

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Propuesta de manual de planificación presupuestaria de Salarios Caídos para
la Contraloría General de Cuentas**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Hilma Karina Ruano González

Guatemala, Noviembre 2014

**Propuesta de manual de planificación presupuestaria de Salarios Caídos para
la Contraloría General de Cuentas**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Hilma Karina Ruano González

Licda. Marleny Cabrera (**Asesora**)
Licda. Eugenia Díaz (**Revisora**)

Guatemala, Noviembre 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora

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

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Examinador

Lic. José Guillermo De León Piedrasanta

Examinador

Lic. Elfego Amán López Ramírez

Examinador

Licda. Marleny Cabrera

Asesora

Licda. Eugenia Díaz

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Teléfonos 2434-3219
Telefax 2436-0362
Campus Naranjo,
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00094.2014-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 18 DE OCTUBRE DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Marleny Cabrera Brantutora y la Licenciada Eugenia Díaz Castillo revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "PROPUESTA DE MANUAL DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA DE SALARIOS CAÍDOS PARA LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS" presentado por la estudiante Hilma Karina Ruano González y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0827 de fecha 04 de Septiembre del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Nombre completo del asesor, tutor o revisor: Marleny Yesenia Cabrera Bran

Título: Contadora Pública y Auditora

Dirección: Avenida Reforma 7-62 zona 9, Edificio Aristos Reforma, Oficina 401

No. Teléfono Of.: 23828835

No. Teléfono Cel.: 42175916

No. De Fax --- 23828835

E-Mail cabrera.marleny@gmail.com

Guatemala, 14 de junio de 2014.

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera Contaduría Pública y Auditoría

Universidad Panamericana.

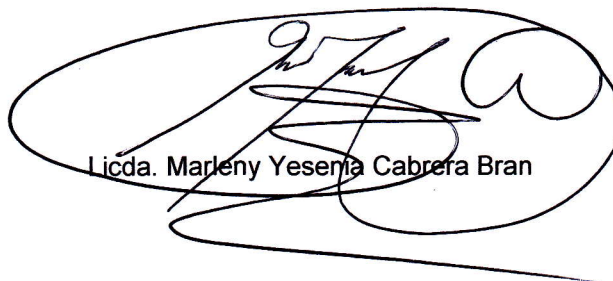
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Propuesta de Manual de Planificación Presupuestaria de salarios caídos para la Contraloría General de Cuentas**", realizado por **Hilma Karina Ruano González**, carné No. 201306969, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor, 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 la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y seis puntos (86) de cien (100).

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



Licda. Marleny Yesenia Cabrera Bran

Nombre completo del revisor: Eugenia Teresa Díaz Castillo
Título: Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación educativas
Dirección: 4ª. Calle 10-23 Zona 2
No. Teléfono Of. 2254-2367
No. Teléfono Cel. 4324-3319
E-Mail.

Guatemala, 21 de julio de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema Propuesta de manual de planificación presupuestaria de Salarios Caídos para la Contraloría General de Cuentas , realizado por la alumna Hilma Karina Ruano González; carné No. 201306969, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; se ha procedido a la revisión del mismo, y se hace constar que de acuerdo a lo anterior, cumple con los requerimientos de estilo establecido en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para ser sometido al Examen Técnico Profesional (ETP).

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


Licda. Eugenia Díaz C.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 343.2014

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Ruano González, Hilma Karina con número de carné 201306969, aprobó con 86 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los cuatro días del mes de septiembre del año dos mil catorce.

Para los usos que a la interesada convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los catorce días del mes de octubre del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Juan Fco. Canté
CC. Archivo.

Agradecimiento

- A Dios:** Por el amanecer de cada día, por estar conmigo en todo momento y por todas las bendiciones recibidas.
- A mis Padres:** A mi papá Carlos Alberto Ruano por sus sabios consejos, a mi madre Gilma Alicia González, por haberme impulsado a estudiar.
- A mi Hij@:** "Que viene en camino", que es mi más grande alegría, que mi logro alcanzado le sirva de ejemplo para triunfar.
- A Personas Especiales:** Leonel González, por todo su apoyo, paciencia y sobre todo por su amor que me hace ser más fuerte a las adversidades.
Licenciado Carlos Enrique Méncos Morales, por su cariño, confianza y ayuda brindada.
Licenciado Juan Carlos Gutiérrez, por los conocimientos compartidos a lo largo de mi carrera.
- A mis Hermanos:** En especial a Carlos Luis (Q.E.P.D.) le dedico este triunfo.
- A mi Tía:** Faumelisa Ruano, por su apoyo a lo largo de mi vida.
- A mis amigos:** Por su alegría, en especial a Leidy Estrada, Alejandra Gómez, Ingrid Menéndez, Martín Magaña y Paulo Méndez, por incentivar me a seguir adelante.
- A la Contraloría General de Cuentas (CGC):** Por ser mi segunda casa y por brindarme el apoyo para realizar la Práctica Empresarial Dirigida -PED-.
- A la Universidad:** Universidad Rural de Guatemala, base de mis conocimientos y a la Universidad Panamericana, por abrirme sus puertas a más conocimiento y por haberme dado la oportunidad de culminar mi carrera.

"Si quieres llegar a donde la mayoría no llega, necesitas hacer algo que la mayoría no hace" (Anónimo).

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	01
1.1.1 Antecedentes de la Institución	01
1.1.1.1 Marco Legal	01
1.1.1.2 Aspectos de Organización	01
1.1.1.3 Misión	02
1.1.1.4 Visión	02
1.1.1.5 Objetivos	02
1.1.1.6 Estructura Administrativa	03
1.1.2 Antecedentes del Problema	06
1.2 Planteamiento del Problema	09
1.3 Justificación	09
1.4 Pregunta de Investigación	10
1.5 Objetivos	10
1.5.1 Objetivo General	10
1.5.2 Objetivos Específicos	10
1.6 Alcances y Límites	10
1.6.1 Alcances	10
1.6.2 Límites	11
1.7 Marco Teórico	11
1.7.1 Importancia del presupuesto	12
1.7.2 Etapas del proceso presupuestario	12
1.7.2.1 Planificación	12
1.7.2.2 Elaboración o formulación	14
1.7.2.3 Ejecución	14
1.7.2.3.1 Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN)	14

