

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**El Proceso de Dirección y su Incidencia en la Ejecución Presupuestaria
en el Consejo Departamental de Desarrollo San Marcos**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Luis Emilio Escobar Barrios

Quetzaltenango, febrero 2014

**El Proceso de Dirección y su Incidencia en la Ejecución Presupuestaria
en el Consejo Departamental de Desarrollo San Marcos**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Luis Emilio Escobar Barrios

Lic. Dorian Eleazar Coutiño Arriaga (Tutor)

Licda. Patricia Calderón (Revisora)

Quetzaltenango, febrero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Oscar Antonio Herrador Landaverry

Examinador

Lic. Héctor Fredy García Méndez

Examinador

Lic. Alfred Enrique Detlefsen Monterroso

Examinador

Lic. Dorian Eleazar Coutiño Arriaga

Tutor

Licda. Patricia Calderón

Revisora

REF.:C.C.E.E.0184-2013

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 04 DE OCTUBRE DEL 2013

SEDE QUETZALTENANGO

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Dorian Coutiño Arriaga, tutor y Licenciada Patricia Calderón, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “El proceso de dirección y su incidencia en la ejecución presupuestaria en el Consejo Departamental de Desarrollo San Marcos.”, Presentado por él (la) estudiante Luis Emilio Escobar Barrios, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.89, de fecha 15 de junio del 2013; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 05 de Diciembre de 2012

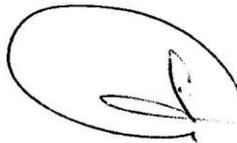
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“El Proceso de Dirección y su Incidencia en la Ejecución Presupuestaria en el Consejo Departamental de Desarrollo San Marcos”**, realizada por **Luis Emilio Escobar Barrios**, estudiante de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de setenta y ocho puntos (78) de 100 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Dorian Eleazar Coutiño Arriaga
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
COLEGIADO 596

Lic. Dorian Eleazar Coutiño Arriaga
Colegiado No. 596
Tutor

Quetzaltenango, 20 de abril del 2013.

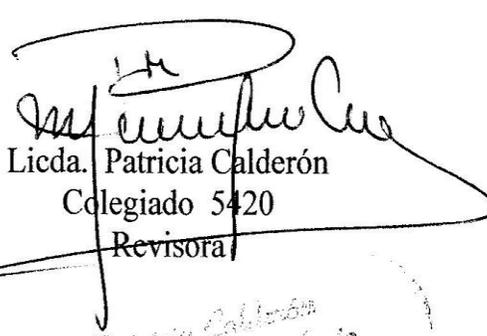
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema, "**EL PROCESO DE DIRECCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO SAN MARCOS**", realizada por LUIS EMILIO ESCOBAR BARRIOS, estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Licda. Patricia Calderón
Colegiado 5420
Revisora

*Patricia Calderón
Licenciada en Contaduría
Colegiado 5420*



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 927/2014

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol hacen constar que el estudiante **Escobar Barrios, Luis Emilio** con carné **No. 1023377** aprobó con **77 puntos** el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Contaduría Pública y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas, el día quince de junio del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los once días del mes de enero del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Dra. Alba de González
Secretaria General



Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Diseño de investigación	1
1.1.1 Tema de investigación	1
1.1.2 Planteamiento del problema	1
1.1.3 Definición del problema	2
1.1.4 Objetivos	3
1.1.4.1 General	3
1.1.4.2 Específicos	3
1.1.5 Justificación	3
1.1.6 Delimitación	4
1.1.6.1 Espacial	4
1.1.6.2 Temporal	4
1.1.6.3 Teórica	4
1.1.7 Metodología	4
1.1.7.1 Sujetos	4
1.1.7.2 Población	5

1.1.7.3 Técnicas e instrumentos de recolección	5
1.1.7.4 Procedimientos	5
1.1.8 Marco teórico preliminar	6
1.1.8.1 Antecedentes	6
1.1.8.2 Marco teórico contextual	8
1.1.8.2.1 Consejo Departamental de Desarrollo	8
1.1.8.2.1.1 Filosofía institucional	8
1.1.8.2.1.2 Visión	8
1.1.8.2.1.3 Misión	9
1.1.8.2.1.4 Estructura funcional del Consejo Departamental de Desarrollo	9
1.1.8.3 Marco teórico conceptual	10
1.1.8.3.1 Proceso de dirección	10
1.1.8.3.1.1 Niveles en la dirección	10
1.1.8.3.1.2 Funciones de la dirección	10
1.1.8.3.1.3 Diferentes sistemas de control	11
1.1.8.3.2 Incidencia	11
1.1.8.3.3 Ejecución presupuestaria	11
1.1.9 Cronograma	13
1.1.10 Presupuesto	14

Capítulo 2

2.1	Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos	15
2.1.1	Origen del sistema de consejos de desarrollo	15
2.1.2	Definición del sistema de consejos de desarrollo urbano y rural	16
2.1.3	Principios generales de los consejos de desarrollo	16
2.1.4	Objetivos del sistema de consejos de desarrollo	17
2.2	Estructura y funciones del sistema de consejos de desarrollo	17
2.2.1	Conformación del sistema de consejos de desarrollo	17
2.2.2	Integración de los consejos departamentales de desarrollo urbano y rural	18
2.2.3	Funciones de los consejos departamentales de desarrollo urbano y rural	19
2.3	El consejo departamental de desarrollo de San Marcos	20
2.3.1	Consejo departamental de desarrollo	20
2.3.2	Filosofía institucional	21
2.3.3	Visión	21
2.3.4	Misión	21
2.3.5	Dirección ejecutiva	21
2.3.6	Estructura funcional de la dirección ejecutiva del consejo departamental de desarrollo	22

Capítulo 3

3.1	La administración y el proceso de dirección	23
3.1.1	La administración	23
3.1.1.1	Conceptos de administración pública y burocracia	29
3.1.1.2	La administración pública en Guatemala	32
3.2.	La dirección	34
3.2.1	La importancia de la dirección en la administración	41
3.2.2	La dirección y los procesos operativos de ejecución	42

Capítulo 4

4.1	La ejecución presupuestaria	45
4.1.1	El presupuesto	45
4.1.1.1	El presupuesto en la legislación nacional	51
4.1.2	Ejecución presupuestaria	54
4.1.2.1	Sistemas en línea que intervienen en la ejecución presupuestaria	63

Capítulo 5

5.1	El Proceso de Dirección y la Incidencia en la Ejecución Presupuestaria de la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos	65
5.1.1	Funciones	65
5.1.2	Capacitación e instrucción	72
5.1.3	Unidad técnica departamental	75

5.1.4	El plan operativo anual y el presupuesto	79
5.1.5	Proceso de ejecución presupuestaria	85
5.1.6	La dirección y la relación con la ejecución presupuestaria	89
	Conclusiones	95
	Recomendaciones	97
	Referencias Bibliográficas	98
	Anexos	101
	Anexo 1 Propuesta: Guía Técnica para hacer operativo el proceso de Ejecución Presupuestaria en la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos	102
	Anexo 2 Instrumento	132
	Anexo 3 FODA	137

Resumen

Esta investigación se realizó con el propósito de dar a conocer la función del proceso de dirección y su incidencia en la ejecución presupuestaria en el Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, lo cual motivó a evaluar el proceso de dirección y la incidencia en la ejecución presupuestaria de dicha entidad, teniendo como presunción que el proceso de dirección en la Dirección Ejecutiva del CODEDE de San Marcos no es efectivo, porque no permite ejecutar el presupuesto de una manera adecuada, especialmente por la falta de compromiso de las unidades ejecutoras (Municipalidades) en el cumplimiento de la totalidad de requisitos de los distintos expedientes relacionados con proyectos para diferentes comunidades del departamento de San Marcos.

La investigación se realizó a través de la observación de las distintas actividades que efectúan en la Dirección Ejecutiva del CODEDE de San Marcos, con énfasis en la ejecución presupuestaria, utilizando 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 y Archivero de Expedientes, quienes están involucrados en el proceso de ejecución presupuestaria de la entidad, las cuales se recabaron y se dieron a conocer en los resultados del trabajo de campo, con el respectivo análisis y discusión.

La ejecución presupuestaria del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos no es efectiva debido a las siguientes causas: a. El Director Ejecutivo y varios empleados no poseen la capacidad para desempeñar el puesto que ocupan, debido a que obedece a cambios políticos y no a experiencia y conocimientos en estos puestos, por lo que los mismos son politizados, lo cual redundaría en desconocimiento en el manejo de estas instituciones; b. No se tienen reuniones constantes con las unidades ejecutoras (Municipalidades) para que agilicen y completen el llenado de requisitos de los expedientes de proyectos a ejecutar; c. No cuentan con vehículos para realizar la función de supervisión del avance de las obras; d. No se reciben capacitaciones constantes al personal para que desempeñen eficientemente las actividades que realizan; e. Existe

falta de personal para realizar las actividades con eficiencia, lo cual conlleva a que la carga laboral sea inequitativa, por lo tanto no se cumple el cometido de realizar una ejecución presupuestaria adecuada. Así también existen factores externos que limitan los recursos necesarios para cumplir a cabalidad con los distintos proyectos pendientes, como es el caso de los desembolsos que realiza el Ministerio de Finanzas Públicas, el cual proporciona los recursos económicos a partir del mes de abril de cada año, provocando desajustes en la ejecución plena del presupuesto.

Introducción

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.

El Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos tiene como visión, lograr un departamento con desarrollo integral y sostenible y la 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 dirección y la ejecución presupuestaria, con el propósito de realizar una investigación intitulada “El proceso de dirección y su incidencia en la ejecución presupuestaria en el Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos”.

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:

El Capítulo I, hace referencia a aspectos relacionados con el diseño de investigación, motor principal de esta investigación, convirtiéndose en la base para la elaboración del presente trabajo.

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

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

En el Capítulo IV, 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 V, 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.

Al final, aparece el apartado de Anexos, el cual contiene los siguientes aspectos:

El Anexo I, contiene la propuesta dirigida a la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, relacionada con una Guía Técnica para hacer operativo el Proceso de Ejecución Presupuestaria en la Dirección Ejecutiva del CODEDE de San Marcos, con el propósito de mejorar el proceso de dirección y la eficiencia en la ejecución presupuestaria de dicha Institución.

En el Anexo II, se incluye el instrumento utilizado, siendo este una entrevista con la cual se recabó información.

Por consiguiente, se invita a miembros, específicamente de la Dirección Ejecutiva del Consejo de Desarrollo de San Marcos y de otros Consejos a leer el presente trabajo de investigación, para

que lo puedan utilizar como un instrumento de apoyo para mejorar la ejecución presupuestaria de este tipo de entidades.

Capítulo 1

1.1 Diseño de Investigación

1.1.1 Tema de Investigación

El Proceso de Dirección y su Incidencia en la Ejecución Presupuestaria en el Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

1.1.2 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 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, es decir la dirección ejecutiva está integrada por director ejecutivo, secretaria, jefe financiero, auxiliar técnico-administrativo, auxiliares financieros y archivador 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, la Institución se vio afectada ya que pudo percibirse que no existe un manual de procedimientos para los empleados, se encontró 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 incrementaron y que disminuyeron la eficiencia de esta institución.

El Consejo Departamental de Desarrollo debería ser un facilitador de la ejecución presupuestaria, manejar eficientemente los recursos que le sean proporcionados para agilizar el desarrollo departamental, pero los conflictos internos provocan que ésta 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 dirección del Consejo de Desarrollo podrían ser causados por alguna falta de capacitación gubernamental, o simplemente los métodos sobre los cuales actualmente se labora son obsoletos.

Para lograr la adecuada administración de los recursos es necesario contar con un proceso de dirección 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 planteó la siguiente pregunta. ¿Cómo incide el proceso de dirección en la ejecución presupuestaria?

1.1.3 Definición del Problema

¿Cómo incide en la ejecución presupuestaria el proceso de dirección?

¿Cuál es el proceso para la ejecución del presupuesto?

¿Cuál es la estructura del área financiera?

¿Cómo está estructurado el proceso de dirección?

¿Cuál es el nivel de desempeño del personal del área financiera?

¿Cuáles son los procedimientos que se utilizan en el área financiera?

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1 General

Evaluar el proceso de dirección y la incidencia en la ejecución presupuestaria.

1.1.4.2 Específicos

- Evaluar el proceso utilizado para la ejecución presupuestaria.
- Revisar la estructura que tiene el área financiera.
- Evaluar la estructura del proceso de dirección.
- Evaluar el nivel de desempeño del personal del área financiera.
- Evaluar los procedimientos que se utilizan en el área financiera.

1.1.5 Justificación

Por medio de la presente investigación se procuró mejorar y crear métodos que permitan procesos óptimos de manejo en la dirección 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, fue importante evaluar por medio de esta investigación, el manejo de la Dirección Administrativa y Financiera; como también replantear los métodos que 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, cómo se maneja la dirección administrativa del consejo departamental de desarrollo y cómo afectan estas políticas a la ejecución presupuestaria, 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 rápida; claramente se han notado graves deficiencias generalizadas en el proceso de dirección que afecta a la ejecución presupuestaria. A través de conocer cuál es la causa de la ineficacia en la dirección administrativa del consejo de desarrollo se obtendrá un sendero más claro para concebir una estandarización de la metodología para configurar de mejor manera el manejo, dirección y administración del consejo de desarrollo y lograr que la ejecución presupuestaria sea eficiente y que llegue pronto a los que lo necesiten.

1.1.6 Delimitación

1.1.6.1 Espacial

La investigación se llevó a cabo en el departamento administrativo y financiero del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

1.1.6.2 Temporal

La investigación se llevó a cabo del 15 de enero de 2012 al 30 de julio de 2012.

1.1.6.3 Teórica

Administración y Contabilidad.

1.1.7 Metodología

1.1.7.1 Sujetos

Para realizar la investigación, se trabajó con las siguientes personas: director ejecutivo, jefe administrativo-financiero, secretaria, auxiliar técnico-administrativo, dos auxiliares financieros y archivador 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.

1.1.7.2 Población

Siete personas: un director ejecutivo, una secretaria, un auxiliar técnico-administrativo, un jefe administrativo-financiero, dos auxiliares financieros y un archivador de expedientes.

1.1.7.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección

Técnica: entrevista

Instrumento: cédula de entrevista estructurada.

1.1.7.4 Procedimientos

Se construyó el diseño de investigación, de acuerdo a la definición y planteamiento del problema, hasta arribar al documento de diseño de investigación a ser aprobado por las autoridades respectivas.

Basado en el diseño de investigación, se desarrolló el marco teórico en el cual se sustentó 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 desarrolló 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 realizó 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.

1.1.8 Marco Teórico Preliminar

1.1.8.1 Antecedentes

En el año 2007 de León Sánchez estudió la programación y evaluación de la ejecución presupuestal y sistema de control interno en las diferentes unidades financieras del I.G.S.S. en el departamento de Huehuetenango y concluye que la formulación de la programación presupuestaria, la realizan dividiendo el monto total de lo asignado dentro del número de meses que tiene el año. El problema que se presenta es que hay meses en que se necesita gastar más de lo programado y otros que no se ejecuta todo lo que se ha programado, lo cual provoca que exista una pérdida de presupuesto de cada renglón o bien que se delimite. Menciona además que en la ejecución presupuestaria, como no existe un control interno adecuado de los gastos de los renglones presupuestarios existen problemas al momento de querer hacer efectivo el pago a los distintos proveedores, debido a que no se cuenta con un saldo real de cada renglón por actividad. Asimismo el procedimiento para realizar órdenes de compras para poder hacer efectivos los reintegros del fondo rotativo y los pagos a través de mesa de entrada del departamento de contabilidad, origina que se detengan los trámites administrativos que se realizan para poder efectuar los pagos y da origen a que se pierda el presupuesto en algunos meses del período fiscal. Por ello se hace indispensable el manejo de instrumentos que permitan llevar el control en la programación y ejecución presupuestaria.

En el año 2004, Castillo Méndez estudió la aplicación del proceso de dirección administrativa en las municipalidades de San Pedro Sacatepéquez y San Marcos del departamento de San Marcos en el cual concluyó que 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. Concluyó también que 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. Así mismo la

estructura organizativa de estas instituciones no tienen constituidos los medios de relación entre las personas que hacen uso de las actividades que las mismas llevan a cabo. Por lo que 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, Robles de León en el estudio a cerca del conocimiento administrativo y su aplicación en las instituciones gubernamentales del departamento de San Marcos encontró que existe una carencia sustancial en relación al conocimiento de conceptos básicos de administración lo cual repercute en una dirección deficiente de las entidades. Las instituciones gubernamentales del departamento de San Marcos carecen de sistemas estratégicos que optimicen la gestión de recursos económicos, humanos y de planificación. Concluyó que las principales dificultades que tienen son: bajo nivel de conocimiento en los temas de dirección administrativa de un mundo moderno el cual es causado por una falta de capacitación para conocer las nuevas tendencias de la ciencia administrativa. Todo ello debido a que 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. Además existe una carencia de un modelo de gestión estratégica para la aplicación de la dirección 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, Castillo Ángel en el tema diagnóstico de la asociación de desarrollo integral de municipalidades del altiplano marquense concluye que dicha 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. Además 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.

1.1.8.2 Marco Teórico Contextual

1.1.8.2.1 Consejo Departamental de Desarrollo

En el año 2002 fue creado el Consejo Departamental de Desarrollo a raíz que las unidades ejecutoras no cumplían con documentación legal para 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 está integrada por 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 decreto Ley 11-2002, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y Acuerdo Gubernativo 46-2002 Reglamento de la Ley.

1.1.8.2.1.1 Filosofía Institucional

El compromiso que tiene el Consejo de Desarrollo es 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.

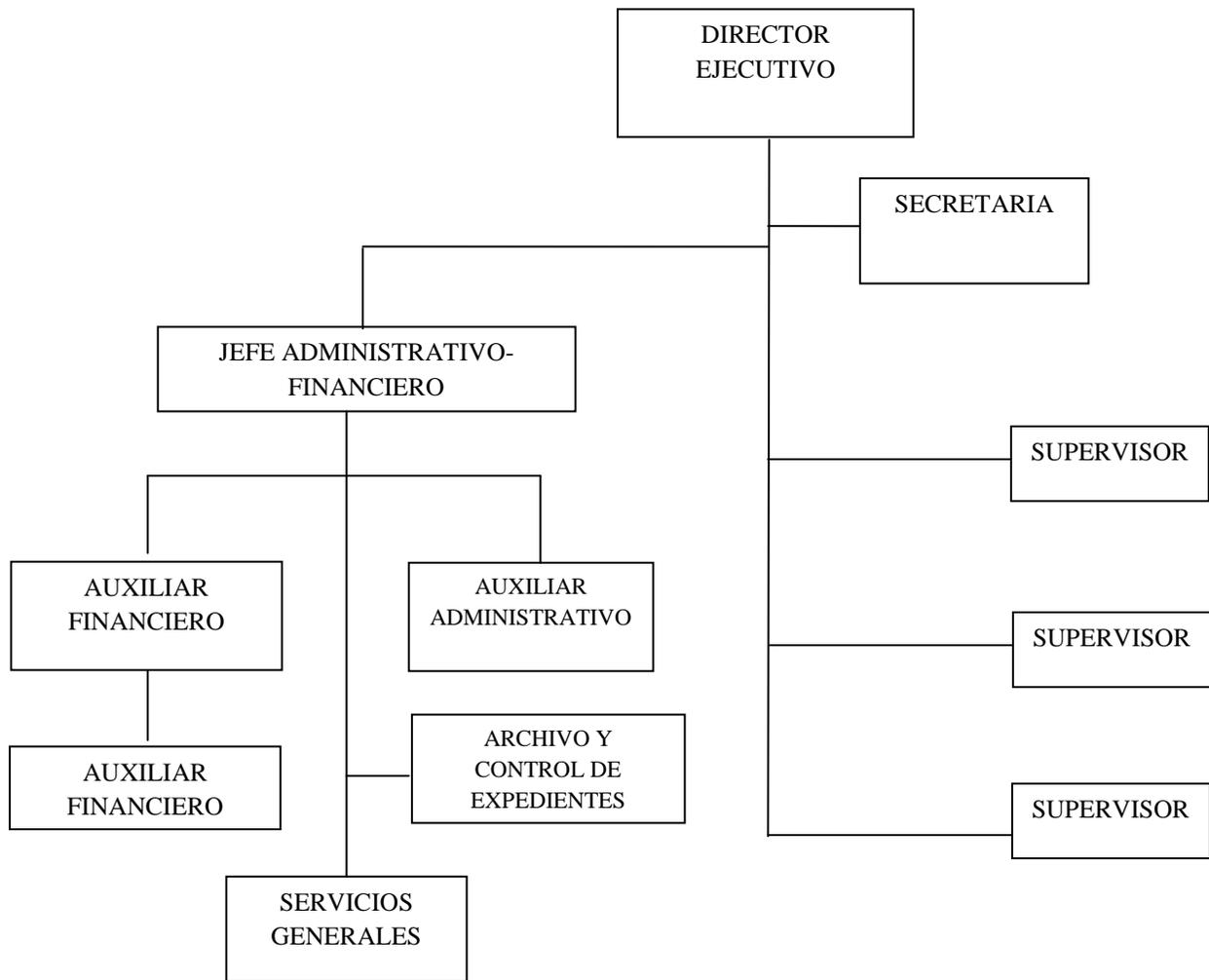
1.1.8.2.1.2 Visión

Lograr un departamento con desarrollo integral y Sostenible.

