20%
Zacapa	80,926,168.61	0.65%
Estanzuela	25,508,258.12	0.20%
Río Hondo	24,036,775.87	0.19%
Gualán	49,282,959.79	0.39%
Teculután	21,538,477.30	0.17%
Usulután	20,729,364.12	0.17%
Cabañas	14,779,844.10	0.12%
San Diego	19,052,601.23	0.15%
La Unión	24,411,988.97	0.19%
Huité	18,455,702.16	0.15%
Chiquimula	47,531,776.41	0.38%
San José La Arada	18,587,731.23	0.15%
San Juan Ermita	17,092,492.04	0.14%
Jocotán	25,920,513.63	0.21%
Camotán	22,897,173.34	0.18%
Olopa	18,382,016.72	0.15%
Esquipulas	45,003,753.70	0.36%
Concepción Las Minas	45,003,753.70	0.36%
Quezaltepeque	31,899,512.11	0.25%
Ipala	37,565,051.14	0.30%
Jalapa	63,160,671.88	0.50%
San Pedro Pinula	29,308,421.37	0.23%
San Luis Jilotepeque	21,569,979.07	0.17%
San Manuel Chaparrón	18,162,236.37	0.14%
San Carlos Alzatate	18,540,542.60	0.15%
Monjas	19,806,557.85	0.16%
Mataquescuintla	22,437,149.47	0.18%
Jutiapa	100,205,312.59	0.80%
El Progreso	35,091,664.14	0.28%
Santa Catarina Mita	28,157,300.05	0.22%
Agua Blanca	25,336,341.24	0.20%
Asunción Mita	26,149,765.49	0.21%
Yupiltepeque	19,310,215.68	0.15%
Atescatempa	19,237,211.73	0.15%
Jerez	16,190,659.28	0.13%
El Adelanto	13,785,197.34	0.11%
Zapotitlán	13,598,037.70	0.11%
Comapa	23,559,476.12	0.19%

Jalpatagua	26,599,279.41	0.21%
Conguaco	17,152,484.09	0.14%
Moyuta	29,430,734.40	0.23%
Pasaco	16,748,121.87	0.13%
San José Acatempa	23,833,539.04	0.19%
Quesada	59,648,082.67	0.48%
<b>TOTAL</b>	<b>12532437167.10</b>	<b>100.00%</b>

**Observación:** Durante el año 2012 a cada una de las Municipalidades del país le asignó un monto presupuestario que esta integrado por los Ingresos y Egresos, siendo el gran total de Q. 12.532.437,167.10, correspondiéndole a la Municipalidad de Salcaja un presupuesto por el valor de Q.29.171, 118.68, cantidad que representa un 0.23% del total de las asignaciones presupuestarias Municipales.

# **ANEXO 3**



Guatemala, 30 de mayo de 2012

Licenciado,  
Rolando Miguel Ovalle Barrios  
Alcalde Municipal  
Salcajá, Departamento de Quetzaltenango

Señor(a) Alcalde Municipal:

Los Auditores Gubernamentales designados de conformidad con el Nombramiento No. DAM-0220-2012 de fecha 07 de marzo de 2012 hemos efectuado auditoría, evaluando los aspectos financieros, de control interno, de cumplimiento, operacionales y de gestión, en el (la) Salcajá, Departamento de Quetzaltenango, con el objetivo de evaluar la razonabilidad de la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos, correspondiente al ejercicio fiscal 2011.

Nuestro examen se basó en la revisión de las operaciones y registros financieros, de cumplimiento y de gestión, durante el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011 y como resultado del trabajo se detectaron aspectos importantes que merecen ser mencionados:

#### **Hallazgos relacionados con el Control Interno**

##### **Área Financiera**

- 1 Cuentas de Balance General sin depurar
- 2 Deficiencia en operación, registro y control de combustible

#### **Hallazgos relacionados con el Cumplimiento de Leyes y Regulaciones aplicables**

##### **Área Financiera**





Contraloría General de Cuentas  
GUATEMALA, C.A.

- 1 Deficiente programación presupuestaria
- 2 Incumplimiento a los plazos estipulados por la Ley
- 3 Recomendaciones de Auditoría anterior, no cumplidas

La comisión de auditoría nombrada se integra por los auditores: Lic. Henry Buldemaro Momotic Plisqui y supervisor Lic. Oswaldo Enrique Hernández Barrios.

El (los) hallazgo (s) contenido (s) en el presente Informe, fue (fueron) discutido (s) por la comisión de auditoría con las personas responsables.

Los comentarios y recomendaciones que se determinaron se encuentran en detalle en el informe de auditoría adjunto.