1.7.2.3.2	Sistema de Gestión (SIGES)	15
1.7.2.4	Control	15
1.7.2.5	Evaluación	15
1.7.3	Juicio ordinario laboral	16
1.7.4	Reinstalación de trabajo	17
1.7.5	Salarios Caídos	17
1.7.6	Prestaciones Laborales	18
1.7.7	Principios de Contabilidad Gubernamental	20
1.7.7.1	Importancia relativa	20
1.7.7.2	Consistencia y comparabilidad	20
1.7.7.3	Cumplimiento de disposiciones legales	20
Capítulo 2		
2.1	Tipo de investigación	21
2.2	Sujetos de la investigación	21
2.3	Instrumentos	21
2.3.1	Entrevista estructurada	22
2.3.2	Cuestionario	22
2.3.3	Revisión de documentos	22
2.3.4	Observancia directa	22
2.4	Procedimientos	22
2.5	Aportes	23
2.5.1	Al país	23
2.5.2	A la institución	23
2.5.3	A la Universidad Panamericana	23
Capítulo 3		
3.1	Resultados de la investigación	24
3.2	Análisis de los resultados	35
3.3	Respuesta a la pregunta de investigación	38
Capítulo 4		
4.1	Propuesta de solución a la problemática	39

4.1.1	Introducción	39
4.1.2	Etapa de apoyo	40
4.1.3	Antecedentes	40
4.1.4	Justificación	41
4.1.5	Objetivos	41
4.1.5.1	Objetivo General	41
4.1.5.2	Objetivos Específicos	41
4.1.6	Alcance	41
4.1.7	Políticas de operación y normas de planificación para salarios caídos	41
4.1.8	Procedimiento para presupuestar salarios caídos	42
4.1.8.1	Cronograma de actividades para planificación de salarios caídos	46
4.1.8.2	Identificación de los recursos requeridos	48
4.1.8.3	Definición de la clasificación de los gastos de salarios caídos	50
4.1.8.4	Estimación de los gastos	51
4.1.8.5	Determinación del presupuesto para salarios caídos	60
4.1.8.6	Desglose del presupuesto según cronograma de ejecución	61
4.1.8.7	Selección de las fuentes de financiamiento	61
4.1.8.8	Presentación del presupuesto	62
4.1.9	Formato de conciliación presupuestaria para salarios caídos	62
4.1.9.1	Contenido del formato de conciliación presupuestaria	62
4.1.10	Modelo de control de egresos para salarios caídos	64
4.1.11	Otras actividades complementarias	65
4.1.11.1	Planes estratégicos	65
4.1.11.1.1	Objetivos	65
4.1.11.1.2	Acciones	67
4.2	Viabilidad del proyecto	69
	Cronograma de Trabajo	70
	Conclusiones	71
	Recomendaciones	72
	Referencias Bibliográficas	73
	Anexos	71

Anexos

Anexo No.		Página
1	Cuestionario	76
2	Entrevista	77
3	Entrevista	78
4	Entrevista	82
5	Matriz FODA	84
6	Diagrama de causa y efecto	85
7	Clasificador presupuestario por objeto de gasto	86
8	Copia de solicitud de gasto	87
9	Finiquito	88

Cuadros

Cuadro No.		Página
1	Promedio de salarios caídos	31
2	Procedimiento de planificación para salarios caídos	44
3	Cronograma de actividades para planificación de salarios caídos	47
4	Detalle de empleados con juicios de reinstalación pendientes de resolver	49
5	Proyección de salarios caídos con proceso pendiente de resolver	52
6	Resumen de salarios caídos en proceso	56
7	Formato de Conciliación Presupuestaria	63
8	Modelo de Control de egresos para salarios caídos	64
9	Cuadro de objetivos estratégicos y operativos	66
10	Plan de acción	68
11	Recursos a utilizar	69

Gráficas

Gráfica No.		Página
1	Organigrama de la institución	05
2	Organigrama de la Dirección de Finanzas de la institución	06
3	Juicio ordinario laboral	16
4	Proceso de juicio laboral para reinstalación y pago de salarios caídos	26
5	Procedimiento a órdenes judiciales para pago de salarios caídos	27
6	Responsables en el proceso presupuestario de salarios caídos	28
7	Procedimientos de clasificación presupuestaria de salarios caídos	29
8	Ejecución analítica del presupuesto del año 2012	33
9	Ejecución analítica del presupuesto del año 2013	34
10	Etapas del proceso presupuestario	40
11	Clasificación presupuestaria por objeto de gasto	50
12	Determinación del presupuesto para salarios caídos	60

Resumen

La presente práctica se desarrolló en la Contraloría General de Cuentas, con el objetivo de proveer a la institución de una herramienta financiera útil para la estimación y programación de sus recursos y gastos presupuestarios en relación a los rubros de Salarios Caídos.

Al desarrollar el informe se pretende diseñar una propuesta que le permita a la institución evaluar de forma adecuada, la planificación de sus gastos durante un determinado período, de tal forma que se convierta en una herramienta útil para la toma de decisiones. El estudio se centralizó en el Área Financiera, en forma puntual, lo relacionado a egresos sobre Salarios Caídos, para poder medir la eficiencia y la optimización de los recursos al momento de afectar este gasto.

Se espera que la Administración de la institución tenga un mejor control presupuestario de este gasto, mejore su eficiencia, logre identificar y determinar con mayor facilidad los rubros más significativos que se afectan permitiéndole de esta manera un adecuado control.

Para el logro del objetivo de la investigación se acudió al empleo de técnicas de investigación como el Método Descriptivo y se elaboró un instrumento para la recolección de datos, el cual fue una entrevista estructurada, que se aplicó al Director y jefes inmediatos de la Dirección de Finanzas y a un experto en el Área de Planificación, así como la aplicación de un cuestionario al personal involucrado en el Área Financiera y de Recursos Humanos de la institución.

Introducción

La Contraloría General de Cuentas, es una Institución Descentralizada, le corresponde la función fiscalizadora en forma externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos y egresos, y todo interés hacendario de los Organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, las municipalidades y sus empresas, y demás instituciones que conforman el sector público no financiero.

