

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
NIVEL LICENCIATURA  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INVESTIGACION - ACCIÓN**



**“La Organización Como Base Fundamental en la Ejecución  
del Presupuesto Anual del Consejo Departamental de  
Desarrollo de San Marcos.”**

**PRESENTADO POR:**

**CRISTIAN ORLANDO MÉRIDA RODRÍGUEZ  
CARNÉ: 200041042**

**LICDA. ANA MARIA MALDONADO  
ASESORA**

**LIC. GERMAN NEPTALI CASTAÑON OROZCO  
REVISOR**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**SAN MARCOS MAYO 2,014**

## **AUTORIDADES CUSAM**

Licda. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro

DIRECTORA

Lic. Edwin Rene del Valle López

COORDINADOR ACADEMICO

## **MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Licda. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro

DIRECTORA

Ing. Aldo Mario Tobar Gramajo

REPRESENTANTE DOCENTE

Lic. German Neptalí Castañón Orozco

REPRESENTANTE DOCENTE

Lic. Mario Roberto Chang Bravo

REPRESENTANTE GRADUANDOS

Br. Reina Myrea Mérida Solano

REPRESENTANTE ESTUDIANTIL

Br. Rafael Antulio Mérida Rodríguez

REPRESENTANTE ESTUDIANTIL

## COORDINACIÓN ACADEMICA

Lic. Edwin Rene del Valle López	Coordinador Académico
Lic. Jesús Méndez Juárez	Coordinador Carrera Trabajo Social.
Lic. Robert Enrique Sánchez Orozco	Coordinador Carrera Administración de Empresas.
Licda. María de Lourdes Carrera Munguía	Coordinadora Carrera Técnico en Producción Agrícola e Ingeniero Agrónomo con Orientación en Agricultura Sostenible.
Lic. Francisco Leonardo Hernández Castillo	Coordinador Carrera Pedagogía y Ciencias de la Educación.
Lic. Hugo Alfredo Bautista del Cid	Coordinador Carrera Abogado y Notario y Ciencias Jurídicas y Sociales.
Dr. Jorge Gutiérrez Hazbun	Coordinador Carrera Medicina.
Lic. Byron Lionel Orozco García	Coordinador del Área de Extensión.
Ing. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos	Coordinador del Instituto de Investigación.
Lic. Juan Carlos López Navarro	Encargado Extensión San Marcos y Tacaná.
Ing. Edgar Ronaldo de León Cáceres	Encargado de Extensión de Malacatán.
Lic. Víctor Hugo Orozco Godínez	Encargado Extensión Tejutla.

## **COMISION TRABAJOS DE GRADUACIÓN**

Lic. Robert Enrique Sánchez Orozco	COORDINADOR
Ing. Víctor Manuel Fuentes López	SECRETARIO
Lic. German Neptalí Castañón Orozco	VOCAL
Lic. Byron Lionel Orozco García	VOCAL
Lic. Armando Roque Ortiz Flores	VOCAL

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

Licda. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro	DIRECTORA
Lic. Edwin Rene del Valle López	COORDINADOR ACADEMICO
Lic. Robert Enrique Sánchez Orozco	COORDINADOR
Lic. German Neptalí Castañón Orozco	REVISOR
Licda. Ana María Maldonado	ASESORA



San Marcos 28 de Agosto de 2013.

CENTRO UNIVERSITARIO  
DE SAN MARCOS

Departamento de San Marcos  
Guatemala, Centroamérica

Licenciados  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario de San Marcos  
Ciudad

Respetables Licenciados:

Atentamente me dirijo a Ustedes para hacer de su conocimiento que he Asesorado el Trabajo de Tesis Titulado: **"LA ORGANIZACIÓN COMO BASE FUNDAMENTAL EN LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO ANUAL DEL CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO DE SAN MARCOS"**, bajo la modalidad de Investigación-Acción; elaborado por el estudiante CRISTIAN ORLANDO MERIDA RODRIGUEZ, Carnet No. 200041042, como requisito previo a conferírsele el Título de Licenciado en Administración de Empresas.

Al respecto, me permito informarles que he concluido el asesoramiento respetando los lineamientos teórico-metodológicos que para el efecto establece la Comisión de Trabajo de Graduación y exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala, por el Centro Universitario de San Marcos, y la Carrera de Administración de Empresas. Por lo que, en mi calidad de **ASESORA**, emito **DICTAMEN FAVORABLE** para que el trabajo continúe los trámites respectivos.

Sin otro particular, me suscribo de Ustedes.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licda. Ana María Maldonado Fernández  
Colegiada Activa No. 14,347  
ASESORA



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

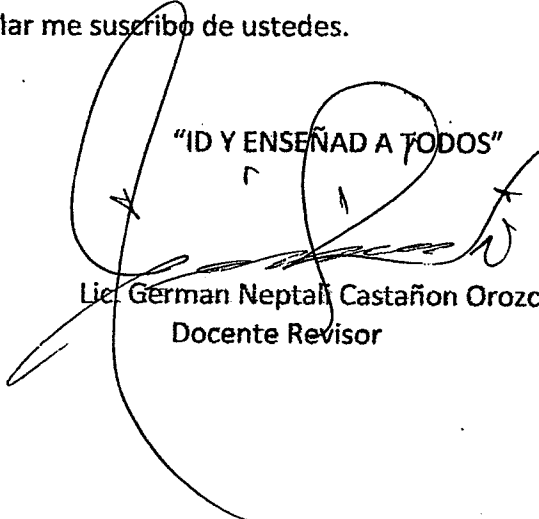
San Marcos, 13 de Mayo de 2014.

Señores Miembros  
Comisión Trabajos de Graduación  
Carrera de Administración de Empresas  
Centro Universitario de San Marcos

Respetables miembros de la comisión de trabajos de graduación:

Atentamente me dirijo a ustedes para remitirles con **DICTAMEN FAVORABLE**, en mi calidad de **REVISOR**, del trabajo de graduación denominado **"LA ORGANIZACIÓN COMO BASE FUNDAMENTAL EN LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO ANUAL DEL CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO DE SAN MARCOS"**. Presentado por el estudiante Cristian Orlando Mérida Rodríguez, carne número 200041042, bajo la modalidad de **INVESTIGACION ACCION**. En virtud que el trabajo presentado reúne los requisitos metodológicos y académicos exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala, por el Centro Universitario de San Marcos y la Carrera de Administración de Empresas. Así mismo para que continúe con los trámites correspondientes, según los normativos vigentes de la Carrera de Administración de Empresas, del CUSAM.

Sin otro particular me suscribo de ustedes.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**  
  
Lic. German Neptali Castañon Orozco  
Docente Revisor

cc. archivo



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS**

Transcripción CTGAE No. 1254-2014  
San Marcos 9 de Julio de 2014.

Bach.  
Cristian Orlando Merida Rodriguez  
Carne 200041042  
Centro Universitario de San Marcos  
Edificio.

Para su conocimiento y efectos transcribo a Usted el **PUNTO SEGUNDO: ASUNTOS ACADEMICOS DEL ACTA CTGAE No. 55-2014** de fecha veintiocho de Mayo de dos mil catorce. Numeral ocho: 8. La Comisión conoció solicitud del Estudiante Cristian Orlando Merida Rodriguez Carne 200041042 quien desarrollo el tema de trabajo de graduación titulado "La Organización como base fundamental en la Ejecucion del Presupuesto Anual del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos". Bajo la modalidad investigacion Accion. Adjunta notas de Asesor y Revisor con dictámenes favorables. Al respecto la comisión indica emitir dictamen favorable y se continúe con los trámites correspondientes.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Por la Comisión de Trabajos de Graduación de la  
Carrera de Administración de Empresas.

MsC. Víctor Manuel Fuentes López  
SECRETARIO





**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

Transc.COACUSAM-566-2014  
Julio 22, 2014

**Estudiante:**

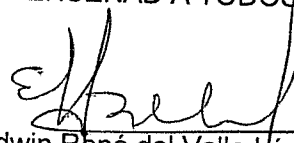
CRISTIAN ORLANDO MERIDA RODRIGUEZ  
**Carrera:** LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CUSAM, Edificio.

Atentamente transcribo a usted el Punto **QUINTO: ASUNTOS ACADEMICOS**, inciso b) subinciso b.2) del Acta No. 010-2014, de sesión ordinaria celebrada por la Coordinación Académica, el 16 de Julio de 2014, dice:

**“QUINTO: ASUNTOS ACADEMICOS: b) ORDENES DE IMPRESIÓN. CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS. b.2) La Coordinación Académica conoció Providencia No. CAECUSAM-136-2014, de fecha Julio, 15 de 2014, suscrita por el Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez, Coordinador Carrera Administración de Empresas, a la que adjunta solicitud del estudiante: CRISTIAN ORLANDO MERIDA RODRIGUEZ, Carné No. 200041042, en el sentido se le AUTORICE IMPRESION DEL TRABAJO DE GRADUACION, TITULADO: “LA ORGANIZACIÓN COMO BASE FUNDAMENTAL EN LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO ANUAL DEL CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO DE SAN MARCOS”, MODALIDAD: INVESTIGACION - ACCIÓN, previo a conferírsele el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. La Coordinación Académica en base a la opinión favorable de la Asesora, Revisor, Comisión de Trabajos de Graduación y Coordinador de Carrera, ACORDO: AUTORIZAR IMPRESION DEL TRABAJO DE GRADUACION TITULADO: “LA ORGANIZACIÓN COMO BASE FUNDAMENTAL EN LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO ANUAL DEL CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO DE SAN MARCOS”, MODALIDAD: INVESTIGACION - ACCIÓN, al estudiante: CRISTIAN ORLANDO MERIDA RODRIGUEZ, Carné No. 200041042, previo a conferírsele el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.”**

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

  
Lic. Edwin René del Valle López  
Coordinador Académico



c.c. Archivo.  
ERdVL/1st/14

## INDICE

Pag. No.

Introducción

Resumen Ejecutivo

### Capítulo I

Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos

1.1	Origen del Sistema de Consejos de Desarrollo.....	1
1.1.1	Definición del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.....	1
1.1.2	Principios Generales de los Consejos de Desarrollo.....	2
1.1.3	Objetivo del Sistema de Consejos de Desarrollo.....	2
1.2	Estructura y Funciones del Sistema de Consejos de Desarrollo.....	2
1.2.1	Conformación del Sistema de Consejos de Desarrollo.....	3
1.2.2	Integración de los Consejos Departamentales de Desarrollo Urbano y Rural.....	3
1.2.3	Funciones de los Consejos Departamentales de Desarrollo Urbano y Rural.....	4
1.3	El Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.....	5
1.3.1	Consejo Departamental de Desarrollo.....	5
1.3.2	Filosofía Institucional.....	5
1.3.3	Visión.....	5
1.3.4	Misión.....	5
1.3.5	Dirección Ejecutiva.....	6
1.3.6	Estructura Funcional de la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo.....	6

### Capítulo II

La Administración y La Organización como Base Fundamental

2.1.	La administración.....	7
2.1.1.	Conceptos de administración pública y burocracia.....	14
2.1.2.	La administración pública en Guatemala.....	16
2.1.3.	La Organización.....	20

### Capítulo III

#### La Ejecución Presupuestaria

3.1. El Presupuesto.....	26
3.1.1. El Presupuesto en la Legislación Nacional.....	31
3.2. Ejecución Presupuestaria.....	32

### Capítulo V

#### La Organización como base fundamental en la Ejecución del Presupuesto anual del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

4.1. Resultados.....	36
4.1.1. Funciones.....	36
4.1.2. Capacitación e Instrucción.....	37
4.1.3. Unidad Técnica Departamental.....	38
4.1.4. Proceso de ejecución presupuestaria.....	38
4.1.5. La organización y la ejecución presupuestaria.....	38
Conclusiones.....	42
Recomendaciones.....	44
Bibliografía.....	45

#### Anexo I

Propuesta “Guía Técnica para Hacer Operativa La Organización en el Proceso de Ejecución Presupuestaria en la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos”.....	48
--	----

#### Anexo II

##### Sistemas Utilizados Para el Buen Funcionamiento de la Institución

Sistema de Control de Desembolsos y Transferencias CODET. ....	61
Sistema de Gestión SIGES. ....	75
Sistema de Contabilidad Integrada SICOIN.....	86

#### Anexo III

##### Formatos A Utilizar Para Facilitar El Procedimiento De Ejecución Financiera

Formato 001 Analítico de Proyectos.....	95
Formato 002 Caja Fiscal.....	97
Formato 003 Cheque con Voucher.....	99

Anexo IV	
Diseño de Investigación.....	101
Anexo V	
Boleta De Entrevista.....	109

## DEDICATORIA

A DIOS: Por haberme regalado Sabiduría para poder seguir adelante, darme perseverancia para llegar a dar un paso muy importante en mi vida, por mostrarme el camino lento pero seguro y regalarme pasos firmes durante todo este trayecto.

A MIS PADRES: Por sus enseñanzas, su cariño, su amor, su apoyo incondicional en todo momento y por haberme regalado lo más importante que es su sencillez y su compartir.

A MI FAMILIA: Mi esposa e hija que son mi alegría, por quienes me esfuerzo todos los días, a cada uno de los que forman ese lazo familiar que es tan grande y que no alcanzarían las letras para describir a cada uno.

A MIS COMPAÑEROS: Por todas las enseñanzas que me han brindado tanto en estas gloriosa aulas como en el trabajo que a diario desempeñamos.

A LAS INSTITUCIONES: En donde han confiado de mis servicios, me han brindado estabilidad económica y conocimientos a granel.

A LA UNIVERSIDAD: Por haberme regalado estos años en esta casa de estudio tan importante en donde se dejan recuerdos, aquí aprendí el ID y Enseñad A Todos, que soñamos con hacer realidad un día.

A MIS DOCENTES: Por todas las enseñanzas y horas de estudio hacia todos los que queremos el pan del saber.

## **Introducción**

En el propósito de dar a conocer la función del proceso de Organización como base fundamental en la Ejecución del Presupuesto anual del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, lo cual motivó a evaluar la ejecución presupuestaria de dicha entidad, teniendo como hipótesis el hecho de conocer el proceso de organización en la Dirección Ejecutiva de dicha institución de San Marcos y su efectividad, esta se realizó mediante una verificación de varios procesos de los cuales uno de mucha importancia es la organización como eje principal de esta institución.

Se formalizó la observación a través de distintas actividades que se desarrollan en los procesos y se efectúan en la Dirección Ejecutiva de la Institución de San Marcos, con énfasis en darle cumplimiento a la Planificación programada anualmente y a los listados geográficos aprobados por las autoridades gobernantes, sabemos que el departamento para su desarrollo necesita la viabilizar los proyectos que conlleven a darle un engrandecimiento a la población que en este departamento habita, dentro del proceso efectuado en la institución se utilizaron para ello entrevistas estructuradas, por medio de las cuales se obtuvo información del equipo de trabajo del mismo, conformado por: Director Ejecutivo, Jefe Administrativo-Financiero, Secretaria, Auxiliar Técnico-Administrativo, dos Auxiliares Financieros, Archivador de Expedientes y tres Supervisores, quienes están involucrados en el proceso de dicha entidad, de los cuales se recabaron aspectos medulares que serán fundamentales para desarrollar un trabajo de apoyo para agilizar procesos y dar soluciones coherentes, con su análisis y discusión respectiva. El origen de la institución es la base fundamental en donde inicio nuestra investigación, es por eso que los aspectos que se plasman en esta recopilación tendrán como objetivo primordial ser una herramienta de apoyo para los servidores públicos que toman la responsabilidad del caminar de dicha institución.

## **Resumen Ejecutivo**

El Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos tiene como visión, lograr un departamento con desarrollo integral y sostenible y como misión, garantizar y facilitar el desarrollo integral de los habitantes del departamento de San Marcos mediante planes, programas y proyectos. Es por ello que se interrelacionaron las variables, Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, el Proceso de Organización y la Ejecución Presupuestaria, con el propósito de realizar una investigación titulada “La Organización como base fundamental en la Ejecución del Presupuesto anual del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos”.

El Sistema de Consejos de Desarrollo potencializa y fomenta la participación ciudadana en la planificación para el desarrollo a través de la elaboración de planes, programas y proyectos, encaminados a mejorar la infraestructura de las distintas comunidades del País, con el propósito de lograr la transparencia en la realización de los proyectos planteados.

De esta cuenta, la presente investigación tiene como propósito fundamental, proporcionar los aspectos a considerar para mejorar la eficiencia en la ejecución presupuestaria del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, a través de la Dirección Ejecutiva.

El presente trabajo consta de cinco capítulos y un apartado de anexos, los cuales tienen como finalidad que el Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, realice una ejecución efectiva del presupuesto que tiene asignado: estos capítulos contienen los siguientes aspectos:

En el Capítulo I, se concentra lo relacionado al Consejo Departamental de San Marcos, haciendo referencia al Origen del Sistema, definición, objetivos, estructura, funciones, filosofía, visión, misión y estructura funcional del mismo.

El Capítulo II, hace referencia al Proceso de Organización, enfatizando aspectos relacionados con la administración, fases de la misma, la administración pública y la burocracia, la administración pública en Guatemala, la organización, funciones, importancia en la administración, y la organización y los procesos operativos de ejecución presupuestaria.

En el Capítulo III, se desarrolla lo referente a la Ejecución Presupuestaria, el presupuesto, las fases del proceso administrativo y los objetivos del presupuesto, diferenciación de presupuesto público y privado, el presupuesto en la legislación nacional, la ejecución presupuestaria y las etapas de la misma.

El Capítulo IV, incluye un análisis relacionado con la presentación y discusión de resultados de la investigación de campo a través de entrevistas realizadas a los colaboradores de la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

Seguidamente aparecen las Conclusiones y Recomendaciones resultantes del trabajo de investigación realizado.

En los apartados finales se pueden observar los Anexos, los cual contiene los siguientes aspectos:

El Anexo I, contiene lo relacionado a una propuesta dirigida a la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, con el propósito de mejorar el proceso de organización y la eficiencia en la ejecución presupuestaria de dicha Institución.

En el Anexo II, incluye la utilización del Sistema de Desembolsos y Transferencias, elemento muy importante en el desarrollos de la asignación de recursos para los proyectos en ejecución.

En el Anexo III, se presenta un cuadro analítico para el control de proyectos esto debido a obtener controles de datos solicitados por cualquier ente fiscalizador, el buen manejo de formularios para la elaboración de cajas fiscales y los detalles del correcto llenado de un cheque Voucher.

En el Anexo IV, se presenta el diseño de investigación que se desarrolló en la institución para recabar la información importante en la estructura del tema

En el Anexo V, incluye la Boleta de entrevista, como instrumento para recabar información.

Por consiguiente, se invita a los integrantes, específicamente de la Dirección Ejecutiva del Consejo de Desarrollo de San Marcos y de otros Consejos a que el presente trabajo de investigación, sea una herramienta útil y un instrumento de apoyo para mejorar la ejecución presupuestaria anual de este tipo de entidades.



## **Capítulo I**

### **Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos**

#### **1.1 Origen del Sistema de Consejos de Desarrollo:**

La transición a la democracia presenta de una serie de condiciones estructurales y operativas del Estado, dentro de las que se encuentra la necesaria descentralización como medio de promover el desarrollo social. Tal condición se prevé viabilizar mediante la creación del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, institucionalizados en la Constitución Política de la República, en el año de 1985 conforme los artículos 225 y 226, y con la creación de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Decreto No. 52-87, asignándoles funciones de formulación de políticas de desarrollo urbano y rural, de ordenamiento territorial y asignación de recursos fiscales.

Tras afrontar la oposición de sectores opuestos al gobierno y resueltas dos acciones de inconstitucionalidad, se instauraron los primeros Consejos de Desarrollo en los niveles municipal, departamental y regional, los cuales tuvieron un pobre desempeño, fundamentalmente por haber sido calificada como inconstitucional la instancia de los Consejos de Desarrollo Locales, la cual construía la base de funcionamiento del sistema (Aguilera, 2002).

Como indica Aguilera (2002), en la práctica los Consejos no fueron habilitados más que en su dimensión intermedia, el nivel departamental, debido entre otras cosas a que opositores al proyecto interpusieron recursos legales que inhabilitaron los niveles municipales y comunitarios, con el argumento de que se violaba la autonomía municipal.

Hubo de pasar quince años y cinco períodos de gobierno, para que el entorno político posibilitara la promulgación de una nueva legislación que dio vida a los Consejos Comunitarios de Desarrollo COCODES, siendo la estructura jurídica vigente a la fecha, plasmada en el Decreto Ley No. 11-2002, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y el respectivo Reglamento, el Acuerdo Gubernativo No. 46-2002.

#### **1.1.1 Definición del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural:**

De acuerdo al Decreto No. 11-2002, Ley de Consejos de Desarrollo, "El sistema de consejos de desarrollo es el medio principal de participación de la población maya, xinca y garífuna y la no indígena, en la gestión pública para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo, tomando en cuenta los principios de unidad nacional, pluricultural y multilingüe de la nación guatemalteca.

El Reglamento de la Ley de Consejos de Desarrollo, Acuerdo Gubernativo No. 461-2002, plantea que el Sistema de Consejos de Desarrollo es “el espacio de relación y encuentro ciudadano multiétnico, multilingüe y pluricultural, que permite a todos los habitantes del país, su participación propositivamente en la toma de decisiones para la organización, coordinación y planificación del desarrollo integral de sus comunidades, municipios, departamentos, regiones y la nación. El sistema respeta, reconoce y garantiza el ejercicio y desarrollo de los valores materiales, sociales, espirituales y las formas de organización de las culturas maya, xinca, garífuna y no indígena”.

### **1.1.2 Principios Generales de los Consejos de Desarrollo:**

La Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto No. 11-2002, define como principios del Sistema de Consejos los siguientes:

- a. El respeto a las culturas de los pueblos que conviven en Guatemala.
- b. El fomento a la armonía en las relaciones interculturales.
- c. La optimización de la eficacia y eficiencia en todos los niveles de la administración pública.
- d. La constante atención porque se asigne a cada uno de los niveles de la administración pública las funciones que por su complejidad y características pueda realizar mejor que cualquier otro nivel. La promoción de procesos de democracia participativa, en condiciones de equidad e igualdad de oportunidades de los pueblos maya, xinca y garífuna y de la población no indígena, sin discriminación alguna.
- e. La conservación y el mantenimiento del equilibrio ambiental y el desarrollo humano, con base en las cosmovisiones de los pueblos maya, xinca y garífuna y de la población no indígena.
- f. La equidad de género, entendida como la no discriminación de la mujer y la participación efectiva, tanto del hombre como de la mujer.

### **1.1.3 Objetivo del Sistema de Consejos de Desarrollo:**

El objetivo fundamental que asigna la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural al Sistema de Consejos es el de “Organizar y coordinar la administración pública mediante la formulación de políticas de desarrollo, planes y programas presupuestarios y el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada”.

## **1.2 Estructura y Funciones del Sistema de Consejos de Desarrollo:**

Tanto la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto No. 11-2002, como el Reglamento de la Ley de Consejos de Desarrollo, Acuerdo Gubernativo No. 461-

2002, definen la estructura y funciones del sistema de Consejos de Desarrollo, de lo cual se rinde cuenta a continuación, haciendo referencia a la integración y funciones específicas del Consejo Departamental de Desarrollo, instancia de interés para el presente trabajo.

### **1.2.1 Conformación del Sistema de Consejos de Desarrollo:**

El Sistema de Consejos de Desarrollo se integra de la siguiente manera:

- a. El nacional, con el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural.
- b. El regional, con los Consejos Regionales de Desarrollo Urbano y Rural.
- c. El departamental, con los Consejos Departamentales de Desarrollo.
- d. El municipal, con los Consejos Municipales de Desarrollo.
- e. El comunitario, con los Consejos Comunitarios de Desarrollo.

### **1.2.2 Integración de los Consejos Departamentales de Desarrollo Urbano y Rural:**

- a. El Gobernador del departamento, quien lo preside y coordina;
- b. El jefe de la oficina departamental de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, quien actúa como secretario;
- c. Un representante de cada una de las entidades públicas que designe el Organismo Ejecutivo;
- d. Un representante de cada uno de los pueblos indígenas que habiten en el departamento;
- e. Un representante de las cooperativas que operen en el departamento;
- f. Un representante de las asociaciones de propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas que operen en el departamento, de los sectores de la manufactura y los servicios;
- g. Un representante de las asociaciones agropecuarias, comerciales, financieras e industriales que operen en el departamento;
- h. Dos representantes de las organizaciones campesinas que operen en el departamento;
- i. Un representante de las organizaciones de trabajadores que operen en el departamento;
- j. Un representante de las Organizaciones Guatemaltecas no Gubernamentales de desarrollo, que operen en el departamento;
- k. Una representante de las organizaciones de mujeres que operen en el departamento;
- l. Un representante de la Universidad de San Carlos de Guatemala;
- m. Un representante de las universidades privadas que operen en el departamento; y,
- n. Los secretarios generales departamentales de los partidos políticos con representación en el Organismo Legislativo, quienes participarán con voz.

La Ley de los Consejos de Desarrollo, aclara además, que “Los representantes a que se refieren las literales de la e) a la l) contarán con un suplente y ambos serán electos por los respectivos pueblos y sectores representados, de acuerdo a sus propios principios, valores, normas y procedimientos, o sus estatutos. El reglamento de la presente ley creará procedimientos de elección, que se aplicarán en forma supletoria”.

### **1.2.3 Funciones de los Consejos Departamentales de Desarrollo Urbano y Rural:**

- a. Apoyar a las municipalidades del departamento en el funcionamiento de los Consejos Municipales de Desarrollo y de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y velar por el cumplimiento de sus cometidos.
- b. Promover y facilitar la organización y participación efectiva de la población y de sus organizaciones en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones, para el desarrollo integral del departamento.
- c. Promover sistemáticamente tanto la descentralización y la desconcentración de la administración pública como la coordinación interinstitucional en el departamento.
- d. Formular las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del departamento, tomando en consideración los planes de desarrollo de los municipios y enviarlos a los Consejos Nacional y Regional de Desarrollo Urbano y Rural para su incorporación en la Política de Desarrollo de la Nación y de la región.
- e. Dar seguimiento a la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del departamento, verificar y evaluar su cumplimiento y, cuando sea oportuno, proponer medidas correctivas a las entidades responsables.
- f. Conocer los montos máximos de preinversión e inversión pública para el departamento, para el año fiscal siguiente, provenientes del proyecto del presupuesto general del Estado, y proponer al Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural sus recomendaciones o cambios con base en las disponibilidades financieras, las necesidades y problemas económicos, sociales y culturales priorizados por los Consejos Municipales de Desarrollo y las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo vigentes, conforme al Sistema Nacional de Inversión Pública.
- g. Proponer al Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural la distribución del monto máximo de recursos de preinversión e inversión pública, provenientes del proyecto del presupuesto general del Estado para el año fiscal siguiente, entre los municipios, con base en las propuestas de los consejos municipales de desarrollo, presentadas por los alcaldes respectivos.
- h. Conocer e informar a los Consejos Municipales de Desarrollo, a través de los alcaldes respectivos, sobre la ejecución presupuestaria de preinversión e inversión pública del año fiscal anterior, financiada con recursos provenientes del presupuesto general del Estado.

- i. Contribuir a la definición y seguimiento de la política fiscal, en el marco de su mandato de formulación de las políticas de desarrollo.
- j. Reportar a las autoridades departamentales que corresponda, el desempeño de los funcionarios públicos con responsabilidad sectorial en el departamento.
- k. Proponer al Presidente de la República las ternas respectivas de candidatos a los cargos de Gobernador Titular y Gobernador Suplente departamental.