Atentamente,

#### ÁREA FINANCIERA

\_\_\_\_\_  
LIC. HENRY BULDEVARO MOMOTIC PLISQUI  
Auditor Gobernamental

\_\_\_\_\_  
LIC. OSWALDO ENRIQUE HERNANDEZ BARRIOS  
Supervisor Gobernamental



**Comentario de Auditoría**

Se confirma el hallazgo en virtud que los comentarios de los responsables no lo desvanece, puesto que a pesar de llevar control de vales e informe mensual, no se cuenta con una bitácora que registre el kilometraje que conlleva cada comisión, y por consiguiente la cantidad de galones a utilizar en dicha comisión.

**Acciones Legales y Administrativas**

Sanción económica de conformidad con el Decreto No. 31-2002, del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, artículo 39 numeral 20, para el Alcalde Municipal y Directora Afim, por la cantidad de Q 5,000.00 para cada uno.

**HALLAZGOS RELACIONADOS CON CUMPLIMIENTO A LEYES Y REGULACIONES APLICABLES****Área Financiera****Hallazgo No.1****Deficiente programación presupuestaria****Condición**

Se determinó que la Municipalidad no programó adecuadamente su presupuesto ya que realizó siete proyectos que no están en el Plan Operativo Anual ni en la formulación del presupuesto del ejercicio fiscal 2011, los cuales se detallan a continuación: programa 13 Red Vial: 331 32-0101-0015 Mejoramiento de Camotona (Rotonda) Final de Libramiento Q257,573.01; 331 32-0101-0017 Construcción Señalizadores Viales (Rampas Reductoras de Velocidad) 2ª. Y 3ª Avenida Zonas 1 y 2 por Q89,501.09; 267 21-101 0001 Construcción Señalizadores Viales, Señalización Vial Preventiva en Pasos Peatonales y/o Reductores de Velocidad en Casco Urbano de Cabecera Municipal, por Q90,000.00; Mejoramiento Calle (Adoquinado) Final 9ª. Ave. Barrio Nuevo, por Q84,160.97; programa 14 Cultura y Deportes: 332 32-0101-0015 Construcción Parque Turístico La Laguneta, por Q1,545,772.44; 332 29-0101-0002 Mejoramiento Instalaciones Deportivas y Recreativas Campo Acción Católica Cantón Marroquin, por Q336,459.38; programa 15 Gestión a la Educación: 332 22-0101-0001 Ampliación escuela Primaria Laboratorio de Computación, Dirección Sala de Reuniones y Áreas Comunes Marroquin I, por Q678,130.00.

**Criterio**

El Decreto Número 101-97, del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Presupuesto establece: Artículo 8. "Vinculación plan-presupuesto.



Los presupuestos públicos son la expresión actual 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 o institucionales...\*

Las Normas Generales de Control Interno Gubernamental aprobadas por el jefe de la Contraloría General de Cuentas por medio del acuerdo interno No. 09-03 del 1 de agosto de 2003 Norma 4. Normas aplicables al Sistema de Presupuesto Público, numeral 4.2 establece: El Plan Operativo Anual constituye la base técnica para una adecuada formulación presupuestaria, por lo tanto, las unidades especializadas de cada entidad, deben elaborar anualmente en forma técnica y objetiva, sus respectivos planes operativos reflejando los alcances y las metas según su finalidad, a fin de que en su anteproyecto de presupuestos sean contemplados los recursos financieros que harán posible alcanzar las metas propuestas por lo que deberá existir interrelación entre ambos. Copia de dicho Plan debe ser enviado a la Contraloría General de Cuentas, una semana después de haber sido aprobado su presupuesto, para efectos de la evaluación de la calidad del gasto y su impacto en la gestión pública.

#### **Causa**

No se cumplió con lo establecido en el Plan Operativo Anual, ni en la formulación del presupuesto del ejercicio fiscal 2011.

#### **Efecto**

Falta de indicadores que permitan medir y evaluar la gestión institucional.

#### **Recomendación**

El Concejo Municipal debe girar instrucciones al Alcalde Municipal, Directora AFIM y Director DMP, para que se cumpla con el Plan Operativo Anual, ya que esto permitirá alcanzar los objetivos y metas municipales propuestas, de manera eficiente y económica, por lo que, el presupuesto anual debe ajustarse al Plan Operativo Anual.