Entre la organización se encuentra la Dirección de Finanzas, la cual está constituida por diferentes departamentos para llevar a cabo las funciones que le corresponden, entre éstos se encuentra el Departamento de Presupuesto; uno de sus objetivos es realizar de forma eficiente el manejo de los recursos económicos de la institución, para que éste se logre es importante que la institución cuente con herramientas que le ayuden al manejo y cumplimiento de los mismos.

En la actualidad, es de gran importancia para toda entidad la optimización de los recursos, lo cual se logra con la planificación adecuada de presupuestos, debido a que son herramientas financieras que les permite visualizar los distintos escenarios que generan cambios dentro de su organización para actuar de manera oportuna.

El desarrollo del presente informe tiene como propósito proponer la planificación presupuestaria de Salarios Caídos para la Contraloría General de Cuentas, y de esta forma beneficiar a la institución al obtener una guía adecuada para la elaboración de presupuestos de este tipo de salarios, y que sean formulados de acuerdo a los lineamientos y objetivos de la institución.

El presente informe consta de cuatro capítulos, que se detallan a continuación:

En el Capítulo Uno, se detalla los datos generales de la institución, su estructura organizacional, planteamiento del problema, justificación, objetivos, alcances, límites y marco teórico con información básica.

En el Capítulo Dos, se presentan la metodología utilizada en la investigación y los instrumentos de investigación utilizados para obtener información, los aportes esperados para la institución.

El Capítulo Tres, denominado resultados y análisis de la investigación, presenta una serie de hallazgos y evaluaciones realizadas a la institución, dentro de los cuales está la revisión y análisis de los aspectos administrativos, tributarios y financieros.

El Capítulo Cuatro presenta la propuesta de solución a la problemática planteada y la viabilidad del proyecto.

En la parte final se encuentra el cronograma de trabajo, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas utilizadas y consultadas en el desarrollo del trabajo y los anexos correspondientes para respaldar los argumentos de la propuesta a la solución de la problemática planteada.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes de la institución

La Contraloría General de Cuentas es una Institución Descentralizada. Goza de independencia funcional, técnica y administrativa, y con competencia en todo el territorio nacional, con capacidad para establecer delegaciones en cualquier lugar de la República de Guatemala.

Corresponde a la Contraloría General de Cuentas la función fiscalizadora en forma externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos y egresos y, en general, todo interés hacendario de los Organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, las municipalidades y sus empresas, y demás instituciones que conforman el sector público no financiero; de toda persona, entidad o institución que reciba fondos del Estado o haga colectas públicas; de empresas no financieras en cuyo capital participe el Estado, bajo cualquier denominación así como las empresas en que éstas tengan participación.

La Contraloría General de Cuentas fue constituida el 15 de marzo de 1945, según la Constitución Política de la República de Guatemala, promulgada por la Asamblea Nacional Constituyente el 11 de marzo de 1945, la cual entra en vigencia el 15 de marzo de ese mismo año.

1.1.1.1 Marco legal

- Constitución Política de la República de Guatemala;
- Ley de la Contraloría General de Cuentas;
- Reglamento Ley de la Contraloría General de Cuentas;
- Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.

1.1.1.2 Aspectos de organización

Esta institución cuenta con una visión, misión, objetivos, programas de capacitación, presupuestos, algunas políticas, normas, organigrama, manuales de puestos y atribuciones en algunos de sus Departamentos. No obstante, carece de manuales administrativos, de procedimientos y de sistemas de control interno y algunas políticas importantes.

Entre los aspectos de organización con que cuenta la institución, se mencionan los siguientes:

1.1.1.3 Misión

Realizar la función fiscalizadora en forma externa de los recursos públicos, para fortalecer la probidad administrativa y la transparencia de la gestión financiera del Estado.

1.1.1.4 Visión

Ser reconocida por el cumplimiento de sus funciones constitucionales, realizándolas con honestidad y transparencia.

1.1.1.5 Objetivos

La Contraloría General de Cuentas, a través del control gubernamental, y dentro de su campo de competencia, tiene los objetivos siguientes:

- a) Determinar si la gestión institucional de los entes o personas a que se refiere el artículo anterior, se realiza bajo criterios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia, economía y equidad;
- b) Apoyar el diseño e implantación de mecanismos de participación ciudadana para el fortalecimiento de la transparencia, probidad y credibilidad de la gestión pública y del proceso de rendición de cuentas, como medios de lucha contra la corrupción, el peculado, el tráfico de influencias, la malversación de fondos y el desvío de recursos;
- c) Promover y vigilar la responsabilidad de los servidores públicos para que puedan rendir cuentas, de manera amplia y oportuna, tanto de la regularidad en el manejo de los bienes y recursos, como de los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos en su gestión;
- d) Promover el intercambio de información, a través de los informes y recomendaciones de auditoría, para la actualización, modernización y mantenimiento de los sistemas, en especial del integrado de administración financiera, así como de los procedimientos operativos y de control;
- e) Promover procesos de capacitación para funcionarios públicos responsables de la administración, ejecución o supervisión del patrimonio hacendario del Estado;
- f) Velar por la probidad, transparencia y honestidad de la administración pública; y,
- g) Promover y vigilar la calidad del gasto público.

1.1.1.6 Estructura Administrativa

Según el artículo 17, del Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo Gubernativo 192-2014, la organización funcional y administrativa para el cumplimiento de sus objetivos la Contraloría, se organizará de la manera siguiente:

I. Nivel Superior: Se integra con:

- Contralor General de Cuentas;
- Sub-Contralor Administrativo;
- Sub-Contralor de Probidad;
- Sub-Contralor de Calidad de Gasto Público; e,
- Inspector General.

II. Nivel de Apoyo: Se integra con:

- Secretaría General;
- Dirección de Asuntos Jurídicos;
- Dirección de Auditoría Interna;
- Dirección de Recursos Humanos;
- Dirección de Asesorías Específicas; y,
- Unidad de Seguridad del Despacho Superior.

III. Nivel ejecutivo de fiscalización: Se integra con:

- Dirección de Probidad;
- Dirección de Auditoría de Calidad de Gasto Público;
- Dirección de Auditoría de Infraestructura Pública;
- Dirección de Auditoría Gubernamental;
- Dirección de Auditoría de Municipalidades;
- Dirección de Auditoría de Entidades Especiales;
- Dirección de Auditoría de Fideicomisos;
- Dirección de Auditoría de Sistemas Informáticos;
- Dirección de Auditoría de Gestión; y,
- Dirección de Control y Verificación Interinstitucional.