1.1.8.2.1.3 Misión

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

1.1.8.2.1.4 Estructura Funcional del Consejo Departamental de Desarrollo



1.1.8.3 Marco Teórico Conceptual

1.1.8.3.1 Proceso de Dirección

Es aquel proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos y administrativos de una institución, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible.

Dependiendo del tamaño de la empresa la dirección puede ser ejercida por una sola persona o por varias distribuidas en diferentes niveles.

1.1.8.3.1.1 Niveles en la Dirección

- a. *Alta dirección:* Corresponde a los altos cargos de la institución (Presidente, Director General). Son los máximos responsables del cumplimiento de los objetivos.
- b. *Dirección intermedia:* Directivos o jefes de departamento. Asumen principalmente funciones organizativas.
- c. *Dirección operativa:* Encargada de asignar tareas y supervisar a los trabajadores en el proceso productivo (jefes de sección, división o equipo).

1.1.8.3.1.2 Funciones de la Dirección

Para alcanzar los objetivos marcados los directivos deberán llevar a cabo las siguientes funciones:

- a. *Planificación:* Consiste en realizar una previsión de todo lo que se va a llevar a cabo en la institución:
 - *Establecimiento de objetivos:* Planes de actuación a corto (en un año), medio (en 5 años) y largo plazo (más de 5 años).
 - *Políticas:* de la institución o principios básicos que sirven de guía en la toma de decisiones.
 - *Procedimientos:* son los pasos que se deben seguir para realizar un trabajo.
 - *Normas o reglas:* que informan de lo que se puede realizar y lo que no.
 - *Presupuesto:* valoración económica de todo lo planificado.

- b. *Organización:* Se trata de diseñar una estructura de institución con el consiguiente reparto de funciones y responsabilidades. La representación gráfica se realiza mediante el “Organigrama,” que refleja los canales de comunicación y de relación existentes en la institución.
- c. *Ejecución:* Consiste en llevar a la acción todo lo planificado previamente, mediante la realización de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos marcados.
- d. *Coordinación:* De todas las actuaciones, de manera que los departamentos trabajen de forma sincronizada persiguiendo un objetivo común.
- e. *Control:* Se refiere a la vigilancia de las realizaciones de los diferentes departamentos, para verificar que lo ejecutado coincida con lo planificado previamente. De manera que se puedan detectar y corregir las posibles desviaciones.

1.1.8.3.1.3 Diferentes sistemas de control

- a. *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.
- b. *Control del presupuesto,* comprobando que se cumple lo planificado respecto a los esfuerzos reales soportados y los beneficios obtenidos.
- c. *Datos estadísticos,* permite comparar resultados de otros períodos históricos de la empresa o de la competencia.

1.1.8.3.2 Incidencia

Es la Influencia o efecto que tiene una cosa sobre otra. Circunstancia o sucesos secundarios que ocurren en el desarrollo de un asunto o negocio, pero que pueden influir en el resultado final.

1.1.8.3.3 Ejecución Presupuestaria

El presupuesto nacional es un resumen anual y sistemático que establece las previsiones del gasto público y de los recursos necesarios para cubrirlos. 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.

1.1.9 Cronograma

Actividades a Realizar	Enero 2011		Febrero 2011				Agosto 2012				Septiembre 2012				Octubre 2012				Noviembre 2012				Diciembre 2012	
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
- Evaluación Integral de la Entidad	■																							
- Diagnóstico		■																						
- Problematización			■																					
- 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 y aprobación de informe																							■	

1.1.10 Presupuesto

Código	Recursos	Monto
	Recursos materiales	
01	Papel bond	Q. 100.00
02	Cartuchos de tinta	Q. 300.00
03	Fotocopias	Q. 100.00
04	Empastados	Q. 800.00
05	Combustible	Q. 200.00
06	Energía eléctrica	Q. 200.00
07	Servicio de internet	Q. 300.00
	Gastos varios	
08	Gastos Varios	Q. 500.00
Total de costos		Q. 2,500.00

Capítulo 2

2.1 Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos

2.1.1 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 la 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.

Pasaron quince años y cinco períodos de gobierno, para que el entorno político posibilitara la promulgación de una nueva legislación que dió 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.

2.1.2 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, la participación propositivamente en la toma de decisiones para la organización, coordinación y planificación del desarrollo integral de las 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”.

2.1.3 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 la 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.

2.1.4 Objetivos 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”.

2.2 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.

2.2.1 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.

2.2.2 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 i) contarán con un suplente y ambos serán electos por los respectivos

pueblos y sectores representados, de acuerdo a principios, valores, normas y procedimientos. El reglamento de la presente ley creará procedimientos de elección, que se aplicarán en forma supletoria”.

2.2.3 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 las organizaciones en la priorización de necesidades, problemas y 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 la 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 las 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 del 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.

2.3 El Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos

2.3.1 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.

2.3.2 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.

2.3.3 Visión

Lograr un departamento con desarrollo integral y sostenible.

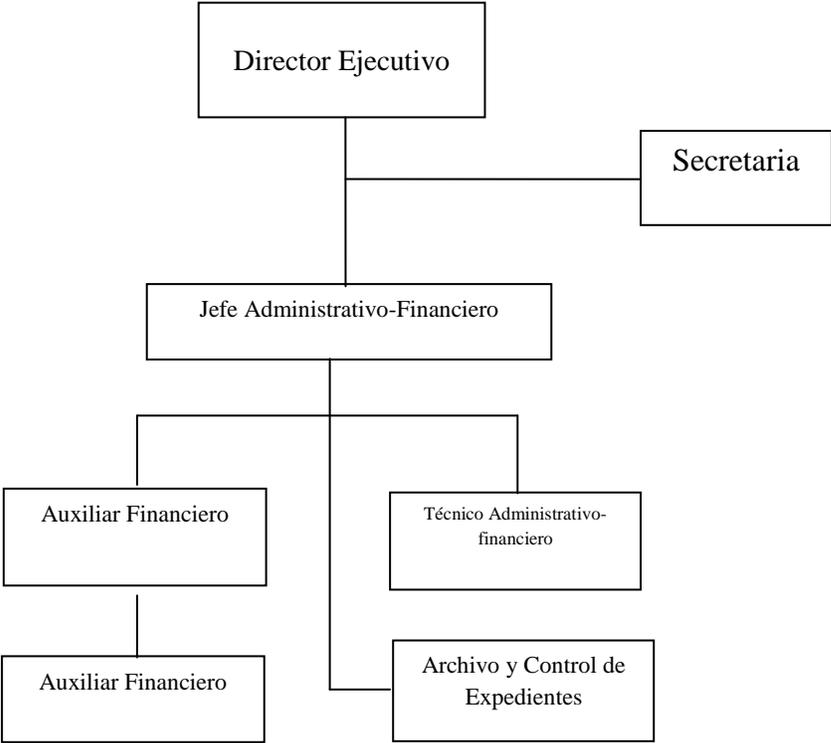
2.3.4 Misión

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

2.3.5 Dirección Ejecutiva

La Dirección Ejecutiva es el ente actor de Gerencia del Consejo Departamental de Desarrollo, las funciones principales son las relativas a la administración y finanzas del presupuesto departamental, el control y monitoreo de proyectos aprobados.

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



Capítulo 3

3.1 La Administración y El Proceso de Dirección

3.1.1 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 los objetivos previamente establecidos.

De acuerdo a Pérez (1997) la administración 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.

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.
- 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 un estudio sobre administración Reyes Ponce (2002), es de destacar lo que anota, 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.

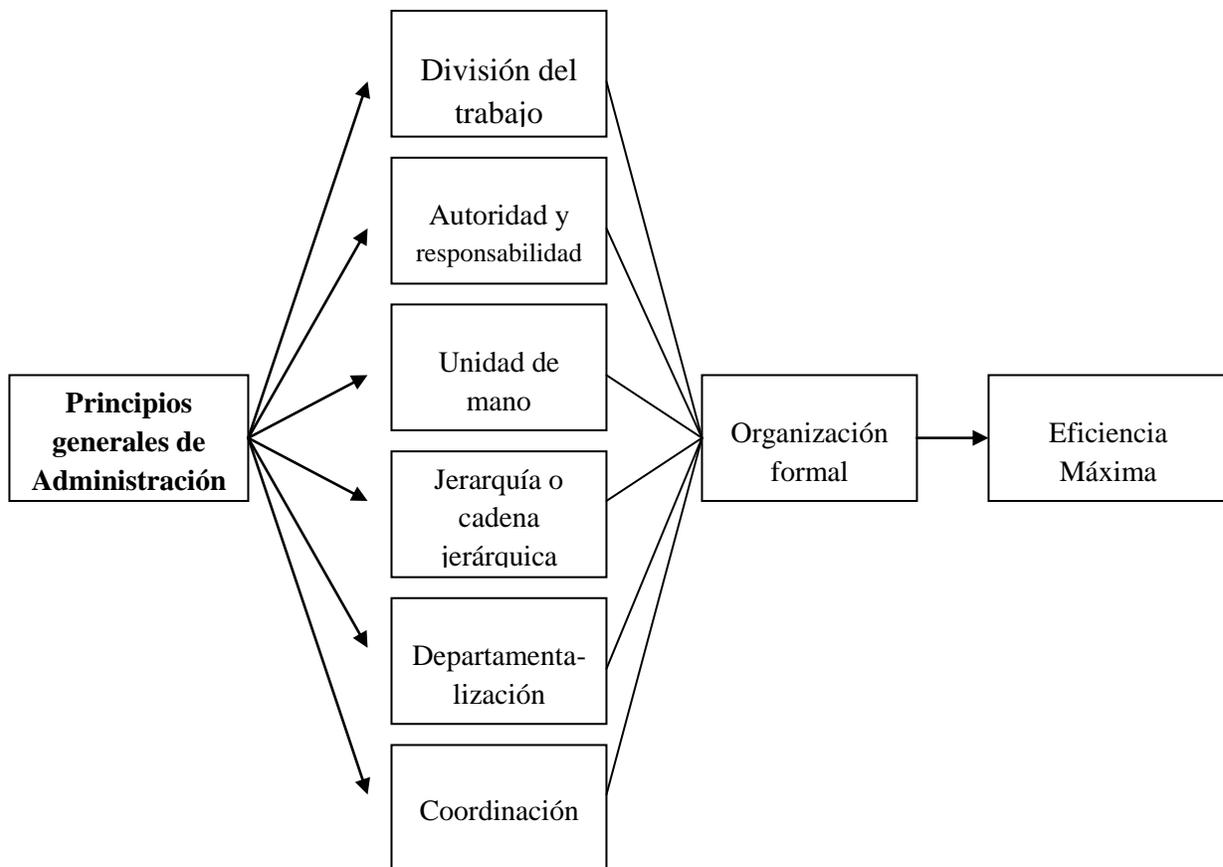
De acuerdo a Reyes Ponce (2002), la importancia de la administración radica en los siguientes enunciados:

- 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:

Cuadro No. 01
Principios generales de administración

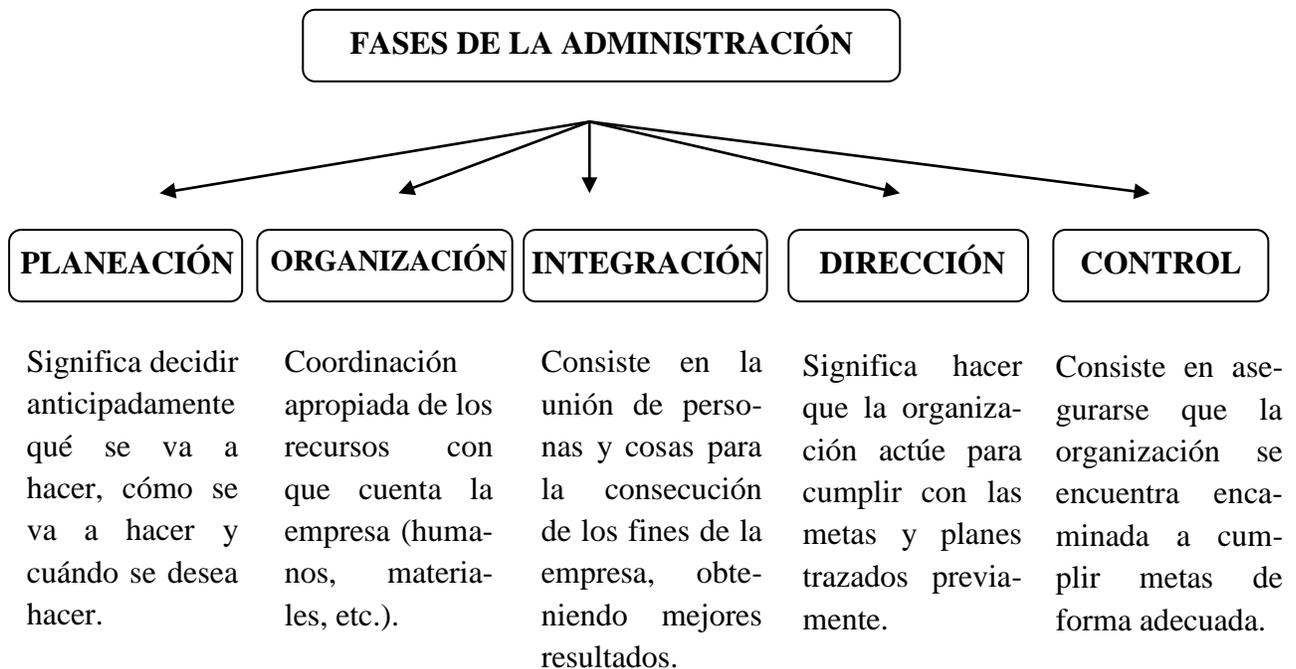


FUENTE: Contabilidad. La Base para Decisiones Gerenciales. Meigs, Robert F. Undécima Edición. Mc GRAW Hill Interamericana. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 2000.

La administración es 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:

Cuadro No. 02

Fases de la administración



FUENTE: Elaboración Propia.

Estas etapas se resumen a continuación:

De acuerdo a Velásquez (2002) la planeación es el primer paso de la administración, que permite pensar, imaginar y ordenar cómo debe ser la empresa en el futuro para lograr el éxito.

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.

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.

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2004), la dirección se refiere al hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Es una actividad que implica la forma de conducir, manejar o dirigir una institución; es realizar el trabajo directamente con las personas dentro del proceso de las distintas operaciones que realiza la misma. Consiste en liderar o motivar las actuaciones de las personas que laboran en la institución, los cuales se conducen a la realización de los objetivos.

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.

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.

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.

3.1.1.1 Conceptos de administración pública y burocracia

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2004), la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos; acercando la definición a lo enunciado por Settembrino (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.

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 más 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.

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 de acuerdo a García Pelayo (1974), como 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.

De acuerdo a 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 está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos.

De acuerdo a Sánchez Cabrera (2006) se hace 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” que la burocracia en el sentido que le da 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”.

Con relación a la burocracia, de acuerdo con la Revista La Noticia (2011), 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 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. 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”, sostuvo Zuvanic. Js.

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.

3.1.1.2 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 los habitantes el goce de derechos y libertades. El 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”.

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 a 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. 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.

3.2. La Dirección

De acuerdo a Castillo (2002), indica que en términos generales, la acción de dirigir consiste en considerar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo. De acuerdo al Diccionario Glosario Administración y Marketing Business.com (2011), la dirección se entiende como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas, para cuyo ejercicio es requerida la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, allí mismo, se define como una influencia bajo la cual los subordinados aceptan voluntariamente la dirección y el control por parte de otra persona o jefe, o bien, es la

función del proceso administrativo que consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos.

De acuerdo a Del Rio (2009), la dirección consiste en aquella función ejecutiva para guiar o conducir, e inspeccionar, o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado en el marco de la administración, la cual en términos generales, describe como la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad, para el logro de sus objetivos.

Por dirección se entiende la acción o influencia interpersonal de la administración para lograr que los subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzo.

La dirección, desde la perspectiva que aquí interesa, requerirá del conocimiento de principios de la administración, además del conocimiento específico de la organización que se dirige. De acuerdo a la enciclopedia electrónica Wikipedia (2011), la dirección administrativa se define como la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea.

De acuerdo a Reyes (2002) la administración, contempla dos grandes fases, una primera, partiendo de la iniciativa de uno o pocos hombres, todo se dirige a la estructuración de ese organismo social; cuando está debidamente estructurado, y la segunda, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos. Los dos aspectos de la administración, se refieren por lo tanto a las formas de estructurar y de operar un organismo social, o sea, a la coordinación teórica y práctica.

De acuerdo a Marco (2009); la importancia del proceso de dirección, radica en que pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización y en que a través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional ya que a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y,

consecuentemente en la productividad. La calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

En síntesis, la importancia de la dirección en cualquier institución se resume de la siguiente manera:

- a. Lineamientos, se relacionan con la planeación y la organización.
- b. Conducta, se ve afectada por la estructura organizacional.
- c. Determinante, se refiere a la productividad.
- d. Objetivos, se relaciona con la eficacia de los sistemas de control.
- e. Comunicación, atañe al funcionamiento.

Para ubicar la dirección en la justa dimensión de importancia dentro de la administración, se debe indicar que las etapas básicas de la administración son cuatro y conforman las dos principales fases; la fase mecánica, compuesta por la planeación y la organización, y la fase dinámica que incluye la dirección y la evaluación.

De acuerdo a Aguirre Galindo (2005), estas etapas consisten en:

La primera etapa dentro de la fase mecánica es la planeación, que se refiere al proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción. La organización es la segunda etapa de la fase mecánica, consistente en la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y las funciones dentro del grupo social.