### **1.3 El Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos:**

#### **1.3.1 Consejo Departamental de Desarrollo:**

En el año 2002 fue creado el Consejo Departamental de Desarrollo a raíz que las unidades ejecutoras no cumplían con la documentación legal para realizar las obras asignadas del Fondo de Solidaridad para el Desarrollo Comunitario según acta No. 55-2003; anteriormente, estaba regionalizado, San Marcos pertenecía a la región VI; actualmente es una institución de Gobierno a nivel departamental la cual es presidida por el Gobernador Departamental en turno y la integran los 29 alcaldes, los jefes de instituciones y sociedad Civil. El área administrativa está integrada por el Director Ejecutivo, Secretaria, área financiera, área técnica y supervisión.

Base legal que rige el accionar de la institución Constitución Política de la República de Guatemala artículo 226 del Decreto Ley No. 11-2002, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y Acuerdo Gubernativo No. 46-2002 Reglamento de la Ley.

#### **1.3.2 Filosofía Institucional:**

El compromiso que tiene el Consejo de desarrollo en la administración de los recursos financieros para la ejecución de los proyectos que priorizan los Alcaldes Municipales, Consejo Municipal de Desarrollo COMUDE, Consejos Comunitarios de Desarrollo COCODE, Instituciones y Sociedad civil; es lograr el desarrollo de las comunidades del departamento de San Marcos, así mismo coordinar con la Secretaria Ejecutiva de la Presidencia y el Ministerio de Finanzas Públicas la agilización de estos recursos para lograr la eficiencia en el desempeño de éste trabajo.

#### **1.3.3 Visión:**

Lograr un departamento con desarrollo integral y Sostenible.

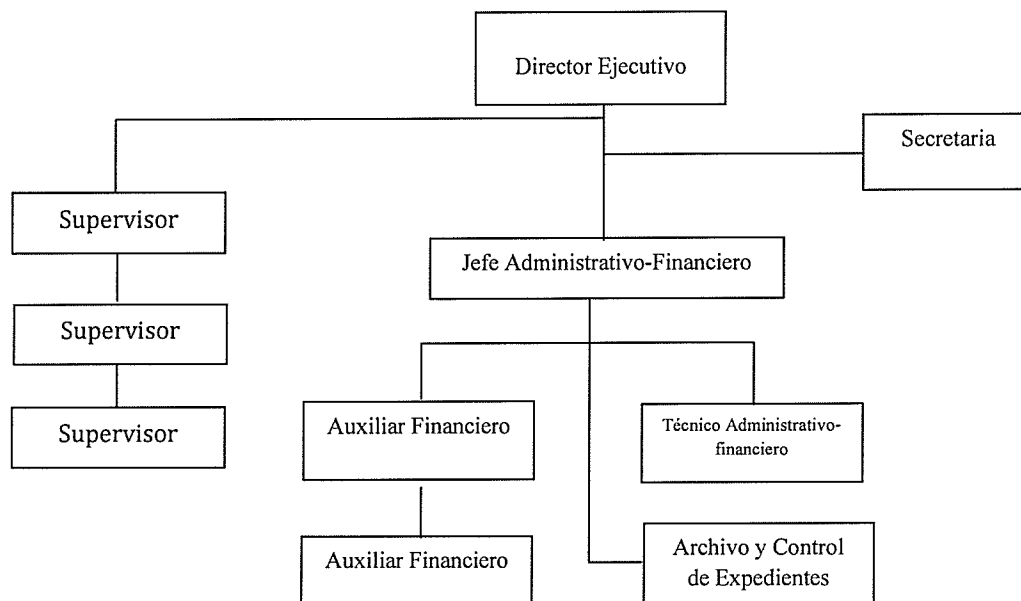
#### **1.3.4 Misión:**

Garantizar y facilitar el desarrollo integral de los habitantes del departamento de San Marcos mediante planes, programas y proyectos.

### 1.3.5 Dirección Ejecutiva:

La Dirección Ejecutiva es el ente actor de Gerencia del Consejo Departamental de Desarrollo, sus funciones principales son las relativas a la administración y finanzas del presupuesto departamental, el control y monitoreo de proyectos aprobados, así como la gestión ante diferentes actores que tienen injerencia directa para la Ejecución Presupuestaria anual, también es cuentadante ante los entes fiscalizadores y sobre el tiene la responsabilidad del funcionamiento y organización adecuada de la institución.

### 2.3.6 Estructura Funcional de la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo:



## Capítulo II

### La Administración y La Organización como Base Fundamental

#### 2.1. La administración:

Con el paso del tiempo, el hombre ha realizado diferentes métodos con el fin de efectuar actividades que le permitan la obtención de mejores resultados, independientemente de la actividad a la cual se dediquen; es por ello que las empresas no se constituyen como autónomas ni autosuficientes, porque requieren ser dirigidas o administradas, requiriendo para ello del actuar de Directores, Gerentes, Jefes, Supervisores, equipos, entre otros; con el fin de contar con personal adecuado que posea la capacidad de administrarlas en forma correcta. En ese sentido, las empresas requieren de la debida administración de sus recursos, para lograr sus objetivos previamente establecidos.

La administración de acuerdo con Pérez (1997) es “Un conjunto de técnicas, conocimientos y habilidades para coordinar los recursos necesarios para lograr un objetivo, en una empresa lucrativa, ese objetivo final es la productividad, pero hay que entender la productividad en un sentido amplio, como el beneficio que obtienen los propietarios, los empleados y los clientes”. (1)

Es decir, que la administración se refiere al proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el estricto empleo de los recursos con que cuenta la empresa, con el propósito de minimizar costos y maximizar utilidades, con eficiencia y eficacia.

La administración pretende obtener resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, entre otros.

La administración posee distintas características, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- a. Universalidad: el fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- b. Especificidad: la administración se acompaña de otros fenómenos (funciones económicas, contables, productivas, entre otras), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

(1) PÉREZ ARÉVALO, V.G. 1997. La contabilidad como instrumento de control y desarrollo en la pequeña y mediana empresa. C.P.A. .

- c. Unidad: aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- d. Participación: todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades de la misma administración.

En cuanto a la definición de Administración, es de destacar lo que anota Reyes (2002), cuando se refiere a quién se puede denominar administrador, diciendo que “desde el momento en que delega en otros, determinadas funciones, siempre que estas funciones se realizan en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador”. (2)

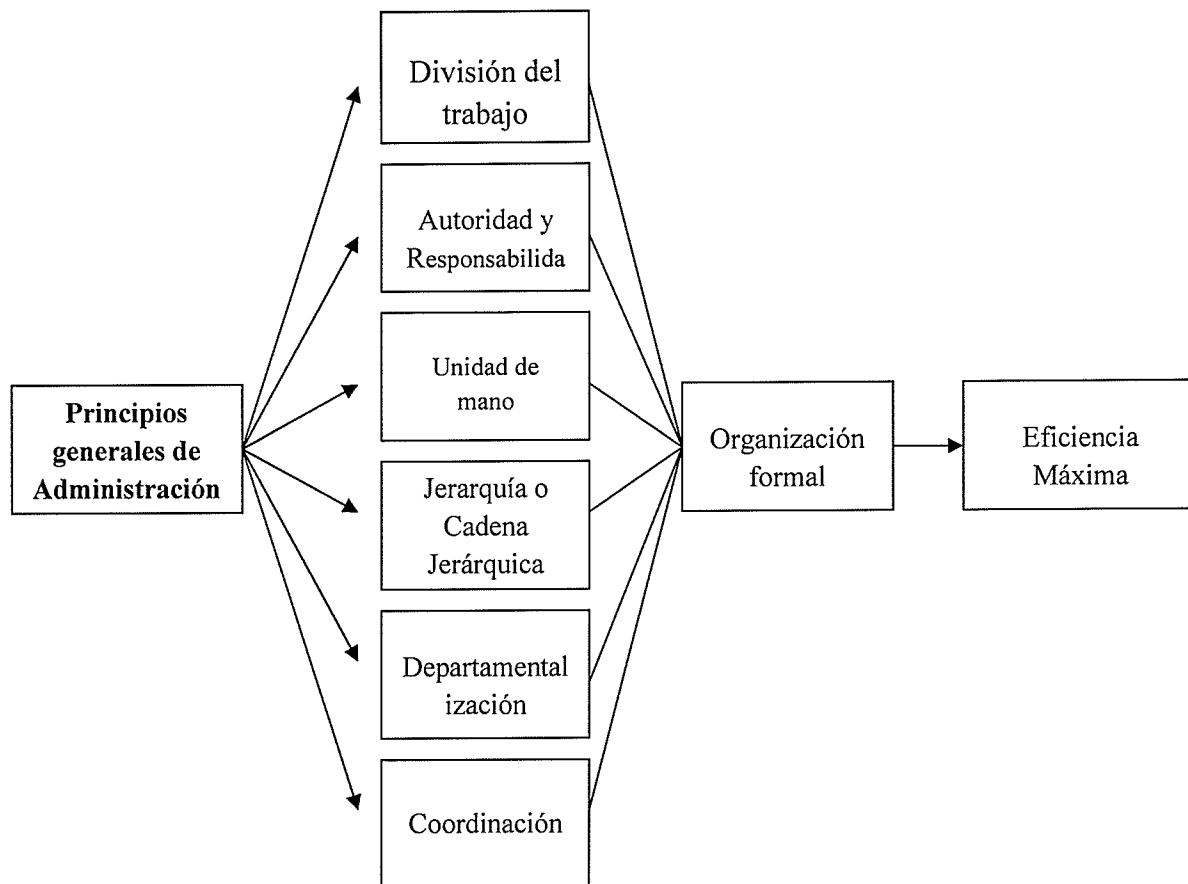
La importancia de la administración, según Reyes Ponce radica en los siguientes enunciados:

- a. La administración se da dondequiera que exista un organismo social.
- b. El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de la buena administración.
- c. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por la magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
- d. Para las empresas pequeñas y medianas también quizá la única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de la administración.
- e. La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las instituciones.
- f. Para los países que están desarrollándose es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, (crear la capitalización, desarrollar la calificación de los empleados y trabajadores, etc.) la que viene a ser, por ello, como el punto de partida del desarrollo.

Dentro de la función administrativa, prevalecen principios que prescriben el comportamiento del administrador de las entidades, dando a conocer los más conocidos:

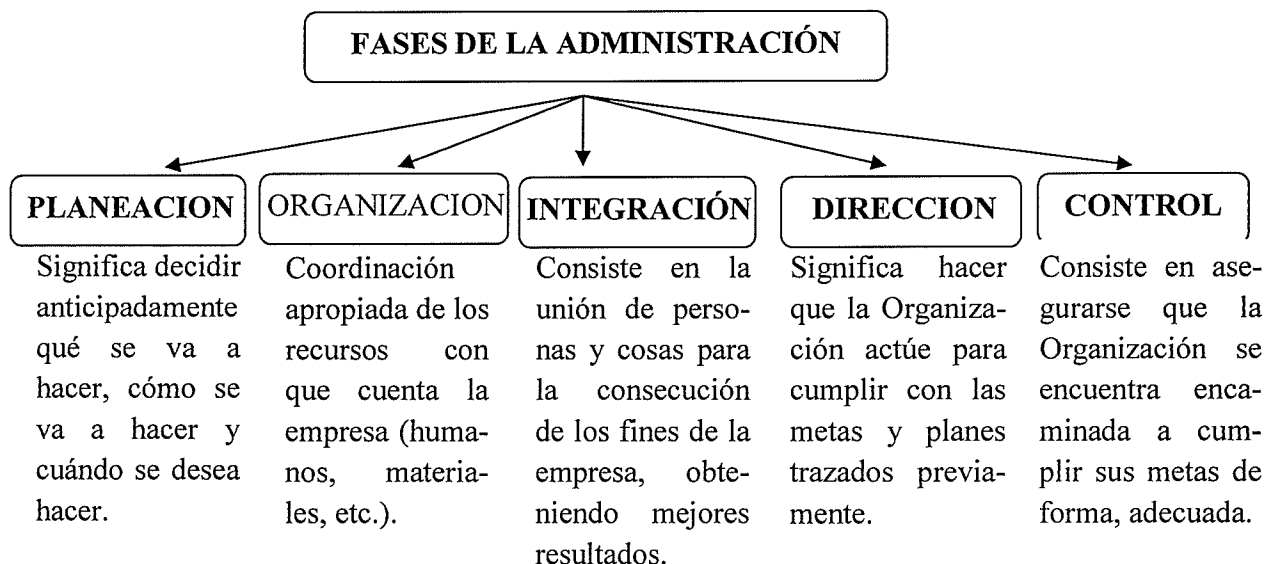
(2) REYES PONCE, A. 2002. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera Parte, Editorial Limusa Noriega Editores. México.





FUENTE: Contabilidad. La Base para Decisiones Gerenciales. Meigs, Robert F. Undécima Edición. Mc GRAW Hill Interamericana. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 2000.

La administración es muy importante para cualquier tipo de institución, constituyéndose como un proceso el cual se encuentra integrado por distintas etapas o fases las cuales se presentan a continuación:



FUENTE: Elaboración Propia.

Estas etapas se resumen a continuación:

La Planeación según Velásquez (2002) es “El primer paso de la administración, permite pensar, imaginar y ordenar cómo debe ser la empresa en el futuro para lograr el éxito”. (3)

Para la realización de la Planeación en las instituciones, debe realizarse una selección de metas generales, para luego establecer objetivos departamentales y con ello preparar los programas que permitan alcanzar los fines de una manera sistemática y organizada.

La Planificación necesita de lo siguiente para poderse realizar:

- a. Elaboración de objetivos: deben elaborarse objetivos que permitan alcanzar propósitos, metas o fines a un determinado tiempo.
- b. Programación de actividades: dentro de esta fase se desarrollan los objetivos, políticas y estrategias de la institución, los cuales sirven como una guía de trabajo para saber el camino a seguir por parte del director o gerente.
- c. Presupuesto: el Presupuesto consiste en la estimación de los futuros ingresos y egresos de la institución, permitiendo conocer con anticipación los mismos para evitar problemas económicos que puedan darse debido a una mala planeación.

La Organización, consiste en poseer un proceso de trabajo adecuado que permita la distribución de espacio correcto y la asignación de tareas a las personas de la mejor forma posible.

Los elementos de la Organización son los siguientes:

- a. El trabajo: responde al establecimiento de la forma en que se va a desarrollar el trabajo, analizando los diferentes procesos para obtener rapidez, disminución de costos, tiempo y mejorar la calidad de los productos o servicios.
- b. El personal: debe determinarse la habilidad y capacidad de cada miembro de la institución, asignando a cada trabajador la función acorde a las habilidades, experiencias y conocimientos para obtener un alto rendimiento, un menor costo, mejor calidad y por ende mejor servicio.
- c. El local o lugar: se encuentra constituido por el espacio, el equipo, la maquinaria, las herramientas, los materiales, la luz, la ambientación, entre otros.

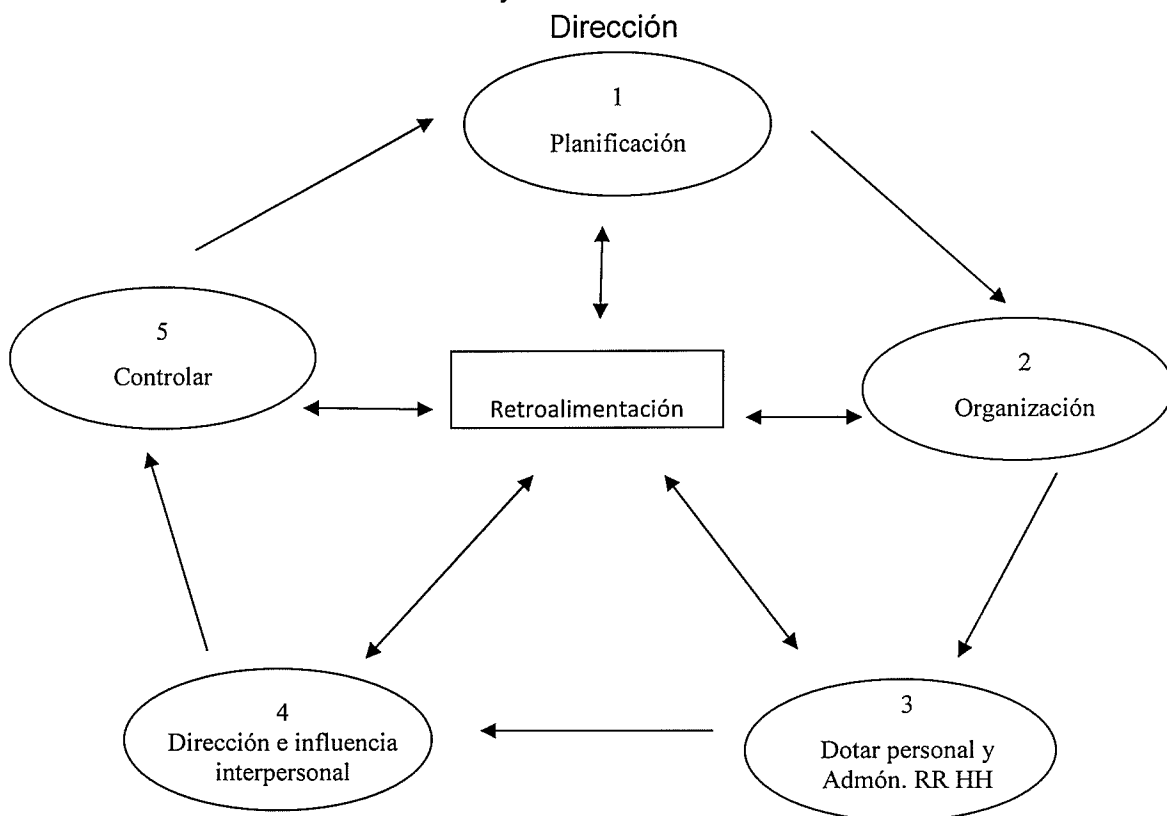
(3) VELÁSQUEZ, O. y Patricia Fuentes. 2002. Gestión Empresarial II. ADEPH, BID.

La Integración, se constituye en un paso importante en la administración, y se refiere a la congregación de personas y cosas, lo cual permite un funcionamiento óptimo de los diferentes recursos con que cuenta la institución.

La Dirección en la administración, también se identifica con la coordinación y la ejecución y como ya se dijo, comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de los empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Las funciones de la administración y la correlación funcional adecuadas dentro del proceso de dirección, en una entidad se relacionan entre sí, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos de manera adecuada, es por ello que a continuación se presenta un bosquejo, en donde se da a conocer la situación planteada.

Funciones de la Administración y la Correlación Funcional dentro del Proceso de



FUENTE: Elaboración Propia.

Musso (1997) la administración, cualquiera sea el nivel, convergen una serie de funciones que lo caracterizan por la esencia. (4)

(4) MUSSO, F. 1997. Dirección, Esquema de Clase. Chile.  
[http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/instituto\\_de\\_asuntos\\_publicos/m20033211550direccion.pdf](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/instituto_de_asuntos_publicos/m20033211550direccion.pdf)

Los más específicos de ellos están vinculados a:

- La fijación de la estrategia, la misión y los objetivos de la organización.
- El ejercicio de la facultad organizadora, esto es, de disponer la forma en que se dividirá el trabajo dentro del ámbito de mando de la organización, con qué jerarquía se operará, con qué líneas de comunicación e información se reportarán, dónde se radicará poder por delegación, con qué límites, etcétera.
- El ejercicio del mando, es decir la aplicación del poder que se dispone para condicionar la conducta y actividad de quienes dependen, de una u otra forma, en lo que a la organización se refiere y para los objetivos que ella está concebida.
- El ejercicio de la coordinación, en tanto actividad de ordenamiento y concierto para que las distintas tareas, funciones, productos sean consecuentes y armónicos con lo que está previsto que se haga.
- El ejercicio de la supervisión, como actividad específica de mando proyectado sobre el ámbito que a cada jefatura le compete. Dentro de estas funciones tienen especial importancia la emisión de las órdenes de trabajo, la selección y preparación del personal que a ellas corresponde, la observación del desempeño de cada uno en las labores encomendadas, la evaluación y control del trabajo ejecutado.
- El desempeño eficiente, integrador y productivo de los roles de informador y comunicador.
- El ejercicio del control que, como jefe de un equipo humano le corresponde y como agente direccional debe ejecutar para garantizar que los objetivos que le corresponden, así como los recursos que se empeñan en el proceso administrativo, permiten la máxima eficiencia en la responsabilidad o tarea que le corresponde.

En los casos mencionados y dependiendo de la estructura jurídica y organizacional de la entidad, suelen intervenir distintos agentes, como de hecho se encuentran en las sociedades anónimas o de otro tipo, los entes públicos descentralizados, los ministerios, etcétera.

De Acuerdo con Daniel Goleman (2002), los seis estilos de dirección, basados en una organización concluyente y básica son directividad, orientativo, afiliativo, participativo, imitativo y capacitador. (5)

(5) GOLEMAN, D. 2002. Autor de Inteligencia Emocional (Bantam, 1995) y La Práctica de la Inteligencia Emocional (Bantam, 1998).

A continuación se definirán seis términos de mucha importancia en la dirección.

1. Directivo: estilo de dirección que transmite mensajes, instrucciones y órdenes concretas; el lema es: "Haz lo que te digo". Funciona bien en momentos de crisis o con empleados problemáticos.
2. Orientativo: estilo que transmite la visión del trabajo; el lema es: "Ven conmigo". Funciona cuando los cambios requieren una nueva visión o es necesaria una dirección clara.
3. Afiliativo: incrementa las relaciones entre los empleados: transforman los Grupos en Equipos; el lema es: "Las personas primero". Funciona en cualquier situación.
4. Participativo: estilo que pide opinión a los trabajadores; el lema es: "¿Cuál es tu opinión?". Funciona para conseguir que los empleados aporten lo mejor de sí mismos.
5. Imitativo: este estilo de dirección obliga a los demás a trabajar como él; el lema es: "Haz como yo". Funciona con equipos muy experimentados y motivados. El impacto suele ser negativo.
6. Capacitador: Se denomina también formador de colaboradores; el lema es: "Inténtalo". Funciona con el personal fundamental, para que firme un "contrato psicológico" con la empresa.

Refiriéndose a las funciones del administrador, entendidas como las etapas del proceso administrativo. Chiavenato (2005) explica que: "No sólo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto. El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo". (6)

El Control, implica la localización y verificación de fallas importantes en el proceso de trabajo y la decisión de corregirlas en el momento oportuno para la consecución de los objetivos de cualquier institución; es decir, el control consiste en corregir las diferentes operaciones de una institución, en la cual existan errores o irregularidades o bien detectarlas oportunamente para tomar decisiones correctivas y enderezar el rumbo de las mismas. Es la última etapa de la fase dinámica es la evaluación, la cual permite determinar lo que se esta llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

A través del control, se establecen las normas de rendimiento requeridas para el funcionamiento de cualquier institución, además, se mide el comportamiento real contra las normas previamente establecidas y se adoptan medidas correctivas para eliminar desviaciones.

(6) CHIAVENATO, I. 2005. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ma edición. México. Mcgraw-hill.

El control cuenta con elementos para la realización, los cuales son los siguientes:

- a. Establecimiento de normas: las instituciones deben establecer normas que permitan el cumplimiento, para el logro de los objetivos planificados.
- b. Información: debe contarse con la información suficiente, oportuna y actualizada que permita localizar con rapidez las áreas en las cuales se encuentren problemas, a efecto de que se puedan solucionar.
- c. Evaluación: consiste en la revisión, supervisión, interpretación y comparación de la información, para sugerir medidas correctivas.
- d. Decisión: es necesario formarse un criterio objetivo de los diferentes problemas en los cuales se encuentra inmersa la empresa, para tomar decisiones correctivas que permitan solucionar las desviaciones de los objetivos.

En síntesis, se puede decir que estas etapas constituyen los diferentes pasos que deben observarse dentro de las instituciones, o bien como los engranajes de la maquinaria que es la entidad, en donde cada fase cumple con el cometido y al interrelacionarlos funciona como un todo que persigue el objetivo fundamental, convirtiéndose en el porqué de la existencia de la organización. Estas etapas o fases constituyen la manera sistemática de hacer las cosas por medio de otras personas.

### **2.1.1. Conceptos de administración pública y burocracia:**

Desde una perspectiva general, para Koontz y Wehrich (2004), la administración es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”; (7) acercando la definición a lo enunciado por Septembrino (1985), al referirse a la administración pública diciendo que se trata de “Una organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones.” (8)

Para Reyes (2002), la Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, mientras que en una definición mas amplia se entenderá a la administración pública como el conjunto de órganos administrativos que desarrollan una actividad para el logro de un fin (bienestar general), a través de los Servicios Públicos (que es el medio de que dispone la administración pública para lograr el bienestar general), regulada en la estructura y funcionamiento, normalmente por el Derecho Administrativo. (9)

(7) KOONTZ, Harold y Wehrich Heinz. 2004. Administración una Perspectiva Global. 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana.

(8) SETTEMBRINO, H. 1986. Análisis de la Estrategia de la Reforma de la Administración Pública. Facultad de Ciencias Económicas de la UNCPBA.

(9) REYES PONCE, A. 2002. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera Parte, Editorial Limusa Noriega Editores. México.

Los elementos más importantes de la definición dada se pueden resumir de la siguiente manera:

- a. El Órgano Administrativo;
- b. La Actividad que la Administración realiza;
- c. La finalidad que pretende el Estado a través de la administración; y,
- d. El medio que la Administración Pública dispone para la realización de los propósitos.

Ahora bien, para el funcionamiento de la administración pública, se requiere del recurso humano que ejecute las acciones operativas, de administración y planificación requeridas en cada nivel, al conjunto de recursos humanos que operan la administración pública se le denomina burocracia la cual puede ser entendida como lo dice García Pelayo (1974), como sistema de gestión: "sistema de gestión y administración altamente racionalizado y de máxima eficiencia técnica, caracterizado por ciertas notas como la organización jerárquica, la asignación de funciones en virtud de una capacidad objetivamente demostrada, la rigurosa delimitación de competencias de las diferentes ramas que la integran, la estructuración con arreglo a normas y a reglas técnicas objetivas e impersonales"... o conjunto institucional "jerárquicamente organizadas y caracterizadas por ciertas notas estructurales o coyunturalmente cambiantes".<sup>(10)</sup>

Como referencia clásica se puede anotar que para Max Weber (1977), la burocracia es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática esta diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos. <sup>(11)</sup>

Sánchez Cabrera (2006) hacía referencia a la burocracia indicando lo siguiente "Decía el abogado y filósofo colombiano Darío Botero Uribe en el libro fascinante "El poder de la filosofía y la filosofía del poder".<sup>(12)</sup> Para Max Weber es una necesidad fundamental del Estado moderno. El Estado se convierte en un empresario que necesita funcionarios especializados para poder cumplir las tareas que lo ocupan en campos muy diversos. El Estado moderno del mismo modo que la empresa privada debe emplear a gran escala la racionalización de las operaciones, la sistematización, en una palabra, la aplicación científico tecnológica a los diversos procesos administrativos".

(10) GARCIA PELAYO, M. Burocracia y Tecnocracia. 1974. Editorial Alianza Universidad de Madrid.

(11) WEBER, M. 1977. Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva, Fondo de Cultura Económica. México.

(12) SÁNCHEZ CABRERA, A. 2006. Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000).