IV. Nivel ejecutivo técnico administrativo-financiero: Se integra con:

- Dirección Financiera;
- Dirección Administrativa;
- Dirección de Delegaciones Departamentales;
- Dirección de Informática y Tecnología de la Información; y,
- Dirección de Planificación.

V. Nivel de transparencia capacitación y profesionalización: Se integra con:

- Dirección de Ética y Moral;
- Dirección de Cooperación y Desarrollo Institucional;
- Dirección de Asuntos Internos; y,
- Dirección de Normativa y Formación Gubernamental.

Gráfica No. 2

Organigrama de la Dirección de Finanzas de la institución



Fuente: página web de la Contraloría General de Cuentas (2013).
www.contraloria.gob.gt

1.1.2.1 Antecedentes del problema

En la institución existen procedimientos que se realizan sin seguir cierto tipo de lineamientos, procedimientos en los cuales existe influencia política, esta situación es difícil desaparecerla o disminuirla, por lo que lleva a cometer cierta cantidad de desaciertos.

Debido a éstas y otras situaciones a los empleados los destituyen o se acogen al programa de retiro voluntario, que se encuentra establecido en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo de la institución, estos empleados no firman ninguna clase de finiquito laboral porque están en desacuerdo con las autoridades, lo cual los lleva a presentar una clase de demanda ya sea ante el

Ministerio de Trabajo o a Juzgados de Trabajo, luego de conocer el caso el juzgado corre varias audiencias, en las cuales deben de comparecer la parte demandante y la parte demandada; después de corridas las audiencias, el juez emite una resolución o una orden judicial en la que es favorable al trabajador; este proceso tiene una duración de 1 ó más años.

De allí se deriva el pago de salarios caídos y demás prestaciones, los cuales se deben pagar por todo el tiempo que duró el proceso hasta la fecha, como si el trabajador nunca hubiera dejado de trabajar.

Cuando esto sucede, no se cuenta con la disponibilidad presupuestaria necesaria para cubrir el pago de este tipo de salarios, ya que no se han proyectado para el año en que se da este tipo de gasto, por falta de una planificación adecuada; este gasto debería ser proyectado en el anteproyecto de presupuesto que se le entrega cada fin de año al Ministerio de Finanzas Públicas, por medio de la Dirección Técnica del Presupuesto (DTP).

No planificado el presupuesto necesario para este tipo de gasto, al no realizar el pago, la institución puede caer en conflictos legales, tales como:

- "Desobediencia" según el artículo 414 y 420 del Código Penal Decreto Número 17-73, al no realizar el pago;
- También, Según el Artículo 272 del Código de Trabajo, Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, que establece lo siguiente: "Sin perjuicio de que la naturaleza del hecho cometido o de la omisión en que se haya incurrido, los tribunales comunes pueden imponer penas distintas, las faltas de trabajo previsión social se deben sancionar así:
 - a) Cuando la resolución esté firme y se imponga al patrono la obligación de pagar a los trabajadores, salarios, indemnizaciones y demás prestaciones laborales, y éste no le diere cumplimiento a dicha resolución dentro del plazo que se haya fijado, será sancionado con la imposición de una multa entre seis y dieciocho salarios mínimos mensuales vigentes para las actividades no agrícolas.
- Según el tercer párrafo del artículo 364, de ese mismo Código establece: "Cuando en la sentencia se condene al empleador a pagar a uno o varios trabajadores, salarios,

indemnizaciones y demás prestaciones laborales, también será obligatorio que se aperciba al patrono que resulte condenado que si no da exacto cumplimiento a la sentencia dentro del plazo en ella fijado se certificará lo conducente en su contra, para su juzgamiento".

Si la institución realiza el pago de salarios caídos sin contar con presupuesto para ello, tendrá problemas por falta de presupuesto en la partida presupuestaria de salarios del personal permanente, lo que genera un gran déficit presupuestario y no puede cumplir con las obligaciones mensuales correspondientes.

La solución que hasta ahora se le ha dado a este problema es realizar convenios de pago hasta por un año, con los empleados reinstalados, pero éstos no siempre son aceptados por los empleados.

Por lo anterior, se debe contar con una herramienta para la planificación eficaz y eficiente de este gasto, que utilice como base los gastos de salarios caídos de años anteriores.

1.2 Planteamiento del Problema

Como resultado de los estudios aplicados durante la investigación, se detectó algunas debilidades en la institución que afectan su presupuesto; sin embargo, lo que tiene mayor impacto es el hecho que la institución no cuenta con una adecuada planificación presupuestaria en los rubros de Salarios Caídos, lo cual provoca problemas de falta de disponibilidad presupuestaria.

Debido a la necesidad que tiene la institución de utilizar herramientas financieras que les facilite la toma de decisiones eficientes y oportunas, se determinó que al no contar con una herramienta importante como lo es una planificación presupuestaria definida para los rubros de salarios caídos, la entidad no logra identificar y analizar las variables generadas durante la ejecución del presupuesto de estos rubros por determinado período, así como no logra implementar las acciones correctivas en las variaciones significativas que se generan entre lo presupuestado y lo ejecutado, lo cual tiene un impacto financiero negativo a la institución.

Toda institución diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, éstos pueden ser a corto, mediano y largo plazo, es importante mencionar que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es fundamental conocer,

planificar y ejecutar de forma adecuada los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las instituciones.

1.3 Justificación

Las razones fundamentales que conllevó a plantear y desarrollar esta investigación, fueron determinantes para presentar a la institución objeto de estudio, soluciones a una problemática que debe corregirse para evitar se continúe con las operaciones sin una adecuada planificación y utilización de los recursos económicos.

La planificación del presupuesto es de relevante importancia, porque ayuda a minimizar riesgos en las operaciones de la organización, por medio de éste se mantiene el plan de operaciones de la entidad en límites razonables y sirve como mecanismo para la revisión de políticas, estrategias y objetivos de la institución.

Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los directivos observen su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto, por eso es de importancia contar con una planificación del presupuesto funcional que sirva como herramienta financiera para la toma de decisiones dentro de la organización.

La institución necesita medir su capacidad de flujo de ingresos y gastos, eso lo realiza a través del presupuesto, al no tener un sistema de ejecución presupuestal eficiente, eficaz y oportuno la institución no tiene las herramientas adecuadas para la optimización de sus recursos, la correcta toma de decisiones y aplicación de medidas correctivas necesarias acorde a la relevancia de las variables.