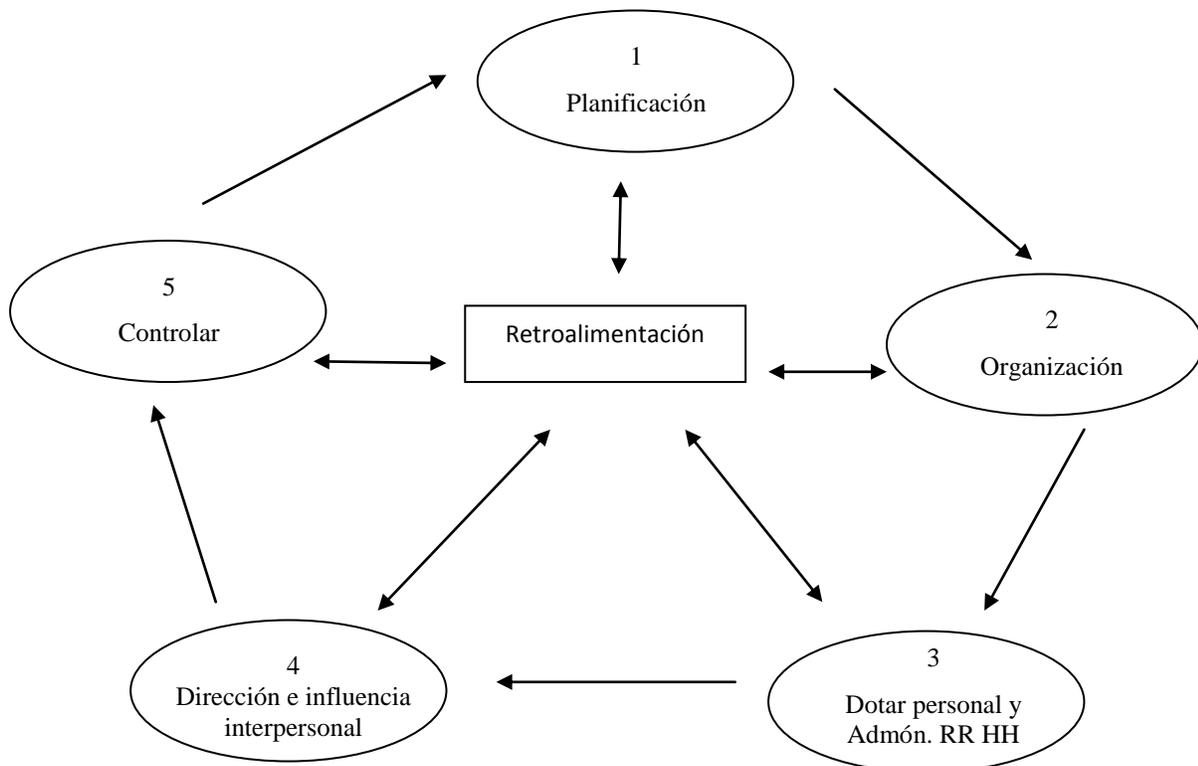
La dirección es la primera etapa de la fase dinámica de la administración, que también se identifica con la coordinación y la ejecución y como ya se dijo, comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de los empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. La última etapa de la fase dinámica es

la de control 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.

Por otro lado, también es válida la concepción que de acuerdo a Welsch y Rivera (2005), describen cinco funciones de la administración y el proceso administrativo e indicando que se realizan en forma permanente y simultánea, sirviéndose una de la otra para nutrirse, como se vislumbra en el cuadro que se reproduce a continuación, tomado de la obra citada de estos autores.

Cuadro No. 03

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



FUENTE: Elaboración Propia.

En ese orden de ideas, la dirección implica conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para ejecutar planes y lograr objetivos de una institución.

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.

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

Dentro de los elementos de la dirección que conllevan la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, se encuentran los siguientes:

- a. Motivación: es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia la realización de las labores, en donde está consciente de obtener beneficios.
- b. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados: un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales e informales; los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encomendarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y tiene la tarea de solucionar problemas y tomar decisiones; mientras que los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.
- c. Comunicación: es el fluido vital de una organización; en donde la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes o directores, porque representa una hebra común para la realización de las funciones administrativas de manera adecuada.
- d. Supervisión: es una actividad especializada y técnica que tiene como propósito principal el utilizar racionalmente los factores que hacen posible la realización de los distintos procesos de trabajo.

- e. Alcanzar las metas de la organización: toda persona busca culminar las metas personales, profesionales y laborales; es por ellos que en base al trabajo en equipo se logran alcanzar las metas de cada institución.

Dentro de las características de la dirección, se encuentran las siguientes:

- a. Impartir órdenes.
- b. Acciones destinadas a lograr objetivos.
- c. Se realiza en todos los niveles de la organización.
- d. Etapa más creativa del proceso de administración.

La dirección contiene distintos principios, los cuales se detallan a continuación:

- a. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses: la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- b. Impersonalidad de mando: se refiere a que la autoridad y mando surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- c. De la supervisión directa: se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a los subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
- d. De la vía jerárquica: postula al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a los subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
- e. De la resolución del conflicto: indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.
- f. Aprovechamiento del conflicto:
 - Experiencia
 - Experimentación
 - Investigación
 - Aplicar la decisión

De acuerdo a Goleman (2002), los seis estilos de dirección, son los siguientes:

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.

3.2.1 La Importancia de la Dirección en la Administración

De acuerdo a Castillo (2002), para descifrar la importancia que tiene la dirección dentro del proceso administrativo, se debe anotar en primera instancia que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo. Estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares.

De forma más específica, Castro (1999) enlista como razones de la importancia de la dirección los siguientes aspectos:

- a. Promueve todos los lineamientos establecidos durante la Planeación y la Organización.
- b. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- c. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
- d. La calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.
- e. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

3.2.2 La Dirección y los procesos operativos de ejecución

Dependiendo del tamaño de la institución, la dirección puede ser ejercida por una sola persona o por varias distribuidas en diferentes niveles:

- i) Alta dirección: corresponde a los altos cargos de la institución (presidente, director general). Son los máximos responsables del cumplimiento de los objetivos.
- ii) Dirección intermedia: directivos o jefes de departamento. Asumen principalmente funciones organizativas.
- iii) Dirección operativa: encargada de asignar tareas y supervisar a los trabajadores en el proceso productivo (jefes de sección, división o equipo).

Concordando con lo anotado respecto al concepto de dirección y en ampliación de los mecanismos con que cuenta el administrador para dirigir, de acuerdo a Marco (2006), señala que la dirección es la etapa del proceso administrativo que 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.

De acuerdo a Chiavenato (2005), refiriéndose a las funciones del administrador, entendidas como las etapas del proceso administrativo, 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.

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. Para llevar a cabo la labor de dirección y alcanzar los objetivos marcados, los directivos tendrán que realizar las siguientes funciones:

- 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.
- 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. De acuerdo a DRAE (2011) indica específicamente, que la incidencia de la dirección en los procesos de ejecución institucional, se da mediante las funciones de gestión, ejecución y/o coordinación, así como de control.

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.

Capítulo 4

4.1 La Ejecución Presupuestaria

4.1.1 El Presupuesto

De acuerdo a Del Rio (2009) el término 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. 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, anotando que en suma, el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un lapso precisado. De acuerdo a Welsch (2005), la administración es el método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directas de planificación, coordinación y control.

De acuerdo con Horngren (2002), en términos generales, el presupuesto es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control. Los presupuestos, básicamente no son sino estados financieros anticipados, expresiones formales y monetarias de los planes administrativos.

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.

De acuerdo a Del Rio (2009), 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:

Cuadro No. 4

Fases del Proceso Administrativo y Objetivos de la Ejecución Presupuestaria

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	OBJETIVOS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
<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 realice 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 realice. 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.

Como se puede observar, el proceso administrativo y la dirección son herramientas de enorme utilidad para la toma de decisiones, políticas a seguir, visión de conjunto, etcétera; es decir, da lugar, a una buena dirección.

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 utilizó 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, predeterminedar 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. De acuerdo a Llaguno Barre (2008), lo define el principal instrumento de planificación y control de la ejecución de las actividades financieras del gobierno. Mediante ese, 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.

De acuerdo a del Rio (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. En este sentido, el mismo autor brinda la siguiente diferenciación de los presupuestos:

CUADRO No. 05

Diferenciación de Presupuesto Público y Privado

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

FUENTE: Elaboración Propia.

4.1.1.1 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 Consejos 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, que en sus preceptos legales señala:

Artículo 1. Objeto. La presente Ley tiene por finalidad normar, los sistemas presupuestarios de contabilidad integrada gubernamental, de tesorería y de crédito público, a efecto de:

- a. Realizar la programación, organización, coordinación, ejecución y control de la captación y uso de los recursos públicos bajo los principios de legalidad, economía, eficiencia, eficacia y equidad, para el cumplimiento de los programas y los proyectos de conformidad con las políticas establecidas;
- b. Sistematizar los procesos de programación, gestión y evaluación de los resultados del sector público;
- c. Desarrollar y mantener sistemas integrados que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento de la ejecución física y financiera del sector público;
- d. Velar por el uso eficaz y eficiente del crédito público, coordinando los programas de desembolso y utilización de los recursos, así como las acciones de las entidades que intervienen en la gestión de la deuda interna y externa;
- e. Fortalecer la capacidad administrativa y los sistemas de control y seguimiento para asegurar el adecuado uso de los recursos del Estado; y,

f. Responsabilizar a la autoridad superior de cada organismo o entidad del sector público, por la implantación y mantenimiento de:

I. Un sistema contable integrado, que responda a las necesidades de registro de la información financiera y de realizaciones físicas, confiable y oportuno, acorde a sus propias características;

II. Un eficiente y eficaz sistema de control interno normativo, financiero, económico y de gestión sobre sus propias operaciones, organizado en base a las normas generales emitidas por la Contraloría General de Cuentas; y,

III. Procedimientos que aseguren el eficaz y eficiente desarrollo de las actividades institucionales y la evaluación de los resultados de los programas, proyectos y operaciones.

ARTICULO 2. AMBITO DE APLICACION. Están sujetos a las disposiciones de la presente ley:

a. Los Organismos del Estado;

b. Las entidades descentralizadas y autónomas;

c. Las empresas cualquiera sea su forma de organización, cuyo capital esté conformado mayoritariamente con aportaciones del Estado; y,

e. Las demás instituciones que conforman el sector público.

ARTICULO 3. DESCONCENTRACION DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

Integran los sistemas presupuestarios, de contabilidad integrada gubernamental, tesorería y crédito público; el Ministerio de Finanzas Públicas, como órgano rector, y todas las unidades que cumplan funciones de administración financiera en cada uno de los organismos y entes del Sector Público.

Estas unidades serán responsables de velar por el cumplimiento de las políticas, normas y lineamientos que, en materia financiera, establezcan las autoridades competentes en el marco de esta ley.

ARTICULO 6. EJERCICIO FISCAL. El ejercicio fiscal del sector público se inicia el uno de enero y termina el treinta y uno de diciembre de cada año.

ARTICULO 7. EL SISTEMA PRESUPUESTARIO. El sistema presupuestario lo constituyen el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen el proceso presupuestario de todos los organismos y entidades que conforman el sector público y que se describen en esta ley y su reglamento.

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. Fondo Nacional para la Paz (FONAPAZ),
- f. Fundación Solar,
- g. Fondo de Tierras,
- h. Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP),
- i. Instituto Nacional de Bosques (INAB), y
- j. Secretaria Presidencial de la Mujer.
- k. Y todas las instituciones gubernamentales que cuentan con sede en el departamento de San Marcos.

4.1.2 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, 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.

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:

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.

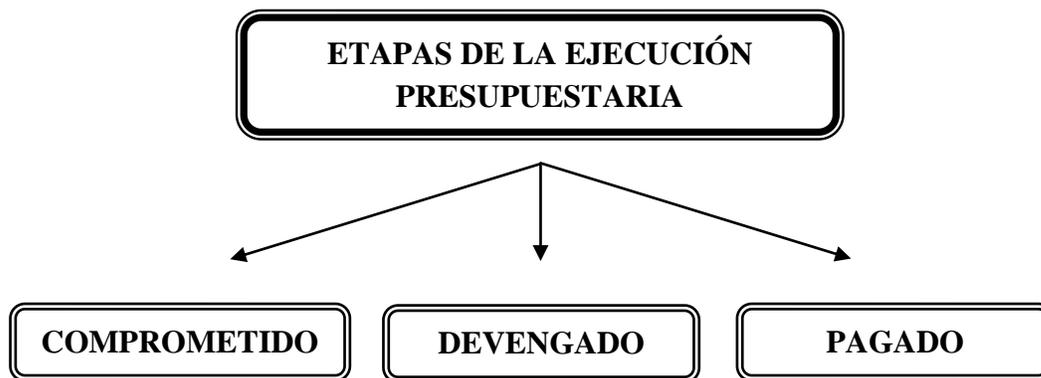
3. Aprobación de la programación trimestral: la Dirección Técnica del Presupuesto y la Tesorería Nacional comunicarán a cada organismo las cuotas de compromisos y devengados y las de pagos, respectivamente, para el trimestre siguiente, antes del día siguiente, antes del día 27 del último mes del trimestre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

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:

CUADRO No. 06

Etapas de la Ejecución Presupuestaria



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.

Además de las consideraciones anteriores, los preceptos legales en los que se rige todo el proceso de ejecución presupuestaria se encuentran tipificados en la **Ley De Contrataciones Del Estado, Decreto Número 57-92, específicamente en los artículos siguientes:**

Artículo 1. Objeto. La compra, venta y contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales o municipales, se sujetan a la presente ley y su reglamento.

Artículo 2. Negociaciones entre las entidades del sector público. Se autoriza la adquisición de bienes, servicios personales y no personales y de suministros entre las dependencias de los organismos del Estado y entre éstas y las entidades descentralizadas, autónomas, unidades ejecutoras y las municipalidades, las cuales se regulan conforme lo establezca el reglamento de esta ley.

Artículo 3. Disponibilidades Presupuestarias. Los organismos del Estado, entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras y las municipalidades a que se refiere el artículo primero, podrán solicitar ofertas aun si no se cuenta con las asignaciones presupuestarias que permitan cubrir los pagos. Para la adjudicación definitiva y firma del contrato, sí se requerirá la existencia de partidas presupuestarias. Solicitadas las ofertas no podrá transferirse la asignación presupuestaria para otro destino, salvo que se acredite que los recursos no serán utilizados durante el ejercicio fiscal en vigor. Cuando el contrato continúe vigente durante varios

ejercicios fiscales, la entidad contratante debe asegurar las asignaciones presupuestarias correspondientes.

La contravención a lo dispuesto por el presente artículo, hace responsables a los funcionarios o empleados correspondientes de lo establecido en el Artículo 83 de la presente ley, sin perjuicio de las demás responsabilidades a que haya lugar.

Artículo 9. Autoridades Superiores. Corresponde la designación de los integrantes de la Junta de Licitación y la aprobación de la adjudicación de toda licitación, a las autoridades superiores siguientes:

...5. Para las municipalidades y sus empresas ubicadas en las cabeceras departamentales:

5.1 Al Alcalde o al Gerente, según sea el caso, cuando el monto no exceda de novecientos mil quetzales (Q.900,000.00).

5.2 A la Corporación municipal o a la autoridad máxima de la empresa, cuando el valor total exceda de novecientos mil quetzales (Q.900,000.00).

6. Para las municipalidades y sus empresas ubicadas fuera de las cabeceras departamentales:

6.1 Al Alcalde o al Gerente, según sea el caso, cuando el monto no exceda de novecientos mil quetzales (Q. 900,000.00).

6.2 A la Corporación municipal o a la autoridad máxima de la empresa, cuando el valor total exceda de novecientos mil quetzales (Q 900,000.00)...

Artículo 17. Monto. Cuando el monto total de los bienes, suministros y obras, exceda de las cantidades establecidas, en el artículo 38, la compra o contratación deberá hacerse por Licitación Pública, salvo los casos de excepción que indica la presente ley, en el capítulo III del Título III. Si no excede de dicha suma, se sujetará a los requisitos de cotización o a los de compra directa, conforme se establece en esta ley y en su reglamento.

ARTICULO 23. Publicaciones. Las convocatorias a licitar se publicarán por lo menos dos veces en el diario oficial y dos veces en otro de mayor circulación, así como en el Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado de Guatemala -GUATECOMPRAS-, dentro de un plazo no mayor de quince (15) días hábiles entre ambas publicaciones Entre la última publicación y el día fijado para la presentación y recepción de ofertas, deberá mediar un plazo no menor de cuarenta (40) días.

En lo relativo a lo dispuesto en convenios y tratados internacionales de los cuales la República de Guatemala sea parte, las disposiciones contenidas en los mismos se aplicaran en forma complementaria, siempre y cuando no contradigan el contenido del presente artículo.

REGIMEN DE COTIZACION

Artículo 38. Monto. Cuando el precio de los bienes, o de las obras, suministros o la remuneración de los servicios exceda de treinta mil quetzales (Q.30,000.00) y no sobrepase los siguientes montos, la compra o contratación podrá hacerse por el sistema de cotización, así:

a) Para las municipalidades que no exceda de novecientos mil quetzales (Q.900,000.000).

b) Para el Estado y otras entidades, que no exceda de novecientos mil quetzales (Q.900,000.00).

En el sistema de cotización, la aprobación de los formularios, designación de la junta y la aprobación de la adjudicación, compete a las autoridades administrativas que en jerarquía le siguen a las nominadas en el artículo 9 de esta Ley.

Si los bienes, suministros o remuneración de los servicios están contemplados en el Contrato Abierto, entonces procederá la cotización. De realizarse la misma será responsable el funcionario que la autorizó.

Artículo 39. Formulario de cotización. Mediante formulario de cotización, deberá obtenerse un mínimo de tres ofertas firmes solicitadas a proveedores que se dediquen en forma permanente a ese giro comercial y esté legalmente establecido para el efecto y que estén en condiciones de vender o contratar los bienes, suministros, obras o servicios requeridos. Los formularios de cotización, las bases, especificaciones generales, especificaciones técnicas, disposiciones especiales y planos, según procedan deberán entregarse sin costo alguno a los interesados en presentar ofertas.

La entidad o persona contratante no deberá fijar especificaciones técnicas o disposiciones especiales que requieran o hagan referencia a determinadas marcas, nombres comerciales, patentes, diseños, tipos, orígenes específicos, productores o proveedores, salvo que no exista otra manera suficientemente precisa y comprensible para describir los requisitos de la contratación y siempre que, en tales casos, se incluyan en las especificaciones, requisitos, documentos y formularios de cotización expresiones como: o equivalente, o semejante, o similar, o análogo.

Artículo 39 Bis. Modificaciones al formulario de cotización. Cuando una entidad contratante, en el curso de un proceso de cotización, modifique las condiciones de la cotización, transmitirá a todos los oferentes, concursantes y proveedores que estén participando en la cotización, las modificaciones realizadas, por escrito y por los medios más expeditos posibles incluyendo el Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado de Guatemala -

GUATECOMPRAS-. Los oferentes, concursantes y proveedores que estén participando en la cotización y que reciban las modificaciones, contarán con un tiempo razonable, no menor de ocho (8) días, para modificar y volver a presentar sus ofertas.

Artículo 40. Aprobación del formulario y de documentos para cotización. El formulario y los documentos indicados en el artículo anterior, deberán ser aprobados por la autoridad superior de la entidad contratante, antes de requerirse las ofertas.

EXCEPCIONES

ARTICULO 43. Compra directa. La contratación que se efectúe en un solo acto, con una misma persona y por un precio de hasta treinta mil quetzales (Q.30,000.00), se realizará bajo la responsabilidad y autorización previa de la autoridad administrativa superior de la entidad interesada, tomando en cuenta el precio, calidad, el plazo de entrega y demás condiciones que favorezcan los intereses del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, siguiéndose el procedimiento que establezca dicha autoridad.

En caso de ausencia de ofertas fehacientes, reguladas en el artículo 32 de la presente Ley, se podrá hacer compra directa, sin atender los límites establecidos en el artículo 38.

CAPITULO UNICO

GARANTIAS O SEGUROS

Artículo 64. De sostenimiento de oferta. La firmeza de la oferta se caucionará con depósito en efectivo o mediante fianza, por un porcentaje no menor del uno por ciento (1%) ni mayor del cinco por ciento (5%) del valor del contrato. Cubrirá el período comprendido desde la recepción y apertura de plicas, hasta la aprobación de la adjudicación y, en todo caso, tendrá una vigencia de ciento veinte (120) días. Sin embargo, con el adjudicatario puede convenirse su prórroga.

ARTICULO 65. De cumplimiento. Para garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones estipuladas en el contrato, el contratista deberá prestar fianza, depósito en efectivo o constituir hipoteca en los porcentajes y condiciones que señale el reglamento. Para el caso de obras, además esta garantía cubrirá las fallas o desperfectos que aparecieren durante la ejecución del contrato, antes de que se constituya la garantía de conservación.