#### **Comentario de los Responsables**

En Oficio No.1-2012 de fecha 02 de abril de 2012, el señor Anselmo de Jesús Soto Alvarado, Alcalde Municipal, Glenda Migdalia Papa Ruano, Directora AFIM y Carlos Fernando Santos Mazanegos, Director DMP manifestaron: "Del programa 13 Red Vial, El proyecto Mejoramiento de Carretera (Rotonda) Final Libramiento Salcajá, mismo que fue priorizado para su ejecución por el Concejo Municipal según acuerdo en el punto sexto del Acta 38-2010 de fecha 04 de mayo 2010; del proyecto Construcción Señalizadoras Viales (Rampas Reductoras de Velocidad)



2ª Y 3ª. Avenida Zonas 1 y 2, en este caso la necesidad de velar por el tránsito vehicular y la protección a la población surgió de forma emergente, atendida de manera inmediata por la autoridad, misma que no coincidió con el periodo de elaboración del POA 2011; En la Construcción Señalizadores Viales, Señalización Vial Preventiva en Pasos Peatonales y/o Reductores de Velocidad en Casco Urbano de Cabecera Municipal, la necesidad del seguimiento y velar por el tránsito vehicular y la protección a la población surgió de forma emergente, atendida por la autoridad, misma que no coincidió con el periodo de elaboración del POA 2011; del programa 14 Cultura y Deportes, en el proyecto Construcción Parque Turístico La Laguneta, este proyecto fue contemplado en el POA 2010 según acuerdo de Concejo Municipal punto décimo tercero del acta 107-2008 de fecha 23 de diciembre 2011 por administración Municipal, aclarando que en efecto el proyecto fue finalizada y liquidado hasta el año 2011 por la magnitud del mismo el cual tenía un tiempo contractual mayor a 10 meses, entendiéndose como un proyecto de arrastre; en el proyecto Mejoramiento Instalaciones Deportivas y Recreativas Campo Acción Católica Cantón Marroquín, Por parte del Concejo Municipal se realizó la priorización de ejecución según punto décimo primero del acta 59-2011 de fecha 14 de julio 2011, en virtud de que no se ejecutaría el proyecto: Mejoramiento Instalaciones Deportivas y Recreativas, Campo Panorama, final de la zona 4, Salcajá que sí fue incluido en el POA 2010. Que por problemática de los diferentes grupos de vecinos se oponían a la ejecución ya que no se contaría con otro estadio igual para las actividades deportivas. Por tal razón el Concejo Municipal decidió compensar con un proyecto de la misma naturaleza; del proyecto Ampliación Escuela Primaria Laboratorio de Computación, Dirección Sala de Reuniones y Áreas Comunes Marroquín I, este proyecto fue contemplado en el POA 2011 de forma tripartita con el Consejo Departamental de Desarrollo. Sin embargo por el recorte presupuestario por el Consejo Departamental de Desarrollo, ya no fue posible ejecutarlo de esa manera: El Consejo Municipal decidió ejecutarlo en su totalidad con fondos municipales. Entendiendo que la forma de financiamiento fue diferente a la programada el cual fue priorizado por el Concejo Municipal según punto decimo del acta 58-2010 de fecha 06 de julio del 2010 por lo que no implica que no haya sido incluido en el POA 2011.

#### **Comentario de Auditoría**

Se confirma el hallazgo en virtud que el comentario de los responsables no lo desvanece, debido a que a pesar de tener proyectos en el presupuesto, se priorizaron otros que no estaban presupuestados.

#### **Acciones Legales y Administrativas**

Sanción económica de conformidad con el Decreto No. 31-2002, del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, artículo 39 numeral 18 para el Alcalde Municipal, Directora Afim y Director DMP



por la cantidad de Q 5,333.00 para cada uno.