De allí surge la necesidad de aplicar mecanismos como, la planificación presupuestaria de salarios caídos, para conocer y medir los recursos financieros ejecutados y los disponibles, el cual persigue ser una herramienta útil para determinar la disponibilidad presupuestaria.

1.4 Pregunta de investigación

¿Por qué es importante para la Contraloría General de Cuentas, implementar una adecuada planificación presupuestaria de salarios caídos?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- Proveer a la institución una herramienta financiera útil para la estimación y programación de sus gastos sobre el Rubro de Salarios Caídos.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar los procedimientos y formatos para la planificación presupuestaria de salarios caídos.
- Facilitar un modelo para la planificación y control de egresos de salarios caídos de la institución que le permita encaminar sus estrategias para la obtención de los objetivos.
- Realizar el análisis para determinar qué aspectos internos y externos influyen en los resultados de salarios caídos de la institución y así poder realizar una eficiente estimación de los egresos.
- Revisar los rubros que integran los anteproyectos de presupuestos para poder realizar una proyección de salarios caídos sobre una base contable.

1.6 Alcances y Límites

1.6.1 Alcances

El presente trabajo de investigación se realizó en el Área Financiera en cuanto a la planificación presupuestaria de salarios caídos. El alcance de la investigación comprende la recopilación de información por medio de entrevistas a personal responsable de áreas o procesos específicos, observación directa en el lugar de trabajo, análisis de información documental y algunos cuestionarios.

De acuerdo con el diagnóstico realizado, se determinó que el principal problema que afronta la institución es la falta de recursos financieros para cumplir con los compromisos de pago por concepto de salarios caídos, por no contar con una adecuada planificación presupuestaria.

Se revisó y analizó el período contable del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012.

1.6.2 Límites

El factor tiempo del personal de la institución de quienes se obtuvo apoyo para llevar a cabo la investigación, fue una limitación, pues se dedican a sus actividades del día a día y no se le prestó la atención debida a la información contenida en los cuestionarios y demás instrumentos de medición utilizados que se llevaron a cabo.

Por otra parte, la entidad solicitó que en el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida no se mencionen datos reales de la institución, así como de la situación financiera, la administración también solicitó que no sean revelados los montos reales que figuran en los estados financieros, y los números de identificación en los registros públicos, por lo que se utilizarán datos aproximados o similares a los reales.

1.7 Marco Teórico

“Un sistema de Presupuesto constituye una herramienta fundamental para el eficaz manejo de las finanzas operativas y administrativas, que permiten obtener información precisa y oportuna, con el fin de tomar decisiones adecuadas”. (Cevallos, 2006, p.3).

"El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, es una especie de termómetro para medir todas y cada una de las actividades de la organización, por lo que mediante el control es viable determinar hasta qué punto puede marchar la entidad con el presupuesto como patrón de medida, por ello mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos en la realidad. Entre las actividades más importantes para realizar en el control se encuentran las siguientes:

- Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado.
- Analizar y explicar las razones de las variaciones ocurridas.
- Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario". (Terra, 2007).

"La organización político-administrativa del Sector Público de Guatemala, da origen a varias instituciones con relativa independencia entre sí, con funciones precisas otorgadas por la Constitución Política de la República de Guatemala y otras leyes. Esto conlleva a que cada una

tenga su propio presupuesto anual de ingresos y egresos, y el conjunto de estos presupuestos conforman el Presupuesto del Sector Público". (Minfin.2005, p.13).

1.7.1 Importancia del presupuesto

"Según la historia del presupuesto, éste ha tenido importancia relevante en los países industrializados, en los que ha llegado a ser una herramienta indispensable en el ámbito gubernamental y empresarial, pues ha sido adaptado con éxito en la planificación de sus actividades.

El presupuesto es una herramienta útil que contribuye al éxito de las empresas e instituciones, ya que en él se plasman las expectativas de la autoridad superior y demás directivos con relación al control del rendimiento sobre su ejecución, se considera que éste coadyuva a la solución de los problemas en forma anticipada, previene riesgos y contingencias que pueden generar pérdidas y riesgos innecesarios.

La inercia, puede contribuir a que una entidad mantenga sus operaciones, pero es una forma empírica de manejarse. Las actividades sobre ingresos y egresos que llevan a cabo las entidades son parte importante que se dan a diario, y desde este nivel debe iniciarse el presupuesto, pues cada ente que recibe ingresos, debe planificar sus egresos con la finalidad de que no exista una descompensación entre estos dos rubros".(Recinos, 2005, p.3).

1.7.2 Etapas del proceso presupuestario

1.7.2.1 Planificación

Según el Decreto Número 13-2013, el cual reforma el Decreto Número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Presupuesto, en su artículo número 1, el que establece: "Objeto. La presente Ley tiene por objeto establecer normas para la constitución de los sistemas presupuestarios, de contabilidad integrada gubernamental, de tesorería y de crédito público, a efecto de:

- a) Realizar la planificación, programación, organización, coordinación, ejecución, control de la capacitación y uso de los recursos públicos bajo los principios de legalidad, economía, eficiencia, eficacia, calidad, transparencia, equidad y publicidad en el cumplimiento de los planes, programas y proyectos de conformidad con las políticas establecidas (...)"

Según el artículo número 7 Bis de esta misma Ley, el que establece lo siguiente: “Proceso Presupuestario. Se entenderá por proceso presupuestario, el conjunto de etapas concatenadas tendientes a establecer principios, normas y procedimientos que regirán la etapas de: planificación, formulación, presentación, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación, liquidación y rendición del presupuesto del sector público, para asegurar la calidad del gasto público y la oportuna rendición de cuentas, la transparencia, eficiencia y racionalidad económica”.

En el Acuerdo Gubernativo No. 540-2013, Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, en su artículo número 11, establece lo siguiente: "Metodología Presupuestaria Uniforme: Son principios presupuestarios los de anualidad, unidad, equilibrio, programación y publicidad, en virtud de lo cual, los presupuestos del Gobierno Central y de sus entidades descentralizadas y autónomas, deben:

- a) Corresponder a un ejercicio fiscal;
- b) Estructurarse en forma tal que exista correspondencia entre los recursos y los gastos y que éstos se conformen mediante una programación basada en los planes de gobierno;
- c) Programarse, formularse, aprobarse, ejecutarse y evaluarse, con base a resultados;
- d) Definirse en un contexto anual de mediano plazo; y,
- e) Hacerse del conocimiento público (...)