Artículo 66. De anticipo. Previo a recibir cualquier suma por concepto de anticipo, el contratista constituirá garantía mediante fianza o hipoteca por el monto de un cien por ciento (100%) del mismo. La garantía podrá reducirse en la medida que se amortice el valor del anticipo cubriendo

siempre el máximo del saldo deudor y estará vigente hasta su total amortización. El reglamento establecerá el procedimiento de reducción y lo concerniente en los casos de rescisión, resolución y terminación de contrato.

Artículo 67. De conservación de obra o de calidad o de funcionamiento. El contratista responderá por la conservación de la obra, mediante depósito en efectivo, fianza, hipoteca o prenda, a su elección, que cubra el valor de las reparaciones de las Tallas o desperfectos que le sean imputables y que aparecieren durante el tiempo de responsabilidad de dieciocho (18) meses contados a partir de la fecha de recepción de la obra.

Tratándose de bienes y suministros, deberá otorgarse garantía de calidad y/o funcionamiento, cuando proceda. La garantía de conservación de obra, o de calidad y/o funcionamiento, deberá otorgarse por el equivalente al quince por ciento (15%) del valor original del contrato, como requisito previo para la recepción de la obra, bien o suministro.

El vencimiento del tiempo de responsabilidad previsto en el párrafo anterior, no exime al contratista de las responsabilidades por destrucción o deterioro de la obra debido a dolo o culpa de su parte, por el plazo de cinco (5) años, a partir de la recepción definitiva de la obra.

ARTICULO 68. De saldos deudores. Para garantizar el pago de saldos deudores que pudieran resultar a favor del Estado, de la entidad correspondiente o de terceros en la liquidación, el contratista deberá prestar fianza, depósito en efectivo, constituir hipoteca o prenda, a su elección, por el cinco por ciento (5%) del valor original del contrato. Esta garantía deberá otorgarse simultáneamente con la de conservación de obra como requisito previo para la recepción de la obra, bien o suministro. Aprobada la liquidación, si no hubiere saldos deudores, se cancelará esta garantía.

ARTICULO 69. Formalidades. Las fianzas a que se refiere este capítulo, deberán formalizarse mediante póliza emitida por instituciones autorizadas para operar en Guatemala. Cuando la garantía consistiere en depósitos, deberá hacerse en quetzales o por medio de cheque certificado. Cuando sea hipoteca o prenda a través de Escritura Pública, debidamente registrada. En todo caso quedará a criterio del contratista la garantía a proporcionar.

ARTICULO 70. Garantías. El contratista deberá garantizar mediante seguro, depósito en efectivo, hipoteca o prenda, que cubran los riesgos a que estén sujetos los bienes, suministros u

obras, según se indique en las bases. Tales garantías cubrirán los riesgos que se determinen en el contrato.

4.1.2.1. Sistemas en línea que intervienen en la ejecución presupuestaria

Dentro de los sistemas en línea que intervienen en la ejecución presupuestaria, se encuentran los siguientes:

- a. Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP): con el propósito de mejorar la calidad de la inversión pública y de responder de manera efectiva a las necesidades de la población, se ha puesto en marcha el sistema de inversión pública para lograr su eficiencia. Es así como en Guatemala, este sistema ordena el proceso de inversión, establece normas y reglas claras para el tratamiento de cada una de las etapas que la conforman, del funcionamiento y de la obligatoriedad; para llevar un control del ciclo de vida de los proyectos integrado por pre inversión (idea, perfil, pre factibilidad, factibilidad y diseño), inversión (Ejecución) y operación de los mismos.
- b. Sistema de Gestión (SIGES): es la herramienta informática que utilizan las distintas entidades públicas para emitir lo relacionado con órdenes de compra, liquidación y pago; en la gestión de compra de bienes o servicios que requieren en cualquier momento.
- c. Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN): herramienta informática que lleva el control estricto de la ejecución presupuestaria de las entidades, registrando ingresos y el gasto de los programas y proyectos según corresponda, generando automáticamente con cada registro la contabilidad del estado y el proceso de pago; así también, contempla el registro de metas, indicadores de desempeño e ingreso del Plan Operativo Anual de cada institución.
- d. Sistema de control de desembolsos y transferencias (CODET): es la herramienta informática que lleva el control de los desembolsos y transferencias realizadas en las distintas entidades públicas.

La base legal de los sistemas en línea para el control de la ejecución presupuestaria se encuentra regulada en el artículo 1, de la Ley Orgánica del Presupuesto, que literalmente dice:

Artículo 1. Objeto. La presente Ley tiene por finalidad normar, los sistemas presupuestarios de contabilidad integrada gubernamental, de tesorería y de crédito público, a efecto de:

- a. Realizar la programación, organización, coordinación, ejecución y control de la captación y uso de los recursos públicos bajo los principios de legalidad, economía, eficiencia, eficacia y equidad, para el cumplimiento de los programas y los proyectos de conformidad con las políticas establecidas;
- b. Sistematizar los procesos de programación, gestión y evaluación de los resultados del sector público;
- c. Desarrollar y mantener sistemas integrados que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento de la ejecución física y financiera del sector público;
- d. Velar por el uso eficaz y eficiente del crédito público, coordinando los programas de desembolso y utilización de los recursos, así como las acciones de las entidades que intervienen en la gestión de la deuda interna y externa.

Capítulo 5

5.1 El Proceso de Dirección y la incidencia en la ejecución presupuestaria de la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

5.1.1 Funciones

El Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo es el medio principal de participación de la población maya, xinka y garífuna y no indígena, en la gestión pública para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo. El objetivo es: "...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.

El Sistema de Consejos de Desarrollo está integrado por niveles, de la siguiente forma:

- 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.

Los Consejos Departamentales de Desarrollo (CODEDE) pertenecen al Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo de Guatemala, el cual es de creación constitucional; por lo que esta entidad reúne a varios representantes de los distintos sectores de la población, en donde, se representa la participación de la población en general, es decir, tanto social como económica.

Los Consejos Departamentales de Desarrollo se integran por: el gobernador del departamento (quien preside y coordina); los alcaldes municipales del departamento; el jefe de la oficina

departamental de la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia (Secretario); un representante de cada entidad pública que designe el Organismo Ejecutivo; representante de cada pueblo indígena que habita en el departamento; representante de cooperativas del departamento; representante de asociaciones de micro, pequeñas y medianas empresas del departamento; un representante de asociaciones agropecuarias, comerciales, financiera se industriales; dos representantes de organizaciones campesinas; representante de organizaciones de trabajadores del departamento; representante de organizaciones guatemaltecas no gubernamentales de desarrollo; representante de las organizaciones de mujeres del departamento; un representante de la Universidad de San Carlos de Guatemala y un representante de las universidades privadas del departamento.

En ese sentido, dentro de las principales funciones de los Consejos Departamentales de Desarrollo se encuentran las siguientes:

- a. Apoyar a municipalidades del departamento en el correcto funcionamiento de consejos municipales de desarrollo (COMUDE) y de los consejos comunitarios de desarrollo (COCODE), para que cumplan con los objetivos.
- b. Formular planes, programas y proyectos de desarrollo para remitirlos a los consejos nacional y regional de desarrollo urbano y rural para incorporarse en la Política de Desarrollo de la Nación y de la región.
- c. Promover la descentralización y desconcentración de la administración pública como la coordinación interinstitucional en el departamento.
- d. Facilitar la organización y participación de la población y de organizaciones en la priorización de necesidades, problemas y soluciones, para el desarrollo integral del departamento.
- e. Conocer montos máximos de pre inversión e inversión pública, para el año fiscal siguiente, provenientes del proyecto del presupuesto general de la nación, y proponer al Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural las recomendaciones con base en disponibilidades financieras, priorizadas por consejos municipales de desarrollo y políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo vigentes, conforme al Sistema Nacional de Inversión Pública.

- f. Brindar seguimiento a ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo, verificar y evaluar su cumplimiento y, cuando sea oportuno, proponer medidas correctivas o a las entidades responsables.
- g. Reportar a las autoridades departamentales correspondientes, el desempeño de funcionarios con responsabilidad sectorial en el departamento.
- h. Proponer al Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural la distribución del monto de recursos de pre inversión e inversión pública, provenientes del proyecto de presupuesto general de la nación para el año fiscal siguiente, entre los municipios, con base en propuestas de consejos municipales de desarrollo, presentadas por los alcaldes respectivos.
- i. Conocer e informar a consejos municipales de desarrollo, a través de los alcaldes, sobre la ejecución presupuestaria de pre inversión e inversión pública del año fiscal anterior, financiada con recursos provenientes del presupuesto general de gastos de la nación.
- j. Contribuir a la definición y seguimiento de la política fiscal, en el marco del mandato de formulación de las políticas de desarrollo.

Las funciones en cualquier entidad son vitales, y específicamente en La Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo CODEDE de San Marcos, el conocimiento de éstas es un factor determinante, pero más aún, la separación de funciones en los niveles porque permite definir las actividades de manera concreta de los colaboradores, para buscar la obtención de resultados positivos en función de los objetivos planteados, requeridos y necesarios de la institución y con esto coadyuvar en la gestión de la ejecución presupuestaria y por ende, que exista una adecuada administración en general de la entidad, misma que se constituye en engranaje básico para la concatenación de procesos con los entes y actores a lo externo de ésta dirección pero dentro del sistema del Consejo Departamental de Desarrollo.

Es por ello que es importante que las entidades cuenten con manuales o guías administrativas que se constituyan en herramientas que facilitan el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas por lo que representan un instrumento de comunicación; existiendo diferentes tipos de manuales y guías entre los cuales sobresalen los siguientes: de normas y procedimientos, de descripción de puestos, de reclutamiento y selección de personal, de sueldos y salarios, de

servicios públicos, entre otros; cada uno depende del tipo de necesidad, por lo que en conjunto representan un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas a cabalidad.

En ese orden de ideas, en la Dirección Ejecutiva del CODEDE, hay un vacío por cuanto no existe un documento técnico que enmarque una organización administrativa acorde y eficaz, así como la descripción de puestos y sus funciones necesarias en donde se dé a conocer claramente el que hacer de cada integrante del equipo de trabajo de esta entidad. El personal que labora se rige únicamente mediante los contratos de trabajo, los cuales indican de manera general, la actividad a desarrollar en cada uno de los diferentes puestos de trabajo que se dan de acuerdo a la coyuntura política, sin atender un proceso planificado en función de la gestión por resultados, es decir, éstos documentos no consignan las funciones y atribuciones de los empleados de esta entidad; es por ello vital que exista un documento que indique claramente las funciones a desarrollar por cada empleado y lograr así los objetivos propuestos de la institución.

Es notoria la importancia de definir los procesos y 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. La definición clara de funciones evita la sobrecarga de trabajo, la cual se traduce en optimización del esfuerzo físico y mental de los trabajadores.

De acuerdo al instrumento de consulta, la labor del director ejecutivo va encaminada principalmente a actividades de representación, de protocolo y de relaciones político-partidistas, dirigidas a la toma de decisiones básicamente en el manejo del presupuesto, atendiendo requerimientos de los actores políticos en turno, actividades que están fuera del contexto del proceso de dirección a lo interno de la dirección ejecutiva y por lo tanto al no participar directamente en el proceso administrativo, no genera beneficio sustancial en la agilización y la gestión del presupuesto.

El jefe financiero del CODEDE de San Marcos, indica que la carga laboral del puesto que desempeña es excesiva, debido a que además de coordinar y dar seguimiento a todo el proceso de desembolsos y preparar la totalidad de la papelería para que esto se haga operativo, realiza una función de incidencia directa y constante a los concejos municipales y sobre todo a los alcaldes para que cumplan de acuerdo a los tiempos establecidos, con la totalidad de requisitos indispensables que permitan completar los expedientes, esta situación conlleva demasiada pérdida de tiempo y desgaste, aunado al hecho que, en ocasiones también se revisan la documentación respectiva debido a que a los responsables directos de esta función no pueden realizar la revisión de la totalidad de expedientes por falta de tiempo. Sobre la pregunta los demás colaboradores del Consejo Departamental de Desarrollo no respondieron.

Dentro de los pasos a seguir por parte de las municipalidades para que exista financiamiento de programas o proyectos por parte del Consejo Departamental de Desarrollo, como procedimiento de gestión están los siguientes:

El coordinador de la Dirección Municipal de Planificación –DMP- con el apoyo de la alcaldía municipal elabora el listado de proyectos con financiamiento de CODEDE para el año siguiente.

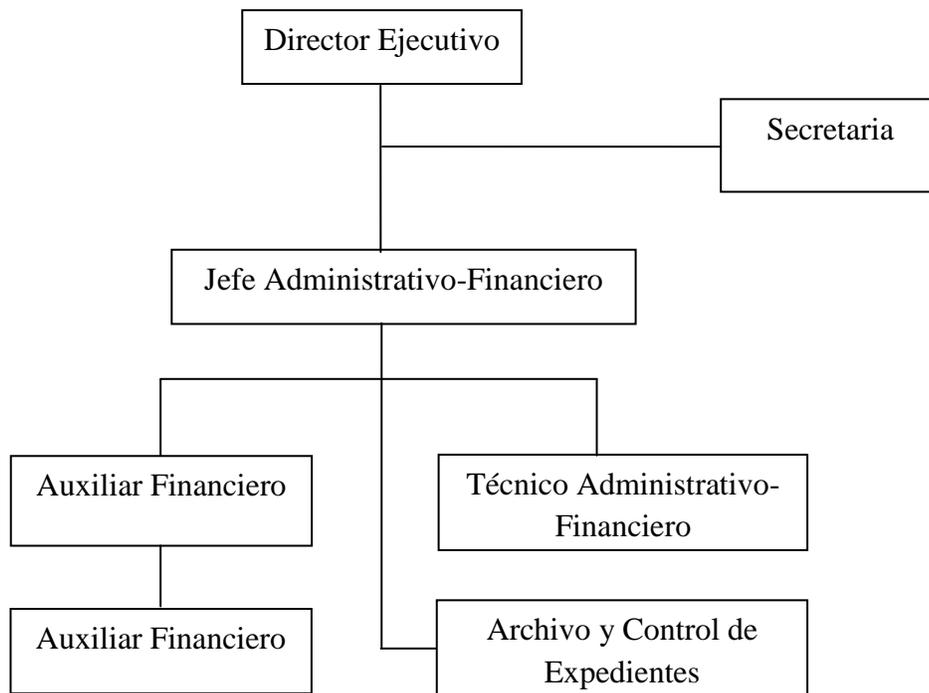
- a. Aprobado el listado, se elaboran los perfiles incluyendo la totalidad de requisitos que el Consejo Departamental de Desarrollo solicita.
- b. Los perfiles son enviados a la alcaldía para la aprobación.
- c. La alcaldía envía nuevamente al coordinador de la Dirección Municipal de Planificación lo relacionado con los perfiles aprobados o indica las correcciones necesarias; al darse correcciones deben repetirse los pasos b y c precedentes.
- d. Al aprobarse completamente por la alcaldía y al cumplir con la totalidad de requisitos, se ingresan físicamente al CODEDE para solicitar el financiamiento respectivo.
- e. En un plazo de 1 a 6 meses el Consejo Departamental de Desarrollo envía a la alcaldía el listado de proyectos aprobados.

- f. La alcaldía envía al coordinador de la Dirección Municipal de Planificación el listado de proyectos aprobados por el Consejo Departamental de Desarrollo, para la planificación respectiva.
- g. El coordinador de la Dirección Municipal de Planificación asigna al área técnica la planificación de los mismos, los cuales se planifican dependiendo de la complejidad de los proyectos en un plazo aproximado de 2 a 5 meses; es importante tomar en cuenta que, cuando los proyectos lo requieren se solicitan los estudios necesarios, por ejemplo: levantamiento topográfico, estudio hidrogeológico, entre otros.
- h. Los proyectos ya planificados son revisados por el sub coordinador y por el coordinador de la Dirección Municipal de Planificación, quienes aprueban o indican las correcciones necesarias al mismo.
- i. De existir correcciones, se realizan en el área técnica y se repite el paso i.
- j. Al ser evaluados y aprobados los proyectos por el coordinador de la Dirección Municipal de Planificación, se envían a la alcaldía para su evaluación y aprobación.
- k. La alcaldía envía los proyectos aprobados o bien, indicando correcciones a la Dirección Municipal de Planificación.
- l. Al ser aprobados por la alcaldía, se ingresan físicamente al Consejo de Desarrollo para el financiamiento.
- m. El CODEDE evalúa y aprueba el proyecto, o bien, indica las correcciones necesarias.
- n. Aprobado por el CODEDE se elabora el convenio del proyecto y se le brinda el seguimiento respectivo para la entrega del financiamiento.

Como puede notarse el procedimiento es bastante complejo y poco eficaz, sin embargo el mayor inconveniente estriba en la falta en el control y manejo de los tiempos de cada etapa tanto de las autoridades municipales como de la Dirección Municipal de Planificación, lo cual repercute por una parte en la calidad de la documentación presentada a las diferentes instituciones y por otra a la falta en la diligencia de fechas en la entrega de expedientes, generando inconvenientes a la dirección ejecutiva para los procesos de gestión y desembolsos de los proyectos solicitados.

Se ha visualizado que dentro de la estructura organizativa de la Dirección Ejecutiva del CODEDE, debe contarse con el personal necesario que permita desarrollar la labor de la mejor manera posible, para lograr la eficiencia de cada entidad; sin embargo, es evidente que en la dirección ejecutiva existe personal limitado, el cual no es suficiente para cubrir a cabalidad las distintas funciones de la entidad; por lo que es importante contar con el personal necesario y adecuado que permita que cada colaborador tenga bajo el cargo diferentes funciones para desempeñarlas a cabalidad y a plenitud, y por ende, lograr obtener mejores resultados en la gestión de esta dirección.

Toda organización debe contar con un organigrama el cual representa la estructura orgánica de una entidad o parte de ella y las relaciones de autoridad y responsabilidad que guardan entre sí las unidades administrativas que la integran, de esta cuenta, de acuerdo con la investigación realizada, el equipo de trabajo de la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos se encuentra integrado por siete personas, las cuales ocupan los siguientes puestos: director ejecutivo, jefe administrativo-financiero, secretaria, auxiliar técnico-administrativo, dos auxiliares financieros, y archivador de expedientes; quienes se conforman de la siguiente manera:



De acuerdo al organigrama anterior, el director ejecutivo debe administrar al personal de la dirección ejecutiva, manteniendo una estrecha relación especialmente con el jefe administrativo-financiero y secretaria. El jefe financiero tiene bajo su cargo en forma directa a los asistentes o auxiliares financieros, son ellos quienes apoyan en las distintas actividades que se realizan en el área financiera del Consejo de Desarrollo de San Marcos.

Por consiguiente, se pudo observar que la escasa delimitación de funciones es un factor sumamente influyente en el déficit de la Ejecución Presupuestaria del CODEDE, 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; lo cual repercute grandemente en la gestión administrativa de esta entidad; por lo que es evidente la necesidad de contar con una guía técnica que permita facilitar operativamente el proceso de ejecución presupuestaria en el Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

5.1.2 Capacitación e Instrucción

Los Consejos Departamentales de Desarrollo como cualquier otra entidad, deben contar con la administración adecuada para la toma de decisiones acertada, a través de las distintas áreas que conforman este tipo de entidades, en donde sobresale la organización del equipo de trabajo, la planificación de los distintos proyectos y programas a desarrollar, el control de las operaciones y las cuentas bancarias, la divulgación de la información obtenida, así como la debida administración y la capacitación necesaria que deben tener los colaboradores del mismo.

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.

En toda organización es vital la capacitación constante, porque cabe recordar que el capital humano es el elemento principal de cualquier entidad, porque se convierten en el motor de las mismas para cumplir a cabalidad con sus objetivos trazados.