Con relación a la Burocracia, Guatemala carece de burocracia profesionalizada, indicando lo siguiente:

Guatemala y Honduras están en los últimos lugares en eficacia y profesionalización de los empleados estatales en Centroamérica. El “Barómetro de la Profesionalización de los Servicios Civiles”, presentado por el Revista La Noticia (2011), Laura Zuvanic, Sistema de Integración Centroamericana (SICA), posicionó a Costa Rica en primer lugar, con 49 puntos de cien posibles en el Índice de Servicio Civil. Le siguen Nicaragua, con 32; Panamá, con 27; El Salvador, con 26, Guatemala, con 24, y Honduras, con 10 <sup>(13)</sup>. Laura Zuvanic coordinadora de la publicación, dijo que esta tasa resulta de evaluar 93 aspectos del estado y la profesionalización de los trabajadores estatales. Indicó que la región ha presentado avances en el nivel de la profesionalización del servicio civil, especialmente en lo que se refiere a los méritos para acceder a un empleo estatal. No obstante, señaló que “todavía existe debilidad” en aspectos como la “coherencia estratégica” para desempeñar las labores, la gestión de capital humano y la capacidad de “modificar la conducta de los empleados” estatales para mejorar la atención a los ciudadanos. “Un empleo público profesional es una barrera para la corrupción, ayuda a la seguridad jurídica y la eficacia de las políticas, e implica resultados”,

En este sentido, la burocracia también se refiere al conjunto de los servidores públicos, aunque el término generalmente tiene una connotación negativa; debido a que, se entiende por burocracia a la administración ineficiente por el papeleo y las formalidades que conlleva, y a la influencia excesiva de los funcionarios en los trámites o asuntos públicos.

### **2.1.2. La administración pública en Guatemala:**

La estructura de la Administración Pública en Guatemala, se encuentra situada dentro del régimen político de división de Organismos de conformidad con lo que establecen los artículos 140 y 141 de la Constitución Política de la República de Guatemala, los cuales establecen lo siguiente: “Artículo 140. Estado de Guatemala. Guatemala es un Estado libre, independiente y soberano, organizado para garantizar a sus habitantes el goce de sus derechos y de sus libertades. Su sistema de gobierno es republicano, democrático y representativo.

Artículo 141. Soberanía. La soberanía radica en el pueblo quien la delega, para su ejercicio, en los Organismos Legislativo, Ejecutivo y Judicial. La subordinación entre los mismos, es prohibida”.

(13) Revista La Noticia (2011), Laura Zuvanic, Sistema de Integración Centroamericana (SICA),



Esto permite construir la estructura de la Administración Pública de la siguiente manera:

- a. Organismo Legislativo: conformado por el Congreso de la República de Guatemala, en donde su principal atribución es la de crear y derogar leyes y está integrado por diputados; la base legal se regula principalmente por los artículos 157 al 181 y por su propia ley denominada Ley Orgánica del Organismo Legislativo Decreto No. 63-94 del Congreso de la República.
- b. Organismo Ejecutivo: es el organismo principal de la Administración Pública, por lo que le está encomendada la función administrativa, también realiza la función política o de gobierno. La base legal está regulada en los artículos 182 al 202 de la Constitución Política de la República de Guatemala y por la propia ley denominada Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97 del Congreso de la República de Guatemala. Se encuentra representado por: Presidencia de la República, Vicepresidencia de la República, Secretarías, Ministerios de Estado, Viceministerios de Estado, Direcciones Generales, Gobernaciones departamentales y Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, entre otras.
- c. Organismo Judicial: conformado por la Corte Suprema de Justicia y los tribunales de justicia establecidos por ley, la principal atribución es ejercer la función jurisdiccional que consiste en la potestad de juzgar y promover la ejecución de lo juzgado.

El gobierno de los departamentos se encuentra a cargo de un gobernador nombrado por el Presidente de la República; en cada departamento funciona un consejo departamental presidido por el gobernador, que está integrado por los alcaldes de todos los municipios y representantes de los sectores público y privado organizados, con el fin de promover el desarrollo del departamento. El gobierno municipal es ejercido por un concejo integrado por el alcalde, los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto.

Es por ello que, se le llama administración pública a la estructura del gobierno, esto es, el conjunto de instituciones y funcionarios de un país encargado de llevar la “administración” de todos los asuntos políticos, económicos y sociales del mismo. En otras palabras, es todo el aparato de instituciones y funcionarios o servidores públicos que tienen la tarea de organizar, coordinar y colaborar en el funcionamiento de todos los asuntos públicos de un Estado y asegurarse de la buena prestación de los servicios públicos.

En Guatemala, se necesita una reconstrucción del Estado y una Administración Pública con visión gerencial de acuerdo con Salguero Rodas (2003), la reconstrucción de la capacidad estatal es una condición esencial para que los países enfrenten en forma más exitosa los problemas de la consolidación de la democracia, del desarrollo económico y de la distribución de la riqueza (14).

(14) SALGUERO RODAS, C. 2003. Reforma gerencial humana de la Administración Pública en Guatemala. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

En este sentido las medidas gerenciales son un aspecto fundamental para mejorar la capacidad de gestión del Estado, así como para aumentar la gobernabilidad democrática. El modelo gerencial tiene la inspiración en las transformaciones organizacionales ocurridas en el sector privado, las cuáles modificaron la forma burocrático-piramidal de la administración, flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y por consiguiente, aumentando la autonomía de decisión de los gerentes- de ahí el nombre de gerencial.

Con estos cambios, se pasó de una estructura basada en normas centralizadas a otras sustentada en la responsabilidad de los administradores avalados por los resultados efectivamente producidos. A pesar de que estos cambios se hayan inspirado en la iniciativa privada, el modelo gerencial puede adecuarse al contexto político democrático en el cual se encuentra inserto el sector público. Es cierto que los políticos se orientan por el deseo de ser reelectos y los burócratas pueden ser capturados por intereses económicos. Tal situación puede tener control público, basado en el escrutinio democrático, y el control estar presente en los arreglos de la democracia representativa, en los mecanismos de la democracia directa o como sucede ahora en la participación de los ciudadanos en la evaluación de las políticas públicas. Este tipo de control democrático no tiene similares en las organizaciones privadas.

En el caso de Guatemala, este proceso debe ser de sustancial importancia de conformidad con lo establecido en la tipología de leyes que fortalecen el proceso de descentralización- Ley de Consejos de Desarrollo, Ley de Descentralización y Código Municipal.

En el proceso decisorio se encuentra otra diferencia entre el sector público y el sector privado. En este último, el número de participantes es restringido y la capacidad para tomar decisiones más rápidas es mayor. El gobierno por otra parte, supone la toma de decisiones con procedimiento democráticos, que involucran un número mayor de actores y una mayor demora en el proceso decisorio, porque tal sistema presupone el control mutuo entre los poderes y la fiscalización de la oposición. De manera que la "legitimidad" de una empresa resulta de la supervivencia en la competencia del mercado, en tanto que los gobiernos se legitiman por la vía democrática. En definitiva como se ha dicho "el gobierno no puede ser una empresa, pero sí puede tornarse más empresarial.

Como se ha dejado en claro, la dirección de cualquier institución consiste en realizar funciones de gobierno, dar instrucciones de todo tipo y establecer los criterios convenientes para conseguir los objetivos previamente fijados.

De lo anterior se determina que el directivo debe, por tanto, combinar los factores humanos y materiales de la organización de la mejor manera posible para conseguir dichos objetivos, siempre teniendo en cuenta un entorno cambiante de los siguientes aspectos.

- Planificación, realizar una previsión de todo lo que se va a llevar a cabo: establecimiento de objetivos, planes, políticas, procedimientos, normas o reglas y el presupuesto.
- Organización, diseñar una estructura, ordenar los medios materiales y humanos para conseguir los objetivos: la representación gráfica se realiza mediante el "Organigrama," que refleja los canales de comunicación y de relación existentes.
- Ejecución y Coordinación, llevar a la acción todo lo planificado, hacer lo necesario para que las decisiones que se adopten se ejecuten de forma eficaz y conseguir que todo el personal realice el cometido. También llamada de Gestión, que conlleva la toma de decisiones para lograr los objetivos propuestos.
- Dirección implica conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para ejecutar planes y lograr objetivos de una institución.
- Control, vigilancia de las realizaciones: verificar que todo lo ejecutado coincida con lo planificado, de manera que se puedan detectar y corregir las posibles desviaciones que puedan existir. Dentro de los sistemas de control se encuentran las auditorías, el seguimiento a los datos estadísticos y el control del presupuesto; este último mecanismo de control, es el que permite comprobar que se cumpla lo planificado respecto a los costes reales y los recursos disponibles previstos.

Es mediante el desarrollo de estas funciones, en términos generales, que la dirección incide en el desarrollo de una institución o entidad que se rige por la administración, sea pública o privada, entendiendo la incidencia como toda influencia o repercusión en el curso de un asunto o negocio.

Existen diferentes sistemas de control:

- Auditorías, tanto en relación a la contabilidad como a la eficiencia de los recursos o gestión global de la institución. Es preciso realizar recomendaciones para mejorar la situación.
- Control del presupuesto, comprobando que se cumple lo planificado respecto a los esfuerzos reales soportados y los beneficios obtenidos.

- Datos estadísticos, permite comparar resultados de otros períodos históricos de la empresa o de la competencia.

### **2.1.3. La Organización**

Es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea.

Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de complementar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales:

- 1.- Meta o finalidad
- 2.- Programa o método para alcanzar las metas
- 3.- Recursos necesarios para conseguir esas metas (lo maspreciado los Recursos Humanos)
- 4.- Entorno o ambiente (la responsabilidad y la ética social)
- 5.- Administradores (lideres)

Organizar no es más que identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos, así como coordinar en forma horizontal y vertical la estructura de la organización asignando a cada grupo un directivo con autoridad necesaria para supervisarlos.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para la mayoría de los directivos el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles; en primer lugar, al definir la naturaleza y el contenido

de los roles organizacionales y, en segundo lugar, los roles que se les pide a las personas que desempeñen deben estar diseñados intencionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se acoplen de modo que las personas puedan trabajar de forma interrumpida, con eficacia y eficiencia en grupos. De manera general, el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana.

#### Características A Tener En Cuenta Al Estructurar La Organización:

1. **Carácter específico:** la estructura debe ser diseñada a la medida de la organización de que se trate, en función de sus características específicas.
2. **Carácter dinámico:** toda buena organización se desarrolla permanentemente cambia. Por eso la estructura debe ser flexible para que pueda soportar los cambios que se producirán en el futuro.
3. **Carácter humano:** al diseñar la estructura de una organización, se debe tener en cuenta las aptitudes de las personas que la integran o que la integrarán en el futuro. No es bueno esquematizar primero el organigrama y recién después fijarse quien ocupara cada posición del mismo. De obrar así, se estaría cayendo en organizaciones formales y rígidas, constituidas por seres rectangulares.
4. **El ascenso en la organización:** los caracteres dinámico y humano, llevan a un típico problema organizacional: el del ascenso de las personas de un nivel jerárquico a otro. Un hombre puede estar preparado para desempeñar su cargo actual, pero no el inmediato superior. Por ejemplo si un excelente médico clínico asciende a director del hospital, es altamente probable que sea un mal administrador (cambiarán significativamente los requerimientos que se harán en él). El hombre siempre busca ascender, sin advertir que así llegara a un terreno que no domina. Allí fracasará, y en lo sucesivo, no ascenderá más.
5. **Orientación hacia los objetivos organizacionales:** para que el accionar de la organización sea efectivo, los objetivos organizacionales deben prevalecer sobre los departamentales.
6. **Asignación de responsabilidades:** para que haya responsabilidad, debe existir la correspondiente autoridad. La responsabilidad no se delega, sino que se asigna como inherente al cargo.
7. **Unidad de mando:** ningún empleado puede responder a más de un superior, en consecuencia recibirá todas las instrucciones por inmediato de un solo superior.

Muchos autores utilizan los términos: Organización formal que atribuyen a la estructura intencional de roles y organización informal cuando se refiere a la red de relaciones personales y sociales que ni están establecidas ni son requeridas por la autoridad formal, sino que se producen en forma espontánea.

La Lógica Fundamental En La Organización:

1. Establecer los objetivos de la Organización
2. Formular objetivos, políticas y planes de respaldo
3. Identificar y clasificar las actividades necesarias para cumplirlos
4. Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de usarlos de acuerdo con las circunstancias.
5. Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades.
6. Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

Uno de los aspectos básicos en la organización, están dados por la delegación de autoridad.

Se ha comprobado que constituye uno de los síntomas más graves de una organización deficiente y que afecta la amplitud de la dirección, una delegación de autoridad inadecuada o poco clara; cuando un directivo delega con toda claridad la autoridad para llevar a cabo una tarea bien definida, el subordinado podrá realizarla con efectividad y el directivo evitará dedicarse de forma desproporcionada a supervisar y guiar los esfuerzos del subordinado.

Es importante conceptualizar la autoridad en la organización, como el derecho en un puesto (y a través de ella el derecho de la persona que ocupa el puesto) para ejercer discreción al tomar decisiones que afectan a otros. Por supuesto, es un tipo de poder, pero un poder dentro del ambiente de la organización; ya que el poder es un concepto mucho más amplio que autoridad, entendiéndose como la capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o las acciones de otras personas o grupos.

El Proceso De Delegación Implica:

- 1) La determinación de los resultados esperados de un puesto
- 2) La asignación de tareas a un puesto

3) La delegación de autoridad para cumplir con estas tareas

4) Responsabilizar a la persona en ese puesto del cumplimiento de las tareas.

Por lo general, en la práctica, resulta imposible dividir este proceso pues es injusto esperar que una persona cumpla metas sin darle la autoridad para lograrlo, al igual que delegar autoridad sin conocer los resultados finales para los que se usará. Más aún, puesto que no se puede delegar la responsabilidad de los superiores, un jefe no tiene otra alternativa práctica más que responsabilizar a los subordinados por la terminación de sus deberes.

Delegar, en definitiva, es un arte y los fracasos en una delegación efectiva ocurren no porque los directivos no comprendan la naturaleza y los principios de la delegación, sino porque no están en posibilidad, o no desean aplicarlos y gran parte de la razón está dada en las actitudes personales hacia la delegación, tanto en la receptividad para dar oportunidad a las ideas de otros y disposición para delegar, en el sentido de ceder a los subordinados el derecho de tomar decisiones y, además, porque puede ser permisible que otros cometan errores, siempre que no arriesguen o pongan en peligro a la Organización y cuando el error pueda asumirse como una inversión en el desarrollo personal. Lo más importante es que no habrá otra alternativa en el directivo que confiar en sus subordinados, puesto que la delegación implica una actitud de confianza entre ellos.

Como los superiores no pueden delegar responsabilidad por el desempeño, no deben delegar autoridad a menos que estén dispuestos a encontrar medios de obtener retroalimentación de asegurarse de que la autoridad esté siendo usada para respaldar las metas y planes.

Una descentralización organizacional apropiada favorece en buena medida a dispersar la autoridad de toma de decisiones; la dirección participativa puede propiciar en buena medida la confianza entre jefes y subordinados y ser un elemento que posibilite hacer de la delegación de autoridad una vía eficiente en la estructura organizacional.

Principios De La Organización Más Esenciales:

Según el propósito de la organización, o sea, ayudar a que los objetivos tengan significado y contribuir a la eficiencia organizacional:

Principio de unidad de objetivos: La estructura de una organización es efectiva si permite a las personas contribuir a los objetivos de la empresa.

Principio de eficiencia organizacional: Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

De acuerdo a la causa de la organización, esto es, teniendo en cuenta que la causa básica de la estructura organizacional es la limitación de la amplitud de la gerencia:

Principio de la amplitud de la gerencia: En cada puesto gerencial existe un límite al número de personas que puede manejar con efectividad una persona, pero el número exacto dependerá de la repercusión de las variables fundamentales.

Según la estructura organizacional considerando a la autoridad como el cemento de esa estructura, lo que hace posible los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo un gerente y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales, de manera que el gerente esté en posibilidad de ejercer a discreción y crear un ambiente para el desempeño individual, se tiene que:

Principio escalar: Mientras más clara sea la línea de autoridad desde el puesto gerencial máximo en una empresa hasta cada puesto subordinado, será más clara la responsabilidad por la toma de decisiones y más efectiva la comunicación en la organización.

Principio de delegación por los resultados esperados: La autoridad delegada a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

Principio de carácter absoluto de la responsabilidad: La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por el desempeño es absoluta y los superiores no pueden evadir la responsabilidad por las actividades de organización de sus superiores.

Principio de paridad de la autoridad y responsabilidad: La responsabilidad de las acciones no puede ser mayor de la que está implicada por la autoridad delegada, ni debe ser menor.

Principio de unidad de mando: Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de una persona con un solo superior, será menor el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

Principio del nivel de autoridad: El mantenimiento de la delegación deseada exige que las decisiones que se encuentran dentro de la autoridad de los gerentes individuales deban ser tomadas por ellos y no hacerlas ascender por la estructura organizacional.



Según la estructura organizacional considerando el diseño de ésta según las funciones:

Principio de la definición funcional: Mientras más claramente estén definidos los puestos de trabajo o las actividades a llevar a cabo, de la autoridad de la organización delegada y la comprensión de las relaciones de autoridad e información con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

Según las características propias del proceso de organización, teniendo en cuenta el sentido de proporción o la medida del proceso total de organización, se consideran:

Principio de equilibrio: En cada estructura existe la necesidad de equilibrio para asegurar la efectividad global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa, considerando la necesaria uniformidad funcional, la especialización, los intereses económicos, las líneas de comunicación y otros.

Principio de flexibilidad: Para que en cada estructura se incorporen dispositivos y técnicas para anticipar y reaccionar al cambio, tanto desde lo interno como desde lo externo, que haga frente a los retos de los cambios políticos, sociales, económicos, tecnológicos y culturales.

Principio de facilitación del liderazgo: Mientras más permitan a los gerentes una estructura organizacional, sus delegaciones de autoridad, diseñar y mantener un ambiente para el desempeño, más ayudarán a las habilidades de liderazgo de esos gerentes.

## CAPÍTULO III

### La Ejecución Presupuestaria

#### 3.1. El Presupuesto:

El termino presupuesto en términos generales, se puede definir como “La Técnica de Planeación y Predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios” (Del Rio, 2009) <sup>(15)</sup>. El mismo autor indica que el presupuesto, como herramienta de la administración, se puede conceptualizar como “La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado”. El Presupuesto según Welsch (2005) sintetiza el concepto, indicando que administración es el método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directas de planificación, coordinación y control <sup>(16)</sup>.

Los Presupuestos, básicamente no son sino estados financieros anticipados, expresiones formales y monetarias de los planes administrativos que se tienden a realizar para llevar a cabo la ejecución de forma ordenada.

Es decir que, el Presupuesto es un instrumento que permite el ordenamiento de las finanzas, con el propósito de cubrir prioridades básicas y secundarias de las Entidades, manteniendo el equilibrio entre los ingresos y los egresos, evitando gastos innecesarios que rompan la estabilidad en las diferentes Instituciones.

Siguiendo la línea de lo expuesto, los objetivos del presupuesto son de “Previsión, Planificación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control; es decir, comprenden o están en todas las etapas del Proceso Administrativo”, estos objetivos, los describe el autor en el cuadro siguiente:

(15) DEL RIO GONZÁLEZ, C. Cristóbal del Río Sánchez y Raymundo del Río Sánchez. 2009. El Presupuesto: Generalidades, Tradicional, Programas y Actividades, Base Cero, Teoría y Práctica. 10ma edición. Cengagelearning Editores. México.

(16) WELSCH, Glenn A. y Gordon Rivera. 2005. Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades, 6ta. Edición, Pearson Educación Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Fases del Proceso Administrativo y Objetivos de la Ejecución Presupuestaria

<p align="center"><b>FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b></p>	<p align="center"><b>OBJETIVOS DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA</b></p>
<p>PREVISIÓN: Preconocer lo necesario. Preparar de antemano lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.</p>	<p>Tener anticipadamente todo lo conveniente para la planeación, la elaboración y la ejecución del presupuesto.</p>
<p>PLANEACIÓN: ¿Qué y cómo se va a hacer? Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con los objetivos.</p>	<p>Planeación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos del presupuesto.</p>
<p>ORGANIZACIÓN: ¿Quién lo hará? Estructuración técnica entre las funciones, los niveles y las actividades de los elementos humanos y materiales de una entidad.</p>	<p>Que exista una adecuada, precisa y funcional estructura y desarrollo de la entidad, para llevar a efecto el presupuesto.</p>
<p>COORDINACIÓN O INTEGRACIÓN: Que se haga en orden, en lo particular y en lo general. Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.</p>	<p>Compaginación estrecha de todas y cada una de las secciones, para que cumplan todos con los objetivos presupuestales.</p>
<p>DIRECCIÓN: Guiar para que se haga. Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.</p>	<p>Ayuda en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con adecuadas bases, para conducir y guiar a los subalternos.</p>
<p>CONTROL: Ver que se realice. Medidas para apreciar si los objetivos y los planes se están cumpliendo.</p>	<p>Comparación a tiempo de lo presupuestado y los resultados obtenidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer correcciones oportunamente.</p>

FUENTE: Elaboración Propia.

El Presupuesto Público es aquel que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, entre otros, para controlar las finanzas de las diferentes dependencias.

De lo anterior, se define al presupuesto como un instrumento de regulación económico – social, el cual se constituye como el proceso a través del cual se formula, expresa, aprueba, coordina la ejecución y evalúa el quehacer de una Institución, sector o región, en función de las políticas de desarrollo, así como de los insumos reales y financieros que la misma requiere. Todo ello íntimamente relacionado con los procesos de Dirección.

Las funciones de los Presupuestos, se resumen de la siguiente manera:

- a. La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
- b. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con los datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- c. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización

Dentro de las finalidades que brindan los Presupuestos, se consideran las siguientes:

- a. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- b. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la entidad.
- c. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- d. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Dentro de las Características del Presupuesto, se considera lo relacionado a la formulación del mismo, en base a la adaptación a la entidad; en donde, la formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la organización, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de los aspectos; esto es, la adopción de un sistema de control presupuestario no puede hacerse siguiendo un patrón determinado, aplicable a todo tipo de empresas; además el presupuesto no es sólo simple estimación, la implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases pseudocientíficas de las operaciones pasadas de la empresa en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones de acuerdo con la planeación, coordinación y control de funciones.

Planeación, Coordinación y Control de funciones: Todos los actos en la vida, aun los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan.

Existen diversas clasificaciones de los Presupuestos, por lo que para el presente estudio se utilizará la clasificación de los mismos desde distintos puntos de vista a saber, los cuales se resumen a continuación:

- a. De acuerdo a la flexibilidad: Se dividen en Rígidos, estáticos, fijos o asignados y Flexibles o variables; en donde los primeros se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad, dejan de lado el entorno de la entidad (económico, político, cultural etc.); este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público; y los segundos se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno, son de gran aceptación en el campo de la Presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.
- b. De acuerdo al período de tiempo que cubren: Se dividen en a corto y a largo plazo; en donde los primeros se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias; mientras que los segundos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.
- c. De acuerdo al campo de aplicación de la empresa: Se dividen en de operación o económicos, los cuales toman en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran y, el contenido se resume en un Estado de Resultados o de Ingresos y Egresos.
- d. De acuerdo al sector en el cual se utilicen: Se dividen en Presupuestos del Sector Público y del Sector Privado; en donde los primeros involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado, se constituyen en el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones; mientras que los segundos son utilizados por empresas particulares, se les conoce también como presupuestos empresariales, y buscan planificar todas las actividades de una empresa.

El calendario presupuestal se refiere a la agenda en la cual se definen a través del tiempo la programación, ejecución y control (evaluación) del presupuesto. Depende del tipo de organización y puede ser diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual.

Con relación a la diferencia entre Presupuesto Público y Presupuesto Privado, es necesario hacer la distinción entre ambos tipos de presupuestos; por lo que a la fecha aún se elaboran los presupuestos públicos con base en la idea del control de gastos; los gobiernos realizan en primer lugar una estimación de los gastos que se hayan de

originar debido a las necesidades públicas, y después planean la forma en que podrán cubrirlas, estudiando la aplicación de los ingresos, que habrán de provenir de la recaudación de impuestos, de la obtención de empréstitos y como último recurso de la emisión de papel moneda, que necesariamente ocasionaría inflación. Las empresas privadas por el contrario, primero estiman los ingresos, para, sobre esta base, predeterminar la distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración del control presupuestal sea más compleja y difícil de solucionar.

De lo antes expuesto, se deduce que la diferencia existente entre la presentación del control presupuestario gubernamental y el privado, nace de la distinta finalidad que ambas entidades persiguen.

Al hablar específicamente del Presupuesto del estado, se puede definir en términos generales como un resumen anual y sistemático que establece las previsiones del gasto público y de los recursos necesarios para cubrirlas. Mas en detalle, Llaguno Barre (2008) lo define como: El principal instrumento de planificación y control de la ejecución de las actividades financieras del Gobierno <sup>(17)</sup>. Mediante este, el Estado prevé los gastos máximos en que tiene que incurrir cada año para dar cumplimiento a las obligaciones y funciones; y los ingresos mínimos de que va a disponer durante igual período para poder respaldar dichos gastos.

Al igual que en una empresa, se pronostican para cada ejercicio económico los resultados financieros contraponiendo los gastos en que necesita incurrir a los ingresos que se suponen obtener, todo Estado requiere planificar la relación entre los ingresos que va a recaudar y los gastos que tiene que erogar. La diferencia entre la planificación de ingresos y gastos en una empresa y en el Estado, más allá de las diferencias entre la fuente de los ingresos y la naturaleza misma de los gastos, radica esencialmente en que el Presupuesto del Estado se aprueba cada año por el Parlamento y se convierte en Ley, lo que le otorga carácter jurídico.

Es de destacar que, como bien indica Cristóbal del Río (2009), a diferencia de los presupuestos privados, los presupuestos públicos aún se elaboran con base en la idea de control de gastos, “los Gobiernos hacen primero una estimación de los gastos que se hayan de originar debido a las necesidades públicas, y después planean la forma en que podrán cubrirlas, estudiando la aplicación de los ingresos, que habrán de provenir de la recabación de impuestos, de obtención de empréstitos, y como último recurso de la emisión de papel moneda, que necesariamente ocasionaría inflación.” <sup>(18)</sup>.

(17) LLAGUNO BARRE, J.E. 2008. Viceministro de Finanzas y Precios de Cuba, programa electrónico Eficiencia en la ejecución presupuestaria, entrevistador Ledys Camacho Casado

(18) DEL RIO GONZÁLEZ, C. Cristóbal del Río Sánchez y Raymundo del Río Sánchez. 2009. El Presupuesto: Generalidades, Tradicional, Programas y Actividades, Base Cero, Teoría y Práctica. 10ma edición

En este sentido, el mismo autor brinda la siguiente diferenciación de los presupuestos:

### Diferenciación de Presupuesto Público y Privado

PÚBLICO	PRIVADO
<p>BASE: GASTOS.</p> <p>A) Estiman y ordenan, por importancia, los gastos necesarios e indispensables.</p> <p>B) Determinan la forma de cubrirlos.</p>	<p>BASE: INGRESOS.</p> <p>A) Estiman ingresos.</p> <p>B) Predeterminan la distribución y aplicación, conforme a la importancia.</p>
<p>FINALIDAD.</p> <p>Satisfacer las necesidades públicas para lograr la estabilidad económica.</p>	<p>FINALIDAD.</p> <p>A) Obtención de utilidades.</p> <p>B) Servir al país y a los habitantes.</p>

FUENTE: Elaboración Propia.

#### 3.1.1. El Presupuesto en la Legislación Nacional:

La norma máxima de la legislación guatemalteca es la Constitución Política de la República (1985), dentro de la cual se contempla lo relativo al Régimen Administrativo y al Régimen Financiero, Capítulos II y IV respectivamente. En el primero de los Capítulos mencionados, referente al Régimen Administrativo, se hace mención al Sistema de Concejos de Desarrollo, indicando las funciones y organización, tal y como se ha hecho mención en capítulos antecedentes del presente trabajo.

El Capítulo IV de la misma normativa, referente al Régimen Financiero del Estado, se hace énfasis en lo relacionado con el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado en el artículo 237, en el que define la obligatoriedad de planeación anual, aprobación legislativa, organización integral y garantía de comprobación de ingresos y egresos en él contemplados. El artículo 238 se refiere a la Ley Orgánica del Presupuesto, la cual regula la formulación, ejecución y liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado y las normas para la discusión y aprobación, lo relativo a transferencia, lo relativo a la deuda pública, las medidas de control y fiscalización, la remuneración de todos los funcionarios y empleados públicos y la comprobación de los gastos públicos.