"Para la correcta y uniforme planificación, formulación, presentación, aprobación, programación, ejecución, seguimiento, control, evaluación, liquidación y rendición de cuentas de los presupuestos de cada período fiscal, son de uso obligatorio el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, el Manual de Programación de la Ejecución Presupuestaria, el Manual de Modificaciones Presupuestarias, el Manual de Formulación Presupuestaria, el Manual de Ejecución Presupuestaria, los Manuales que sobre Programación, Ejecución y Evaluación de la inversión Pública, la Guía Conceptual de la Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, y los que en futuro se emitan y las demás disposiciones que sobre la materia sean aplicables".

1.7.2.2 Elaboración o formulación

"La elaboración de los presupuestos consiste, en la elaboración del Proyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado, es decir, en la preparación y redacción, de ingresos y egresos que deban surtir efectos y aplicarse". (Corcuera, 2012, p.9).

1.7.2.3 Ejecución

"Debe implicar la administración eficiente de los flujos de ingresos y gastos programados de acuerdo al presupuesto, permite implementar lo planeado, alcanzar las metas y objetivos priorizados.

El Ministerio de Finanzas Públicas, indica que la ejecución presupuestaria debe entenderse como la realización de avances en el logro de las metas y objetivos de las instituciones, por medio de la producción de los bienes y servicios que las entidades brindan a la población, a través de la combinación de insumos, los cuales deben ser comprados a los proveedores del Estado.

Durante la ejecución presupuestaria es conveniente analizar la coincidencia que debe existir entre el porcentaje de avance físico, con el de avance financiero (porcentaje de las metas u objetivos logrados vs. porcentaje de recursos financieros ejecutados).

El propósito principal que persigue la ejecución presupuestaria es alcanzar los objetivos y metas trazadas, derivado de lo cual durante la ejecución del presupuesto es necesario llevar a cabo modificaciones presupuestarias. La Dirección Técnica del Presupuesto debe remitir copia de los acuerdos que aprueban las modificaciones presupuestarias, tanto al Congreso de la República como a la Contraloría General de Cuentas. Por otra parte el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN) presenta información de transferencias (...).

1.7.2.3.1 Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN WEB y SICOINDES)

"Este sistema es la herramienta informática en la cual las entidades públicas realizan diariamente registro de la ejecución presupuestaria.

Es la herramienta informática que lleva el control de la ejecución presupuestaria, registra los ingresos y el gasto de los programas y proyectos según corresponda, genera de manera automática con cada registro la contabilidad del Estado y el proceso de pago.

La dirección electrónica para acceder al sistema es <https://sicoin.minfin.gob.gt>; para el caso de las entidades autónomas y descentralizadas la dirección es **<https://sicoindes.minfin.gob.gt>**; para poder consultar información es necesario contar con un usuario y clave, para cada ejercicio fiscal desde el año 2004, la ejecución de ingresos y de gastos por entidad (...).

1.7.2.3.2 El Sistema de Gestión de (SIGES)

"Es la herramienta informática que utilizan las entidades públicas para emitir las órdenes de compras, liquidación y pago, en la gestión de compra de los productos y/o servicios que requieren.

El origen del proceso de registro del gasto inicia en el Sistema de Gestión (SIGES), está directamente relacionado con los procedimientos de compra de cada Entidad, que deben estar basados en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento". (Méndez, Ralda, & Loma, 2009, p.58).

1.7.2.4 Control

"El control nos proporciona una visión completa e innovadora sobre la planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto". (Muñiz, 2009, p.1).

1.7.2.5 Evaluación

"La evaluación presupuestaria es el conjunto de procesos de análisis para determinar sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos a un momento dado y su comparación con el presupuesto aprobado, ya sea por entidad o por cualquier otro clasificador (incluye modificaciones presupuestarias), así como su incidencia en el logro de los objetivos institucionales.

Tiene como finalidad, determinar el grado de eficacia y eficiencia en la ejecución de los ingresos y gastos, así como el cumplimiento de las metas presupuestarias, además de explicar las variaciones presentadas en el comportamiento de la ejecución de ingresos y egresos y la formulación de medidas correctivas con el objeto de mejorar la gestión presupuestaria". (Méndez, Ralda, & Loma, 2009, p.14).

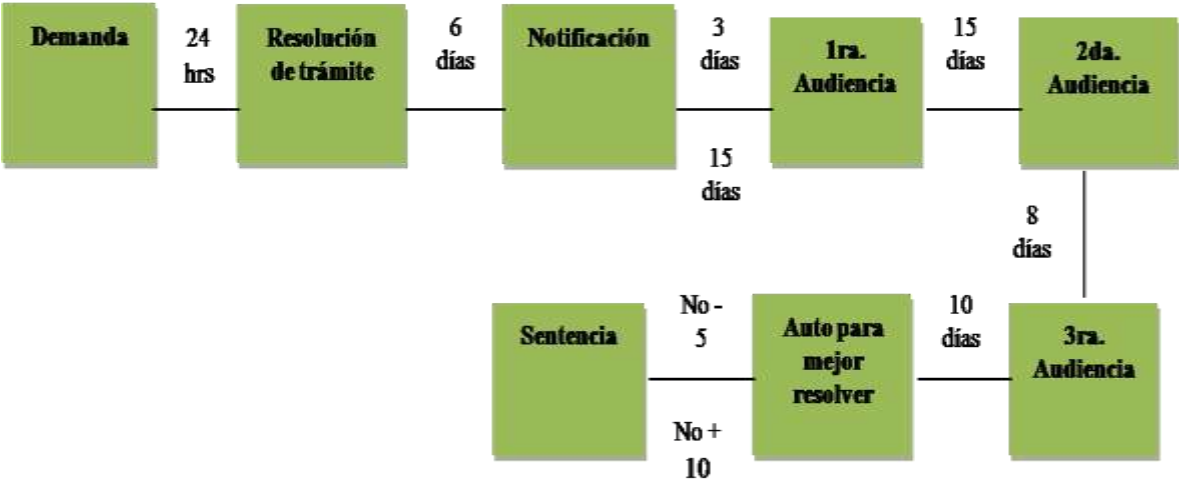
Conforme a los artículos 34 y 35 de la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala, y artículo 22 de su Reglamento Acuerdo Gubernativo No. 540-2013, "esta función corresponde al Ministerio de Finanzas Públicas, la cual comprende la medición de resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos de conformidad con los indicadores de gestión".