## Hallazgo No.2

### Incumplimiento a los plazos estipulados por la Ley .

#### Condición

Se suscribieron los contratos de servicios temporales de personal del renglón 022, de los cua es no fue enviada copia a la Contraloría General de Cuentas, siendo los siguientes: s/n a nombre de Algedy Dennisse Morales de León, por la cantidad de Q3,000.00; s/n de Juan Carlos Maldonado Reyes, por Q1,703.33; s/n de Jaime Leonardo Pelechú Soc, por Q1.703.33; s/n de Julio César Rodas Ramón, por Q1,703.33; s/n de Flavio Armando Santizo Ovalle, por Q2,133.00; s/n de Welzer Osmani Rodríguez Sosa, por Q1,703.33; s/n de Eswin Gregorio Gálvez Rivera, por Q1,703.33; s/n de Juan Francisco de León de León, por Q1,703.33; s/n de José Clemente Castro López, por Q2,051.49; s/n de Yesica Maximina Gómez García, por Q1,703.33; s/n de Adolfo Francisco Mazariegos Cifuentes, por Q.2.357.42; s/n de Welzer Osmani Rodríguez Sosa, por Q824.13; s/n de Marlon Prudencio Argueta de León, por Q1,703.33; s/n de Yesica Maximina Gómez García, por Q1,703.33; s/n de María Elizabeth Hernández Villagrán, por Q1,866.67; 19-2011 de Mario Roderico de León Ovalle, por Q3,064.52; s/n de Santos Angela Pérez Florencio, por Q1,619.08; 13-2011 de David Enrique Pérez Tunax, por Q1,806.45; s/n de Santos Angela Pérez Florencio, por Q1,567.73; 10-2011 de Mario Roderico de León Ovalle, por Q1.828.49; 08-2011 de Audelio Acel Vázquez Argueta, por Q1,703.33; 12-2011 de Luis Guadalupe Gramajo Gramajo, Por Q1,703.33; 10 2011 de Henry Vidal Rodas Estrada, por Q1,553.14; 09 2011 de Honorio Francisco López Hernández, por Q2,677.65; 07-2011 de Elena Noemí Macario Alvarado, por Q1,606.70; 04-2011 de Angel de Jesús Soloj Tax, por Q1,602.60; s/n de Juan Otonel Rodríguez Ronquillo, por Q2,235.48; s/n de Yessica Yucenia García Pérez, por Q1,703.33; 03-2011 de José María González Hernández, por Q880.00; s/n de Santos Isabel Pelechú Estrada, por Q1,703.33; s/n de Erick Wanerges Morales de León, por Q1,703.33; s/n de Manuel Yacabalqueij Rodríguez, por Q1,703.33; s/n de María Aime Estrada, por Q2,200.64; s/n de José Luis Lucas Villatoro, por Q1,703.33; s/n de Pedro Tebalán Vázquez, por Q2,322.90; s/n de Yesenia Marisol Arenas Miranda, por Q1,703.33; s/n de Erick Danilo Mazariegos Rodas, por Q1,703.33; s/n de Reyna Movelyn Verónica Caxaj Tzac, por Q1,703.33; s/n de José Ramon Pisabaj Soc, por Q1,703.33; s/n de Yaquelin del Carmen Hernández Villagrán, por Q2,000.00; s/n de Tomás Hitz García, por Q1,703.33; s/n de Francisco Iván Jucup Escobar, por Q1,703.33; s/n de Cristian Rodolfo Pérez Cabrera, por Q1,703.33; s/n de Manuel Yacabalqueij Rodríguez, por Q1,703.33; s/n de Dolma Elcina Cortez Lanfray, por Q1,703.33; s/n de José Clemente Castro López, por Q2,051.49; s/n de Yesica Maximina Gómez



**Comentario de Auditoría**

Se confirma el hallazgo en virtud que el comentario de la responsable, no lo desvanece porque la ley es muy clara en establecer que debe enviarse copia de los contratos por obras y servicios.

**Acciones Legales y Administrativas**

Multa de conformidad con el Decreto No. 57-92, del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Contrataciones del Estado, artículo 82 para la Secretaría Municipal, por la cantidad de Q.2,068.04.

**Hallazgo No.3****Recomendaciones de Auditoría anterior, no cumplidas****Condición**

Al verificar el programa 01 Actividades Contrales, específicamente la actividad 004 Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM), se estableció que la Municipalidad erogó a cantidad de Q83,008.46 por pago de telefonía celular a miembros del Concejo Municipal y otros empleados municipales a pesar que el 12 de abril de 2011 según factura No. 4927 de Ecssa por Q16,000.00 se compraron 10 radios de banda para uso de los miembros del concejo. Por lo que no atendieron a la recomendación de la auditoría de presupuesto 2010 Hallazgos Relacionados con el Control Interno, Área Financiera hallazgo No. 1 Falta de control por consumo en exceso de telefonía celular.

**Criterio**

El Acuerdo interno No.A 23-2004 de la Contraloría General de Cuentas, Artículo No.1 aprueba la guía denominada de seguimiento y administración de los resultados de auditoría SARA, literal d) numeral 1 La autoridad máxima de la entidad examinada, es la persona responsable de disponer las acciones que aseguren la debida y oportuna implementación de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría emitidos por la Contraloría General de Cuentas.

**Causa**

Los responsables de implementar las recomendaciones, incumplieron al no darle seguimiento a la deficiencias encontradas en auditorías anteriores.

**Efecto**

El incumplimiento a las recomendaciones de auditorías anteriores ocasiona que no se mejoren los procesos y que no se tenga un eficiente control interno.