Este capítulo constitucional también regula lo referente a las fuentes de inversiones y gastos del Estado, en el artículo 240, así como la obligatoriedad y mecanismos de rendición de cuentas del Estado, mediante el artículo 241.

Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto No. 101-97 modificado por el Decreto 71-98 y el Reglamento, Acuerdo Gubernativo No.240-98, constituyen la normativa específica en materia presupuestaria para el Estado de Guatemala. Esta normativa presupuestaria, regula los mecanismos de formulación, aprobación, ejecución y rendición de cuantías de

los ingresos y egresos del Estado de Guatemala, constituyen la fuente obligada de orientación del ejercicio financiero público.

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia desarrolla Planes de Desarrollo Departamentales, con la coordinación del equipo facilitador de la Unidad Técnica Departamental del CODEDE.

Es por ello que, el Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos responde en distintas reuniones a la Unidad Técnica Departamental, la cual se encuentra conformada por representantes de las siguientes instituciones:

- a. Ministerio de Salud,
- b. Ministerio de Ambiente,
- c. Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo,
- d. Ministerio de Gobernación,
- e. Ministerio de Desarrollo Social
- f. Fundación Solar,
- g. Fondo de Tierras,
- h. Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP),
- i. Instituto Nacional de Bosques (INAB)
- j. Secretaria Presidencial de la Mujer.
- k. Y todas las Instituciones Gubernamentales que cuentan con Sede en el Departamento de San Marcos.

### **3.2. Ejecución Presupuestaria:**

La Ejecución Presupuestaria de la Institución debe responder a la planificación contenida en el Plan Operativo Anual (POA). Para ello las diferentes Unidades Administrativas cuentan con una serie de sistemas administrativos (costos, administración de materiales, administración financiera, entre otros), que les permiten utilizar los recursos de la manera más eficiente para el cumplimiento de los objetivos y metas.

“La ejecución, como hecho general, se entiende como una acción que se realiza, o como el consumir un hecho, concretar algo previsto” (Definición. de, 2011), por lo que “La ejecución del presupuesto conlleva el cumplimiento correcto de los objetivos y metas programadas para el ejercicio fiscal, en términos de eficacia en la aplicación del gasto público, así como la ejecución en tiempo y forma, en los términos de las disposiciones legales y normativas aplicables”. De acuerdo al Glosario de términos más usuales de finanzas públicas del Congreso de la Unión Mexicana, que además define la ejecución del gasto público, es decir la ejecución presupuestaria, como “la fase del



proceso presupuestario que se inicia una vez aprobado el presupuesto y que consiste en la aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros y en la utilización de una serie de técnicas y procedimientos administrativos, contables, de productividad, de control y de manejo financiero para la obtención de las metas y objetivos determinados para el sector público en los planes y programas de mediano y corto plazo.”<sup>(19)</sup>

La ejecución del presupuesto, conlleva el cumplimiento correcto de los objetivos y metas programadas para el ejercicio fiscal, en términos de eficacia en la aplicación del gasto público, así como la ejecución en tiempo y forma, en los términos de las disposiciones legales y normativas aplicables, de acuerdo al La Ejecución presupuestaria consiste en “la movilización de los recursos humanos, materiales y financieros, mediante la utilización de una serie de Técnicas y procedimientos administrativos, contables, de productividad, de control, de manejo financiero, etc. Esta movilización se hace por medio de las unidades ejecutoras o unidades de organización responsables de la administración de todo el proceso presupuestario en cada unidad programática”.

En este sentido, es el proceso mediante el cual se imputan a una partida presupuestaria los gastos ocasionados al financiar las diferentes actividades inmersas en el Plan Operativo Anual de cada ejercicio fiscal.

El Presupuesto Nacional es un resumen anual y sistemático que establece las previsiones del gasto público y de los recursos necesarios para cubrirlas. En él se evidencian las líneas de acción de gobierno, es decir, establece cuáles son las prioridades del gasto y estima los recursos con los que se financiará el mismo. La ejecución del Presupuesto consiste en realizar un conjunto de operaciones o de actos reglamentados, que tienen como objeto recaudar los distintos recursos públicos y realizar los gastos públicos o inversiones previstas por aquel.

En la etapa de la Ejecución se toma en cuenta el límite de los egresos y el destino, la distribución analítica, las medidas de ajuste presupuestario, los autorizadores de egresos, la programación de la ejecución, los ingresos propios, las modificaciones presupuestarias y fideicomisos; así también, la aprobación de cuotas de gasto y la utilización de ingresos propios.

De acuerdo con la Ley Orgánica del Presupuesto, lo anterior está regulado en el Reglamento de la Ley y en el Manual de Programación de la Ejecución Presupuestaria y Financiera. II. El proceso de programación y reprogramación de la ejecución del presupuesto de gastos 1. Cuyas normas específicas señalan:

(19) Diccionario Glosario Administración y Marketing, BusinessCol.com, 2011, Congreso de la Unión Mexicana.

1. Programación periódica de la ejecución del presupuesto.

Los organismos y entidades que dependan financieramente total o parcialmente del presupuesto general de ingresos y egresos del Estado, deberán programar la ejecución física y financiera del Presupuesto. En este sentido, efectuarán una programación inicial indicativa para la totalidad del año y una programación antes del inicio de cada trimestre, utilizando para ello los formularios e instructivos del Manual de Programación de la Ejecución Presupuestaria y Financiera para las Instituciones del Gobierno Central.

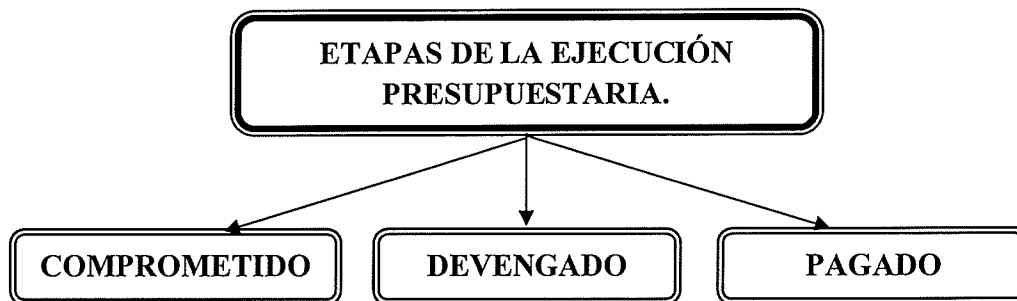
2. Presentación de la programación anual y trimestral.

La programación inicial indicativa a la que se refiere el artículo anterior, deberá presentarse al Ministerio de Finanzas antes del 15 de diciembre de cada año. Por otra parte, la programación trimestral deberá remitirse al Ministerio de Finanzas antes del día 20 del mes anterior al inicio de cada trimestre.

3. Aprobación de la programación trimestral.

La Dirección Técnica del Presupuesto y la Tesorería Nacional comunicarán a cada organismo las cuotas de compromisos y devengados y las de pagos, respectivamente, para el trimestre siguiente, antes del día 27 del último mes del trimestre que termina.

Dentro de las etapas o momentos del registro de la ejecución presupuestaria, se dividen en tres, las cuales se dan a conocer a continuación:



FUENTE: Elaboración Propia.

- a. Etapa del Comprometido: es la etapa en la cual se reservan fondos para la adquisición de un bien o servicio determinado, se separan los fondos del presupuesto, basándose en la orden de compra interna, que al ser entregada al proveedor se convierte en compromiso formal para la realización de un servicio o la entrega de un producto.

En esta etapa no se registra ninguna transacción real, pero si un compromiso formal de la institución con terceros, se trata de una reserva de rubro para atender futuras obligaciones, si se dan las condiciones preestablecidas.

- b. Etapa del Devengado: se refiere a la etapa en la que se registra la incorporación del bien o servicio contratado, es el momento en que se producen hechos jurídicos. Se generan las obligaciones con los proveedores que han entregado los bienes o proporcionado los servicios a la institución.
- c. Etapa del Pagado: es la etapa en la que una obligación generada para con los proveedores en la etapa del devengado del gasto, se honra mediante el pago de una suma de dinero.

## **CAPÍTULO V**

### **La Organización como base fundamental en la Ejecución del Presupuesto anual del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.**

#### **4.1. Resultados:**

En la investigación de campo realizada, se llevaron a cabo entrevistas a: Director Ejecutivo, Jefe Administrativo-Financiero, Secretaria, Auxiliar Técnico-Administrativo, dos Auxiliares Financieros, Tres Supervisores y Archivero de Expedientes, quienes pertenecen a la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, Los cuales son los involucrados directamente en el proceso de ejecución presupuestaria de dicha entidad.

A través de la entrevista se procedió a establecer y determinar el grado de conocimiento, el apego a la normativa y la participación del personal en la ejecución presupuestaria del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

Producto de la entrevista, se obtuvieron los siguientes resultados:

##### **4.1.1. Funciones:**

En la administración es importante la correcta separación de funciones que permita realizar las operaciones y actividades de una manera adecuada, en donde la carga laboral debe ser equitativa para trabajar en equipo y cumplir con los objetivos previamente establecidos.

Las funciones en cualquier entidad son vitales, y específicamente en el Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, es importante esta separación de funciones porque permite realizar las actividades de manera efectiva, logrando con ello la obtención de resultados positivos para la gestión de los colaboradores del mismo.

Con relación a la entrevista efectuada, el Jefe Financiero del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, indica que la carga laboral del cargo es excesiva, debido a que además de realizar los desembolsos y preparar la totalidad de la papelería que esto implica, debe presionar a los alcaldes para que cumplan con los requisitos que permitan completar los expedientes, lo cual conlleva bastante trabajo, dado a que en ocasiones también se revisan los expedientes respectivos, debido a que a los compañeros de

trabajo no les alcanza el tiempo para realizar la revisión de la totalidad de expedientes indicados.

El equipo de trabajo de la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos se encuentra integrado por diez personas, las cuales ocupan los siguientes puestos: Director Ejecutivo, Jefe Administrativo-Financiero, Secretaria, Auxiliar Técnico-Administrativo, dos Auxiliares Financieros, tres Supervisores, y Archivador de Expedientes.

De acuerdo a la investigación realizada, el Director Ejecutivo es quien tiene bajo su cargo al personal de la Dirección ejecutiva; en forma directa a la Secretaria y a los tres Supervisores y al Jefe Financiero quien a su vez tiene bajo su cargo en forma directa a los asistentes financieros, al Archivador de Expedientes y al Asistente Técnico-Administrativo son ellos quienes apoyan en las distintas actividades que se realizan en las áreas del Consejo de Desarrollo de San Marcos.

Por lo tanto, se pudo observar que la escasa delimitación de funciones es un factor sumamente influyente en el déficit de la Ejecución Presupuestaria puesto que cada persona realiza las funciones al azar, de acuerdo a la carga laboral que se tiene, todos auxilian en todas las actividades que se llevan a cabo.

#### **4.1.2. Capacitación e Instrucción:**

En la administración, es fundamental contar con personas que posean conocimientos en el área de trabajo, lo cual se traduce en efectividad y eficiencia en la realización de las distintas actividades a realizar.

Es por ello que, la capacitación e instrucción son muy importantes en cualquier entidad, porque permiten consolidar y reforzar conocimientos de los colaboradores de la misma, con el propósito de mantenerse actualizado en temas de diferente índole, para realizar las labores de la mejor manera posible.

En la entrevista realizada al personal de la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, en cuanto al tema de la instrucción institucional para el cargo que ocupan, se determinó que si han recibido capacitaciones pero no son acordes con la responsabilidad de los cargos que ocupan, debido a que son pocas las capacitaciones a las cuales han sido convocados, además que éstos han sido un tanto superfluas.

#### **4.1.3. Unidad Técnica Departamental:**

La Unidad Técnica Departamental de San Marcos, se encuentra conformada por representantes regionales de los Ministerios, así también del Representante del Instituto de Fomento Municipal, Consejo Nacional de áreas Protegidas, Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres, Instituto Nacional de Bosques, Fondo Nacional para la Paz y a la Secretaria Presidencial de la Mujer.

El Director Ejecutivo debe apoyar a la Unidad Técnica Departamental, pero la falta de involucramiento y apropiación del proceso hace que la participación no sea constante y esto trae como consecuencia el retraso de procesos fundamentales para la ejecución de los proyectos.

#### **4.1.4. Proceso de ejecución presupuestaria:**

A través de información proporcionada por los entrevistados, el personal del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos indica que las responsabilidades dentro del proceso de ejecución presupuestaria se encuentran normadas dentro del Contrato de Trabajo de cada colaborador y se encuentra sujeto a la Ley de Contrataciones del Estado, Ley de Consejos de Desarrollo y otras leyes afines; sin embargo, manifestaron que dicha normativa sirve para orientar la labor que realizan de forma imprecisa, debido a que dentro del Contrato de trabajo se consigna un listado de funciones completamente distintas a la labor a realizar. Por lo tanto no se cuenta con un instrumento específico que enmarque las funciones del personal y mucho menos el proceso de ejecución presupuestaria y todas las diligencias que conlleva dicha actividad.

#### **4.1.5. La organización y la ejecución presupuestaria:**

La organización es vital para la efectiva ejecución presupuestaria en los Consejos Departamentales de Desarrollo, a través de apoyo, directrices, autorizaciones, acompañamiento, resolución de dudas, entre otros; para que la gestión sea efectiva y que exista una adecuada, precisa y funcional estructura y desarrollo de la entidad, para llevar a efecto el presupuesto

El Jefe Financiero y los auxiliares financieros indicaron que en la organización del trabajo la Dirección Ejecutiva los apoya únicamente en cuanto a la recepción de papelerías por parte de la secretaria y en la supervisión de los proyectos entregando informes de avances físicos de cada uno de los proyectos, para brindarles el trámite respectivo y adjuntar un documento importante de los requisitos para poder darle trámite para su respectivo pago y con ello la ejecución presupuestaria; estos

colaboradores indicaron que las debilidades en la organización en el proceso de ejecución presupuestaria redundan en el poco apoyo que brinda las Unidades Ejecutoras de los Proyectos y la poca importancia en la agilización de los documentos requisitos indispensables, lo cual atrasa la ejecución del presupuesto por no agilizar las documentaciones, otro aspecto importante es el poco personal con el que se cuenta en el Área Técnico-Administrativa por no contar con el personal suficiente para la realización de este trabajo y por el desconocimiento en el manejo de los expedientes respectivos.

El Director manifestó que el proceso de organización no se encuentra regulado en ningún documento por escrito, por lo que no existe ninguna normativa, todo el proceso se debe basar en la Ley de Contrataciones del Estado, Ley de Consejos de Desarrollo y otras leyes afines.

El Jefe Financiero y los Auxiliares Financieros indicaron que en el Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos no existe un sistema de reconocimiento del desempeño por parte de la Dirección, pero se realizan evaluaciones de desempeño en la cual el Director y Jefe Financiero evalúan algunos aspectos del personal y de acuerdo a la labor desarrollada se asigna la ponderación respectiva. La inexistencia de un reconocimiento del desempeño también es un factor fundamental que incide en el correcto desempeño de las actividades del personal. Además manifestaron que no reciben el acompañamiento adecuado por parte de la Dirección Ejecutiva, debido a que cada trabajador desempeña las actividades de acuerdo al conocimiento, habilidades y responsabilidad que posee.

Así también, al personal se le cuestionó si es fluido el acceso a la dirección para consultas, resolución de dudas, autorizaciones y otras situaciones; por lo que el Jefe Financiero y los Auxiliares Financieros indicaron que si se tiene acceso a la Dirección Ejecutiva, el problema radica en que estos puestos son políticos y las personas que ocupan estos cargos, no poseen la capacidad para solucionar dudas, consultas o problemas que puedan suscitarse dentro del trabajo.

El Director y el Jefe Financiero indicaron que los pasos para la formulación del presupuesto del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos son los siguientes:

1. Asignación del techo presupuestario para el departamento por medio del Ministerio de Finanzas.
2. Aprobación de fondos para cada Municipalidad en reunión del Consejo Departamental de Desarrollo.
3. Recepción de los proyectos priorizados por las municipalidades en SEGEPLAN

4. Elaboración del listado geográfico y la aprobación en reunión de Consejo Departamental de Desarrollo.
5. Traslado del listado al Congreso de la República para la aprobación adjuntando listado y actas de aprobación de las reuniones de Consejo Departamental de Desarrollo.
6. Aprobado el Listado Geográfico, por parte del Congreso de la República en Pleno
7. Solicitud de desembolsos al Ministerio de Finanzas.
8. Traslado de fondos solicitados del Ministerio de Finanzas al Banco de Guatemala.
9. Traslado de fondos del Banco de Guatemala a las Cuentas autorizadas por parte del Consejo Departamental de Desarrollo y se da inicio a la ejecución del presupuesto.

Además indicaron que, el tiempo asignado para la formulación del presupuesto es de seis meses (comprendidos de abril a noviembre de cada año), principia con la asignación de fondos a cada Municipalidad, quien es la Unidad Ejecutora, luego priorizan los proyectos, se reciben por medio de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia SEGEPLAN, se realiza el listado geográfico y se traslada al Congreso de la República para la aprobación respectiva.

El Director y el Jefe Financiero indicaron que el Plan Operativo Anual respalda el presupuesto de egresos del Consejo de Desarrollo Departamental de San Marcos, basado en la ejecución de años anteriores.

El Director Ejecutivo y el Jefe Financiero indicaron que las fases del proceso de ejecución presupuestaria son las siguientes:

1. Formulación del Proyecto.
2. Realización del Convenio entre el Consejo Departamental de Desarrollo y la Unidad Ejecutora (Municipalidad).
3. Cumplir con los requisitos exigidos por la ley.
4. Entrega de anticipos.

El Director del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos indicó que el procedimiento para coordinar el flujo de los expedientes de proyectos, se resume en la recepción de la documentación por parte del área técnica, se revisa que cumpla con todos los requisitos exigidos por la ley, se trasladan al área financiera para pagar el anticipo respectivo y dar inicio al proyecto; posteriormente, se regresa nuevamente al área técnica para que soliciten a las Unidades Ejecutoras los requisitos necesarios para un siguiente pago.



El Director y el Jefe Financiero del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos indicaron que la programación de la ejecución presupuestaria se realiza en forma mensual, de acuerdo al avance físico de los proyectos que están en ejecución, reportándose mensualmente el avance físico de los proyectos al Ministerio de Finanzas Públicas, y en base a esto, se programan los desembolsos respectivos.

El Director y el Jefe Financiero indicaron que no existe fluidez en la ejecución del presupuesto de egresos del Consejo Departamental de Desarrollo debido a que las municipalidades quienes son las Unidades Ejecutoras no poseen personal debidamente instruido y capacitado para cumplir con los requisitos que exige la ley, lo cual incide en la lentitud de la ejecución.

Además, exteriorizaron que los factores internos que dificultan o limitan la ejecución presupuestaria se resumen de la siguiente manera:

1. Falta de capacitación del personal que labora en la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo.
2. Falta de personal, por la extensión del departamento y por el listado tan grande de proyectos que se ejecutan.
3. No existe una asignación de funciones
4. El procedimiento es de poco discernimiento de los entes interventores
5. La inestabilidad laboral.

## Conclusiones

1. La Organización es una base fundamental del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos e incide significativamente en el hecho que la ejecución presupuestaria anual de los distintos proyectos que tienen bajo su cargo sea deficiente, debido a que no existe apoyo, coordinación, trabajo en equipo ni conocimientos suficientes para desempeñar cargos dentro de esta Institución, los cuales en su mayoría es debido a influencias políticas que colocan a personas con dichas inclinaciones, y durante el transcurso de los días van aprendiendo lo relacionado a cada una de las actividades que se desempeñan por lo que la mayoría no poseen conocimientos ni experiencia adecuada para desempeñar estos cargos públicos, lo que ocasiona falta de seguimiento a la labor que vienen desempeñando adecuadamente otras personas.
2. Las Unidades Ejecutoras (Municipalidades) se atrasan en el cumplimiento de los requisitos legales de los expedientes de diferentes proyectos, lo que representa falta de compromiso de estas entidades, demorando la ejecución de los distintos proyectos que solicitan al Consejo Departamental de Desarrollo y al finalizar los Periodos Fiscales se tienen las premuras del tiempo para querer cumplir con la Ejecución del Presupuesto.
3. No se cuenta con un Instrumento Técnico que enmarque las funciones del personal, una guía que indique los procedimientos a efectuar, y el poco conocimiento de los requisitos que debe llevar un expediente, además de escaso conocimiento de los Sistemas en línea que intervienen en la Ejecución, como el Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP- Sistema de Gestión –SIGES- Sistema de Contabilidad Integrada –SICOIN- Sistema de Control de Desembolsos y Transferencias –CODET- .
4. En la Ejecución Presupuestaria Anual de la institución se puede identificar que las Unidades Ejecutoras al momento de realizar los procesos para Adjudicar los Proyectos se rigen en la ley de Compras y Contrataciones del Estado. Esto se puede verificar al momento de realizar la recepción de los documentos en el Área Técnica, se puede identificar también que los pagos son efectuados mediante porcentajes iniciando con un veinte por ciento y culminando con porcentajes según Avance Físico, respaldado por dictamen de Supervisión de Obras.

5. En el cumplimiento de los requisitos solicitados por el Área Técnica del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos existe pasividad en la entrega de los mismos. Debido a que son de importancia para el inicio de los Proyectos, esto afecta de sobremanera el trámite de cada Unidad Ejecutora, por consiguiente es indispensable que cada uno de los Ejecutores tenga un conocimiento sólido de toda esta documentación para que se viabilice los expedientes y exista mejor fluidez en la Ejecución Anual.

## **Recomendaciones**

1. El Director Ejecutivo del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos debe ser una persona con conocimientos en el área de ciencias económicas, con experiencia en este tipo de entidades, con capacidad de gestionar diferentes aspectos que se traduzcan en mejorar la calidad de la ejecución presupuestaria de los proyectos que realizan en esta Institución; y no únicamente por razones o motivos políticos.
  
2. Las veintinueve municipalidades que conforman el departamento de San Marcos deben observar los requisitos a llenar para la realización de proyectos, indicados en la Propuesta, con el propósito de ejecutarlos en forma oportuna e iniciar en los primeros meses del año con las gestiones de la documentación para no retrasar la Ejecución del Ejercicio Fiscal en Curso.
  
3. La Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos debe tomar en cuenta la propuesta que se le presenta, relacionada con los pasos a cumplir en la ejecución de proyectos, los requisitos de los expedientes de proyectos y las medidas para agilizar la ejecución presupuestaria de esta Institución.
  
4. La presente investigación fue realizada con el único propósito de identificar la problemática existente dentro de la institución, derivado de lo antes mencionado se recomienda utilizar la Guía Técnica para Hacer Operativa La Organización en el Proceso de Ejecución Presupuestaria en la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, esta herramienta está elaborada con el objetivo de identificar e inducir al personal en las funciones que debe de desarrollar.

## Bibliografía

- AGUILERA PERALTA, G. 2002. La paz en el espacio local guatemalteco: los consejos de desarrollo, ¿Cuánto han impactado los entendimientos a la "Guatemala profunda"? Guatemala.
- AGUIRRE GALINDO, E. 2005. La Administración. México, Monografías, Consultado el 21/05/2013, <http://www.monografias.com/trabajos/administracion/administracion.shtml>
- CASTRO, J. A. 1999. Tutorial de Proceso Administrativo. México. Consultado el 15 de julio de 2013. <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/acerca.htm>,
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2006. Cámara de Diputados, Congreso de la Unión Mexicana. Glosario de Términos Más Usuales de Finanzas Públicas, Serie de Cuadernos de Finanzas Públicas. México. Consultado el 21 de mayo de 2013. <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0282006.pdf>
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Constitución Política de la república de Guatemala. 1985. Asamblea Nacional Constituyente, Versión electrónica, Consultado el 21/05/2013. [http://www.tse.org.gt/descargas/Constitucion\\_Politica\\_de\\_la\\_Republica\\_de\\_Guatemala.pdf](http://www.tse.org.gt/descargas/Constitucion_Politica_de_la_Republica_de_Guatemala.pdf),
- CHIAVENATO, I. 2005. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ma edición. México. Mcgraw-hill.
- CASTILLO, J. 2002. Dirección. Venezuela. Consultado el 21/05/2012. <http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>.
- Diccionario electrónico. 2011. Consultado el 20/06/2013. <http://definicion.de/ejecucion/>. Congreso de la Unión Mexicana.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto No. 11-2002. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Consultado el 21/05/2013.
- DEL RIO GONZÁLEZ, C. Cristóbal del Río Sánchez y Raymundo del Río Sánchez. 2009. El Presupuesto: Generalidades, Tradicional, Programas y Actividades, Base Cero, Teoría y Práctica. 10ma edición. Cengagelearning Editores. México.
- Diccionario Glosario Administración y Marketing, BusinessCol.com, 2011, Consultado el 21/05/2013. <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=EJECUCI%D3N>,
- Educación Fiscal. 2011 Argentina. Consultado el 15/06/2013. [http://www.afip.gov.ar/ef/docentes/docentes\\_teoría\\_presu.htm](http://www.afip.gov.ar/ef/docentes/docentes_teoría_presu.htm)
- Es tu derecho. Consultado el 22/08/2013. <http://www.estuderecho.com/>
- FUNCEDE – Fundación Soros Guatemala. 2002. La descentralización en Guatemala, Guatemala. Consultado el 22/08/2013.

- GARCIA PELAYO, M. Burocracia y Tecnocracia. 1974. Editorial Alianza Universidad de Madrid. Consultado el 23/09/2013.
- GOLEMAN, D. 2002. Autor de Inteligencia Emocional (Bantam, 1995) y La Práctica de la Inteligencia Emocional (Bantam, 1998). Es co-presidente del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, que está basado en el Graduate School of Applied Psychology de Rutgers University en Piscataway, New Jersey. Consultado el 15/11/2013. Fuente <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/estilos-de-direccion-segn-daniel-goleman>
- HORNGREN, Charles T. 2002. La Contabilidad de Costos en la Dirección de Empresas. Editorial UTEHA. Consultado el 12/12/2013.
- KOONTZ, Harold y Weihrich Heinz. 2004. Administración una Perspectiva Global. 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana. Consultado el 23/09/2013.
- LLAGUNO BARRE, J.E. 2008. Viceministro de Finanzas y Precios de Cuba, programa electrónico Eficiencia en la ejecución presupuestaria, entrevistador Ledys Camacho Casado, Consultado el 21/05/2013.  
<http://www.opciones.cu/leer.asp?idnuevo=3215>,
- MARCO, 2006, "Concepto, importancia, y principios de la dirección", Monografías. Consultado el 21/05/2013.  
<http://82.165.131.239/hosting/empresa/general/monografias/monografia6.pdf>
- MEIGS, R.F. 2000. Contabilidad, la base para decisiones gerenciales. Undécima edición. Mc GRAW Hill Interamericana. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Consultado el 10 de noviembre de 2013.
- MUSSO, F. 1997. Dirección, Esquema de Clase. Chile. Consultado el 21/05/2013.  
[http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/instituto\\_de\\_asuntos\\_publicos/m20033211550direccion.pdf](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/instituto_de_asuntos_publicos/m20033211550direccion.pdf)
- Página Electrónica del Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo, Guatemala. Consultado el 21/05/2013.  
[http://sistemas.segeplan.gob.gt/siscodew/ddpgpl\\$modulo.indice](http://sistemas.segeplan.gob.gt/siscodew/ddpgpl$modulo.indice).
- PÉREZ ARÉVALO, V.G. 1997. La contabilidad como instrumento de control y desarrollo en la pequeña y mediana empresa. C.P.A. Consultado el 10 de noviembre de 2013.
- Real Academia Española, Diccionario electrónico. 2011. Consultado el 21/05/2013.  
[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=cultura](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura).
- Reglamento de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Acuerdo Gubernativo No. 461-2002, Modificaciones al Reglamento Acuerdos 229-2003 y 241-2003. Consultado el 15/07/2013.
- REYES PONCE, A. 2002. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera Parte, Editorial Limusa Noriega Editores. México. Consultado el 12/07/2013.