1.7.3 Juicio Ordinario Laboral

"Es el Juicio de Conocimiento, establecido desde el año 1947 en el Código de Trabajo, Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, para la tramitación y solución judicial de los Conflictos Individuales y Conflictos Colectivos de carácter Económico Jurídico, que surjan entre trabajadores y patronos, así como también, los conflictos contenciosos en materia de Previsión Social, derivados del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social; y todos aquellos asuntos de esta materia que carezcan de procedimiento determinado, en este código (...)"

"Si hubiere omisión de procedimientos, los Tribunales de Trabajo y Previsión Social están autorizados para aplicar las normas de las referidas leyes por analogía, a fin de que pueda dictarse con prontitud la resolución".

Gráfica No.3
Juicio ordinario laboral



Fuente: página web del Organismo Judicial (2013).
www.oj.gob.gt

1.7.4 Reinstalación de trabajo

Según el artículo 78, del Código, Trabajo, Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, establece: "La terminación del contrato de trabajo conforme a una o varias de las causas enumeradas que el artículo anterior, surte efectos desde que el patrono lo comuniqué por escrito al trabajador indicándole la causa del despido y éste cese efectivamente sus labores, pero el trabajador goza del derecho de emplazar al patrono ante los Tribunales de Trabajo y Previsión Social, antes de que transcurra el término de prescripción, con el objeto de que pruebe la justa causa en que se fundó el despido. Si el patrono no prueba dicha causa, debe pagar al trabajador:

- a) Las indemnizaciones que según este Código le pueda corresponder; y
- b) A título de daños y perjuicios, los salarios que el trabajador ha dejado de percibir desde el momento del despido hasta el pago de su indemnización, hasta un máximo de doce (12) meses de salario y las costas judiciales".

1.7.5 Salarios caídos

"Es una consecuencia de la demanda en caso que el trabajador alegue ante un Juzgado el pago de la indemnización o la reinstalación, por haber sido despedido injustificadamente, y el patrón no acredite en juicio la causal que hizo valer para dar por terminada la relación de trabajo, será condenado a pagar la indemnización o reinstalar al trabajador según la acción que éste hubiera intentado y además, a pagar los salarios que se generen desde la fecha en que fue despedido hasta aquella en que dé cumplimiento la orden del juez que para tal efecto se dictó, lo que viene a constituir el pago de los llamados "salarios caídos"". (López, 2005, p.120).

Según el artículo número 251 del Código de Trabajo, Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala establece que: "Si un paro es declarado ilegal y el patrono o patronos lo realizaren, produce los siguientes efectos:

- a) Faculta a los trabajadores para pedir su reinstalación inmediata o para dar por terminados sus contratos dentro de los treinta días siguientes a la realización del paro, con derecho a percibir las indemnizaciones legales que procedan;
- b) Hace incurrir al patrono en las obligaciones de reanudar los trabajos y de pagar a los trabajadores los salarios que debieron haber percibido durante el período en que estuvieron indebidamente suspendidas; y

- c) Da lugar, en cada caso, a la imposición de la multa de ley, según la gravedad de la falta y el número de trabajadores afectados por ésta, sin perjuicio de las responsabilidades de cualquier otro orden que lleguen a declarar contra sus autores, los tribunales comunes".

1.7.6 Prestaciones laborales

"Las relaciones entre trabajadores y patronos en Guatemala, están reguladas tanto por la Constitución Política de la República, en cuyo artículo 102, se establecen las prestaciones laborales mínimas".

Así mismo en el Código de Trabajo, que desarrolla en forma más extensa los preceptos constitucionales.

Según el artículo 88 y 116 del Código de Trabajo, Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, "El salario Ordinario o sueldo, es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos, por la jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno que no puede ser mayor de ocho horas diarias".

También en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo de la Contraloría General de Cuentas, en su artículo 14o. establece: "Distribución de las Jornadas de trabajo: Las jornadas de trabajo que se apliquen en la Contraloría, de acuerdo con la naturaleza del trabajo, las necesidades de la institución y de los trabajadores serán las siguientes:

- a) Jornada Ordinaria de Trabajo: Comprendida de lunes a viernes, con horario de 08:00 a 16:00 horas.
- b) Jornada Extraordinaria de Trabajo: Todo trabajo efectivo realizado fuera de la Jornada ordinaria, se considera Jornada Extraordinaria y debe ser remunerada o compensada".

Según el Decreto Número 37-2001, en su Artículo 2, establece que: "Se incrementa en la cantidad de CINCUENTA QUETZALES (Q.50.00) la bonificación mensual a favor de todos los trabajadores del Organismo Ejecutivo presupuestados con cargo a los renglones 011 "Personal Permanente", 021 "Personal Supernumerario", 022 "Personal por Contrato" y 031 "Jornales",

otorgado a través del Acuerdo Gubernativo 66-2000 de fecha 26 de enero del 2000, queda en consecuencia dicho bono en DOSCIENTOS CINCUENTA QUETZALES (250.00) mensuales".

El Acuerdo Gubernativo 327-90 establece el pago de bonificación profesional; en su Artículo 3: "Se fija en trescientos setenta y cinco quetzales (Q.375.00) mensuales, el monto de la Bonificación Profesional, para los servidores públicos con título universitario y con la calidad de colegiados activos, que ocupen puestos en el Organismo Ejecutivo y sus Entidades Descentralizadas que tengan como requisito mínimo indispensable, ser desempeñados por profesionales con grado universitario a nivel de licenciatura o post-grado. El título que ostente el servidor deberá estar congruente con la especialidad que el puesto requiera".

Según el Artículo 130, del Código de Trabajo, Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala: "Todo trabajador sin excepción, tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles".