Es por ello que, la capacitación e instrucción son 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 el 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 escasas las capacitaciones a las cuales han sido convocados, no son relacionadas a las funciones que desempeñan y además que éstas han sido un tanto superfluas. de esta cuenta, el director ejecutivo indicó que si han recibido capacitaciones, pero son muy pocas; el director financiero manifestó que han recibido instrucción institucional, las cuales no están de acuerdo a los cargos que ocupan; la secretaria exteriorizó que son muy pocas las capacitaciones que reciben; el auxiliar técnico – administrativo opinó que si han recibido capacitaciones pero a él lo han convocado en pocas ocasiones; el auxiliar financiero I indicó que el problema radica en que no son específicas, es decir que no se relacionan con el cargo que ocupan; el auxiliar financiero II manifestó que sin han recibido instrucción pero no es suficiente; mientras que el archivador de expedientes opinó que se han dado capacitaciones pero generales no específicas a cada puesto.

En ese sentido, es importante que la dirección ejecutiva programe capacitaciones relacionadas a cada puesto de trabajo, con el propósito fundamental de especializar al personal en las labores que realiza y por ende, para que el equipo de trabajo logre ejecutar de manera efectiva el presupuesto que le fue asignado para la realización de las obras que solicitan al CODEDE las distintas comunidades de los municipios que conforman el departamento de San Marcos, y con ello cubrir estas necesidades de la población de este departamento.

Además, se tiene escaso conocimiento de los requisitos que deben llenar los expedientes de proyectos y de los sistemas en línea que intervienen en la ejecución como el Sistema de Nacional de Inversión Pública–SNIP-, (el cual consiste en la articulación de los procesos de planificación

sectorial, territorial e institucional y cuyo propósito principal es mejorar la calidad de la inversión propiciando la asignación de recursos a los proyectos de mayor rentabilidad social acordes a las prioridades nacionales), el Sistema de Gestión SIGES (herramienta utilizada por entidades del Gobierno para emitir documentos relacionados con la compra de bienes o servicios), Sistema de Contabilidad Integrada SICOIN (herramienta que lleva el control de la ejecución presupuestaria de entidades públicas) y el Sistema de Control de Desembolsos y Transferencias CODET (herramienta de control de los desembolsos y transferencias realizadas).

Por lo tanto es fundamental que los colaboradores se capaciten o auto capaciten en cuanto a aspectos relacionados a los sistemas en línea que son vitales y que intervienen en la ejecución presupuestaria, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

- a. Sistema Nacional de Inversión Pública -SNIP-: se refiere al conjunto de normas, instrucciones y procedimientos que tienen como objetivo el ordenar el proceso de inversión pública, para concretar las opciones de inversión más rentables socialmente, considerando desde luego, los lineamientos de la política de gobierno.

Dentro de sus objetivos, se encuentran los siguientes:

- ✓ Racionalizar y mejorar la calidad del gasto público en las dependencias del estado.
- ✓ Ordenar la inversión pública.
- ✓ Disponer de carteras de proyectos formulados adecuadamente y evaluados eficientemente.
- ✓ Negociar la cooperación internacional en forma idónea.

El sistema ofrece, entre otras, las siguientes ventajas:

- ✓ Promueve la transparencia de la inversión pública y facilita la auditoría social.
- ✓ Coadyuva al proceso de descentralización de la administración pública.
- ✓ Es un instrumento operativo de la planificación participativa.
- ✓ Vincula estrechamente la planificación con la asignación de recursos de inversión y

- ✓ Fortalece y moderniza la gestión pública.

- b. Sistema de Gestión -SIGES-: es un sistema de gestión de la administración de las entidades públicas.

- c. Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-: el sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN), registra el movimiento contable de la ejecución del presupuesto de inversiones, lo que incluye gastos efectuados con recursos internos (Tesorería) y los efectuados con recursos de origen externo; esta información dinámica, es compartida con el SNIP, lo que permite efectuar seguimiento integral a la ejecución financiera de los Programas de Inversión Pública (PIP) y tener otra fuente de información comparativa.

- d. Sistema de Control de Desembolsos y Transferencias -CODET-: es un sistema que permite llevar un control de los distintos y desembolsos realizados por las entidades públicas, con el fin de controlar efectivamente las mismas. En este caso, la administración es fundamental en el requerimiento de capacitaciones al personal que labora en la Dirección Ejecutiva del CODEDE, con el fin de cumplir a cabalidad con las actividades que realizan y por ende hacer eficiente la gestión de esta entidad en la ejecución presupuestaria de los distintos proyectos del programa de inversión departamental.

5.1.3 Unidad Técnica Departamental

La Unidad Técnica Departamental de San Marcos, la coordina el Delegado departamental de SEGEPLAN y 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.

Dentro de las atribuciones de la Unidad Técnica Departamental, se encuentran las siguientes:

- a) Proporcionar los lineamientos para el adecuado funcionamiento de las Direcciones Municipales de Planificación;
- b) Recopilar, clasificar y ordenar información a fin de conformar y mantener actualizado un banco de datos de carácter económico, social y cultural, en el que también deberán registrarse los servicios en el departamento, anotando su calidad y cobertura;
- c) Estudiar y analizar con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales la problemática del departamento de identificar opciones de solución;
- d) Organizar por sector y analizar las solicitudes de los Consejos Municipales de Desarrollo del departamento para jerarquizarlas y priorizarlas, según el beneficio que generen para la población y elevarlas al Consejo Departamental para su discusión y posterior decisión;
- e) Elaborar en coordinación con los representantes ministeriales y de las entidades descentralizadas, con capacidad instalada en el departamento, los planes de desarrollo de la misma, dentro del marco de los planes regionales de desarrollo, de corto, mediano y largo plazo, cuidando que respondan a los intereses de todos los municipios del ámbito espacial, y someterlos a la consideración y aprobación del consejo, por medio de su presidencia;
- f) Coordinar con las instituciones del sector público con capacidad instalada en el departamento, la elaboración y aprobación del Plan Operativo Anual Departamental y del Anteproyecto de Presupuesto de Inversión correspondiente;
- g) Identificar las necesidades de cooperación técnica y financiera para el desarrollo departamental y proponerlas a continuación, para su posterior conocimiento y consideración;
- h) Coordinar la evaluación del Plan Departamental de Desarrollo y del Plan Operativo anual correspondiente, informando al Consejo Departamental a través de la presidencia a fin de que se tomen las medidas correctivas a que hubiere lugar;
- i) Coordinar con las instituciones correspondientes la identificación de las necesidades de capacitación y la promoción del desarrollo de los recursos humanos del departamento;
- j) Analizar y dictaminar sobre las demandas identificadas y priorizadas por los Consejos Departamentales y Municipales de Desarrollo;

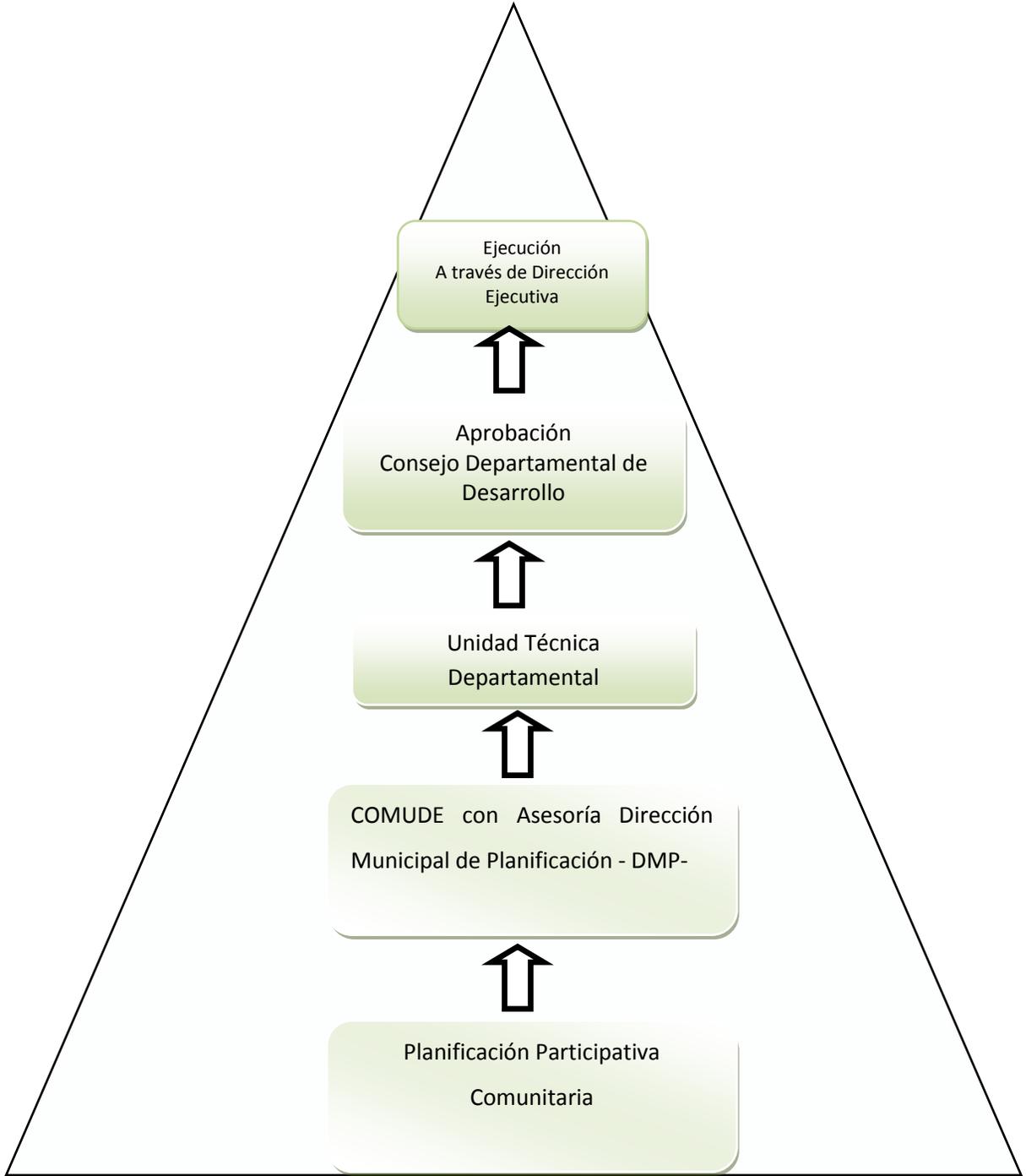
- k) Asesorar en la formulación de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del departamento;
- l) Apoyar a la gerencia en las actividades de seguimiento, control y evaluación de las acciones de desarrollo aprobadas por el consejo; y,
- m) Realizar otros estudios y acciones de apoyo técnico que le sean requeridas por el consejo, a través de la presidencia.

En este órgano colegiado, es de vital importancia la participación activa del director ejecutivo del CODEDE ya que a pesar que la ley no lo establece como miembro de la unidad técnica, si se indica su participación en el acompañamiento de los diferentes procesos, esto sería de mucho beneficio ya que estaría al tanto de las diferentes etapas, procesos y acciones técnicas en la ejecución del presupuesto.

En el departamento de San Marcos se hace visible lo relacionado con inversiones de proyectos, inversiones principalmente municipales en proyectos que apoyan procesos productivos en cada lugar. Al transferir capacidades a los actores electos y técnicos del nivel municipal como del nivel departamental en este último caso a la Unidad Técnica Departamental UTD, puede se podrán lograr resultados mucho más importantes para el desarrollo económico de San Marcos.

Es por ello que la agenda de desarrollo departamental, puede contener los siguientes pasos:

CUADRO No. 07



FUENTE: Elaboración Propia.

Por tal razón, 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.

De acuerdo a información proporcionada, el director ejecutivo pertenece a la unidad técnica departamental y el jefe financiero únicamente se encarga de realizar algunas coordinaciones necesarias que permitan desarrollar las reuniones programadas.

En ese orden de ideas, es importante que el director ejecutivo del CODEDE apoye de manera directa a la Unidad Técnica Departamental, y se involucre de lleno en el proceso, con el firme propósito de coadyuvar a que la ejecución de los proyectos se desarrolle en forma oportuna y se optimicen los recursos para destinarlos a los mismos, conforme al avance y prioridad de estos proyectos solicitados.

5.1.4 El Plan Operativo Anual y el Presupuesto

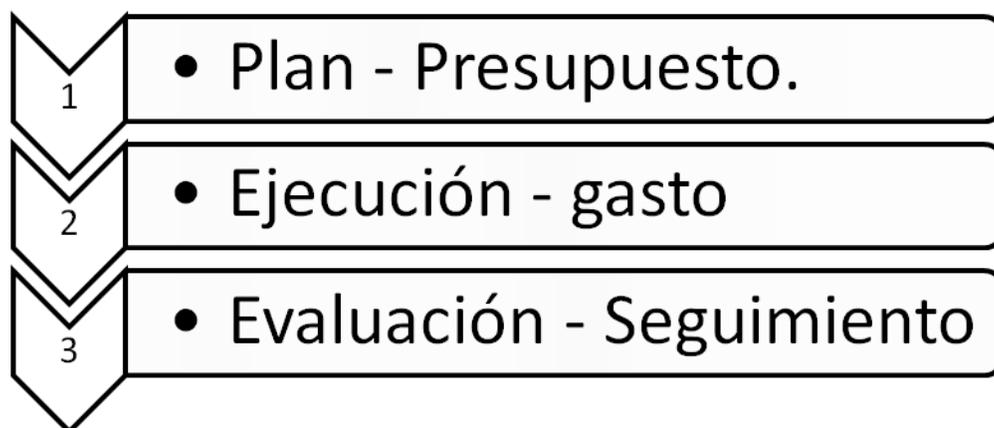
El Plan Operativo Anual es un instrumento de gestión de apoyo a la acción pública, que contiene las directrices a seguir: áreas estratégicas, programas, proyectos, recursos y los respectivos objetivos y metas, así como la expresión financiera para acometerlas.

Los planes basados en presupuestos, constituyen un planteamiento de resultados esperados expresados en términos numéricos, coherentes a los ingresos del estado, a un presupuesto del gasto público, a programas y proyectos de inversión pública.

La estrecha vinculación del Plan Operativo Anual con el presupuesto anual, hace que se gire en torno a éste, el proceso de planificación operativa anual; por lo que los pasos de este proceso se resumen en la siguiente gráfica:

Gráfica No. 01

Proceso de Planificación Operativa Anual



FUENTE: Elaboración propia.

Previo a iniciarse el proceso de presupuestación o planeación, la SEGEPLAN, a más tardar el 28 de febrero de cada año presenta un informe de evaluación anual de la ejecución de la Política General de Gobierno, insumo para la toma de decisiones del año siguiente, con ésta base el Ministerio de Finanzas Públicas y la SEGEPLAN, proponen las políticas presupuestarias, así como los lineamientos generales para que las entidades públicas inicien el proceso de planificación presupuestaria.

Los presupuestos son la expresión financiera de los planes operacionales anuales, en donde la dimensión es local y/o institucional y la vida es de un año, esto de conformidad con lo que establece la Ley Orgánica del Presupuesto, indicando que inicia el 01 de enero y finaliza el 31 de diciembre de cada año, fecha que corresponde al ejercicio fiscal del sector público; de acuerdo con el reglamento de esta misma Ley debe presentarse el 15 de junio de cada año, el presupuesto y plan operativo anual del año siguiente.

Dentro de las características del proceso de Planificación Operativa Anual del Sector Público, se destacan las siguientes:

1. Es un proceso permanente y continuo y se entrelaza multianualmente.
2. Está orientado hacia el futuro, ligada a la previsión y con orientación al desarrollo económico y social.
3. Es presupuestal, coherente con las políticas y planes de acción del gobierno, es la técnica empleada para la asignación de recursos de forma priorizada en función del presupuesto público.
4. Es cíclico, la planificación operativa anual se convierte en una realidad a medida que se ejecuta, el ciclo comprende: planificación y presupuestación; ejecución y gestión; seguimiento y evaluación; el último reinicia el ciclo siguiente.

En ese sentido, de acuerdo con la investigación realizada, el director y el jefe financiero indicaron que el Plan Operativo Anual se respalda con el presupuesto de egresos del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, basado en la ejecución de años anteriores.

Es importante indicar que una práctica es tomar como base la ejecución de años anteriores; sin embargo, deben tomar en cuenta diferentes aspectos a considerar, para que el presupuesto sea lo más apegado a la realidad, para que beneficie a todos el hecho de ejecutar el presupuesto, con la totalidad de proyectos programados.

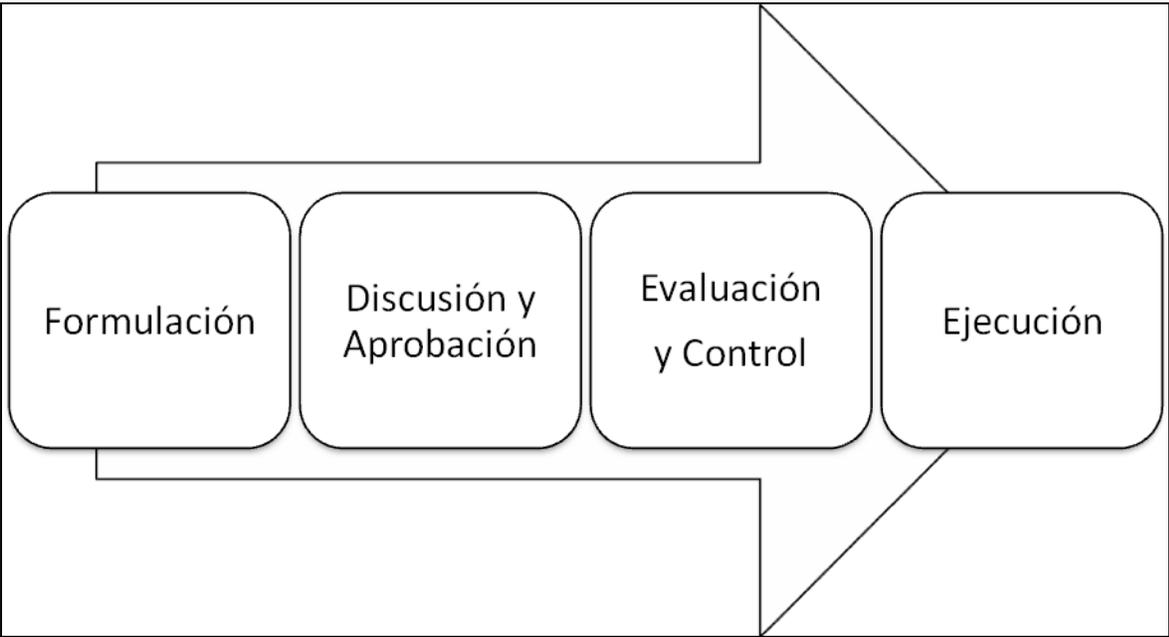
Los presupuestos públicos son la expresión anual de los planes del estado, elaborados en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social, en aquellos aspectos que exigen por parte del sector público, captar y asignar los recursos conducentes para el normal funcionamiento y para el cumplimiento de los programas y proyectos de inversión, a fin de alcanzar las metas y objetivos sectoriales, regionales e institucionales; de conformidad con lo que establece el artículo 8 del Decreto No. 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto.

En términos generales, el presupuesto se constituye en el límite de gastos que una entidad puede realizar durante un año, de acuerdo a los ingresos que espera recibir, y debe ser la expresión financiera de los programas y proyectos que ejecutará para alcanzar los objetivos del plan de gobierno. De esta cuenta, indica el límite de gasto de cada entidad, para realizar las actividades requeridas para alcanzar los planes y objetivos a través de los programas y proyectos.

El Ciclo presupuestario consta de cuatro etapas, las cuales son las siguientes:

CUADRO No. 09

El Ciclo Presupuestario



FUENTE: Elaboración propia.