- SALGUERO RODAS, C. 2003. Reforma gerencial humana de la Administración Pública en Guatemala. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Facultades de Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar. Consultado el 12/08/2013.  
<http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/83/Archivos/Departamento%20de%20Investigaciones%20y%20publicaciones/Articulos%20Doctrinarios/Pol%C3%ADticas/Reforma%20de%20la%20Administracion%20Publica%20en%20Guatemala.pdf>
- SÁNCHEZ CABRERA, A. 2006. Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000). Tesis doctoral Consultado el 12/08/2013. Accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/>
- SETTEMBRINO, H. 1986. Análisis de la Estrategia de la Reforma de la Administración Pública. Facultad de Ciencias Económicas de la UNCPBA. Consultado el 12/08/2011.
- VELÁSQUEZ, O. y Patricia Fuentes. 2002. Gestión Empresarial II. ADEPH, BID. Consultado el 18 /08/ 2013.
- VIDAL, J. H. 1979. Presupuesto por Programas. Consultado el 18/08/2013.
- WEBER, M. 1977. Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva, Fondo de Cultura Económica. México. Consultado el 21/08/2013.
- WELSCH, Glenn A. y Gordon Rivera. 2005. Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades, 6ta. Edición, Pearson Educación Prentice Hall Hispanoamericana. México. Consultado el 21/08/2013.
- Wikipedia. 2011. Consultado el 23/08/2013.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Direcci%C3%B3n\\_administrativa,](http://es.wikipedia.org/wiki/Direcci%C3%B3n_administrativa)

**Anexo I**  
**Propuesta**  
**“Guía Técnica para Hacer Operativa La Organización en el Proceso de Ejecución**  
**Presupuestaria en la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de**  
**Desarrollo de San Marcos”**

Índice	Página No.
Justificación.....	47
Cobertura.....	48
Beneficios.....	48
Beneficiarios.....	48
Objetivo de la Propuesta.....	48
Fundamentación Teórica.....	49
Cursos de acción.....	49
Operativización de los cursos de acción.....	49
“Guía Técnica para Hacer Operativo el Proceso de Ejecución Presupuestaria”.....	50



## PROPUESTA

### **Nombre de la Propuesta:**

“GUÍA TÉCNICA PARA HACER OPERATIVA LA ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA”

**Contenidos:** La propuesta que se presenta, está compuesta de la siguiente forma:

- Nombre de la propuesta.
- Justificación.
- Cobertura.
- Beneficios.
- Beneficiarios.
- Objetivos.
- Fundamentación Teórica.
- Cursos de acción.
- Operativización de los cursos de acción.
- Presupuesto.

### **Justificación**

La Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo es la entidad encargada de la Ejecución del Presupuesto asignado al Departamento de San Marcos, de tal manera que para que la Ejecución Presupuestaria llegue a un cien por ciento de cumplimiento es imperativo conocer a cabalidad los procedimientos a realizar, por tal razón la Guía Técnica elaborada incide en la mejora del Proceso de Ejecución Presupuestaria puesto que a través de ésta se contará con un instrumento que contiene un conocimiento técnico más preciso de los procesos que tienen lugar dentro del ámbito laboral de tan importante institución; gracias a la capacidad de disponer de una herramienta con especificaciones y procedimientos concretos, prestando especial atención al área de Dirección, pues es de ahí donde emanan las disposiciones a efectuar para llevar a cabo dicha tarea.

La Guía Técnica contribuirá a viabilizar los procesos, el acoplamiento y validación durante todas las fases; del mismo modo, se considera básico para realizar diversas tareas concernientes al cargo. El escaso conocimiento de los mencionados procesos a realizar dentro de la Dirección Ejecutiva pone de manifiesto la necesidad de aplicar este tipo de herramientas, que proporcionen una inducción detallada. A su vez, esto también ayudará a un mejor aprovechamiento de los recursos económicos asignados al Departamento de San Marcos. El avance que supondrá el desarrollo de ésta guía y la aplicación permitirá una transferencia del conocimiento

a corto, mediano y largo plazo para todo el personal de la Dirección Ejecutiva y de los integrantes del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

**Cobertura:**

Se pretende darle cobertura total a la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

**Beneficios:**

La propuesta que se presenta busca beneficiar directamente a la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo facilitando el proceso de ejecución presupuestaria, de la siguiente forma:

- Contribución de conocimientos concretos al Director Ejecutivo y a todo el personal de la Dirección Ejecutiva.
- Mayor conocimiento de los procesos relevantes
- Optimización del proceso de Ejecución Presupuestaria con base en conocimientos sólidos.
- Establecimiento de información complementaria y necesaria para las unidades ejecutoras.
- Rapidez en la Ejecución de Proyectos.
- Procedimientos operativos socializados.
- Certeza en los procedimientos realizados por la Dirección Ejecutiva.

**Beneficiarios:** Personal de la Dirección Ejecutiva e integrantes del Consejo Departamental de desarrollo, esto porque la ejecución presupuestaria se llevará a cabo con mayor prontitud.

**Objetivos de la Propuesta:**

Objetivo General:

- Optimizar el proceso de Dirección para agilizar la ejecución presupuestaria en el Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

Objetivos Específicos:

- Crear una guía específica de procedimientos para agilizar la ejecución presupuestaria.
- Brindar información concreta de la labor del Director Ejecutivo.

- Socializar la información con el personal de la Dirección Ejecutiva para apoyar con conocimientos específicos.

### **Fundamentación Teórica:**

Proceso de dirección en la ejecución presupuestaria:

La eficiencia en el proceso de dirección debe considerarse como el soporte básico dentro de la institución, a efecto de lograr mejoras en los controles, áreas y pasos que conllevan el realizar una adecuada ejecución presupuestaria de los proyectos que se tramitan.

Es por ello que resulta importante dar a conocer los aspectos a considerar para optimizar la eficiencia en la ejecución presupuestaria a través de un adecuado proceso de Dirección.

De igual manera es de vital importancia que todo proyecto se base fundamentalmente en lo que establece la Ley de Contrataciones del Estado, Ley de presupuesto general de Ingresos y Egresos del Estado, Ley de los Consejos Departamentales de Desarrollo, leyes afines y otras que exige la Contraloría General de Cuentas para controlar eficientemente el gasto público y garantizar que las obras y los proyectos sean funcionales, así también proteger el medio ambiente.

**Cursos de Acción:** para poner en práctica la propuesta es necesario realizar una serie de acciones tal como se menciona a continuación:

- Elaboración de un instrumento técnico que contenga los procedimientos concretos y adecuados, para efectuar la ejecución presupuestaria.
- Socialización del instrumento técnico, procurar dar a conocer a la brevedad posible el contenido de la guía técnica para brindar información de los procesos al personal de la Dirección Ejecutiva

### **Operativización de los Cursos de Acción:**

Se exterioriza la “Guía Técnica para hacer Operativo el proceso de Ejecución Presupuestaria en la Dirección Ejecutiva”, brindando con ello toda la información concerniente al proceso de ejecución presupuestaria, desde la toma de posesión del cargo hasta llegar a la ejecución completa de los proyectos, abarcando para ello el proceso de organización y todo el quehacer del personal de la Dirección Ejecutiva.

**GUÍA TÉCNICA PARA HACER OPERATIVO EL PROCESO DE EJECUCIÓN  
PRESUPUESTARIA EN LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL  
CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO  
DE SAN MARCOS**

**FASE I: INSTITUCIONALIZAR LAS FUNCIONES DEL PERSONAL**

**DIRECTOR EJECUTIVO:**

**ATRIBUCIONES:**

- a) Registro de Firmas: Este registro debe realizarse al iniciar actividades como Director Ejecutivo y en forma simultánea con el Jefe Financiero y el Gobernador Departamental; éstas firmas deben registrarse en el Ministerio de Finanzas, en el Banco de Guatemala y en el banco del sistema donde se tienen registradas las cuentas del CODEDE.
- b) Solicitud de Claves: A través de un oficio dirigido por el Director Ejecutivo al Ministerio de Finanzas, en el cual se indica el nombre de la persona que manejará los sistemas en línea, ya que esta clave debe ser privada. Para restringir el acceso.
  - SIGES: Órdenes de compra, compras directas y pago de servicios.
  - SICOIN: Fondo rotativo, Inventarios y tarjetas de responsabilidad.
  - CODET: Solicitud de desembolsos. (Oficio dirigido al Ministerio de Finanzas, orden de compra y analítico).
  - SNIP: Sistema Nacional de Inversión Pública.
- c) Dar seguimiento a los acuerdos y compromisos emanados del consejo departamental de desarrollo (CODEDE) y unidad técnica departamental (UTD).
- d) Participar en las reuniones de la Unidad Técnica Departamental, Consejo Departamental de Desarrollo, fondos sociales y otros foros relacionados con el Sistema de Consejos de Desarrollo.
- e) Promover la participación activa de los representantes institucionales en el Consejo.
- f) Apoyar al Secretario Técnico en la coordinación de la Unidad Técnica Departamental (UTD).

- g) Apoyar al Secretario Técnico del Consejo en la armonización de criterios para la asignación de la inversión pública departamental y en la recopilación de información.
- h) Dar seguimiento a la gestión de proyectos u obras ante el Consejo Departamental de Desarrollo.
- i) Velar porque se cumplan las normas y procedimientos dentro del Consejo Departamental de Desarrollo.
- j) Coordinar el flujo de los expedientes de proyectos así como velar porque se cumpla con la correcta ejecución y supervisión de los mismos.
- k) Otras que le sean requeridas.

#### **ASISTENTE TECNICO-ADMINISTRATIVO:**

#### **ATRIBUCIONES:**

- a) Brindar el apoyo necesario, el seguimiento, control y evaluación de las acciones de desarrollo aprobadas por el Consejo, que se realicen dentro del Departamento.
- b) Asistir al Director, y al equipo de trabajo del Consejo Departamental. Así como, planificar, organizar, coordinar, supervisión y seguimiento de actividades técnico-administrativa-financiera del Consejo.
- c) Identificar y analizar los problemas, limitaciones y necesidades de carácter técnico, administrativo o financiero del Consejo con el propósito de elevar al Director Ejecutivo Departamental, las propuestas de solución.
- d) Elaborar los Convenios y Adendum de Cofinanciamiento de las obras del Aporte a los Consejos Departamentales de Desarrollo, nombramientos de la comisión de recepción y liquidación, y actas de recepción.
- e) Llevar el control de los Contratos suscritos entre las Unidades Responsables de la Ejecución y las empresas constructoras de las obras financiadas.
- f) Apoyar al Director Ejecutivo Departamental en la elaboración de informes de avance físico y financiero de las obras que se realizan con recursos del Aporte a los Consejos Departamentales de Desarrollo.

- g) Participar en las reuniones de Unidad Técnica Departamental, dándole el seguimiento respectivo a los acuerdos y compromisos emanados de la misma.
- h) Completar la revisión y análisis de los expedientes de proyectos del Aporte a los Consejos Departamentales de Desarrollo (ACDD), previo a ser analizados y dictaminados por la Unidad Técnica Departamental (UTD).
- i) Mantener comunicación constante con los integrantes de la Unidad Técnica y Direcciones Municipales de Planificación (DMP), apoyarlas en el cumplimiento de las actividades dando énfasis a las relacionadas con los proyectos del ACDD.
- j) Apoyar a la UTD en la evaluación de proyectos que se presenten para ser financiados con recursos de los Fondos Sociales en el marco del Sistema de Consejos de Desarrollo.

#### **SECRETARIA:**

#### **ATRIBUCIONES:**

- a) Brindar apoyo secretarial y logístico, en la preparación y realización de diversas actividades programadas. .
- b) Brindar información a Unidades Ejecutoras para cumplir con los requisitos técnicos administrativos, en la conformación de expedientes.
- c) Control y requerimientos de suministros de oficina.
- d) Mecnografiar documentos necesarios dentro de las diferentes actividades que realiza la Dirección Ejecutiva.
- e) Clasificar, distribuir y controlar la correspondencia que ingresa a la Dirección Ejecutiva.
- f) Mantener organizados y actualizados los archivos.
- g) Recepción y emisión de llamadas telefónicas.
- h) Apoyar las actividades de procesamiento de datos e información.
- i) Elaborar mensualmente un informe de avance de las actividades a su cargo.

- j) Cualquier otro tipo de funciones de carácter temporal o permanente que le sean asignadas.

## **JEFE FINANCIERO**

### **ATRIBUCIONES:**

- a. Registro de Firmas: Este registro debe realizarse al iniciar actividades como Jefe Financiero; éstas firmas deben registrarse en el Ministerio de Finanzas, en el Banco de Guatemala y en el banco del sistema donde se tienen registradas las cuentas del CODEDE.
- b. Llevar el control de las operaciones financieras y administrativas del CODEDE.
- c. Informar mensualmente a la SCEP sobre el avance físico y financiero utilizando el formato preestablecido.
- d. Llevar el control actualizado de avance financiero de las obras y proyectos que se ejecutan con recursos financieros administrados por el CODEDE; e informar constantemente al Director Ejecutivo del mismo.
- e. Realizar la programación de la entrega de aportes de las obras y proyectos que se ejecutan con recursos financieros administrados por el CODEDE.
- f. Llevar registro y control de combustible, inventario y almacén, utilizando los formatos y libros correspondientes.
- g. Coordinar el trabajo de la unidad a su cargo.
- h. Efectuar los trámites y registros correspondientes, para ejecutar reprogramaciones de obras, aprobadas en el CODEDE.
- i. Foliar expedientes de proyectos ejecutados por el CODEDE.

Es importante indicar que el jefe financiero tendrá una relación directa con la Unidad de Administración Financiera –UDAF- de la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia –SCEP- , para coordinar las gestiones financieras y administrativas por lo tanto deberá conocer lineamientos específicos de los tres módulos siguientes:

### **Área Tesorería:**

- a) Emitir cheques, los cuales deben firmarse hasta que estén debidamente elaborados y llenen todos los requisitos establecidos para su liberación. Por ningún motivo deben firmarse cheques en blanco asimismo se les deberá colocar el sello de No Negociable al voucher respectivo.
- b) Gestionar ante el Ministerio de Finanzas Públicas los recursos asignados al Consejo Departamental de Desarrollo durante el ejercicio fiscal vigente.
- c) Aperturar la cuenta respectiva para el manejo de los recursos de los proyectos que contiene el listado geográfico de obras y ejercicio fiscal vigente.
- d) Darle seguimiento financiero a los proyectos de arrastre y ejercicios fiscales anteriores.
- e) De ninguna manera se emitirán cheques a nombre de particulares única y exclusivamente a lo que el convenio establece como lo es a Unidades Ejecutoras o a nombre del Proyecto.

### **Área de Presupuesto:**

- a) Coordinar y consolidar la elaboración del Plan Operativo Anual.
- b) Presentar la información necesaria para la elaboración del anteproyecto anual de presupuesto de acuerdo a los formularios de la Dirección Técnica del Presupuesto.
- c) Seguimiento a la ejecución presupuestaria, conforme cuotas financieras mensuales.
- d) Llevar el control de documentos de todos los movimientos presupuestarios solicitados y aprobados por el Ministerio de Finanzas Publicas.

### **Área de Contabilidad:**

- a) Operación de los Sistemas de Gestión (SIGES) y sistemas de contabilidad integrada (SICOIN), en cuanto al pago a proveedores del Presupuesto de Funcionamiento (SCEP) y de Inversión (MFP).
- b) Reintegro de los intereses que generan las diferentes cuentas mensualmente.



- c) Realizar el registro y requerimiento de pago de las compras de bienes y servicios adquiridos velando el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas en la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento.

### **ARCHIVADOR:**

#### ATRIBUCIONES:

Es el encargado de archivar todos los documentos que forman parte de la ejecución del presupuesto. Las principales atribuciones son:

- a. Archivar los expedientes.
- b. Archivar Cheques: estos deben ordenarse según el número correlativo.
- c. Archivar Cajas Fiscales: una vez hayan sido presentadas deben ordenarse siguiendo el mes al que corresponden.
- d. Archivar Conciliaciones Bancarias: estas deben tener un apartado según la cuenta a que correspondan y deben ordenarse siguiendo al mes al que corresponden.

### **SUPERVISORES:**

#### ATRIBUCIONES:

Son los encargados de revisar y analizar las planificaciones de los proyectos a ejecutarse también mantener un control adecuado de la Obras en desarrollo. Las principales atribuciones son:

- a. Verificar y revisar los presupuestos y planificaciones de los Proyectos.
- b. Supervisar los Proyectos en Ejecución.
- c. Dar informe al Área técnica de los Avances Físicos de los Proyectos.
- d. Participar de todas las reuniones de la institución.

## **FASE II: CONOCIMIENTO DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS**

Proceso de Ejecución de Proyectos del Consejo Departamental de Desarrollo – CODEDE-

1. La población comunitaria organizada en COCODES, identifica las necesidades y problemática.
2. Estas necesidades y problemática son plasmadas en planes de desarrollo comunitario, identificando alternativas de solución expresadas en proyectos.
3. Estos proyectos comunitarios son revisados, consensuados y plasmados en Planes de desarrollo Municipal PDM, dándoles expresión presupuestaria.
4. El Consejo municipal de desarrollo en consenso con el concejo municipal identifican las propuestas de proyectos a ejecutar en el año de gobierno municipal, plasmados en el plan de gobierno local PGL.
5. Estos proyectos son ingresados al sistema nacional de inversión pública SNIP por medio de la Dirección de planificación municipal DMP y se traslada el expediente a la Secretaria de planificación y programación SEGEPLAN.
6. El Concejo municipal determina los proyectos a ejecutar en el año fiscal correspondiente, indicándolo en el Plan Operativo Anual POA, en función del techo presupuestario.
7. La SEGEPLAN, conoce las propuestas, las evalúa en el SNIP así como los expedientes presentados e informa a las municipalidades del resultado de la evaluación quienes deben hacer las correcciones pertinentes.
8. La unidad técnica departamental UTD, conoce las propuestas y dictamina en función de los expedientes presentados.
9. Los proyectos priorizados por las municipalidades y dictaminados por la UTD, son trasladados al CODEDE ente que avala la propuesta departamental POA departamental y traslada el acta correspondiente a la SEGEPLAN CENTRAL, SCEP, MINFIN Y COMISIÓN DE FINANZAS DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA.

10. El Congreso de la república emite la ley del presupuesto del año correspondiente y traslada a la Presidencia del CODEDE y entidades ejecutoras el Programa de inversión fisca y transferencia de capital, y el listado geográfico de obras.
11. La dirección Ejecutiva del CODEDE, vincula los proyectos a ejecutar del año fiscal correspondiente con el Ministerio de Finanzas mediante el sistema CODET, procedimiento mediante el cual se adjudican los fondos.
12. Los fondos son trasladados a los entes ejecutores quienes son responsables de darle el seguimiento físico y financiero a los proyectos.
13. La dirección Ejecutiva del CODEDE, por medio de las diferentes dependencias da el seguimiento físico y financiero a los proyectos.
14. El proyecto una vez finalizado es entregado a la comunidad suscribiéndose el acta correspondiente de recepción.

### **FASE III: PROCESO ESPECÍFICO DE DESEMBOLSOS FINANCIEROS**

#### **ÁREA FINANCIERA:**

1. Registradas las firmas y solicitadas las claves, y revisados los expedientes por el Director Ejecutivo y cumplidos los requisitos se inicia con el proceso específico de desembolsos.
2. Elaborar Analíticos: de proyectos del ejercicio fiscal vigente y de obras de arrastre. Entrega de analíticos cada mes a la Secretaría Ejecutiva de la Presidencia y a la Contraloría General de Cuentas.
3. Solicitud de Fondos: al Ministerio de Finanzas mensualmente, traslado de fondos del BANGUAT a bancos del sistema por medio de hojas específicas proporcionadas por el Banco de Guatemala, no debe excederse de 20 millones de Quetzales al mes.
4. Cajas Fiscales: Realización de las Cajas Fiscales los primero cinco días hábiles de cada mes.
5. Libro de Bancos: Control del libro de bancos y elaboración de conciliaciones bancarias elaborados al finalizar cada periodo mensual de movimientos.

6. Elaboración de cheques: colocar una clave a cada cheque y el sello de no negociable. Previa papelería requerida por la ley para poder tener el expediente de soporte del desembolso.
7. Modificaciones presupuestarias: ésta se realiza cuando un proyecto cambia de actividad, este proceso dura un mes. Cuando no cambia de actividad el proceso es hacer la Solicitud al Ministerio de Finanzas y es inmediato.
8. Reprogramación de Proyectos: Se realizara cual la unidad ejecutora (Municipalidades) ya no requieren el proyecto y priorizan otro el proceso será Presentar una Solicitud al Consejo Departamental de Desarrollo luego se le dará el trámite correspondiente.
9. Fondo Rotativo: Elaborarlo para su debida liquidación y presentarlo a la SCEP.
10. Inventarios: deben presentarse al Ministerio de Finanzas cada año. A través del SICOIN se debe dar ingreso del mobiliario y equipo comprado por el consejo.

## Anexo II

### **SISTEMAS UTILIZADOS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN**

#### **CODET: Sistema de Control de Desembolsos y Transferencias.**

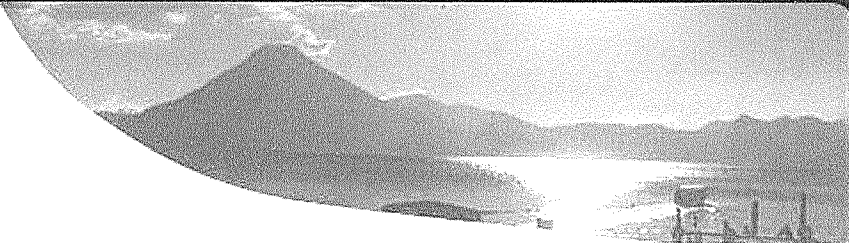
En este sistema deberán ingresarse todas las solicitudes de cuotas financieras, las cuales serán autorizadas por la Dirección Financiera del MINFIN. En base a las cuotas financieras autorizada se generaran so licitudes de desembolsos, los cuales serán revisados, aprobados, depositados y cerrados por el MINFIN y ser monitoreadas en cada una de las fases del proceso por los Consejos de Desarrollo.

Este es un Sistema muy importante que fue creado con la finalidad de tener una mayor sistematización en cuanto al ingreso de las solicitudes de desembolsos para los proyectos en Ejecución, este se realiza en base a porcentajes de ejecución física los cuales se ingresan al sistema para poder solicitar asignación porcentual equivalente o inferior a la reportada del proyecto, cabe mencionar que las solicitudes se realizan de un forma mensual o según indique el ente Administrador de los Recursos del Estado, el Ministerio de Finanzas Publicas.

A continuación se presenta un recuadro el cual indica que se debe acceder por medio de [Sistemas.Segeplan.gob.gt/codet](http://Sistemas.Segeplan.gob.gt/codet). Seguidamente el ingreso de un usuario y contraseña para el ingreso al sistema.

Acceso al Sistema de Control de Desembolsos y Transferencias.

En la página Web de SEGEPLAN, [www.segeplan.gob.gt](http://www.segeplan.gob.gt) seleccionar en la parte superior derecha dentro de los sistemas en línea el link hacia Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP-.



**SERVICIOS** [Haga una búsqueda](#) | [Enlaces](#) | [Contactos](#) | [Correo Segeplan](#) | [Oferta de Empleos](#)

**Menu principal**

Inicio

BUSCAR...

- Inicio
- Conoce a Segeplan
- Centro de Documentación
- Información de Becas
- Cooperación Internacional
- Estadísticas y documentos de trabajo
- Sistema de Gestión por Políticas Públicas
- Desarrollo Social y Población
- Pueblos Indígenas
- Planificación Estratégica Territorial

Secretaría de SEGEPLAN recibe a Relator de ONU sobre Derecho a la Alimentación

[Leer más...](#)

**Sistemas Activos**

- Portal de Becas
- Bolsa de Trabajo para Ex becarios
- Sistema Nacional de Planificación Estratégica Territorial -SINPET-
- Información para Registro de Precalificados
- Estudios de Preinversión
- Sistema Nacional de Inversión Pública -SNIP-**
- Portal Interactivo del Sistema de Consejos de Desarrollo

Luego dentro de la página del SNIP, seleccionar en la parte inferior izquierda el link hacia el Sistema de Control de Desembolsos y Transferencias – CODET-.

**Programa de Inversiones Publicas**

- Informe Sectorial
- Informe Consejos de Desarrollo
- Matriz de Priorización y Focalización

**Enlaces**

**Sistema de Control de Desembolsos y Transferencias -CODET-**

**Programa de Reconstrucción Tormenta -AGATHA-**

- Gobierno de Guatemala
- Consulta ciudadana
- Transparencia fiscal
- Portal de Guatecompras
- Portal SIAF-MUNI
- SICOM Web

Se le solicitará ingrese su usuario y contraseña, estos datos le fueron remitidos por Correo Electrónico. Al momento de ingresar en esta opción, debe verificarse que el nombre del consejo de desarrollo y el nombre del usuario correspondan al departamento y la persona que realizará el ingreso de los datos. Si fuera Necesario realizar modificaciones, puede solicitarlas por correo electrónico.

Conectarse a sistemas.segeplan.gob.gt

El servidor sistemas.segeplan.gob.gt en segeplan[Mon, 7 Sep 2009 22:48:14] requiere un nombre de usuario y una contraseña.

Advertencia: este servidor está solicitando que su nombre de usuario y contraseña se envíen de forma no segura (autenticación básica sin conexión segura).

Usuario:

Contraseña:

Recordar contraseña

Aceptar Cancelar

CONTROL DE DESEMBOLSOS Y TRANSFERENCIAS

CONSEJO DEPARTAMENTAL ESCUINTLA  
USUARIO: MARA RAQUEL BENDAÑA CUEVAS

> INICIO OPCIONES

Operaciones básicas del Sistema:

Solicitud de cuotas financieras

Solicitud de desembolsos

Reportes de desembolsos

Cambiar password

Salir

OPCIONES

## Solicitud de Cuotas Financieras:

Despliega el listado de las solicitudes de cuotas financieras que han sido ingresadas por el Consejo Departamental, de cada una de ellas se despliega información de resumen. Tomar nota que solo puede ingresarse una cuota mensual por fuente.

> INICIO > SOLICITUD DE CUOTAS FINANCIERAS							▼ OPCIONES	
		AÑO▼	MES	FUENTE	ESP.	ESTATUS	SOLICITADO	ASIGNADO
<input checked="" type="checkbox"/>		2009	09 - Septiembre	11	0	CREADO	0.00	0.00

Número máximo de registros mostrados:  ▼

### Agregar Nueva solicitud de cuota

Para agregar el encabezado de una solicitud de cuota financiera:

> INICIO > SOLICITUD DE CUOTAS FINANCIERAS > AGREGAR SOLICITUD		▼ OPCIONES	
Consejo Departamental: ESCUINTLA			
NIT: 3097069-5			
Cuenta Monetaria: 1128057			
Año:	<input type="text" value="2009"/>	▼	
Mes:	<input type="text" value="Seleccionar"/>		
Subprograma:	<input type="text" value="20"/>		
Fuente:	<input type="text" value="- Seleccionar -"/>		
Especifica:	<input type="text" value="- NO APLICA -"/>		

**Año y Mes:** Identificar el año y mes al que pertenece la cuota financiera que se solicita.

**Subprograma:** Indicar el subprograma al que corresponde la solicitud de cuota financiera de acuerdo a la estructura programática y la fuente de financiamiento solicitada.

**Fuente:** Seleccionar la fuente de financiamiento a la que corresponde la solicitud de cuota.

**Específica:** Para los casos en que las cuotas sean solicitadas con préstamos externos, debe seleccionarse la fuente de financiamiento específica para complementar la información de la solicitud. Finalmente, presionar el botón GRABAR



Con la información general de la solicitud de cuota, se creará un registro dentro del listado:

> INICIO > SOLICITUD DE CUOTAS FINANCIERAS							▼ OPCIONES	
		AÑO	MES	FUENTE	ESP.	ESTATUS	SOLICITADO	ASIGNADO
<input checked="" type="checkbox"/>		2009	09 - Septiembre	11	0	CREADO	0.00	0.00

Hasta el momento, hemos ingresado la información general de la cuota solicitada, sin embargo es necesario especificar los proyectos que integrarán dicha solicitud. Procedemos con la siguiente opción:

#### Asignar Proyectos SNIP:

En esta opción, se despliegan los proyectos registrados por el Consejo de Desarrollo que fueron ingresados dentro del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP-, detallando el nombre del proyecto, porcentajes de avance tanto físico como financiero y el monto asignado en el SNIP. Debe ingresarse el monto solicitado de cada uno de los proyectos, tomando en cuenta los porcentajes de avance físico reportados. El valor total de la solicitud de cuota lo integrará la sumatoria de lo solicitado para cada uno de los proyectos. Al finalizar el ingreso de los datos, presionar el botón GRABAR

> INICIO > SOLICITUD DE CUOTAS FINANCIERAS > ASIGNAR PROYECTOS SNIP						▼ OPCIONES
Consejo Departamental: ESCUINTLA						
NIT: 3097069-5						
Cuenta Monetaria: 1128057						
Año: 2009						
Mes: Septiembre						
Subprograma: 20						
Fuente: 11 - INGRESOS CORRIENTES						
Específica: D - NO APLICA						
PROYECTO SNIP	FASE	% FISCO	% FINAN.	ASIGNADO SNIP	CUOTA SOLICITADA	
<b>&gt; OBRAS MUNICIPALES</b>						
38266 - CONSTRUCCION POZO(S) 2A AV ALDEA LA ESMERALDA	Ejecución	100.00 %	83.68 %	395,000.00	<input type="text" value="0.00"/>	
38692 - CONSTRUCCION SALON MUNICIPAL LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA	Ejecución	0.00 %	0.00 %	1,626,000.00	<input type="text" value="0.00"/>	
TOTAL SOLICITADO:					<input type="text" value="300,000.00"/>	
Regresar		Grabar				
© 2008 Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - Gobierno de Guatemala 9 calle 10-44 zona 1 PBX (502)2232-6212						

En la información desplegada en pantalla, ya aparece el monto total solicitado.  
Luego

> INICIO > SOLICITUD DE CUOTAS FINANCIERAS							▼ OPCIONES	
		AÑO▼	MES	FUENTE	ESP.	ESTATUS	SOLICITADO	ASIGNADO
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2009	09 - Septiembre	11	0	CREADO	300,000.00	0.00

Luego de ingresar los proyectos que integran la solicitud, debe ser aprobada la solicitud dentro del sistema.

Aprobar solicitud de cuota y enviar a Ministerio de Finanzas Públicas:

Esta opción permitirá aprobar la solicitud de cuota y enviarla a la Dirección Financiera del Ministerio de Finanzas Públicas – MINFIN-. Confirmar los datos que aparecen desplegados y luego presionar el Botón. APROBAR

> INICIO > SOLICITUD DE CUOTAS FINANCIERAS > APROBAR		▼ OPCIONES
Consejo Departamental:	ESCUINTLA	
NIT:	3097069-5	
Cuenta Monetaria:	1128057	
<hr/>		
Año:	2009	
Mes:	Septiembre	
Subprograma:	20	
Fuente:	11 - INGRESOS CORRIENTES	
Específica:	0 - NO APLICA	
<b>Solicitado:</b>	<b>300,000.00</b>	
Observaciones:	<input type="text"/>	
<hr/>		
Regresar	Aprobar	
© 2008 Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - Gobierno de Guatemala 9 calle 10-44 zona 1 PBX (502)2232-6212		

Al aprobar la solicitud, se inhabilita para realizar modificaciones y se cambia el estatus de Creado a Solicitado.

> INICIO > SOLICITUD DE CUOTAS FINANCIERAS							▼ OPCIONES	
+	🔍	AÑO	MES	FUENTE	ESP.	ESTATUS	SOLICITADO	ASIGNADO
✓	✓	2009	09 - Septiembre	11	0	SOLICITADO	300,000.00	0.00

#### Impresión Reporte:

Para consultar la información que corresponde a la solicitud de cuota realizada, puede generarse un reporte que contiene la información ingresada, así como también el detalle de proyectos que integran la solicitud.

Nota: Las solicitudes de cuotas financieras se encuentran restringidas, pueden realizarse dentro del mismo mes una por cada fuente de financiamiento.

#### Búsquedas

Con el objetivo de agilizar los procesos de búsqueda dentro exista un listado de solicitudes, al presionar este icono, se abre una ventana que permite realizar búsquedas por diferentes filtros:

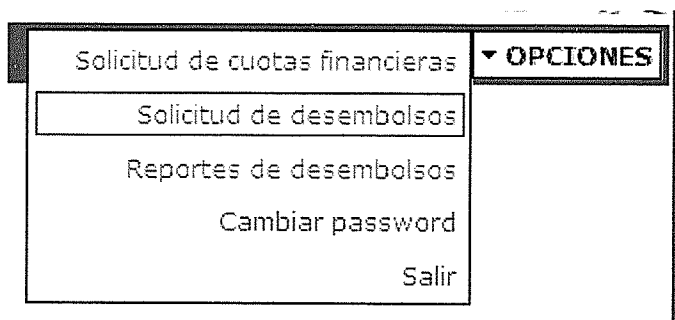
- Año
- Mes
- Fuente
- Específica
- Estatus
- Solicitado
- Asignado

> INICIO > SOLICITUD DE CUOTAS FINANCIERAS							▼ OPCIONES	
BUSCAR:		AÑO	=	2009				
+	🔍	AÑO	MES	FUENTE	ESP.	ESTATUS	SOLICITADO	ASIGNADO
✓	✓	FUENTE	Septiembre	11	0	SOLICITADO	150,000.00	0.00
✓	✓	ESP.	Septiembre	21	0	CREADO	0.00	0.00
✓	✓	SOLICITADO	Septiembre	52	1	APROBADO	300,000.00	100,000.00
✓	✓	ASIGNADO	Octubre	11	0	APROBADO	500,000.00	500,000.00

Solo debe elegirse el tipo de filtro y colocar en el espacio definido el dato buscado, luego presionar el botón y se desplegará un listado con las cuotas financieras que cumplan las condiciones especificadas. Para cerrar la ventana de búsquedas, presionar EL CHEK blanco con fondo verde.

### Solicitud de Desembolsos:

Despliega el listado de desembolsos que han sido solicitados indicando la cuota financiera a la que corresponde el desembolso y la información de resumen que lo identifica.



Cada uno de los desembolsos debe ser respaldado por una cuota autorizada; luego de la autorización de una cuota, el siguiente paso es solicitar el desembolso de dicha solicitud.

> INICIO > SOLICITUD DE DESEMBOLSOS							▼ OPCIONES
Iconos	ID	OFICIO	CUOTA FINANCIERA	ESTATUS	# PROY.	TOTAL SOL.	
✓ [Iconos]	1	OF-0025-2009	2009 - SEP - FTE: 52 - ESP: 1	CERRADO	1	50,000.00	

### Agregar Nueva Solicitud de desembolso:

En esta opción, se graba el encabezado de la solicitud de desembolso, debe ingresarse cierta información de identificación del desembolso, además de algunos datos que se utilizarán para generar la documentación que integra el expediente que debe remitirse a la Dirección Financiera del MINFIN: # de oficio: Colocar el correlativo del oficio que integrará el expediente. Deben ingresarse como máximo 25 caracteres.

**Cuota Financiera (aprobadas):** Seleccionar del listado de cuotas aprobadas la cuota financiera que respalda el desembolso.

**Observaciones:** Si fuera necesario realizar alguna aclaración, pueden colocarse las observaciones dentro de este espacio.

**Nota:** El número de orden de Compra será generado automáticamente por el Sistema.

> INICIO > SOLICITUD DE DESEMBOLSOS > AGREGAR SOLICITUD ▼ OPCIONES

Consejo Departamental: ESCUINTLA

NIT: 3097069-5

Cuenta Monetaria: 1128057

---

ID: < SE ASIGNARA AL GRABAR ESTA PANTALLA >

# De oficio: OF-01-09

# Orden de compra: < SE ASIGNARA AL GRABAR ESTA PANTALLA >

Cuota financiera (aprobadas): - Seleccionar -

Observaciones: ANO: 2009 - MES: SEP - FTE: 52 - ESP: 1  
ANO: 2009 - MES: OCT - FTE: 11 - ESP: 0

Al finalizar el ingreso de los datos, presionar el botón. GRABAR

> INICIO > SOLICITUD DE DESEMBOLSOS ▼ OPCIONES

ID	OFICIO	CUOTA FINANCIERA	ESTATUS	# PROY.	TOTAL SOL.
9	OF-01-09	2009 - SEP - FTE: 52 - ESP: 1	CREADO	0	

Ver calendarización de Fechas Límite:

Con esta opción, se tiene acceso a verificar las fechas límite mensuales para el envío de solicitudes de desembolso, aquí se despliegan las fechas correspondientes a los 12 meses del año en curso.

> INICIO > SOLICITUD DE DESEMBOLSOS > CALENDARIO DE FECHAS LIMITE ▼ OPCIONES

AÑO: 2009

ENERO 2009							FEBRERO 2009							MARZO 2009						
dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb
				1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14
11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21
18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28
25	26	27	28	29	30	31								29	30	31				

## Modificar Información de desembolso:

En esta opción pueden modificarse los datos del oficio, cuota y observaciones ingresadas en la opción agregar solicitud de desembolso.

### Asignar Proyectos SNIP:

En esta opción, se despliegan los proyectos registrados por el Consejo de Desarrollo para los que fue solicitada la cuota financiera, detallando el nombre del proyecto, porcentajes de avance tanto físico como financiero y el monto de la cuota solicitada.

Debe ingresarse el desembolso solicitado de cada uno de los proyectos, este monto puede ser la totalidad o una parte de la cuota solicitada. El valor total de la solicitud de desembolso lo integrará la sumatoria de lo solicitado para cada uno de los proyectos. Al finalizar el ingreso de los datos, presionar el botón. GRABAR

> INICIO > SOLICITUD DE DESEMBOLSOS > ASIGNAR PROYECTOS SNIP						▼ OPCIONES
Consejo Departamental: ESCUINTLA						
NIT: 3097069-5						
Cuenta Monetaria: 1128057						
ID: 9						
= De oficio: OF-01-09						
= Orden de compra: 3						
Cuota financiera: AÑO: 2009 - MES: 9 - FTE: 52 - ESP: 1						
PROYECTO SNIP	FASE	% FÍSICO	% FINAN.	CUOTA SOLICITADA	DESEMBOLSO SOLICITADO	
<b>&gt; AGUA Y SANEAMIENTO AMBIENTAL</b>						
40824 - CONSTRUCCION SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO ALDEA FLORIDO ACEITUNO	Ejecución	0.00 %	0.00 %	100,000.00	100,000.00	
46540 - CONSTRUCCION SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO COLONIA SAN FRANCISCO, PALÍN.	Ejecución	0.00 %	0.00 %	200,000.00	200,000.00	
				TOTAL SOLICITADO:	300,000.00	
Regresar		Grabar				

Al finalizar el ingreso del detalle de desembolso por proyecto, puede observarse en la pantalla anterior la cantidad de proyectos que integran este desembolso y el monto total de la solicitud.

		ID▼	OFICIO	CUOTA FINANCIERA	ESTATUS	# PROY.	TOTAL SOL.
<input checked="" type="checkbox"/>		9	OF-01-09	2009 - SEP - FTE: 52 - ESP: 1	CREADO	2	300,000.00

### Impresión Reporte:

Para consultar la información que corresponde a la solicitud de desembolso realizada, puede generarse un reporte que contiene la información ingresada, así como también el detalle de proyectos que integran la solicitud con los montos de la cuota y desembolso solicitados. Aprobar solicitud de desembolso y enviar a Ministerio de Finanzas Públicas:

Con esta opción, se aprueba la solicitud del desembolso y se traslada a la Dirección Financiera del MINFIN para su autorización y posterior pago. En esta opción puede observarse, el total asignado en la solicitud previamente autorizada; el total acumulado si existiera un desembolso anterior para esta cuota y el total de esta solicitud. Luego de confirmar los datos, debe presionarse el botón. APROBAR

Una vez realizado el envío, el estatus de la solicitud de desembolso puede verificarse de acuerdo al los cambios de estatus desplegados en la pantalla como se detallan a continuación:

• Solicitado: El desembolso fue enviado a la Dirección Financiera del MINFIN.

Recibido: La Dirección Financiera del MINFIN recibió el expediente físico que corresponde al expediente de la solicitud de desembolso, como lo indica el recuadro de ESTATUS.

> INICIO > SOLICITUD DE DESEMBOLSOS								▼ OPCIONES
+	+	ID▼	OFICIO	CUOTA FINANCIERA	ESTATUS	# PROY.	TOTAL SOL.	
✓	✓	12	OF-02-09	2009 - SEP - FTE: 21 - ESP: 0	CERRADO	3	1,000,000.00	
✓	✓	6	4444	2009 - OCT - FTE: 11 - ESP: 0	RECIBIDO	1	250,000.00	
✓	✓	1	456112	2009 - SEP - FTE: 52 - ESP: 1	CERRADO	2	100,000.00	

Aprobado: Después de realizar el análisis correspondiente, fue aprobado el desembolso y se traslada la solicitud a Tesorería para que se proceda con el depósito de los fondos como lo indica el recuadro de ESTATUS.

> INICIO > SOLICITUD DE DESEMBOLSOS								▼ OPCIONES
+	+	ID▼	OFICIO	CUOTA FINANCIERA	ESTATUS	# PROY.	TOTAL SOL.	
✓	✓	12	OF-02-09	2009 - SEP - FTE: 21 - ESP: 0	CERRADO	3	1,000,000.00	
✓	✓	6	4444	2009 - OCT - FTE: 11 - ESP: 0	APROBADO	1	250,000.00	
✓	✓	1	456112	2009 - SEP - FTE: 52 - ESP: 1	CERRADO	2	100,000.00	

Depositado: Cuando ya se realizó el desembolso en Tesorería, se procederá al ingreso de la información de la Transferencia y CUR que respalda el traslado de los fondos como lo indica el recuadro de ESTATUS.

> INICIO > SOLICITUD DE DESEMBOLSOS							▼ OPCIONES
	ID▼	OFICIO	CUOTA FINANCIERA	ESTATUS	# PROY.	TOTAL SOL.	
	12	OF-02-09	2009 - SEP - FTE: 21 - ESP: 0	CERRADO	3	1,000,000.00	
	6	4444	2009 - OCT - FTE: 11 - ESP: 0	DEPOSITADO	1	250,000.00	
	1	456112	2009 - SEP - FTE: 52 - ESP: 1	CERRADO	2	100,000.00	

Al colocar el mouse sobre el estatus Depositado, despliega la información de la fecha en que se realizó el depósito, el número de transferencia y el CUR que corresponde al desembolso solicitado.

> INICIO > SOLICITUD DE DESEMBOLSOS							▼ OPCIONES
	ID▼	OFICIO	CUOTA FINANCIERA	ESTATUS	# PROY.	TOTAL SOL.	
	12	OF-02-09	2009 - SEP - FTE: 21 - ESP: 0	CERRADO	3	1,000,000.00	
	6	4444	2009 - OCT - FTE: 11 - ESP: 0	DEPOSITADO	1	250,000.00	
	1	456112	2009 - SEP - FTE: 52 - ESP: 1	CERRADO	2	100,000.00	

Fecha de pago: **27/10/2009**

Número de Transferencia: **1125548**

Número de CUR: **411456**

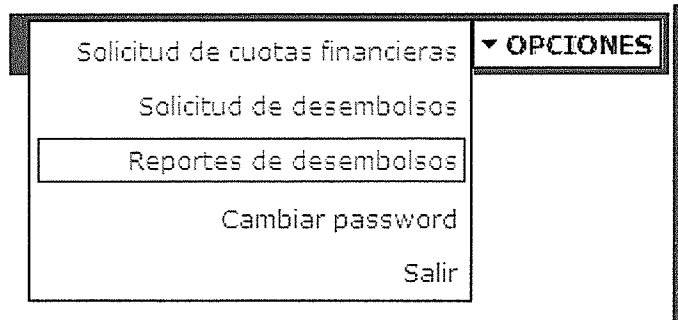
Número máximo de registros mostrados:  ▼

Cerrado: Para completar el ciclo de un desembolso, debe presentarse al Ministerio de Finanzas Públicas el Recibo Fiscal que respalda la recepción de los fondos desembolsados. Cuando el número de recibo es ingresado en el sistema, se cierra el ciclo y se habilita el sistema para solicitar nuevos desembolsos.

> INICIO > SOLICITUD DE DESEMBOLSOS							▼ OPCIONES
	ID▼	OFICIO	CUOTA FINANCIERA	ESTATUS	# PROY.	TOTAL SOL.	
	12	OF-02-09	2009 - SEP - FTE: 21 - ESP: 0	CERRADO	3	1,000,000.00	
	6	4444	2009 - OCT - FTE: 11 - ESP: 0	CERRADO	1	250,000.00	
	1	456112	2009 - SEP - FTE: 52 - ESP: 1	CERRADO	2	100,000.00	

Si existe un desembolso que aún no ha sido cerrado, el sistema no permitirá la solicitud de un nuevo desembolso.



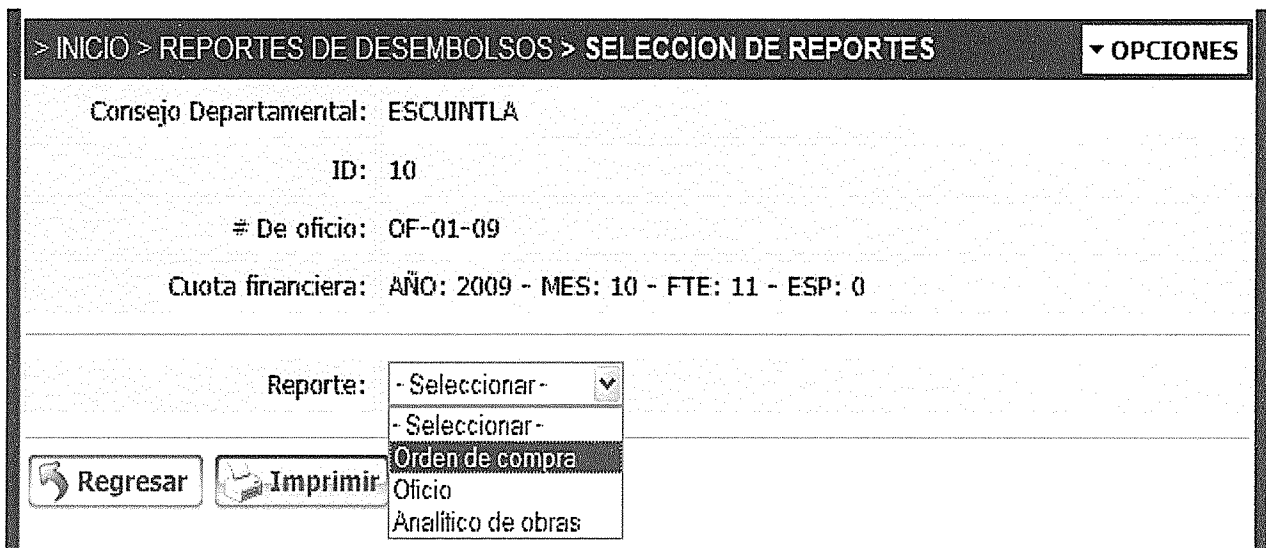


### Reportes de Desembolsos:

Despliega el listado de desembolsos que han sido solicitados, con el Objetivo de generar desde el sistema los reportes que conforman el Expediente Físico que debe remitirse al Ministerio de Finanzas Públicas para respaldar la solicitud del desembolso.

Acceso a Selección de Reportes:

Esta opción genera los reportes correspondientes al desembolso seleccionado, para integrar el expediente.



Orden de Compra: Esta opción genera el archivo correspondiente a los datos ingresados en el sistema en el formato autorizado, presionar el botón IMPRIMIR

Oficio: Esta opción genera el Oficio que respalda la solicitud del desembolso realizada por el Consejo de Desarrollo, la cual debe presentarse debidamente firmada y sellada por los funcionarios autorizados; aquí se sugiere el lugar y fecha del oficio, de ser necesario, esta información puede modificarse. Al presionar el botón IMPRIMIR se generará el reporte del Oficio con la información necesaria, listo para imprimir.

> INICIO > REPORTES DE DESEMBOLSOS > SELECCION DE REPORTES ▼ OPCIONES

Consejo Departamental: ESCUINTLA

ID: 10

# De oficio: OF-01-09



Cuota financiera: AÑO: 2009 - MES: 10 - FTE: 11 - ESP: 0

---

Reporte:  ▼

Lugar y fecha:

---

 **Regresar**  **Imprimir**

**Análítico de Obras:** Esta opción genera el reporte que contiene el detalle de proyectos para los cuales se solicita el desembolso ordenados por actividad, los porcentajes de avance físico y financiero y el monto solicitado por cada uno de ellos. Seleccionar la opción y presionar el botón. **IMPRIMIR.**

> INICIO > REPORTES DE DESEMBOLSOS > SELECCION DE REPORTES ▼ OPCIONES

Consejo Departamental: ESCUINTLA

ID: 10



# De oficio: OF-01-09

Cuota financiera: AÑO: 2009 - MES: 10 - FTE: 11 - ESP: 0

---

Reporte:  ▼

---

 **Regresar**  **Imprimir**

## SISTEMA DE GESTION (SIGES)

El presente documento es una guía de los aspectos generales del Sistema de Gestión en adelante SIGES; cuyo objetivo es mostrar al usuario final la interfaz utilizada para todo el sistema, así mismo, el documento muestra los principales mecanismos de acceso y operación del sistema.

### 1. Acceso al sistema SIGES

Para acceder al sistema es necesario contar con un explorador o browser, se sugiere Microsoft Internet Explorer 6.0 o Netscape 7.0.

La dirección URL donde se accede al SIGES es: <http://siges.minfin.gob.gt>

Cada usuario del sistema tendrá diferentes accesos según su perfil, así mismo podrá visualizar la información de varias unidades compradoras según designe el usuario Administrador del SIGES.

Al ingresar al URL anterior, se debe ingresar el nombre del usuario (asignado por el usuario Administrador) y su respectiva clave de acceso.

En la siguiente figura se muestra que información es requerida para acceder al SIGES, y se debe presionar el botón **Ingresar**.



### Procesos de Registro Orden de Compra

Antes de ingresar una orden de compra, es muy importante que seleccione la unidad compradora en la cual desea que se registre la orden. Las unidades compradoras se encuentran en la parte superior de la página desplegada, junto a la unidad ejecutora.

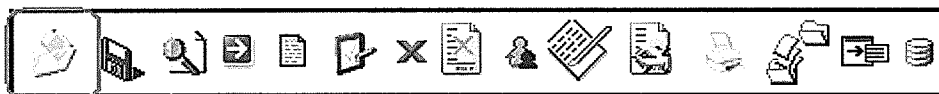
07000 - Ministerio de Finanzas Públicas

10 - PROYECTO SIAF-SAG

Posterior a esto, puede iniciar con la creación de la orden de compra siguiendo los siguientes pasos:

## 2.1. Registra la Cabecera de la Orden de Compra

- Debe seleccionar en accesos directos, Gestión de Órdenes
- Presionar el botón de Crear Documento, el cual es representado con el icono de un folder.



- Ingresar los datos del Encabezado de la Orden, iniciando por la Unidad Ejecutora asignada.

Orden de Compra - CREAR					
(-)Encabezado de la orden					
Ejercicio	2006	Institución	007-000-00	Unidad Compradora	10 PROYECTO SIAF-SAG
* Unidad Ejecutora	Ministerio de Finanzas Públicas			Orden de Compra	
* NIT		Nombre			
Información de contacto	Telefonos		Faxes		
	e-mail		Domicilio Comercial		
* Tipo de orden de compra	<input type="radio"/> Orden de Compra		<input type="radio"/> Orden de Pago	* Método de compra	<----- Seleccione Opcion ----->
(+)Datos de la Orden					
(+)Otros Datos					



**NIT:** Al ingresar NIT (no utilice guiones), el sistema obtendrá la información general del proveedor, la cual puede ser modificada.

**Tipo de orden de compra:** De este campo depende si usted quiere iniciar una gestión de Orden de Compra o una Gestión de Orden de Pago.

**ORDEN DE COMPRA:** Son aquellas gestiones en las que se quiere hacer una provisión del gasto, es decir aun no se ha recibido el bien o servicio.

**ORDEN DE PAGO:** Son aquellas gestiones en las que se quiere pagar un bien o servicio ya recibido (Por ejemplo: pago de energía eléctrica).

**Método de Compra:** Como su nombre lo indica, le servirá para seleccionar el método de compra utilizado, dependiendo del monto de la orden. Si la orden de compra fuere una circunstancia especial, podrá seleccionar el tipo OTROS.

d. Ingrese los datos de la orden

(-) Datos de la Orden		
Información obtenida de Guatecompras	NOG	<input type="text"/>
	Descripción de la compra	<input type="text"/>
	* Categoría del bien o servicio	<input type="checkbox"/> Alimentos y Semillas <input type="checkbox"/> Computación y Telecomunicaciones <input type="checkbox"/> Construcción y Materiales Afines <input type="checkbox"/> Electricidad y Aire Acondicionado <input type="checkbox"/> Limpieza, Fumigación y Art. Afines <input type="checkbox"/> Muebles y Mobiliario de Oficina <input type="checkbox"/> Papelería y Art. de Librería <input type="checkbox"/> Publicidad, Campañas y Vallas <input type="checkbox"/> Salud e Insumos Hospitalarios <input type="checkbox"/> Seguridad y Armamento <input type="checkbox"/> Seguros Fianzas y Servicios Bancarios <input type="checkbox"/> Textiles, Ropa y Calzado <input type="checkbox"/> Transporte, Repuestos y Combustible <input type="checkbox"/> Otros Tipos de Bienes y Servicios
Información de Entrega	* Sírvase entregar a	<input type="text"/>
	* Con domicilio	<input type="text"/>
Información relacionada con la compra	Orden de compra Origen	<input type="text"/>
	Notas generales de la compra	<input type="text"/>
Clase de Orden	<--Seleccione un registro-->	Número de contrato <input type="text"/>
NO. Gestion	<input type="text"/>	
Montos de la Orden	Monto Total	0.00 Saldo por Devengar

**NOG:** Representa el número de operación de Guatecompras, si la compra fue publicada en el portal, entonces debe ingresar el número respectivo.

**Descripción de la compra:** El propósito de este campo es para que ingrese QUE esta comprando y PARA QUE lo utilizará.

Algunos ejemplos de Descripción de la compra son:

- SERVICIO DE TELEFONIA, PARA USO DE LA DIRECCION DE CONTABILIDAD DEL ESTADO.
- SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE LOS ELEVADORES DEL EDIFICIO, PARA USO DEL MINISTERIO DE FINANZAS.
- PAPEL PARA FOTOCOPIADORA E IMPRESORAS, PARA IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS E INFORMES DEL AÑO 2005.

**Categorías del bien o servicio:** Como su nombre lo indica, es la categoría en la que se ubica el bien o servicio que se está registrando. Estas categorías deben ser marcadas según corresponda la compra, si no hace una clasificación correcta, entonces en el momento de codificar el renglón del gasto, puede ser posible que el sistema no permita su operación. Si no está seguro de la clasificación marque adicionalmente la categoría Otros Tipos de Bienes y Servicios.