Por lo tanto, el ciclo presupuestario se resume de la siguiente manera:

- a. Formulación: Las instituciones, solicitan las asignaciones presupuestarias, de acuerdo a los lineamientos de la política y normas presupuestarias, así como al nivel del techo de gasto, por lo que priorizan los programas y proyectos a ejecutar de acuerdo a los objetivos y metas programáticas e institucionales. Esta etapa está comprendida del 15 de julio al 02 de septiembre. Base Legal: Constitución Política de la República Guatemala, Artículo 171 literal b y 183 literal j.

En cuanto a la formulación del presupuesto por parte del Consejo Departamental de Desarrollo, el director ejecutivo indicó que el tiempo asignado para la formulación es de seis meses, el cual inicia con la asignación de fondos a cada unidad ejecutora, se priorizan los proyectos y se recepcionan por SEGEPLAN, se elabora la propuesta de inversión, la cual es avalada por el CODEDE en pleno y se traslada al congreso para la respectiva aprobación. El jefe financiero manifestó que la formulación consta de seis meses, de abril a noviembre de cada año; se da inicio con la distribución a cada municipalidad del presupuesto asignado al departamento de San Marcos, se priorizan los proyectos, se reciben por parte de SEGEPLAN, se conforma la propuesta de inversión anual y se envía al Congreso de la República para la aprobación correspondiente.

Para el ejercicio fiscal del año 2012, el Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos indica que el listado de proyectos aprobados y priorizados, incluyendo los proyectos presentados por la sociedad civil, suman la cantidad de Q. 99,340,000.00.

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 y distribución 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 de la propuesta de inversión departamental y aprobación en el CODEDE.
5. Traslado del listado al Congreso de la República para la aprobación.

6. Aprobado el listado geográfico, se solicitan los desembolsos al Ministerio de Finanzas y se da inicio a la ejecución del presupuesto.
- b. Discusión y aprobación: Inicia en la Comisión de Finanzas Públicas y Moneda del Congreso de la República, para emitir dictamen y trasladarlo al pleno del congreso para aprobación, improbación o modificación. Ya discutido en el pleno los montos de ingresos y egresos, así como la distribución del gasto entre las entidades, y las enmiendas, si son necesarias, el Congreso emite el Decreto que aprueba el presupuesto. En caso contrario, rige el presupuesto en vigencia del año anterior. Esta etapa, está comprendida del 02 de septiembre al 30 de noviembre. Base Legal: Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 171 literal b; este artículo ya se indicó en el apartado de formulación.
 - c. Evaluación y Control: Esta etapa está orientada a revisar, corregir y mejorar las acciones que realizaron en cada institución de manera que se muestre si se alcanzaron las metas propuestas, el uso adecuado de los recursos, y calificar en qué medida se alcanzaron las metas propuestas y corregir si fuera necesario. Base Legal: Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 183 literal w, 237 y 241.
 - d. Ejecución: Consiste en la adquisición de bienes y servicios por parte de las instituciones con base a las metas y objetivos programados. Incluye también la programación de desembolsos para pago a proveedores y las modificaciones que se realizan a través de las transferencias en casos imprevistos. Se realiza en forma continua durante el ejercicio fiscal. Esta etapa está comprendida del 01 de enero al 31 de diciembre.

Base Legal: Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 237. Este artículo ya se mencionó en la etapa de evaluación y control.

El presupuesto como parte de los aspectos financieros de toda organización, se constituye en un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y en términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

5.1.5 Proceso de ejecución presupuestaria

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; sin embargo, en la dirección ejecutiva del CODEDE de San Marcos existe falta de personal y no se cuenta con un instrumento técnico que indique las funciones a desarrollar por cada empleado, lo cual perjudica el desarrollo normal de las actividades que esta entidad realiza, provocando una deficiente ejecución presupuestaria, porque no se cumple a cabalidad con el presupuesto proyectado, lo cual perjudica a distintas comunidades de los diferentes municipios que conforman el departamento de San Marcos.

A este respecto, a través de información proporcionada por los entrevistados, el director ejecutivo indicó que las responsabilidades de los colaboradores de la dirección ejecutiva dentro del proceso de ejecución presupuestaria, se encuentran normadas dentro del contrato de trabajo, la Ley de Contrataciones del Estado, Ley de Consejos de Desarrollo y otras leyes, pero es poco precisa; el jefe financiero manifestó que estas responsabilidades se enmarcan en el contrato, la Ley de Contrataciones, Ley del CODEDE y otras; sin embargo, es imprecisa porque en el contrato aparece un listado de funciones y desempeñan otras no detalladas en el mismo, la secretaria, el auxiliar técnico – administrativo, los auxiliares financieros y el archivador de expedientes, exteriorizaron que están en el contrato, la Ley de Contrataciones y otras leyes, pero no consignan la totalidad de actividades a realizar.

Es decir entonces que, en la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, 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.

La ejecución presupuestaria incluye los siguientes aspectos:

1. Criterios de ejecución.
2. Programación de ejecución.
3. Modificaciones y ampliaciones presupuestarias.
4. Registros presupuestarios.
5. Control físico y financiero.
6. Evaluación.
7. Informes.

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 CODEDE y la Unidad Ejecutora (Municipalidad).
3. Cumplir con los requisitos exigidos por la ley.
4. Entrega de anticipos.

La programación de la ejecución presupuestaria debe realizarse en forma mensual, con el propósito de verificar el avance físico de proyectos, para realizar los desembolsos respectivos y con ello hacer funcional la ejecución presupuestaria de entidades públicas.

En ese sentido, el director ejecutivo 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.

También se constató que dentro de la dirección ejecutiva del CODEDE carecen de vehículos livianos y pesados que permitan realizar una verificación efectiva y adecuada del avance físico

de los proyectos, lo cual limita esta etapa y por ende atrasa la ejecución de los distintos proyectos, en cuanto al requerimiento de los desembolsos respectivos.

La agilización de expedientes de los distintos proyectos que requieren del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos debe ser oportuna, con la debida evaluación, monitoreo y supervisiones adecuadas que permitan brindarle fluidez a los mismos y por ende satisfacer necesidades de las distintas comunidades que requieren de los mismos.

En ese sentido, el director ejecutivo del CODEDE, 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 Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos debe realizar un proceso de ejecución presupuestaria acorde a la legislación nacional, evaluando, monitoreando y supervisando el avance físico de obras, que permita realizar una ejecución presupuestaria efectiva y por ende, propiciar el desarrollo de programas y proyectos en beneficio de las distintas municipalidades del departamento de San Marcos, propiciando el desarrollo del mismo.

En cuanto al proceso seguido para la ejecución presupuestaria del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, el director ejecutivo indicó que si es el debido, el problema radica en el atraso en las unidades ejecutoras (municipalidades) en la formulación de proyectos; el jefe financiero manifestó que si es el correcto, aunque afecta el tiempo entre la aprobación y ejecución, y debido a que las municipalidades se atrasan en la formulación de los proyectos que solicitan; la secretaria, el auxiliar técnico – administrativo, los auxiliares financieros y el archivador de expedientes, indicaron que el proceso es tardado porque conlleva mucho tiempo la aprobación y ejecución y que tardan bastante tiempo las municipalidades en los proyectos.

En el Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos debería existir fluidez en la ejecución presupuestaria, a efecto de lograr cumplir a cabalidad con el presupuesto determinado, realizando las gestiones respectivas a través de reuniones o capacitaciones que permitan garantizar la entrega de los requisitos respectivos por parte de las unidades ejecutoras (Municipalidades y Organizaciones No Gubernamentales), para brindarle los desembolsos respectivos y por ende hacer eficiente la ejecución de los recursos destinados a programas y proyectos de distintas comunidades de este departamento.

El director ejecutivo y el jefe financiero indicaron que no existe fluidez en la ejecución del presupuesto de egresos del CODEDE debido a que las municipalidades quienes son las unidades ejecutoras no poseen personal debidamente capacitado para cumplir con los requisitos que exige la ley, lo cual incide en la lentitud de la ejecución.

En este sentido, es importante realizar reuniones periódicas con las unidades ejecutoras con el propósito de que capaciten al personal para que cumplan a cabalidad con los requisitos que deben llenar los distintos proyectos a solicitar al Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos y con ello, lograr agilizar la ejecución de los mismos en forma oportuna y no estar condicionados a que cumplan con la totalidad de requisitos para iniciar con la entrega de desembolsos para iniciar los distintos proyectos solicitados, lo cual perjudica a los pobladores de las distintas comunidades que solicitan que se les cubran determinadas necesidades para el beneficio social.

Además, el director ejecutivo y el jefe financiero del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, 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 en los puestos de trabajo.

5.1.6 La dirección y la relación con la ejecución presupuestaria

El director ejecutivo es el encargado de la administración y el responsable directo de la ejecución de los proyectos del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, siendo las principales funciones: planear, organizar, dirigir, administrar, controlar y evaluar todas las actividades de la dirección, velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

Dentro de las fortalezas de la dirección en el proceso de ejecución presupuestaria del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, de acuerdo a la investigación realizada se obtuvo la siguiente información: el director ejecutivo indicó que tiene acceso a reuniones del CODEDE en donde participan alcaldes, sociedad civil y jefes de instituciones, con voz, sin derecho a voto, pero que con ello ya puede dar a conocer la problemática de la dirección ejecutiva; el jefe financiero manifestó como fortaleza el hecho que asiste a reuniones para exponer aspectos relacionados con problemas que afectan en materia de presupuesto, de ingresos y egresos del Consejo de Desarrollo; la secretaria comentó que puede asistir a reuniones más no puede emitir opiniones ni puntos de vista; el auxiliar financiero I expresó que puede asistir pero no puede dar a conocer sus puntos de vista en reuniones del consejo; el auxiliar financiero II exteriorizó que no puede asistir a reuniones para plantear problemas que atañen a la dirección ejecutiva del consejo; mientras que el archivador de expedientes indicó que no asiste a reuniones.

En este sentido, es de suma importancia que la dirección realice un rol de asesor, consultor, apoyo y líder que permita consolidar las funciones de los empleados y por ende que el trabajo en equipo redunde en resultados positivos en la correcta ejecución presupuestaria de los recursos que les son asignados para la ejecución de proyectos requeridos por los distintos municipios que conforman el departamento de San Marcos.

Para el control de los fondos, el Consejo Departamental posee cuentas bancarias para el registro de sus ingresos y egresos.

Además, como elemento de la administración se encuentra el control, el cual es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda efectivamente con lo que supuestamente debe ocurrir, caso contrario, velará porque se realicen los ajustes o correcciones necesarias para el efecto. En donde el control existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación, en donde para poder controlar es fundamental medir y cuantificar los resultados; por consiguiente una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación, con el propósito de prever y corregir los errores resultantes.

Así también, la presentación de informes por parte de la dirección ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo en cuanto a las actividades realizadas es importante para evaluar el rendimiento del mismo y la calidad del trabajo que efectúan.

Es por ello que, la dirección 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.

El problema puede evidenciarse cuando las instituciones se politizan, debido a que se contrata a personal que no posee conocimientos ni experiencia en el puesto designado, por lo que existen inconformidades con el personal que ya posee tiempo de laborar para este tipo de instituciones.

De esta cuenta y a través de la investigación realizada, el jefe financiero y los auxiliares financieros indicaron que las debilidades de la dirección en el proceso de ejecución presupuestaria son: el escaso apoyo que se brinda y la poca capacitación adecuada que se recibe, lo cual atrasa la ejecución del presupuesto por no agilizar el traslado de expedientes, por no contar con el personal suficiente para la realización de este trabajo y por el desconocimiento en el manejo de los expedientes respectivos.

Cabe indicar que, la dirección ejecutiva es el ente actor de gerencia del Consejo Departamental de Desarrollo, las funciones principales son las relativas a la administración y finanzas del presupuesto departamental, el control y monitoreo de proyectos aprobados.

Sin embargo, a través de la investigación realizada, el jefe financiero y los auxiliares financieros indicaron que la dirección los apoya únicamente en cuanto a la recepción de expedientes se refiere, revisando cada uno de ellos para brindarles el trámite respectivo e iniciar con ello la ejecución presupuestaria; lo cual desde luego que perjudica al trabajo en equipo y por ende a la ejecución presupuestaria efectiva.

La dirección es el motor de cualquier institución, la cual debe velar porque se cumplan a plenitud con las distintas actividades a desarrollar en cualquier entidad, y en el caso particular del CODEDE de San Marcos, a realizar una ejecución presupuestaria efectiva; situación ésta que no se da debido a que con los cambios de gobierno se designan a personas que dirijan dicha institución y que no poseen experiencia alguna en este tipo de entidades, lo cual redundaría en que exista una incorrecta gestión y dirección, lo que implica que no se logren las metas previamente establecidas en la ejecución de proyectos vitales para distintas comunidades de los municipios que conforman el departamento de San Marcos.

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.

Por lo tanto la administración está íntimamente concatenada con la dirección, pues de una correcta dirección nace una administración eficiente y viceversa.

El director ejecutivo del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, manifestó que el proceso de dirección 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.

Por lo que se hace necesario establecer en un documento técnico, lo relacionado con las actividades a realizar por parte del director ejecutivo, con el propósito fundamental de convertirse en una guía para realizar de mejor manera una dirección apropiada de las actividades y de los recursos a ejecutar por parte del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

De esta cuenta, es importante resaltar que, por dirección se entiende la acción o influencia interpersonal de la administración para lograr que los subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzo.

El jefe financiero indicó que no existe un sistema de reconocimiento del desempeño por parte de la dirección, aunque realizan evaluaciones al respecto conjuntamente con el director ejecutivo y se evalúan diferentes aspectos del personal para la ponderación respectiva; mientras que 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, las cuales no benefician en nada al personal de la dirección ejecutiva del CODEDE.

La inexistencia de un reconocimiento del desempeño también es un factor fundamental que incide en el correcto desempeño de las actividades del personal.

Es por ello que en toda entidad debe existir un reconocimiento al desempeño de los colaboradores, la motivación necesaria para realizar el trabajo, el sentido común, la creatividad que permita mantener relaciones interpersonales de calidad para que en equipo, realicen las

actividades encomendadas de la mejor manera posible y con ello, velar porque se cumplan a cabalidad con los distintos proyectos solicitados y por ende la satisfacción de distintos pobladores del departamento de San Marcos.

La dirección es importante en el acompañamiento de las distintas actividades a realizar en el Consejo Departamental de Desarrollo, con el propósito de velar porque las mismas se cumplan a cabalidad, con el firme propósito de asegurar la efectividad y eficiencia en las operaciones y por ende del manejo de los recursos de esta entidad.

En ese orden de ideas, el jefe financiero indicó que no se recibe acompañamiento por parte de la dirección, porque cada uno desempeña las actividades de acuerdo a lo que conoce, a las habilidades y a la responsabilidad que tiene dentro de la institución; los auxiliares financieros manifestaron que no reciben el acompañamiento por parte de la dirección, por lo que realizan sus actividades de la mejor manera posible y de acuerdo a lo que han aprendido en la práctica.

No cabe duda que uno de los aspectos importantes en la dirección es la comunicación, la cual debe ser abierta, amplia y con conocimiento para solucionar cualquier duda o problema que se suscite en el trabajo, a efecto de no detener la marcha en ninguna actividad y por ende, tomar decisiones que permitan solventar los distintos problemas o dudas a efecto de que la consecución de los planes se realice de la mejor manera posible. Es importante aclarar que, en ocasiones durante los cambios de gobierno, en estos puestos de dirección designan a personas que no poseen conocimiento sobre estos cargos, lo cual dificulta el proceso fluido en la ejecución presupuestaria, porque desconocen el qué hacer dentro de la institución, lo cual crea inconvenientes para la misma, porque no se capacitan para ejercer esa plaza, la cual es pilar fundamental en este tipo de entidades.

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 indicó que si se tiene acceso a la dirección, 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; y los auxiliares financieros manifestaron que el acceso es fluido, sin embargo, al ser puestos políticos desconocen cómo actuar ante el manejo de dudas y consultas, lo cual provoca incertidumbre, desconfianza y rechazo por parte del equipo de trabajo de esta entidad.

Conclusiones

1. El proceso de dirección dentro del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos realizado a través de la dirección ejecutiva, incide significativamente en el ciclo de ejecución presupuestaria, debido a que la realización de los proyectos bajo este cargo está en función directa, a la buena o mala dirección de los mismos, situación que está condicionada por una parte a la falta de apoyo institucional y por otra a la falta de coordinación, deficiencia de trabajo en equipo y escasos conocimientos de los colaboradores de la estructura administrativa para desempeñar eficientemente los cargos dentro de esta Institución.
2. Las unidades ejecutoras (Municipalidades) se atrasan en el cumplimiento de los requisitos legales de los expedientes de los proyectos, lo cual representa falta de compromiso de estas entidades, situación que demora la ejecución de los proyectos que los distintos sectores solicitan al Consejo de Desarrollo Departamental.
3. La Dirección Ejecutiva del CODEDE, no cuenta con un instrumento técnico que enmarque las funciones del personal; una guía que indique los procedimientos a efectuar, que de los lineamientos y conocimiento necesario indispensable de los requisitos que debe llevar un expediente; así como instrucción en el manejo de los sistemas en línea que intervienen en todo el proceso de ejecución, tales 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-.El personal que trabajan en las diferentes dependencias de la dirección ejecutiva son colaboradores que están ubicados en la mayor parte de las veces a través de influencias políticas por lo que generalmente son personas con inclinaciones políticas, quienes principalmente no poseen conocimientos ni experiencia adecuada para desempeñar estos puestos, lo que ocasiona deficiencias en el proceso de ejecución.

4. Los Colaboradores que trabajan en las diferentes dependencias de la dirección ejecutiva son personas que están ubicados en la mayor parte de las veces a través de influencias políticas, por lo que generalmente son personas con inclinaciones políticas, quienes probablemente no poseen conocimientos, y la experiencia es inadecuada para desempeñar estos puestos, lo que ocasiona deficiencias en el proceso de ejecución.

Recomendaciones

1. El director ejecutivo del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, debe ser un profesional 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 designada 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.

3. La dirección ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos debe tomar en cuenta la propuesta 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. Los colaboradores de las distintas dependencias de la dirección ejecutiva deben ser seleccionadas por medio de un mecanismo de aplicación institucional, para que llenen los requisitos necesarios indispensables en cuanto a conocimientos y calidades técnicas lo que redundara en una estructura administrativa funcional y operativa eficiente.

5. Es indispensable llevar a la práctica en el menor tiempo posible y de manera diligente, una guía técnica que haga operativo el proceso de ejecución presupuestaria, con el objetivo de hacer eficiente y de calidad todo el proceso de ejecución de los proyectos que tiene a cargo la dirección ejecutiva.

Referencias Bibliográficas

- AGUIRRE GALINDO, E. 2005. La Administración. México, Monografías, Consultado el 21/05/2011, <http://www.monografias.com/trabajos/administracion/administracion.shtml>
- CASTILLO, J. 2002. Dirección. Venezuela. Consultado el 21/05/2011. <http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>.
- CASTRO, J. A. 1999. Tutorial de Proceso Administrativo. México. Consultado el 15 de julio de 2011. <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/acerca.htm>,
- CHIAVENATO, I. 2005. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ma edición. México. Mcgraw-hill.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Constitución Política de la República de Guatemala. 1985. Asamblea Nacional Constituyente, Versión electrónica, Consultado el 21/05/2011. http://www.tse.org.gt/descargas/Constitucion_Politica_de_la_Republica_de_Guatemala.pdf,
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto No. 11-2002. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Consultado el 21/05/2011.
- 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.
- GARCÍA PELAYO, M. Burocracia y Tecnocracia. 1974. Editorial Alianza Universidad de Madrid. Consultado el 23/09/2011.