**Sírvase entregar a:** Se utiliza para registrar el nombre de la persona responsable que debe recibir el bien o servicio.

**Con domicilio:** Se utiliza para registrar la dirección física, del lugar donde se debe entregar el bien o servicio.

**Notas generales:** Algunas indicaciones que desee hacer al proveedor, para efectos de entrega de qué? o para adjuntar documentos con su número correspondiente.

e. Si fuere necesario, puede ingresar otros datos que le pueden ser de utilidad.

(*)Otros Datos	
Referencia No.	<input type="text"/>
Fecha Entrega	<input type="text"/>

Estos datos son únicamente de referencia.

f. Finalice el proceso de registro presionado “Crear Documento” o “Modificar y Detallar”, estos iconos son mostrados en la parte inferior.




**Crear Documento.** Este botón está representado por un icono de fólдер. Al seleccionarlo, el sistema registra, en la base de datos, la información de la cabecera, limpia la pantalla para ingresar una nueva cabecera de orden.

**Modificar y Detallar.** Este botón está representado por un icono de un papel con una flecha azul. Al seleccionarlo, deberá continuar con el proceso de Registro del Detalle de la Orden.

**NOTA:**

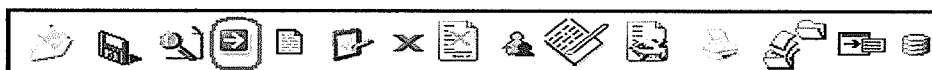
**Los campos que son requeridos, es decir que no pueden dejarse en blanco, poseen un asterisco (\*) de lado izquierdo. Si los datos solicitados en dichos campos, no son ingresados, el sistema se los solicitara hasta que sean ingresados.**

Para salir presione el botón de la puerta de salida 

## 2.2. Registro del Detalle de la Orden de Compra

Para realizar el registro del detalle de la orden de compra, puede efectuarlo de dos maneras:

1. Al finalizar el ingreso de la cabecera de la orden de compra (indicada anteriormente), puede presionar el botón “Modificar y detallar” , el cual se encuentra en la parte inferior de la pantalla utilizada para el ingreso de la cabecera de la orden de compra.
2. Presionando el botón “Detalle de la orden”, el cual se encuentra ubicado en la barra de botones. Esta barra de botones se encuentra sobre la tabla que contiene la información de todas las órdenes de compra de la unidad compradora.



## Paso 1, Registro de un bien o servicio.

<b>Ejercicio</b>	2006	<b>Proveedor</b>	2352567 - EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES GUATEL		
<b>Orden de Compra</b>	000147	<b>Descripción</b>	SERVICIO TELEFONICO	<b>Metodo de Compra</b>	DIR - COMPRA DIRECTA

Pedido	Descripción	Otros Datos		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<b>Unidad Medida</b>	<Seleccione> <input type="button" value="v"/>	
<b>Bien</b>		<b>Cantidad</b>	<input type="text" value="0.00"/>	
<input type="text"/>	<b>Renglón</b>	<Seleccione> <input type="button" value="v"/>	<b>Precio</b>	<input type="text" value="0.00"/>



Sel	Correlativo	Pedido	Bien	Renglón	Descripción	Unidad Medida	Cantidad	Precio	Total
Total									0.00

1

**Pedido:** Este campo representa el número de documento con el que inicio el proceso de la compra, es decir, desde la unidad que requirió el bien o servicio se realizó un pedido o requerimiento.

**Bien:** Representa el código de adquisición del bien, catalogado por la Dirección Normativa de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

**Descripción:** Detalle de los bienes y servicios, con las especificaciones necesarias; si el bien o servicio es para contratar los servicios de alguna construcción, donde se requiere una especificación muy detallada del servicio, se debe adjuntar a la orden de compra.

**Renglón:** El renglón del gasto puede ser ingresado manualmente o a través de la lista de valores.

**Unidad de medida:** Seleccione de la lista de valores.

Cuando finalice de ingresar los campos presione el botón, para registrar el bien o servicio.

Repita esta secuencia para todos los bienes y servicios.

## Paso 2, Registro de deducciones.

Bienes y Servicios Deducciones

Deducción:  --- SELECCIONE UNA OPCION --- 
 Monto Deducción: 
 Pagado Total:

Sel	Deducción	Monto Deducción	Pagado Total
Total		0.00	

Ingrese la deducción correspondiente y el monto respectivo. La descripción de la deducción puede ser buscada por el código de la deducción o seleccionándolo de la lista de valores, posterior a esto, presione el botón de “Crear Asociación”.

Al momento de generación del CUR, el valor líquido es la suma de los valores de los bienes y servicios menos el monto total de las deducciones.

Para finalizar el ingreso del detalle de la orden presione el botón salir.

### 3. Registro Final de la Orden de Compra

Los pasos para registrar la orden son:

- a. Seleccionar la orden de compra.

Orden de Compra Catálogos

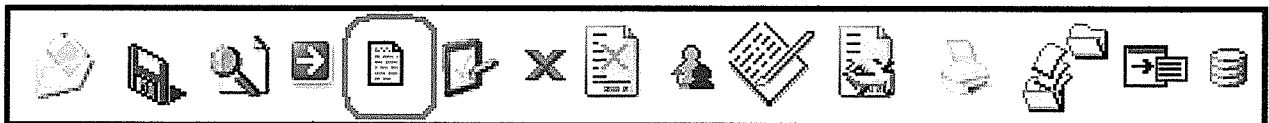
Orden de Compra - Gestión de Ordenes

Numero Orden:

Sel	Orden Compra	Fecha Ingreso	[NIT-Proveedor] Descripción de la Orden	Monto	Tipo Orden	Estado (Etapa)	Acción
<input type="radio"/>	147	27/01/2006	[2352567 - EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES GUATEL] SERVICIO TELEFONICO	1,000.00	OCFA	EN REGISTRO (REGISTRO OC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NUEVA OC</li> <li>• REGISTRAR OC</li> </ul>
<b>Total</b>				1,000.00			

1

- b. Presionar el botón “Registrar”.





- b. Se le mostrara información de la orden de compra. Ahora presione nuevamente el botón “Registrar”, el cual se encuentra en la parte inferior de la información de la orden de compra.

Orden de Compra - REGISTRAR					
(-)Encabezado de la orden					
Ejercicio	2006	Institución	7-0-0	Unidad Compradora	10 PROYECTO SIAF-SAG
* Unidad Ejecutora	Ministerio de Finanzas Públicas			Orden de Compra	147
* NIT	2352567	Nombre	EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES GUADEL		
Información de contacto	Telefonos		Faxes		
	e-mail		Domicilio Comercial		
* Tipo de orden de compra	Orden de Compra	Orden de Pago	* Método de compra	DIR - COMPRA DIRECTA	
(+)-Datos de la Orden					
(-)Otros Datos					
Referencia No.					
Fecha Entrega					



Al retornar al listado de las órdenes, la columna de Estado (Etapa) y Acción, habrá cambiado así:

Tipo Orden	Estado (Etapa)	Acción
COM	<u>REGISTRADO</u> <u>(AUTORIZA</u> <u>OC)</u>	● AUTORIZAR OC ● RECHAZAR OC

Etapa inicial del proceso de autorización, responsabilidad del supervisor de compra.

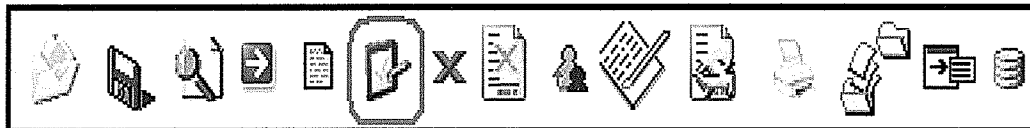
## 5. Aprobar una orden de Compra

Posteriormente a que la orden cambie al estado “Registrado”, se podrá autorizar la orden de compra. Para realizar esta acción, se debe:

- a. Seleccionar la orden de compra del listado de ordenes de compra, en este caso seleccionaremos la 147.

Orden de Compra		Catálogos					
Orden de Compra - Gestión de Ordenes							
Numero Orden			147				
Buscar							
Sel	Orden Compra	Fecha Ingreso	[NIT-Proveedor] Descripción de la Orden	Monto	Tipo Orden	Estado (Etapas)	Accion
<input type="radio"/>	147	27/01/2006	[2352567 - EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES GUATEL] SERVICIO TELEFONICO	1,000.00	OCFA	REGISTRADO (AUTORIZA OC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AUTORIZAR OC</li> <li>• RECHAZAR OC</li> </ul>
<b>Total</b>				21,265,808.72			
1							

b. Presionar el botón “Autorizar Documento”.



c. A continuación se le desplegara información respecto a la orden de compra, descienda y en la parte inferior se le solicitara que ingrese una anotación sobre la autorización de la orden de compra, posterior a esto, presione nuevamente el botón “Autorizar Documento”.

Orden de Compra		Catálogos	
<b>Orden de Compra - AUTORIZAR</b>			
(+) <b>Encabezado de la orden</b>			
(+) <b>Datos de la Orden</b>			
(+) <b>Otros Datos</b>			
(-) <b>Anotaciones</b>			
* Anotacion	AUTORIZADO		



d. Automáticamente el estado de la orden cambiara a “Autorizado”.

Sel	Orden Compra	Fecha Ingreso	[NIT-Proveedor] Descripción de la Orden	Monto	Tipo Orden	Estado (Etapa)	Accion
<input type="radio"/>	<u>147</u>	27/01/2006	[2352567 - EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES GUATEL] SERVICIO TELEFONICO	1,000.00	OCFA	AUTORIZADO (GENERAR COM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ANULAR DOC</li> <li>PRESUPUESTA COM</li> </ul>
<b>Total</b>				<b>21,265,808.72</b>			

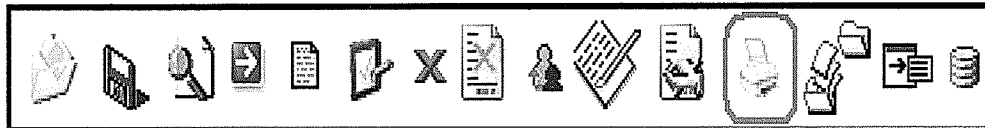
## 6. Impresión de la Orden de Compra

Los pasos para imprimir una orden de compra son:

- Seleccionar la orden del listado de órdenes, para este ejemplo vamos a imprimir la orden de compra número 147.

Sel	Orden Compra	Fecha Ingreso	[NIT-Proveedor] Descripción de la Orden	Monto	Tipo Orden	Estado (Etapa)	Accion
<input type="radio"/>	<u>154</u>	27/01/2006	[3125831 - PROGRAMA NACIONES UNIDAS P/EL DESARROLLO] LIQUIDACION DE GASTOS MISELANEOS NO. 1000	0.00	COM	EN REGISTRO (REGISTRO OC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>NUEVA OC</li> <li>REGISTRAR C</li> </ul>
<input type="radio"/>	<u>153</u>	27/01/2006	[2352567 - EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES GUATEL] PRUEBA	0.00	OCFA	EN REGISTRO (REGISTRO OC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>NUEVA OC</li> <li>REGISTRAR C</li> </ul>
<input type="radio"/>	<u>151</u>	27/01/2006	[3125831 - PROGRAMA NACIONES UNIDAS P/EL DESARROLLO] GASTOS DE CONTRAPARTIDA Y COMISION DE ADMON.	19,000.00	FAC	AUTORIZADO (GENERA DEV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>PRESUPUEST DEV</li> </ul>
<input type="radio"/>	<u>150</u>	27/01/2006	[3125831 - PROGRAMA NACIONES UNIDAS P/EL DESARROLLO] POR GASTOS COMPARTIDOS DEL GOBIERNO PRES...	19,936.49	OCFA	EN REGISTRO (GENERAR COM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>GENERA CUR</li> <li>RECHAZAR CI</li> </ul>
<input checked="" type="radio"/>	<u>147</u>	27/01/2006	[2352567 - EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES GUATEL] SERVICIO TELEFONICO	1,000.00	OCFA	REGISTRADO (AUTORIZA OC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>AUTORIZAR</li> <li>RECHAZAR O</li> </ul>
<input type="radio"/>	<u>38</u>	20/01/2006	[3125831 - PROGRAMA NACIONES UNIDAS P/EL DESARROLLO] CONTRATOS DE CONSULTORIAS INDIVIDUALES	21,222,348.48	COM	AUTORIZADO (GENERAR COM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ANULAR DOC</li> <li>PRESUPUEST COM</li> </ul>
<b>Total</b>				<b>1,000.00</b>			

b. Presionar el botón “Imprimir”.



c. En la lista de parámetros descienda hasta poder visualizar el botón continuar, presione este botón.

**ORDEN DE COMPRA**

Valores de Filtrado

Igual a

Unidad Ejecutora	<input type="text"/>
Unidad Desconcentrada	<input type="text"/>
Unidad Compradora	10
Orden de Compra	147
Usuario	DEMO
Expresado en	Quetzales

**Forma de generación**  
 on-line  
 off-line

d. Se generara el reporte de la orden de compra, desplegando una vista preliminar de la misma.

Orden de Compra      Catálogos

Comparta sus fotos digitales

**SIGES - ORDEN DE COMPRA**      **OC No.:147**

Lugar y Fecha: GUATEMALA, 27 DE ENERO DE 2012      OC No.: 00000001  
 Motivo: VERIFICAR FONDOS PÉRDIDA      M.D.B.:  
 Unidad Demandante: PROYECTO RUP-SAG

Tipo Proveedor: EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES      C.V.: 2562567  
 Dirección Comercial:      Teléfono:      Email:  
 Dirección Empresa: PROYECTO      Cód. Comercio: V.A.S.T.E.R.I.C.

Descripción: SERVICIO TELEFONICO      Valor de Compra: 1,300.00  
 Dirección: CALLE MADRE Y CAJALUTZA

Referencia No.      Fecha Entrega

No. de Pedido	Código Artículo	Requisito	Descripción Detallada de Bien y/o Servicio/Artículo/Parte	Unidad de Medida	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
1	1	1	SERVICIO TELEFONICO CORRESPONDIENTE: V.A.S.T.E.R.I.C. ALMÁS DE ENERO DE 2012	1	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00

TOTAL: 1,300.00

**DEDUCCIONES**

215.9 x 279.4 mm      1 de 1

Presione el botón salir para regresar a la pantalla anterior. 

### **Finalizar un proceso de Gestión de Ordenes**

La gestión de ordenes **podrá ser finalizada completamente, cuando se haya aprobado el respectivo CUR**, para ello es necesario visualizar en la columna "Estado", si esta tiene el estado APROBADO (Aprobar COM), entonces debe presionar el botón Notificar. Con esta acción queda totalmente finalizada la Gestión en proceso.

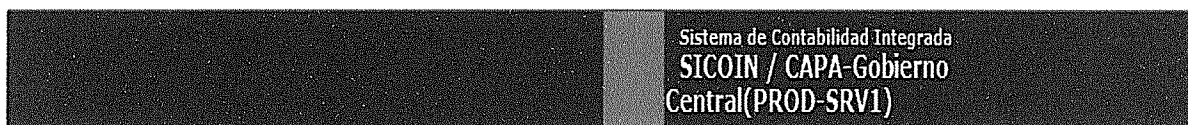
## SISTEMA DE CONTABILIDAD INTEGRADA SICOIN RENDICION DE FONDO ROTATIVO

Con la implementación de la ejecución presupuestaria bajo la metodología del presupuesto por resultados, los procesos dentro del Sistema de Contabilidad Integrada SICOIN han sufrido cambios importantes. Los procesos administrativos y financieros deberán revisarse y adaptarse a los cambios que se muestran en el sistema para mostrar la información que el operador necesitará al momento de realizar el registro. La presente guía está orientada a llevar al usuario paso a paso por el módulo de Rendición del Fondo Rotativo FR03, utilizando los conceptos de la nueva metodología hasta completar el registro. Seguidamente se muestra como solicitar el FR03 en el sistema, Para aprobar el FR03.

### 1. Ingreso al sistema:

Ingresar la dirección de acceso <https://sicoin.minfin.gob.gt>, aparecerá la pantalla que se muestra a continuación, ingresar:

- a. usuario,
- b. clave. Oprimir el botón "Ingresar"



### Sistema Integrado de Administración Financiera

Ministerio de Finanzas Públicas  
Gobierno de Guatemala

Datos del Usuario	
Usuario	<input style="border: 1px solid black; border-radius: 5px; padding: 2px 10px;" type="text" value="Usuario"/> <b>a</b>
Clave	<input style="border: 1px solid black; border-radius: 5px; padding: 2px 10px;" type="password" value="*****"/> <b>b</b>
<input style="border: 2px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px 20px;" type="button" value="Ingresar"/>	



Presione aquí para  
verificar certificados

#### Nota:

A todos los usuarios se les informa que por motivos de mantenimiento no habrá sistema el fin de semana (5 y 6 de Enero de 2013).

#### Avisos Importantes

Dirección de Soporte para los sistemas SICOINWEB Gobierno Central, Descentralizadas, Inventarios y SIGES  
[soportesiafsac@minfin.gob.gt](mailto:soportesiafsac@minfin.gob.gt)

Para comunicarse a la Mesa de Ayuda, teléfonos 2322-8888 ext. 10425, 10426, 10427, 10428, 10429, 10430 y 10431

Consultas de temas contables deberán hacerse a los teléfonos 2322-8888 ext. 10434, 10435, 10437 y 10439.

Descargas de Software y Service Packs [Hacer click aquí](#)

## Ingreso al Módulo:

Ingresar al menú principal del SICOIN, elegir la opción de Fondos Rotativos como se muestra a continuación:

Sistema de Contabilidad Integrada - SICOIN  
Sistema Integrado de Administración Financiera/ SIAF

— Menú Usuario: VALIDACION Ejercicio: 2013 [Cerrar](#)

- Sicoin Web
  - Clasificadores
  - Ejecución de Ingresos
  - Ejecución de Gastos
  - Programación de Transferencias Corrientes y de Capital
  - Información Económica
  - Tesorería
  - Contabilidad
  - Administración y Seguridad
  - Tesorería
  - Copia Masiva CURs Institutos x Cooperativa
  - Administrativo
  - Convenios y Fideicomisos
  - Fondos Rotativos** ←
  - Formulación
  - Inventarios
  - Utilitarios

Desplegará el siguiente menú, en el cual deberá elegir la opción de FR03 Rendición/Rendición Final.

Sistema de Contabilidad Integrada - SICOIN  
Sistema Integrado de Administración Financiera/ SIAF

— Menú Usuario: VALIDACION Ejercicio: 2013 [Cerrar](#)

- Sicoin Web
  - Clasificadores
  - Ejecución de Ingresos
  - Ejecución de Gastos
  - Programación de Transferencias Corrientes y de Capital
  - Información Económica
  - Tesorería
  - Contabilidad
  - Administración y Seguridad
  - Tesorería
  - Copia Masiva CURs Institutos x Cooperativa
  - Administrativo
  - Convenios y Fideicomisos
  - Fondos Rotativos**
    - FR01 - Constitución / Ampliación / Disminución
    - FR03 - Rendición / Rendición Final** ←
    - FR02 - Consolidación de Rendiciones
    - FR02 - Consulta Consolidación
    - FR - Consulta Cuenta Corriente
    - Mantenimiento de estructuras mas utilizadas
  - Manuales
  - Reportes
  - Formulación
  - Inventarios
  - Utilitarios

Seguidamente deberá elegir la entidad:

[Cerrar](#)

- Entidades / Unidades Ejecutoras**
- 11130003 - PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.
  - 11130004 - MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
  - 11130005 - MINISTERIO DE GOBERNACIÓN
  - 11130006 - MINISTERIO DE LA DEFENSA NACIONAL
  - 11130007 - MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS ←
  - 11130008 - MINISTERIO DE EDUCACIÓN
  - 11130009 - MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
  - 11130010 - MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
  - 11130011 - MINISTERIO DE ECONOMÍA
  - 11130012 - MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTA
  - 11130013 - MINISTERIO DE COMUNICACIONES, INFRAESTRUCTURA Y
  - 11130014 - MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS
  - 11130015 - MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTES
  - 11130016 - SECRETARÍAS Y OTRAS DEPENDENCIAS DEL EJECUTIVO
  - 11130017 - MINISTERIO DE AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES
  - 11130018 - OBLIGACIONES DEL ESTADO A CARGO DEL TESORO
  - 11130019 - SERVICIOS DE LA DEUDA PUBLICA
  - 11130020 - MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL
  - 11140020 - CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS
  - 11140021 - PROCURADURIA GENERAL DE LA NACIÓN

Si están definidas unidades ejecutoras, elegir la unidad ejecutora correspondiente al fondo que se rendirá.

- 11130007 - MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS**
- 201 - DIRECCION FINANCIERA
  - 202 - DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
  - 203 - DIRECCION DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION
  - 204 - AUDITORIA INTERNA
  - 205 - DIRECCION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
  - 206 - ASESORIA JURIDICA
  - 207 - DIRECCION DE CATASTRO Y AVALUO DE BIENES INMUEBLE
  - 208 - DIRECCION DE BIENES DEL ESTADO
  - 209 - DIRECCION TECNICA DEL PRESUPUESTO
  - 210 - DIRECCION DE CONTABILIDAD DEL ESTADO ←

Aparecerá en la pantalla la información sobre los fondos rotativos internos de la entidad.

## 2. Elaboración del FR03:

Selecciona el ícono “Consultar Rendiciones” que se muestra en la pantalla siguiente:

**SICOINWEB - Fondos Rotativos**  
FR03 - Rendición/Rendición Final - Unidad Responsable del Fondo Rotativo

Ejercicio 2013

Entidad 11130007 - MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS,  
210 - 00 DIRECCION DE CONTABILIDAD DEL ESTADO

Sel 

Unidad Responsable del FRT	NOMBRE
010	DIRECCION DE CONTABILIDAD DEL ESTADO

1



Debe presionar el icono de solicitar FR03.

**SIGOINWEB - Fondos Rotativos**  
 FR03 - Rendición/Rendición Final - Unidad Responsable del Fondo Rotativo - Documento FR03

Ejercicio	2013	
Entidad	11130007 - 210 - 00 MINISTERIO DE FINANZAS P?BLICAS, DIRECCION DE CONTABILIDAD DEL ESTADO	
Unidad Responsable del Fondo Rotativo	010	

Sel	No. FONDO	No. ENTRADA	CLASE REGISTRO	CLASE MODIFICACION	DESCRIPCION	MONTO	ESTADO	No. CUR GASTO	CATEGORIA
⊙	000001	000091	FRN	NOR	PRUEBA	5.00	REGISTRADO	0	

Debe confirmar la solicitud del FR03 presionando el icono en la parte inferior derecha de la pantalla.

**CONSULTA DOCUMENTO FR03**

Ejercicio	2013		
Entidad	11130007 - 210 - 00 MINISTERIO DE FINANZAS P?BLICAS		
Unidad Administrativa	010 - DIRECCION DE CONTABILIDAD DEL ESTADO		
No. Entrada	000091		
Tipo Documento	6 - COMPROBANTES ADMINISTRATIVOS DE GASTOS		
No. Secuencia	08 - RENDICION DE FONDO ROTATIVO		
NIT del fondo rotativo	3378284 - MINISTERIO DE FINANZAS PUBLICAS		
NIT de la unidad administrativa	2334984 - DIRECCION DE CONTABILIDAD DEL ESTADO		
Fuente			
Organismo			
Correlativo			
Transferencia	<input type="checkbox"/> Transferencia		
No. Fondo Original	1 - INS - INS	Clase Fondo	INS
No. Fondo Interno	1 - INS - INTERNO	Clase Apertura	INT
Clase de Registro	FRN - Rendicion	Clase de Modificacion	NOR
Reintegro de Efectivo	<input type="checkbox"/>	Categoría del Fondo	
No. Deposito	000000000000	Fecha Deposito	
Monto Deposito	0.00	Estado	REGISTRADO
Monto Aprobado	5.00	Monto IVA	0.00
Monto Liquido	5.00		
No. Reposicion	000000	Fecha Reposicion	
Descripcion	PRUEBA		

## Debe aprobar el FR03

**SIGOINWEB - Fondos Rotativos**  
FR03 - Rendición/Rendición Final - Unidad Responsable del Fondo Rotativo - Documento FR03

Ejercicio	2013	
Entidad	11130007 - 210 - 00 MINISTERIO DE FINANZAS P?BLICAS, DIRECCION DE CONTABILIDAD DEL ESTADO	
Unidad Responsable del Fondo Rotativo	010	

**Aprobar FR03**

Sel	No. FONDO	No. ENTRADA	CLASE REGISTRO	CLASE MODIFICACION	DESCRIPCION	MONTO	ESTADO	No. CUR GASTO	CATEGORIA
⊕	000001	000091	FRN	NOR	PRUEBA	5.00	SOLICITADO	0	

Debe confirmar la aprobación del FR03 en la parte inferior derecha de la pantalla.

**CONSULTA DOCUMENTO FR03**

Ejercicio	2013		
Entidad	11130007 - 210 - 00 MINISTERIO DE FINANZAS P?BLICAS		
Unidad Administrativa	010 - DIRECCION DE CONTABILIDAD DEL ESTADO		
No. Entrada	000091		
Tipo Documento	6 - COMPROBANTES ADMINISTRATIVOS DE GASTOS		
No. Secuencia	08 - RENDICION DE FONDO ROTATIVO		
NIT del fondo rotativo	3378284 - MINISTERIO DE FINANZAS PUBLICAS		
NIT de la unidad administrativa	2334984 - DIRECCION DE CONTABILIDAD DEL ESTADO		
Fuente			
Organismo			
Correlativo			
Transferencia	<input type="checkbox"/> Transferencia		
No. Fondo Original	1 - INS - INS	Clase Fondo	INS
No. Fondo Interno	1 - INS - INTERNO	Clase Apertura	INT
Clase de Registro	FRN - Rendicion	Clase de Modificacion	NOR
Reintegro de Efectivo	<input type="checkbox"/>	Categoría del Fondo	
No. Deposito	000000000000	Fecha Deposito	
Monto Deposito	0.00	Estado	SOLICITADO
Monto Aprobado	5.00	Monto IVA	0.00
Monto Liquidado	5.00		
No. Reposicion	000000	Fecha Reposicion	
Descripcion	PRUEBA		

Aparecerá la siguiente pantalla en la cual deberá seleccionar el ícono “Crear FR03”.

**SICOINWEB - Fondos Rotativos**  
FR03 - Rendición/Rendición Final - Unidad Responsable del Fondo Rotativo - Documento FR03

Ejercicio: 2013  
Entidad: 11130012 - MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
Unidad Responsable del Fondo Rotativo: 001

**Crear FR03**

Sel	No. FONDO	No. ENTRADA	CLASE REGISTRO	CLASE MODIFICACION	DESCRIPCION	MONTO	ESTADO	No. CUR GASTO	CATEGORIA
	000001	000004	FRN	NOR	prueba 1	100.00	REGISTRADO		0

1

Campo	Operador	Valor	Y/O	Campo	Orden

Al ejecutar el paso anterior, desplegará la pantalla siguiente, en la cual deberá ingresar la información así:


a. Fuente: Si se trata de una fuente de financiamiento diferente a la 11 cuando estamos rindiendo un fondo rotativo interno, seleccionarla, de lo contrario no es necesario marcar nada.

b. Descripción: Escribir la descripción correspondiente a la rendición del fondo. Los demás campos solo se completan en caso de que cambie el número de fondo interno, clase de registro y/o clase de modificación. Oprimir el ícono “Crear FR03” al final de la pantalla.



**CONSULTA DOCUMENTO FR03**

Ejercicio: 2013  
Entidad: 11130012 - 201 - 00 MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y ALIMENTACION  
Unidad Administrativa: 1 - DEPARTAMENTO DE TESORERIA SIAGA CENTRAL  
No. Entrada: 000004  
Tipo Documento: 0 - COMPROMISOS ADMINISTRATIVOS DE GASTOS  
No. Secuencia: 05 - RENDICION DEL FONDO ROTATIVO  
NIT del fondo rotativo: 2440770 - MINISTERIO DE AGRICULTURA GANADERIA Y ALIMENTACION  
NIT de la unidad administrativa: 2440775 - MINISTERIO DE AGRICULTURA GANADERIA Y ALIMENTACION  
Fuente: **a** Elija  
Organismo:  
Correlativo:  
Transferencia:  Transferencia  
No. Fondo Original: 1 - INS - INS Clase Fondo: INS  
No. Fondo Interno: 1 - INS - INTERIO Clase Apertura: 001  
Clase de Registro: FRN - Rendición Clase de Modificación: NOR  
Reintegro de Efectivo:  
No. Deposito: 000000000000 Fecha Deposito:  
Monto Deposito: 0.00 Estado:  
Monto Aprobado: 0.00 Monto IVA: 0.00  
Monto Liquidado: 0.00  
No. Reposición: 000000 Fecha Reposición:  
Descripción: **b** VALIDACION FONDO ROTATIVO

Después, oprimir el botón salir, en la misma pantalla. Esta operación se realiza para regresar al Menú principal y seguir con el proceso.

CONSULTA DOCUMENTO FR03			
Ejercicio	2013		
Entidad	11130012 - 201 - 00 MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y ALIMENTACION		
Unidad Administrativa	1 - DEPARTAMENTO DE TESORERIA HAGA CENTRAL		
No. Entrada	000000		
Tipo Documento	6 - COMPROBANTES ADMINISTRATIVOS DE GASTOS		
No. Secuencia	8 - REPOSICION DEL FONDO ROTATIVO		
NIT del fondo rotativo	3440273 - MINISTERIO DE AGRICULTURA GANADERIA Y ALIMENTACION		
NIT de la unidad administrativa	3440273 - MINISTERIO DE AGRICULTURA GANADERIA Y ALIMENTACION		
Fuente	Ejca 		
Organismo			
Correlativo			
Transferencia	<input type="checkbox"/> Transferencia		
No. Fondo Original	1 - INS - INS	Clase Fondo	INS
No. Fondo Interno	1 - INS - INTERNO	Clase Apertura	INT
Clase de Registro	FRN - Rendición	Clase de Modificación	NOR
Reintegro de Efectivo	<input type="checkbox"/>		
No. Deposito	000000000000	Fecha Deposito	
Monto Deposito	0.00	Estado	
Monto Aprobado	0.00	Monto IVA	0.00
Monto Liquido	0.00		
No. Reposición	000000	Fecha Reposición	
Descripcion	VALIDACION FONDO ROTATIVO		


Luego oprimir el ícono "Agregar Factura"

SICOINWEB - Fondos Rotativos									
FR03 - Rendición/Rendición Final - Unidad Responsable del Fondo Rotativo - Documento FR03									
Ejercicio	2013								
Entidad	11130012 - 201 - 00 MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y ALIMENTACION, ADMINISTRACION FINANCIERA								
Unidad Responsable del Fondo Rotativo	001								
 									
Sel	No. FONDO	No. ENTRADA	CLASE REGISTRO	CLASE MODIFICACION	DESCRIPCION	MONTO	ESTADO	No. CUR GASTO	CATEGORIA
<input type="checkbox"/>	000001	000009	FRN	NOR	VALIDACION FONDO ROTATIVO	0.00	REGISTRADO	0	
1									
Campo	Operador	Valor	Y/O	Campo	Orden				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				

Desplegará la siguiente pantalla, en la cual deberá oprimir el ícono “Crear Factura”

**SICOINWEB - Fondos Rotativos**  
FR03 - Rendición/Rendición Final - Unidad Responsable del Fondo Rotativo - Documento FR03 - Facturas

Ejercicio	2013	ENT-UE-UD	11130012 - 201 - 00
Entidad	MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA		
Unidad Responsable del Fondo Rotativo	001	No. Fondo	000001
No. Entrada	000009		

 **Crear Factura**

Sel	NIT	No. Documento	Fecha Factura	Monto Documento	Monto IVA	Monto Liquidado	Monto Factura PpR	Tipo Docto. Factura/Otros	Forma Pago	Monto Inventarios	No. Constancia Retención
7378106	S2003-00163449	05/07/2013	0.00	0.00	0.00	100.00	F	C	0.00		

1

Campo	Operador	Valor	Y/O	Campo	Orden
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Se mostrará la pantalla en la cual deberá ingresar la información así:

**Tipo de documento:** Elegir si el documento que respalda la compra es factura, factura electrónica u otro documento de respaldo.

**Forma de Pago:** Si es en efectivo o cheque, si se trata de cheque colocar también el número.

**NIT:** Número de identificación tributaria de quien extendió el documento de soporte

**No. Serie:** No Factura: Si en el inciso a- eligió factura, ingresar el número de serie y seguidamente el número de la factura.

**Fecha Factura:** La fecha en la cual se extendió la factura.

**Descripción:** indicar un concepto sobre la compra. (Debe ser estandarizada por la entidad para que contenga la información necesaria).

**Monto Factura:** Ingresar el monto total de la factura.

### Crear Factura

Oprimir el ícono “Crear Factura” ubicado en la parte inferior de la pantalla.

**FACTURAS**

Ejercicio	2013		
Entidad	11130007 - 210 - 00 MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS		
Unidad Responsable del Fondo Rotativo	10 - DIRECCION DE CONTABILIDAD DEL ESTADO		
No. Fondo	1	No. Entrada	00
Tipo de Documento	<input checked="" type="radio"/> Factura Normal <input type="radio"/> Factura Electronica <input type="radio"/> Otros		
Forma de Pago	<input checked="" type="radio"/> Efectivo <input type="radio"/> Cheque		
NIT	7378106		
No. Serie - No. Factura	5 2549	Fecha Factura	02/01/2014
Descripción	PRUEBA		
Concepto			
Número de constancia de retención de IVA			
Por favor Ingrese El Monto PpR			
Monto Factura	0.00	Monto IVA	0.00

Debe ingresar el detalle de la estructura y después presionar el icono CREAR. Seguidamente Salir.

DETALLES	
Ejercicio	2013
Entidad	11130007 - 210 - 0 MINISTERIO DE FINANZAS P?BLICAS
Unidad Administrativa	10 - DIRECCION DE CONTABILIDAD DEL ESTADO
No. Fondo	1
No. Entrada	99
NIT	7378106 OPERADORA DE TIENDAS, SOCIEDAD ANONIMA
FACTURA	C-3589
Monto Disponible	10.00
Estructuras mas Utilizadas	<----- SELECCIONE UNA ESTRUCTURA ----->

Prg	sPrg	Pry	Act	Obra	Ren	UbG	Fte	OrgF	Corr	EntRec	Monto Renglón	Monto IVA	Monto Liquidó
12	03	000	002	0	211	0101	11	0	0	0000	10	0.00	0.00



Seguidamente se debe de presionar ACEPTAR

**Operación Exitosa**  
**OPERACION REALIZADA CON EXITO**

Con esta opción se da por finalizado el proceso.





El presente formato se presenta con la finalidad de poder tener un control adecuado de los proyectos en cuanto a su ejecución financiera, al momento de realizar los procesos de auditoria será una herramienta que ayudara a facilitar los controles internos y la fluidez de los procesos de pago será efectiva, este es un formato en el cual se tomaron aspectos importantes que se solicitan al momento de auditar los Consejos de Desarrollo. A continuación se explica el llenado del Formato.

**No. :** Se identifica con un número correlativo cada uno de los ingresos para tener un dato real de los proyectos que se están ejecutando.

**Nombre del Proyecto:** Se debe identificar el en este recuadro el nombre exacto del proyecto que se esta realizando

**Municipio:** Se debe colocar el municipio al que pertenece el proyecto.

**Unidad Ejecutora:** Colocar en esta casilla la Unidad que tiene a su cargo el Proyecto (municipalidad)

**No. De Convenio:** Anotar el la casilla el numero de convenio para mayor identificación.

**Fecha del Convenio:** Es la correspondiente a la que se realizo el mismo

**Plazo del Convenio:** Se establece en uno de los numerales del convenio el cual indica el plazo que tiene la Unidad Ejecutora para poder ejecutar el proyecto.

**Monto del Contrato:** Se establece mediante lo adjudicado aparece en un numeral del convenio.

**Fondos Asignados al CODEDE:** Se coloca en la casilla respectiva obteniendo los datos del listado geográfico.

**Recibido del MFP:** Se debe realizar la sumatoria de los desembolsos recibidos del MFP

**Pagos Realizados a la Fecha:** Se realiza la sumatoria de los pagos efectuados al proyecto y se coloca en la casilla

**Saldo a la Fecha:** Se restan las casillas Recibido del MFP - Pagos Realizados a la Fecha

**Avance Financiero:** Se obtiene de la división de Fondos Asignados al CODEDE / Pagos Realizados a la Fecha

**Avance Físico:** Identificarlo según avances elaborados por los supervisores del proyecto.



Formato 002 Caja Fiscal:

Lado "A"

FORM. 200-A-3

SERIE "B"

**ORIGINAL**  
SE CONSERVARÁ EN LA  
OFICINA PARA FORMAR SU  
PROPIO LIBRO DE CAJA.

OFICINA: \_\_\_\_\_  
LUGAR: \_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_  
CAJA: \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_\_



(INGRESOS O EGRESOS)  
CORRESPONDIENTE AL MES DE: \_\_\_\_\_ DE 20 \_\_\_\_\_

1 DÍA	2 CUENTAS, CONCEPTOS Y NÚMERO DE COMPROBANTE	3 FORMA No.	4 NUMERACIONES USADAS DEL No.	5 AL No.	6 SUMAS PARCIALES	7 SUMAS TOTALES

AUTORIZADO SEGÚN RESOLUCIÓN DE LA COMPTROLLER GENERAL DE CUENTAS No. 18, PREC. CH. 265-21-81-1-37 DEL 1-9-97.

## Forma de Llenado del Formulario para Cajas Fiscales Forma 200-A-3 Serie "B"

Lado "A"

Encabezado

**Oficina:** Se consigna el nombre de la misma que tiene a su cargo los formularios

**Lugar:** En donde se presenta el mismo (Municipio)

**Departamento:** El lugar en donde se presenta el mismo (Departamento)

**Caja:** se debe consignar si es correspondiente a Ingresos o Egresos

**Correspondiente al mes de:** se debe colocar el mes que se esta realizando el reporte y el año.

**1) Día:** Se debe de colocar el día que fue realizada la operación de debito si son ingresos y de crédito si son egresos.

**2) Cuentas, conceptos y Números de Comprobante:** Se coloca la descripción del movimiento incluyendo el número de la cuenta específica del movimiento el concepto de la misma y consignar los números que tenga el documento.

**3) Forma No.:** Se coloca la numeración de la forma que está siendo utilizada en relación a los recibos 63-A2

**Numeraciones Usadas:**

**4) Del No.:** Se coloca el número inicial del recibo 63-A2 utilizado

**5) Al No.** Se coloca el número final del recibo 63-A2 utilizado

**6) Sumas Parciales:** Se debe de consignar el total del movimiento realizado

**7) Sumas Totales:** Se coloca la sumatoria de la casilla 6



El Presente formato se debe de llenar de una forma correcta indicando los siguientes pasos:

**Lugara y Fecha:** se consignara el lugara y fecha del dia que se elabora el cheque

**Pago a la Orden De:** se debe indicar el nombre que aparece en el convenio de cofinanciamiento en el la mayoría de casos se efectuara a nombre de Cusnta Unica del Tesoro Municipal de y el nombre del municipio que es la Unidad Ejecutora del proyecto.

**Suma de:** Colocar la cantida en letras que respalde la cantidad en nuemros.

**Q:** se coloca la cantidad en numeros del pago.

**Firmas:** Deberá firmar los funcionarios que tengan firma registrada dentro de la institución en su caso el Gobernador Departamental y El Jefe Financiero del Consejo Departamental de Desarrollo ambos por ser los representantes de la institución.

**Descripción del Pago:** Se debe de indicar la razón del pago, colocar en este apartado el porcentaje de ejecución que se le esta pagando al proyecto para tener un mejor control interno de los pagos efectuados.

**Cuenta No.** Indicar el numero de cuenta del cual se esta efectuado el pago.

**Concepto:** Indicar el pago a que Unidad Ejecutora se esta realizando y el nombre completo del proyecto favorecido con el pago.

**Haber:** colocar en numeración la cantidad que se le hará efectiva al proyecto en su totalidad después de cada pago que se debite colocar el saldo que tiene el proyecto.

**Debe:** Indicar en números el monto que se estará haciendo efectivo al proyecto.

**Hecho por:** Colocar el nombre de la persona encargada de hacer los cheques así como su respectiva firma, en su caso seria el Asistente Administrativo.

**Revisado:** Colocar el nombre de la persona que estará encargada de revisar el Pago en su caso seria El Jefe Financiero.

**Autorizado:** Es la persona que dará el visto buenos para realizar dicho pago en su caso es el Gobernador.

**Recibí de Conforme:** Es la persona que la Unidad Ejecutora nombre para recoger el pago también deberá estampar su firma y algún dato personal que la institución requiera.

**Día:** Se debe de colocar el día que se retira el documento.

**Mes:** Se colocar el mes que se esta realizando el pago.

**Año:** Se debe de colocar el año del pago.

## **Anexo IV**

### **Diseño de Investigación**

#### **Tema de Investigación**

La Organización como base fundamental en la Ejecución del Presupuesto anual del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

#### **Planteamiento del Problema**

El Consejo Departamental de Desarrollo fue creado en el año 2002 a raíz que las unidades ejecutoras no cumplían con la documentación legal para poder realizar las obras asignadas del Fondo de Solidaridad para el Desarrollo Comunitario, según acta 55-2003; anteriormente estaba regionalizado, San Marcos Pertenece a la región VI; actualmente es una institución de Gobierno a nivel departamental la cual es presidida por el Gobernador Departamental en turno y la integran los 29 alcaldes, los jefes de instituciones y sociedad Civil. El área administrativa, es decir la Dirección Ejecutiva está integrada por Director Ejecutivo, Secretaria, Jefe Financiero, Auxiliar Técnico-Administrativo, Auxiliares Financieros y Archivero de expedientes.

La Base legal que rige el accionar de la institución en base a la Constitución Política de la República de Guatemala es el artículo 226 del Decreto Ley No. 11-2002, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y el Acuerdo Gubernativo No. 46-2002 Reglamento de la Ley.

Ésta es una institución de gobierno que se encarga de la administración de los recursos financieros para la ejecución de los proyectos que priorizan los Alcaldes Municipales, Consejo Municipal de Desarrollo COMUDE, Consejos Comunitarios de Desarrollo COCODE, Instituciones y Sociedad civil; el propósito de la misma es lograr el desarrollo de las comunidades del departamento de San Marcos, así mismo coordinar con la Secretaria Ejecutiva de la Presidencia y el Ministerio de Finanzas Públicas la agilización de estos recursos para lograr la eficiencia en el desempeño de este trabajo.

Sin embargo, actualmente la Institución se ha visto afectada ya que puede percibirse que no existe un manual de Procedimientos para los empleados, hay ineficiencia en el control interno, muy poca capacitación para el personal, baja ejecución presupuestaria, no existe coordinación eficiente con instituciones que tienen relación directa con el Consejo de Desarrollo; problemas que se han ido incrementando y que han disminuido la eficiencia de esta institución.

El Consejo Departamental de Desarrollo debería ser un facilitador de la ejecución presupuestaria, manejar eficientemente todos los recursos que le sean proporcionados para agilizar el desarrollo departamental, pero todos los conflictos internos provocan que esta eficiencia se vea opacada dando como resultado que el progreso departamental se vea minimizado o completamente anulado.

Estos fenómenos que causan los tropiezos administrativos dentro de la organización del Consejo de Desarrollo podrían ser causados por alguna falta de capacitación gubernamental, o simplemente los métodos sobre los cuales actualmente se labora son ya obsoletos.

Para lograr la adecuada administración de los recursos es necesario contar con una organización adecuada a través del cual se logre la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y que se vigile de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Por lo tanto, se desea conocer cuáles son las causas que han originado dicha ineficiencia en ésta institución y se plantea la siguiente pregunta. ¿Cómo incide la Organización como base fundamental en la Ejecución del Presupuesto anual de la Institución?

### **Definición del Problema**

Pregunta Principal:

¿Cómo incide la Organización como base fundamental en la Ejecución del Presupuesto anual de la Institución?

Subpreguntas:

- ¿Cuál es el proceso para la ejecución del presupuesto?
- ¿Cuál es la estructura del Consejo Departamental de Desarrollo?
- ¿Cómo está estructurado el proceso de Organización?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño del personal que labora en las diferentes áreas de la institución?
- ¿Cuáles son los procedimientos que se utilizan en el área financiera?

### **Objetivos**

General

Evaluación del funcionamiento Organizativo en el Consejo Departamental de Desarrollo basándose fundamental en la Ejecución del Presupuesto anual de la Institución.

## Específicos

- Desarrollar una investigación profunda que conlleve a obtener la información más importante dentro de la institución.
- Realizar adecuadamente una búsqueda de contenido relacionada a los Consejos Departamentales de Desarrollo.
- Tener un conocimiento apropiado de los Procesos Administrativos enfocados en la organización como base fundamental de la investigación.
- Enfocar lo relacionado a la Ejecución Presupuestaria que se trabaja en la institución de manera que sea una herramienta de ayuda para determinar la problemática.
- Al Evaluar los procedimientos que utiliza la Institución se obtendrán los resultado para posteriormente dar las soluciones técnicas a la problemática identificada.

## Justificación

Por medio de la presente investigación se desea mejorar y crear métodos que permitan procesos óptimos que sean una base sustentable para la organización administrativa y financiera del Consejo Departamental de Desarrollo, para que todos los requisitos y trámites que conlleva la Ejecución Presupuestaria se lleven a cabo de manera correcta e inmediata. Por lo tanto, es importante evaluar por medio de una investigación, sobre una la Organización Administrativa y Financiera; como también replantear los métodos que hasta ahora se han manejado para dicho fin.

Generando la presente investigación para que dichos métodos, puedan ser heredados a las futuras administraciones de los Consejos de Desarrollo Departamental, por lo cual se hace importante conocer por medio de una investigación, cual es el desempeño de la organización en la actual administración del consejo departamental de desarrollo y para que sean la base fundamental de la ejecución presupuestaria anual, para que sean replanteados los métodos que hasta ahora se han manejado, con esto mejorar el desempeño administrativo para que utilice lineamientos estandarizados que le permitan al personal conducirse de forma más rápida, ya que claramente se han notado graves deficiencias muy generalizadas en el proceso de organizativo que afecta a la ejecución presupuestaria. A través de conocer cuál es la causa de la ineficacia en la organización administrativa del consejo de desarrollo se obtendrá un sendero más claro para concebir una estandarización de la metodología para configurar de mejor manera una organización y administración del consejo de desarrollo para lograr que la ejecución presupuestaria anual sea más eficiente y que llegue pronto a los que lo necesiten.

## **Delimitación**

### Espacial

La investigación se llevará a cabo en el departamento Administrativo y Financiero del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

### Temporal

La investigación se llevará a cabo del 13 de febrero al 30 de Abril de 2013.

### Teórica

Administración y Contabilidad.

## **Metodología**

### Sujetos / Unidad de Análisis

Para llevar a cabo la investigación que se plantea, se trabajará con las siguientes personas: Director Ejecutivo, Jefe Administrativo-Financiero, Secretaria, Auxiliar Técnico-Administrativo, dos Auxiliares Financieros , tres Supervisores y Archivero de Expedientes de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, además de consultar y analizar la información contenida en la documentación del área Administrativa-Financiera.

### Población

Diez Personas: Un Director Ejecutivo, Una Secretaria, Un Auxiliar Técnico-Administrativo, un Jefe Administrativo-Financiero, dos Auxiliares Financieros, tres Supervisores y un Archivero de Expedientes.

### Técnicas / Instrumentos

Técnica: Entrevista;

Instrumento: cédula de entrevista estructurada.

### Procedimientos

Se construirá el diseño de investigación, de acuerdo a la definición y planteamiento del problema, basado en este diseño de investigación, se desarrollará el marco teórico en el cual se sustentará la investigación y una vez identificados los indicadores de las variables respectivas, se desarrollarán los instrumentos de recolección, registro y procesamiento de la información necesaria.

El trabajo de campo se desarrollará una vez construidos los instrumentos de investigación y determinados los actores sujetos de intervención, así como la



información documental a consultar para el análisis. Esta es una fase operativa que se desarrolla en la mayor parte en las instalaciones de la institución objeto de esta investigación.

Con los resultados del trabajo de campo, se realizará el vaciado, tabulado y análisis de la información recabada, dando inicio a la redacción del capítulo relativo a los resultados de la investigación, así como al de conclusiones y recomendaciones, dando lugar a la parte medular de la investigación y del informe de la misma.

Este último momento del proceso, implica la conclusión del documento de informe de investigación y la presentación a las autoridades respectivas para la aprobación.

## **Marco Teórico**

### Antecedentes

En el año 2004, Mario Edulfo Castillo Méndez en el tema: “La Aplicación del Proceso de Dirección Administrativa en las Municipalidades de San Pedro Sacatepéquez y San Marcos del Departamento de San Marcos” concluye: 1. De acuerdo con la investigación realizada se ha podido comprobar que efectivamente los procesos administrativos en las diferentes instituciones municipales no se realizan ni se ponen en práctica y que estas mismas solo utilizan algunos pasos del proceso administrativo los cuales solo los cumplen a un 50%, lo cual demuestra que se carece de asesoría adecuada para el correcto uso de el proceso de dirección administrativa. 2. En estas instituciones no existen planes de trabajo a corto o largo plazo que permitan tener una visión más amplia del proceso administrativo y la aplicación de los mismos. 3. La estructura organizativa de estas instituciones no tienen estructurados los medios de relación entre las personas que hacen uso de las actividades que las mismas llevan a cabo. 4. Los niveles jerárquicos más altos son ocupados por personas que han llegado más por la relación política que por la capacidad académica.

En el año 2010, José Alfredo Robles de León en el tema: “El Conocimiento Administrativo y su aplicación en las instituciones gubernamentales del Departamento de San Marcos” concluye: 1. Existe una carencia sustancial en relación al conocimiento de conceptos básicos de administración lo cual repercute en una organización de la dirección deficiente de las entidades. 2. Las instituciones gubernamentales del Departamento de San Marcos carecen de sistemas estratégicos que optimicen la gestión de recursos económicos, humanos y de planificación. 3. Las principales dificultades que tienen son: bajo nivel de

conocimiento en los temas de dirección y organización administrativa de un mundo moderno el cual es causado por una falta de capacitación para conocer las nuevas tendencias de la ciencia administrativa. 4. Usualmente los directores de estas instituciones carecen de formación profesional lo cual lo hace regirse por patrones de conducta anclados a estrategias viejas y obsoletas, lo cual lleva a paralizar la capacidad de pensar, actuar y emprender cambios que benefician a la institución. 5. Existe una carencia de un modelo de gestión estratégica para la aplicación de la Organización Administrativa de las instituciones del departamento de San Marcos que permita capacitar y actualizar los conocimientos de las personas a cargo de las mismas.

En el año 2007 Donny Lester Castillo Ángel en el tema: "Diagnóstico de la Asociación de Desarrollo Integral de Municipalidades del Altiplano Marquense" concluye: 1. La Asociación no cuenta con instrumentos ni herramientas técnicas que ayuden a mejorar y normar las actividades que se ejecutan perjudicando directamente a los procesos administrativos en beneficio de la eficiencia organizacional. 2. De acuerdo al estudio realizado se logró establecer que la Asociación sufre de un grave problema en el funcionamiento administrativo debido a la transición que se está dando de Asociación a Mancomunidad la cual no cuenta con una reestructuración que especifique las funciones de cada colaborador.

### Cronograma

Actividades a Realizar Por Semana	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
- Evaluación Integral de la Entidad																				
- Diagnóstico																				
- Problematicación																				
- Elaboración de diseño de investigación																				
- Elaboración de marco teórico																				
- Elaboración de instrumentos de investigación																				
- Entrevistas a informantes clave																				
- Obtención y análisis de documentos de consulta																				
- Vaciado, tabulado y análisis de información																				
- Redacción de capítulo de resultados																				
- Redacción de conclusiones y recomendaciones																				
- Conclusión del documento de informe																				
- Presentación del informe																				

**Presupuesto:**

<b>PRESUPUESTO</b>	
Papel Bond	Q 500.00
Cartuchos de Tinta	Q 500.00
Fotocopias	Q 600.00
Empastados	Q 1,000.00
Combustible	Q 200.00
Energía Eléctrica	Q 500.00
Servicio de Internet	Q 500.00
Viáticos	Q 500.00
<b>Total Gastos</b>	<b>Q 4,300.00</b>

**ANEXO V**  
**BOLETA DE ENTREVISTA**  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

**La Organización como base Fundamental de la Ejecución del Presupuesto Anual del Consejo Departamental de Desarrollo San Marcos.**

**Guía de Entrevista dirigida a:** Director Ejecutivo, Jefe Administrativo-Financiero, Secretaria, Auxiliar Técnico-Administrativo, Auxiliares Financieros, Supervisores y Archiveros de Expedientes del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

1. ¿Ha recibido instrucción institucional específica para el cargo que ocupa?
- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

Capacitación \_\_\_\_\_

Capacitación \_\_\_\_\_

Capacitación \_\_\_\_\_

2. ¿Se evidencia un sistema de reconocimiento del desempeño por parte de la Dirección Ejecutiva?
- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

En qué forma:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Es fluido el acceso a la Dirección Ejecutiva para consultas, resolución de dudas, autorizaciones u otras?
- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

Aclare, sobre todo qué impedimentos existen:

\_\_\_\_\_

- 
- 
4. ¿Está normado el proceso de organización a través de algún documento escrito?
- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

¿Cuál?:

- 
5. ¿Recibe acompañamiento adecuado por parte de sus superiores?
- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

Aclare:

- 
6. ¿Cómo se apoyan las Áreas de Trabajo dentro del proceso de la Ejecución Presupuestaria?

- 
7. ¿Cuáles son las debilidades de la organización en el proceso de ejecución presupuestaria?

- 
8. ¿Cuáles son las fortalezas de la organización en el proceso de ejecución presupuestaria?

- 
9. ¿Cuál es el tiempo asignado para la formulación del presupuesto?

- 
10. ¿Cuáles son los pasos para la formulación del presupuesto del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos?

- 
11. ¿Respalda el Plan Operativo Anual el presupuesto de egresos del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

Explique:

---

---

12. ¿Cómo están normadas las responsabilidades dentro del proceso de ejecución presupuestaria; en qué documento?

---

---

13. ¿Considera que el proceso seguido para la ejecución presupuestaria es el debido?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

Especifique por qué:

---

---

14. ¿Cuáles son las fases del proceso de ejecución presupuestaria?

---

---

15. ¿Existe fluidez en la ejecución del presupuesto de egresos de la Institución?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

Especifique:

---

---

16. ¿Cuáles son los factores internos que dificultan o limitan la ejecución presupuestaria?

---

---

17. ¿Cuál es el procedimiento para coordinar el flujo de los expedientes de proyectos, así como velar porque se cumpla con la correcta ejecución y supervisión de los mismos?

---

---

18. ¿De qué manera se presenta la programación de la Ejecución Presupuestaria?

---

---

19. ¿Cómo le resulta la carga laboral que su cargo implica?

a. Excesiva \_\_\_\_\_ b. Adecuada \_\_\_\_\_  
b. Holgada \_\_\_\_\_

Especifique por qué lo considera así:

---

20. ¿Personas que posee bajo el cargo en el Consejo Departamental de Desarrollo?

---

---

21. ¿Cuál es su papel dentro de la Unidad Técnica Departamental?

---

---

Muchas gracias por la información.