- 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 in Piscataway, New Jersey. Consultado el 15/11/2011. Fuente <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/estilos-de-direccin-segn-danielgoleman>
- HORNGREN, Charles T. 2002. La Contabilidad de Costos en la Dirección de Empresas. Editorial UTEHA. Consultado el 12/12/2011.
- KOONTZ, Harold y Weihrich Heinz. 2004. Administración una Perspectiva Global. 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana. Consultado el 23/09/2011.
- 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 21/05/2011. <http://www.opciones.cu/leer.asp?idnuevo=3215>,
- MARCO, 2009, “Concepto, importancia, y principios de la dirección”, Monografías. Consultado el 21/05/2011. <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 2011.
- MUSSO, F. 1997. Dirección, Esquema de Clase. Chile. Consultado el 21/05/2011. http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/instituto_de_asuntos_publicos/m20033211550direccion.pdf

- 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 2011.
- REYES PONCE, A. 2002. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera Parte, Editorial Limusa Noriega Editores. México. Consultado el 12/12/2011.
- 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 12/12/2011. <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 12/12/2011. Accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/>
- VELÁSQUEZ, O. y Patricia Fuentes. 2002. Gestión Empresarial II. ADEPH, BID. Consultado el 8 de noviembre de 2011.
- WEBER, M. 1977. Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva, Fondo de Cultura Económica. México. Consultado el 21/05/2011.
- WELSCH, Glenn A. y Gordon Rivera. 2005. Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades, 6ta. Edición, Pearson Educación Prentice Hall Hispanoamericana. México. Consultado el 13/08/2011.

ANEXOS

Anexo 1

Contenido

Introducción	103
Justificación	104
Cobertura	105
Beneficios	105
Beneficiarios	106
Objetivos	106
Fundamentación Teórica	106
Cursos de acción	108
Operativización	108
Presupuesto	109
Guía Técnica para hacer operativo el Proceso de Ejecución Presupuestaria en la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos	111

Propuesta

Guía Técnica para hacer operativo el proceso de Ejecución Presupuestaria en la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos

Introducción

El proceso de ejecución presupuestaria en el Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, requiere de lineamientos concretos, principalmente de la dirección ejecutiva responsable de la ejecución de los proyectos del CODEDE, lineamientos que indiquen la forma de operar de los entes y actores involucrados en el proceso de ejecución para obtener resultados positivos, a corto, mediano y largo plazo y que representen por lo tanto la intervención en el territorio con proyectos de desarrollo integral.

Atendiendo lo anterior y con el objetivo de presentar un instrumento producto del análisis de los resultados observados en la investigación realizada y que por lo tanto concretice los objetivos de la parte metodológica para dar respuesta a la problemática planteada y que se contribuya de manera objetiva a la falta de instrumentos que rijan y dirijan la ejecución del presupuesto en el departamento de San Marcos con fondos del CODEDE, se presenta la propuesta denominada: Guía técnica para hacer operativo el proceso de ejecución presupuestaria en la dirección ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

La guía fue estructurada tomando en consideración las debilidades o ausencias de acciones de los actores involucrados que participan directa e indirectamente en la toma de decisiones y procesos operativos en la ejecución del presupuesto y la intención es fortalecer y proponer actividades concretas para mejorar la coordinación en la ruta a seguir.

En tal sentido, para contar con los elementos necesarios que logren el objetivo trazado de dirigir de manera eficiente la ejecución presupuestaria, la propuesta contiene 5 fases siendo estas: I.

Institucionalizar las funciones del personal, en la cual se indican las funciones y atribuciones del personal de la dirección ejecutiva. II. Conocimiento del proceso de ejecución de proyectos. La cual detalla el procedimiento administrativo a seguir para lograr la ejecución de un proyecto de desarrollo. III. Proceso específico de desembolsos financieros. Indica las actividades a realizar en el área financiera. IV. Utilización eficiente de los sistemas en línea. Y V. Formatos a utilizar para facilitar el procedimiento de ejecución financiera. Muestra formatos de caja fiscal, conciliación bancaria, solicitudes de modificación presupuestaria, y cheques, los cuales son indispensables de conocer y manejar en el proceso.

Al final se espera que la dirección ejecutiva, tanto el personal administrativo como operativo, así como las instituciones involucradas en el proceso, se apropien del instrumento en mención y que sea utilizado de manera responsable; mismo que dará como resultado una ejecución presupuestaria eficiente.

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 y 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 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 exterioriza 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 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

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 administración, entendida como lo expresa Pérez (1997), pretende obtener resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las actividades, y sólo a través de ella se obtiene mayor aprovechamiento de los recursos materiales, tales como el capital, materias primas, máquinas, entre otros, para lograr los objetivos que se pretenden en una empresa. En la dirección ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo en San Marcos, el proceso de dirección, se ha desarrollado de manera empírica dirigido fundamentalmente a mantener una estructura del

personal administrativo como del personal técnico, quienes realizan básicamente labores de conformación de expedientes; tal actividad no obstante, se considera como parte de las atribuciones, no es precisamente la función básica de la dirección, ya que tal situación deja fuera actividades sustantivas tales como la planeación que permite obtener resultados de máxima eficiencia en la coordinación y el aprovechamiento y utilización de los recursos.

En función de lo anterior, la guía técnica para hacer operativo el proceso de ejecución presupuestaria en la dirección ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo, pretende suplir la debilidad en la falta de instrumentos que normen y dirijan el proceso administrativo que conlleve a una eficiente ejecución presupuestaria, misma que al final beneficie a las comunidades a quienes en última instancia lleguen los proyectos de desarrollo.

Así mismo, es de vital importancia que todo proyecto se base fundamentalmente en lo que establece la Ley de Contrataciones del Estado, Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, Ley del Consejo Departamental de Desarrollo, 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.

Es indudable que la ejecución presupuestaria de la institución debe ser congruente a la planificación contenida un Plan Operativo Anual (POA), en tal sentido la ejecución debe responder al correcto cumplimiento de los objetivos y metas programadas para el ejercicio fiscal, tal situación significa que en la institución, desde el nivel más alto, el director ejecutivo y los mandos a nivel jerárquico menor, debe existir una coordinación tanto de las atribuciones, formas, términos en cuanto a disposiciones legales, normativas aplicables y tiempo o agenda para cumplir a cabalidad la ejecución contenida en el plan; estos procesos tanto administrativos como operativos se contemplan a detalle en la guía técnica más adelante.

Quizá la preocupación de mayor importancia actualmente, en el campo económico social estriba en la elevación de la productividad, y de acuerdo a Reyes Ponce (2002), esto depende de la adecuada administración de las instituciones.

Atendiendo lo anterior y para fortalecer los recursos dentro de estos, el capital humano, como lo menciona Velásquez (2002), 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, es por ello que en la propuesta se considera indicar concretamente y de manera objetiva las funciones que deben ser asignadas a cada colaborador atendiendo el trabajo que desempeña en la estructura administrativa de la institución, lo cual es de vital importancia antes, durante y después del proceso de ejecución de los proyectos que administra la dirección ejecutiva del CODEDE.

Es importante hacer notar que el ente que debe dirigir el proceso de ejecución presupuestaria, es la dirección ejecutiva del CODEDE, por lo tanto debe contar con una estructura que responda a las necesidades de administración y procesos operativos que sea acorde a las actividades en función de la gestión por resultados, en tal sentido, la guía considera necesario el fortalecimiento de los mandos en la alta dirección, dirección intermedia y dirección operativa.

Cursos de Acción

Para llevar a la 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

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 dirección y el quehacer del personal de la dirección ejecutiva.

Presupuesto.

El costo estimado para la reproducción y socialización al personal es de Q. 3,850.00 quetzales.

CÓDIGO	RECURSOS	MONTO
	RECURSOS MATERIALES	
01	Reproducción de la propuesta	Q. 3,000.00
02	Socialización de la propuesta	Q. 500.00
03	Papelería y útiles	Q. 150.00
	GASTOS VARIOS	
04	Gastos Varios	Q. 200.00
TOTAL DE COSTOS DE LA PROPUESTA		Q. 3,850.00

PROPUESTA

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

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

Los cuadros que a continuación se presentan contienen las funciones del personal de la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo, siendo las siguientes:

Colaborador	Atribuciones
Director Ejecutivo	<p>Funciones principales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar: consiste en planificar, organizar, coordinar, delegar y dirigir con eficacia y eficiencia la dirección ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo. 2. Ejecutar: el presupuesto del Consejo Departamental de Desarrollo. 3. Supervisar y evaluar: que las actividades encomendadas se realicen conforme a lo preestablecido. <p>Atribuciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 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, esta clave debe ser privada para restringir el acceso.

	<ul style="list-style-type: none"> - 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. <ol style="list-style-type: none"> a) Dar seguimiento a los acuerdos y compromisos emanados del Consejo Departamental de Desarrollo (CODEDE) y Unidad Técnica Departamental (UTD). b) 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. c) Promover la participación activa de los representantes institucionales en el Consejo. d) Apoyar al Secretario Técnico en la coordinación de la Unidad Técnica Departamental (UTD). e) 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. f) Dar seguimiento a la gestión de proyectos u obras ante el Consejo Departamental de Desarrollo. g) Velar porque se cumplan las normas y procedimientos dentro del Consejo Departamental de Desarrollo. h) Coordinar el flujo de los expedientes de proyectos así como velar porque se cumpla con la correcta ejecución y supervisión de los mismos. i) Otras que le sean requeridas.
--	---

Colaborador	Atribuciones
Asistente técnico-administrativo	<p data-bbox="573 300 857 331">Funciones principales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="573 352 1425 499">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. <li data-bbox="573 520 1425 720">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. <li data-bbox="573 741 1425 940">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. <li data-bbox="573 961 1425 1161">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. <li data-bbox="573 1182 1425 1318">e) Llevar el control de los contratos suscritos entre las unidades responsables de la ejecución y las empresas constructoras de las obras financiadas. <li data-bbox="573 1339 1425 1539">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. <li data-bbox="573 1560 1425 1707">g) Participar en las reuniones de Unidad Técnica Departamental, dándole el seguimiento respectivo a los acuerdos y compromisos emanados de la misma. <li data-bbox="573 1728 1425 1812">h) Completar la revisión y análisis de los expedientes de proyectos del aporte a los Consejos Departamentales de

	<p>Desarrollo (ACDD), previo a ser analizados y dictaminados por la Unidad Técnica Departamental (UTD).</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
--	--

Colaborador	Atribuciones
Secretaria	<p>Funciones principales</p> <p>a) Brindar apoyo secretarial y logístico, en la preparación y realización de diversas actividades programadas.</p> <p>b) Brindar información a unidades ejecutoras para cumplir con los requisitos técnico administrativos, en la conformación de expedientes.</p> <p>c) Control y requerimientos de suministros de oficina.</p> <p>d) Mecnografiar documentos necesarios dentro de las diferentes actividades que realiza la Dirección Ejecutiva.</p> <p>e) Clasificar, distribuir y controlar la correspondencia que ingresa a la Dirección Ejecutiva.</p> <p>f) Mantener organizados y actualizados los archivos.</p> <p>g) Recepción y emisión de llamadas telefónicas.</p> <p>h) Apoyar las actividades de procesamiento de datos e información.</p> <p>i) Elaborar mensualmente un informe de avance de las</p>

	<p>actividades a su cargo.</p> <p>j) Cualquier otro tipo de funciones de carácter temporal o permanente que le sean asignadas.</p>
--	--

Cargo	Atribuciones
Jefe Financiero	<p>Funciones principales</p> <p>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.</p> <p>b) Llevar el control de las operaciones financieras y administrativas del CODEDE.</p> <p>c) Informar mensualmente a la SCEP sobre el avance físico y financiero utilizando el formato preestablecido.</p> <p>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.</p> <p>e) Realizar la programación de la entrega de aportes de las obras y proyectos que se ejecutan con recursos financieros administrados por el CODEDE.</p> <p>f) Llevar registro y control de combustible, inventario y almacén, utilizando los formatos y libros correspondientes.</p> <p>g) Coordinar el trabajo de la unidad a cargo.</p> <p>h) Efectuar los trámites y registros correspondientes, para ejecutar reprogramaciones de obras, aprobadas en el CODEDE.</p> <p>i) Foliar expedientes de proyectos ejecutados por el CODEDE.</p>

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 la 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) Dar seguimiento financiero a los proyectos de arrastre y ejercicios fiscales anteriores.
- e) Otras relacionadas con la competencia.

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.

	<p>c) Seguimiento a la ejecución presupuestaria, conforme cuotas financieras mensuales.</p> <p>d) Llevar el control de documentos de todos los movimientos presupuestarios solicitados y aprobados por el Ministerio de Finanzas Públicas.</p> <p><i>Área de contabilidad</i></p> <p>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).</p> <p>b) Reintegro de los intereses que generan las diferentes cuentas mensualmente.</p> <p>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 el reglamento.</p>
--	---

Colaborador	Atribuciones
Archivador	<p>a) Archivar los expedientes.</p> <p>b) Archivar cheques: estos deben ordenarse según el número correlativo.</p> <p>c) Archivar cajas fiscales: una vez hayan sido presentadas deben ordenarse siguiendo el mes al que corresponden.</p> <p>d) Archivar conciliaciones bancarias: estas deben tener un apartado según la cuenta a que correspondan y deben ordenarse siguiendo al mes al que corresponden.</p>

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 los 4 años 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 fiscal 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, 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 y a la contraloría.
3. Solicitud de Fondos: al Ministerio de Finanzas mensualmente, traslado de fondos del BANGUAT a bancos del sistema por medio de hojas específicas, no debe excederse de 20 millones de Quetzales al mes.
4. Cajas Fiscales: realización de las Cajas Fiscales.
5. Libro de Bancos: control del libro de bancos y elaboración de conciliaciones bancarias.
6. Elaboración de cheques: colocar una clave a cada cheque y el sello de No Negociable. Previo informe emitido por el supervisor.
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 inmediato.
8. Reprogramación de Proyectos: (Si se diera el caso).
9. Fondo Rotativo: elaborarlo 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.

Fase IV: utilización eficiente de los sistemas en línea
 SNIP: Sistema Nacional de Inversión Pública

The screenshot displays the web interface of the Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). At the top, the browser address bar shows the URL <http://sistemas.segeplan.gob.gt/snip>. The page header includes the logo of the Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) and the text "Sistema Nacional de Inversión Pública -SNIP-".

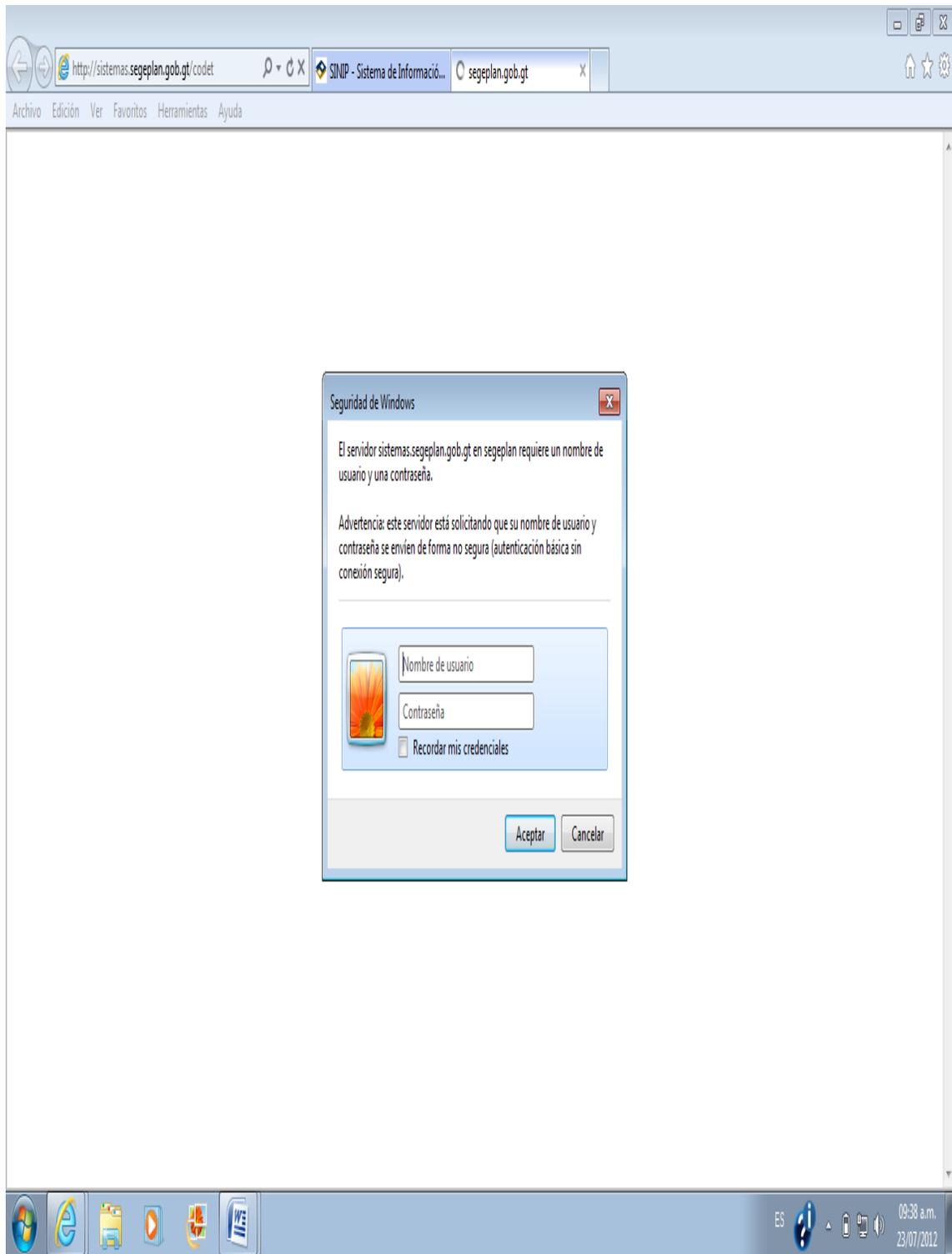
Below the header, there are navigation links for "INICIO" and "USUARIO REGISTRADO". A dropdown menu for "Ejercicio" is set to "2012". The main content area features a pie chart titled "Monto total Solicitado (Q.)" showing the distribution of requested investment across three levels: Sectorial (the largest portion, light blue), CODEDES (green), and Municipal (yellow). To the right of the chart is a vertical sidebar with a list of links, including "Inicio", "Marco conceptual", "Marco normativo para el proceso de planificación y normas SNIP para proyectos de inversión pública", "Fundamentos legales", "Guía para el análisis de riesgo en proyectos de inversión pública", "Herramientas de análisis de riesgo en proyectos de inversión pública", "Circular conjunta", "Informe del Ingreso de Proyectos de las Municipalidades", "Oficio circular DIP-13-2012", and "Protocolo - Certificación de causa y".

At the bottom of the main content area, a table provides a summary of investment data:

Inversión	Solicitado	Asignado	Ejecutado	
Sectorial	13,964,599,892	4,170,509,969	748,010,683	17.9%

The Windows taskbar at the bottom shows the system clock as 09:33 a.m. on 23/07/2012.

CODET: Sistema de Control de Desembolsos y Transferencias



SIGES: Sistema de Gestión

https://siges.minfin.gob.gt/sigesweb/login/f

Sistema de Gestión -SIGES-
Sistema Integrado de Administración / SIAF

Estimado Usuario: Bienvenido

Dirección de Soporte para el sistema SIGES soportesiafsag@minfin.gob.gt
Para comunicarse a la Mesa de Ayuda, teléfonos 2322-8888 ext. 10425, 10426, 10427, 10428, 10429, 10430 y 10431.
Para las consultas de ejecución del presupuesto deberán hacerse a Contabilidad del Estado al teléfono 2322888, Ext. 10434, 10435, 10437 y 10439.

VerSigns Secured Presione aquí para Ver Certificados

Datos de usuario

Usuario

Contraseña

Ingresar

ES 09:35 a.m.
23/07/2012

SICOIN: Sistema de Contabilidad Integrada

https://sicoin.minfin.gob.gt/sicoinweb/login

Sistema de Contabilidad Integrada
SICOIN / Gobierno Central

Sistema Integrado de Administración Financiera
Ministerio de Finanzas Públicas
Gobierno de Guatemala

VeriSign Secured
Presione aquí para verificar certificados

Estimado Usuario: Bienvenido

Si posee alguna duda o desea más información, por favor escribanos a soportesiafsag@minfin.gob.gt o comuníquese al teléfono 2322-8888 Ext. 10425, 10426, 10427, 10428, 10429, 10430 o 10431.

[Guía de la gestión y atención de la mesa de ayuda](#)

Datos del Usuario

Usuario	<input type="text"/>
Clave	<input type="password"/>

Ingresar

Avisos Importantes

Dirección de Soporte para los sistemas SICOINWEB Gobierno Central, Descentralizadas, Inventarios y SIGES
soportesiafsag@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](#)

ES 09:41 a.m. 23/07/2012

Fase V: formatos a utilizar para facilitar el procedimiento de ejecución financiera

Formato 001 analítico

ANALÍTICO DE PROYECTOS
CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO SAN MARCOS

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	MUNICI- PIO	UNIDAD EJECU- TORA	Nº. CONVENIO	FECHA DEL CONVENIO	PLAZO DEL CONVENIO	MONTO DEL CONVENIO	MONTO DEL CONTRATO	FONDOS CODEDE	RECIBIDO DE MFP	31 DE OCTUBRE 2008	SALDO al 31/10/2008	PAGOS REALIZADOS DEL 01 DE NOV. AL 31 DE DICIEMBRE 2008	SALDO al 31/12/2008	AVANCE FINANCIERO	AVANCE FISICO

Formato 002 Caja Fiscal

Lado "A"

FORM. 200-A-3

SERIE C

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

OFICINA: _____
LUGAR: _____
DEPARTAMENTO: _____
CAJA: _____
(INGRESOS O EGRESOS)

No. 045852

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 SEGUN RESOLUCION DE LA CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS No. 05-03-04-07 DE FECHA 01-04-1997.

IMPRESIONADO EN EL CENTRO DE SERVICIOS AL CLIENTE DE LA CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS, AV. CALLE 20, ZONA 11, P.O. BOX 2420, TEL. 2420 8888 FAX 2420 8919 EXT. 132277 - 180000 IMPRESIONES - 0000173 DEL No. 01 AL No. 100000 SERIE C LIBRO FISCAL 441 (C) 1914 DE FECHA 20/06/2010 COMPLETADO 01/01/2012 DE FECHA 20/06/2012 No. DE CUENTAS: 0211 LIBRO DE FOLIO 173

LEER INSTRUCCIONES AL DORSO

Lado "B"

I. INFORMACIÓN ADICIONAL

1. RESULTADO DEL ARQUEO:

EFFECTIVO ----- Q. _____
 DOCUMENTOS DE ABONO -----
 DEPÓSITOS EN BANCOS -----
 SUMA IGUAL AL SALDO DE CAJA ----- Q. _____

2. DESCOMPOSICIÓN DEL SALDO DE CAJA:

PRIMAS DE FIANZA ----- Q. _____
 IMPUESTO SOBRE NOMBRAMIENTOS -----
 IMPUESTO DEL TIMBRE Y PAPEL SELLADO -----
 IMPUESTO SOBRE AGUARDIENTE Y LICORES -----
 CUOTAS DEL "I.G.S.S." -----
 DEPÓSITOS VARIOS -----
 DEPÓSITOS JUDICIALES -----
 DEPÓSITOS MUNICIPALES -----
 RETENCIÓN IMPUESTO SOBRE LA RENTA -----
 FONDOS DE PREVISIÓN MILITAR -----
 BANCO DEL TRABAJADOR -----
 DISPONIBILIDAD -----
 TOTAL ----- Q. _____

CORRECCIONES: (*)

RESUMEN DE FORMULARIOS USADOS Y OPERADOS EN CAJA CUYOS CODOS SE REMITEN CON LA CUENTA CORRESPONDIENTE FORMULARIOS EN EXISTENCIA PARA EL SIGUIENTE MES

1 FORM. No.	2 DESIGNACIÓN	3 NUMERACIÓN		5 CANTIDAD DE HOJAS	6 NUMERACIÓN		8 CANTIDAD DE HOJAS
		DEL No.	AL No.		DEL No.	AL No.	

Vo. Bo. _____ FECHA _____ DE _____ DEL 20 _____

JEFE

(Sello)

CONTADOR

(Sello)

INSTRUCCIONES QUE DEBEN CUMPLIRSE CON EL USO DE ESTE FORMULARIO

- PRIMERO.- ESTE JUEGO DE FORMULARIOS DEBE LLENARSE EN ORIGINAL Y DOS COPIAS, DÁNDOLES EL SIGUIENTE DESTINO: ORIGINAL: QUE SE CONSERVARÁ EN LA OFICINA PARA FORMAR SU PROPIO LIBRO DE CAJA, EL CUAL DEBE EMPASTARSE POR PERIODO DE TRES A SEIS MESES, SEGUN EL MOVIMIENTO; DUPLICADO: QUE SE ENVIARÁ DIRECTAMENTE AL DEPARTAMENTO DE FORMAS Y TALENARIOS Y/O DELEGACIÓN DE LA CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS, MENSUALMENTE, DENTRO DE LOS PRIMEROS CINCO DIAS DEL MES SIGUIENTE AL QUE CORRESPONDA; TRIPPLICADO: QUE SE ACOMPAÑARÁ A LA RENDICIÓN DE CUENTAS DEL MES CORRESPONDIENTE, SEGUN ARTICULO 9 ACUERDO No. A-19-2007.
 - SEGUNDO.- DE CADA JUEGO QUE SE ANULE POR CAUSA JUSTIFICADA DEBE DARSE A SUS TRES CUERPOS EL MISMO DESTINO ARRIBA INDICADO, A FIN DE QUE NO SE PIERDA LA CORRELATIVIDAD NUMÉRICA.
 - TERCERO.- CON EL MISMO OBJETO LOS EGRESOS SE ANOTARÁN EN LAS HOJAS SIGUIENTES A LAS QUE SE USEN PARA OPERACIONES DE INGRESO, TENIENDO EN CUENTA SOLAMENTE NO LLENAR LAS COLUMNAS NUMEROS 3, 4 Y 5 DEL FRENTE DE LAS MISMAS, SALVO LAS OPCIONES QUE USAN FORMA TUSA PARA REMESAS DE FONDOS AL BANCO DE GUATEMALA. EN ESTE CASO SI DEBEN LLENARSE LAS MENCIONADAS COLUMNAS CON LAS NUMERACIONES USADAS DEL ALUDIDO FORMULARIO.
 - CUARTO.- LOS FORMULARIOS USADOS PARA RECAUDACIONES DEBEN ANOTARSE EN RIGUROSO ORDEN CORRELATIVO EN LAS COLUMNAS 3, 4 Y 5 DEL FRENTE, INCLUYENDO LOS ANULADOS, PARA NO INTERRUMPIR LA SECUENCIA NUMÉRICA, PONIENDO A LA DERECHA EN LA COLUMNA No. 8 LA PALABRA ANULADO Y AGREGARLOS A LAS CUENTAS CORRESPONDIENTES.
 - QUINTO.- EL RESUMEN DE FORMULARIOS OPERADOS EN CAJA DURANTE EL MES, CON INCLUCIÓN DEL FORMULARIO 200-A, DEBE ANOTARSE AL REVERSO DE LA ÚLTIMA HOJA, TENIENDO MUCHO CUIDADO DE NO INVOLUCRAR DOS O MÁS NUMERACIONES DE SERIES DISTINTAS DE UN MISMO FORMULARIO EN UNA SOLA PARTIDA, ANOTANDO PRIMERO LA (S) QUE FINALIZA (N) Y SEGUIDAMENTE LA (S) QUE COMIENZA (N) DE LA MISMA MANERA DEBE PROCEDERSE CON LA ANOTACION DE LOS FORMULARIOS EN EXISTENCIA PARA EL MES SIGUIENTE. SI EL ESPACIO DESTINADO NO FUERA SUFICIENTE PUEDEN UTILIZARSE MÁS HOJAS DEL MISMO FORMULARIO PARA COMPLETAR LA INFORMACION.
 - SEXTO.- EL INCUMPLIMIENTO DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS, SERÁN SANCIONADAS EN LA FORMA ESTABLECIDA EN EL ARTICULO 39, NUMERAL 12 DEL DECRETO NÚMERO 31-2002 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA, LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS.
 - SEPTIMO.- QUEDA ABOLIDO EL MODELO "P" MENSUAL.
 - OCTAVO.- EL LIBRO DE CUENTA CORRIENTE DE TALENARIOS ES OBLIGATORIO LLEVARSE EN TODAS AQUELLAS OFICINAS QUE TIENEN MUCHO MOVIMIENTO DE FORMULARIOS OFICIALES.
- ESTE FORMULARIO DEBE LLENARSE A MÁQUINA

Formato 003 Conciliación Bancaria

CONCILIACIÓN BANCARIA

CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO

CONCILIACIÓN BANCARIA DEL MES DE: _____

CUENTA DE DEPÓSITO MONETARIO No. _____

BANCO: _____

SALDO SEGÚN BANCO			Q.
Menos Cheques en Circulación			
Cheque No.			
	Q.		
Cheque No.	Q.		
			Q.
Subtotal			<u>Q.</u>
Menos Notas de Debito	Q.	-	
	<u>Q.</u>		Q. -
Subtotal			<u>Q.</u>
Menos Depósitos en Tránsito	Q.	-	
	<u>Q.</u>		Q. -
Subtotal			<u>Q.</u>
Más Notas de Crédito	Q.	-	
	<u>Q.</u>		Q. -
Subtotal			<u>Q.</u>
Saldo Según Libro de Bancos			<u><u>Q.</u></u>

F _____
Elaborado por

F _____
Revisado Jefe Financiero

SOLICITUD DE MODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

Nombre de la Institución: _____

Fecha de la Solicitud: _____

UBICACIÓN GEOGRÁFICA	FUENTE	REGLON	DESCRIPCIÓN	ASIGNACIÓN ANUAL	GASTOS	SALDO DISPONIBLE	TRANSFERENCIA PRESUPUESTARIA		SALDO ACTUAL
							DEBITAR	ACREDITAR	
1201	11	111	ENERGIA ELÉCTRICA						
1201	11	112	AGUA						
1201	11	113	TELEFONÍA						
1201	11	114	CORREOS Y TELÉGRAFOS						
1201	11	121	DIVULGACIÓN E INFORMACIÓN						
1201	11	122	IMPRESIÓN, ENCUADERNACIÓN Y REPRODUCCIÓN						
1201	11	133	VIÁTICOS EN EL INTERIOR						
1201	11	141	TRANSPORTE DE PERSONAS						
1201	11	142	FLETES						
1201	11	155	ARREND. DE MEDIOS DE TRANSPORTE						
1201	11	162	MANTENIMIENTO Y REP. DE EQUIPO DE OFICINA						
1201	11	165	MANTENIMIENTO Y REP. DE MEDIOS DE TRANSPORTE						
1201	11	168	MANTENIMIENTO Y REP. DE EQUIPO DE COMPUTO						
1201	11	171	MANT. Y REPARACION DE EDIFICIOS						

1201	11	174	MANT. Y REPARACION DE INSTALACIONES						
1201	11	211	ALIMENTOS PARA PERSONAS						
1201	11	241	PAPEL DE ESCRITORIO						
1201	11	243	PRODUCTOS DE PAPEL O CARTON						
1201	11	244	PRODUCTOS DE ARTES GRÁFICAS						
1201	11	247	ESPECIES TIMBRADAS Y VALORES						
1201	11	253	LLANTAS Y NEUMATICOS						
1201	11	262	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES						
1201	11	264	INSECTICIDAS FUMIGANTES Y SIMILARES						
1201	11	266	PRODUCTOS MEDICINALES Y FARMACEUTICOS						
1201	11	267	TINTES PINTURAS Y COLORANTES						
1201	11	268	PRODUCTOS PLASTICOS, NYLON, VINIL Y P.V.C.						
1201	11	291	ÚTILES DE OFICINA						
1201	11	292	ÚTILES DE LIMPIEZA Y PRODUCTOS SANITARIOS						
1201	11	293	ÚTILES EDUCACIONALES Y CULTURALES						
1201	11	296	ÚTILES DE COCINA Y COMEDOR						
1201	11	297	ÚTILES, ACCESORIOS Y MATERIALES ELÉCTRICOS						
1201	11	298	ACCESORIOS Y REPUESTOS EN GENERAL						
			TOTAL						

NOTA: Del saldo asignado debitar el gasto efectuado para tener la disponibilidad del cual debitara y/o acreditará la modificación presupuestaria, obteniendo el saldo actual.

Firma _____

Jefe Financiero

Firma _____

Gobernador Departamental

Formato 005 Cheque con voucher

CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO SAN MARCOS
3-092-08313-4

CHEQUE No. 00000220

No. 4883871 **BANRURAL**
El ahorro es la vida y el crecer

LUGAR Y FECHA: _____

PAGO A LA ORDEN DE _____

SUMA DE: _____

Q. _____

GUETZALES

FIRMA _____ FIRMA _____

⑆ 3⑆000000 ⑆ 16⑆3092083 ⑆ 34⑆00000220 ⑆0000080994⑆

DESCRIPCION DEL PAGO				00000220
CUENTA No.	CONCEPTO	DEBE	HABER	
HECHO POR	REVISADO	AUTORIZADO	RECIBI CONFORME	DIA MES AÑO

Anexo 2

Instrumento

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría
Práctica Empresarial Dirigida –PED–



El Proceso de Dirección y su Incidencia en la Ejecución Presupuestaria en el Consejo Departamental de Desarrollo San Marcos.

Guía de entrevista dirigida a: director ejecutivo, jefe administrativo-financiero, secretaria, auxiliar técnico-administrativo, auxiliares financieros y archivador 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: _____ Fecha: _____

Capacitación: _____ Fecha: _____

Capacitación: _____ Fecha: _____

2. ¿Se evidencia un sistema de reconocimiento del desempeño por parte de la dirección?

a. Si _____

b. No _____

En qué forma:

3. ¿Es fluido el acceso a la dirección para consultas, resolución de dudas, autorizaciones u otras?

a. Si _____

b. No _____

Aclare, sobre todo qué impedimentos existen:

4. ¿Está normado el proceso de dirección a través de algún documento escrito?

a. Si _____

b. No _____

¿Cuál?: _____

5. ¿Recibe acompañamiento adecuado por parte de la dirección?

a. Si _____

b. No _____

Aclare: _____

6. ¿Cómo le apoya la dirección en la labor dentro del proceso de ejecución presupuestaria?

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

8. ¿Cuáles son las fortalezas de la dirección 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 del CODEDE?

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 el cargo implica?

a. Excesiva _____ b. Adecuada _____

c. Holgada _____

Especifique por qué lo considera así:

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

21. ¿Cuál es la función que desempeña dentro de la Unidad Técnica Departamental?

Anexo 3

FODA

Área financiera

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Dentro del área financiera labora un equipo de trabajo unificado en sus metas con el único objetivo del cumplimiento de sus atribuciones.- Se cuenta con un conocimiento bastante amplio del trabajo realizado como lo es la elaboración de cheques, elaboración de cajas fiscales liquidaciones de fondos rotativos, etc.- Se cuenta con el equipo de oficina adecuado para la	<ul style="list-style-type: none">- Todas las capacitaciones que se realizan en diferentes entidades como Secretaria Ejecutiva de las Presidencia y Ministerio de Finanzas Públicas ya que todas son relacionadas al funcionamiento de los consejos departamentales de desarrollo.- Desarrollar un trabajo eficiente para ser una base en el área financiera del Consejo Departamental de Desarrollo.	<ul style="list-style-type: none">- El presupuesto de funcionamiento es muy corto para los gastos con los que cuenta el Consejo Departamental de Desarrollo.- El presupuesto se empieza a ejecutar muy tarde por algunas municipalidades por lo que se genera muy despacio la ejecución del presupuesto para los proyectos designados para dichas entidades.	<ul style="list-style-type: none">- El despido del personal debido a que el actual ya cuenta con la experiencia necesaria para poder desempeñar sus labores debido a las capacitaciones, a las asesorías, y al trabajo cotidiano desempeñado.

<p>realización de las funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Área de trabajo es bastante adecuada y amplia para poder trabajar amenamente. - Se está dispuesto a desempeñar el trabajo y a dar tiempo necesario hasta que se culminan las metas que se adquieren. - Se cuenta con una organización de trabajo en donde cada personal del área financiera tiene sus funciones de trabajo asignadas y supervisadas de manera muy eficiente por el jefe financiero. - La implementación de sistemas como el CODET y otros que agilizan las labores y permiten menos error en los procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener una constante comunicación con las instituciones que tiene una relación directa con el Consejo Departamental de Desarrollo. 		
--	---	--	--

Área administrativa

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con instalaciones adecuadas para realizar el trabajo en forma cómoda. - Se cuenta con el equipo de oficina (computadora, escritorio, impresora, fotocopiadora) necesario para poder cumplir a tiempo con los trabajos requeridos en la institución. - Contar con los conocimientos técnicos necesarios para poder desempeñar el trabajo de supervisión de una forma adecuada. - Contar con la experiencia de ejecución de fondos públicos es una ventaja para poder ir disminuyendo el arrastre que se ha dado con los años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poder mejorar el nivel de la supervisión a nivel público y con esto mejorar la calidad de los proyectos. - Poder mejorar el proceso de presentación de planificaciones y con esto evitar problemas con la estructura de edificios, puentes, pavimentos, etc. - Poder mejorar la calidad de los proyectos a través de solicitud de requerimientos técnicos necesarios como por ejemplo: estudios de suelos, ensayos de concretos. - Poder elaborar en los distintos departamentos de trabajo del Consejo de Desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con el equipo necesario en el departamento de supervisión (cinta métrica, metros de cincho, odómetro, calculadora, GPS, mesa de dibujo, escalímetro). - No se cuenta con vehículos para realizar las supervisiones necesarias a todos los proyectos. - No se cuenta con insumos necesarios para realizar informes y otros trabajos solicitados como lo son: tinta para impresora, papel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Debido a la falta de vehículos se cuenta con la amenaza de perder frecuentemente el control de cada uno de los proyectos en su ejecución. - Visitar los proyectos en compañía de constructores de una mala imagen al Consejo de Desarrollo y con ello mala imagen al gobierno en funciones. - Visitar los proyectos en compañía de constructores provoca poca confianza en la población hacia la institución que representa.

Área de supervisión

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con instalaciones adecuadas para realizar el trabajo en forma cómoda. - Se cuenta con el equipo de oficina (computadora, escritorio, impresora, fotocopidora) necesario para poder cumplir a tiempo con los trabajos requeridos en la institución. - Contar con los conocimientos técnicos necesarios para poder desempeñar el trabajo de supervisión de una forma adecuada. - Contar con la experiencia de ejecución de fondos públicos es una ventaja para poder ir disminuyendo el arrastre que se ha dado con los años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poder mejorar el nivel de la Supervisión a nivel público y con esto mejorar la calidad de los proyectos. - Poder mejorar el proceso de presentación de planificaciones y con esto evitar problemas con la estructura de edificios, puentes, pavimentos, etc. - Poder mejorar la calidad de los proyectos a través de solicitud de requerimientos técnicos necesarios como por ejemplo: estudios de suelos, ensayos de concretos. - Poder elaborar en los distintos departamentos de trabajo del Consejo de Desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con el equipo necesario en el departamento de supervisión (cinta métrica, metros de cincho, odómetro, calculadora, GPS, mesa de dibujo, escalímetro). - No se cuenta con vehículos para realizar las supervisiones necesarias a todos los proyectos. - No se cuenta con insumos necesarios para realizar informes y otros trabajos solicitados como lo son: tinta para impresora, papel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Debido a la falta de vehículos se cuenta con la amenaza de perder frecuentemente el control de cada uno de los proyectos en su ejecución. - Visitar los proyectos en compañía de constructores de una mala imagen al Consejo de Desarrollo y con ello mala imagen al gobierno en funciones. - Visitar los proyectos en compañía de constructores provoca poca confianza en la población hacia la institución que representa.