Además, en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo de la Contraloría General de Cuentas, en su artículo 14o. establece: "Vacaciones: Los trabajadores gozarán de vacaciones remuneradas por sus servicios prestados a la Administración Pública en la forma siguiente:

- a) Para los trabajadores que tengan de uno a tres años de laborar, veinte días hábiles.
- b) Para los trabajadores que tengan de tres años un día a seis años de laborar, veintiún días hábiles.
- c) Para los trabajadores que tengan de seis años un día a nueve años de laborar, veintidós días hábiles.
- d) Para los trabajadores que tengan de nueve años un día a doce años de laborar, veintitrés días hábiles.
- e) Para los trabajadores que tengan de doce años un día a quince años de laborar, veinticuatro días hábiles.
- f) Para los trabajadores que tengan de quince años un día en adelante de laborar, treinta días hábiles".

1.7.7 Principios de Contabilidad Gubernamental

Los principios de contabilidad gubernamental que abarcan las clasificaciones anteriores y que se consideran como requisitos generales del sistema de información contable son los siguientes:

1.7.7.1 Importancia relativa

"Los estados financieros, presupuestales y patrimoniales, deben revelar todas las partidas que son de suficiente importancia para efectuar las evaluaciones o tomar decisiones. En general, la información que las entidades fiscalizadoras presentan a través de sus Cuentas Públicas, debe ser suficiente y mostrar los aspectos importantes que deban conocer los usuarios internos y externos de la información (...)"

1.7.7.2 Consistencia o comparabilidad

"Las políticas, métodos de cuantificación y procedimientos contables deben ser los apropiados para reflejar la situación del ente, debe aplicarse con criterio uniforme a lo largo de un periodo y de un periodo a otro. La observancia del principio de consistencia implica que los procedimientos, políticas y criterios de registro y clasificación se deben aplicar de manera uniforme en el transcurso del tiempo; sin embargo, si por necesidades del propio ente se efectúa un cambio al respecto, se debe revelar claramente su motivo, justificación y efecto (...)"

1.7.7.3 Cumplimiento de disposiciones legales

"El ente debe observar las disposiciones legales que le sean aplicables en toda transacción, en su registro y en general, en cualquier aspecto relacionado con el sistema contable y presupuestal. El sistema de contabilidad gubernamental, debe:

- a) Mostrar que se ha dado cumplimiento a todas las disposiciones legales.
- b) Determinar adecuadamente los hechos, exponiendo claramente su efecto en la posición financiera y los resultados de las operaciones del ente contable". (Asociación de Organismos de Fiscalización Superior y Control Gubernamental. p.27).

Capítulo 2

2.1 Tipo de Investigación

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la propuesta, se acudió al empleo de técnicas de investigación, como el tipo de Investigación Descriptiva, que según el autor Carlos Méndez "se logra un conocimiento de mayor profundidad, permite establecer comportamientos concretos, este tipo de estudio permite que se acuda a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios, también pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores, en mayor parte se utiliza el muestreo para la recolección de información y ésta es sometida a un proceso de tabulación". También se utilizaron formatos para planificación de los rubros sobre salarios caídos, los resultados de la propuesta se apoyaron en la aplicación de guías de entrevista estructuradas, cuestionarios y demás instrumentos aplicados.

2.2 Sujetos de la Investigación

Para lograr los resultados deseados, se recolectó información de las personas relacionadas con la situación, que en este caso serán:

- El Director del Área Financiera.
- El Jefe del Departamento de Presupuesto.
- Jefe del Departamento de Tesorería.
- Jefe del Departamento de Contabilidad.
- Experto en el Área de Planificación, y
- Demás personal involucrado del Área Financiera y Recursos Humanos.

2.3 Instrumentos

Para obtener la información necesaria de la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

2.3.1 Entrevista Estructurada

Para el Director, Jefes del Área Financiera y experto en el Área de Planificación, se aplicó una entrevista con preguntas cerradas y abiertas, para determinar diferentes aspectos que permitieron identificar las necesidades del proceso de planificación presupuestaria del Rubro de Salarios Caídos y determinar su importancia y beneficios que éste traerá al momento de ser aplicado.

2.3.2 Cuestionario

El cuestionario con preguntas cerradas, se realizó al personal del Área de Recursos Humanos y Área Financiera, al personal del Área de Presupuesto, ya que con éste se persigue recabar información que permita cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la entrevista; es decir, obtener comparabilidad de la información.

2.3.3 Revisión de Documentos

El punto de partida en la elaboración de presupuestos es la información histórica, por lo cual la revisión de documentos tiene un papel importante en esta investigación, se partió desde la recopilación hasta la interpretación, con esta revisión se pretende obtener la mayor cantidad de datos unidos al empleo de las entrevistas y cuestionarios.

2.3.4 Observación Directa

De forma atenta, se realizó una observación directa de los procesos y procedimientos del Área de Presupuesto, de la cual se tomó información, se registró, analizó, y se utiliza para contemplar los procesos que involucran los presupuestos de ingresos y egresos de la entidad. Se inició por los ingresos, se observó la existencia e inexistencia de lineamientos y directrices para proyectar, luego se observó en las distintas áreas que involucran las salidas o egreso de efectivo, derivado de las compras y servicios adquiridos, en especial se determinó que existe deficiencia en la planificación de salarios caídos.

2.4 Procedimientos

Para la elaboración de la investigación se llevó a cabo distintas actividades, para lograr la propuesta deseada, las cuales son:

- Se solicitó autorización para realizar la Práctica Empresarial Dirigida –PED- a la entidad objeto de estudio.

- Contacto con los sujetos de estudio.
- Visita física a las instalaciones de la institución
- Elaboración de cuestionario y estructura de entrevistas.
- Ejecución de entrevistas estructuradas.
- Realización de cuestionario.
- Observación física y revisión de documentación y controles existentes.
- Recopilación de la información de datos relacionados con la ejecución del presupuesto.
- Tabulación de la información recopilada.
- Investigación documental
- Discusión de los resultados.

2.5 Aportes

2.5.1 Al País

Se espera un beneficio para los grupos interesados como para la sociedad en su conjunto, ya que podrán contar con esta herramienta para la adecuada planificación de sus presupuestos.

2.5.2 A la Institución

Se presenta una propuesta de planificación presupuestaria de salarios caídos, para fortalecer la elaboración del presupuesto de egresos.

Se espera que la institución pueda disponer de una herramienta efectiva y eficiente, para planificar, coordinar y ejecutar su presupuesto, lo que será útil para la correcta toma de decisiones y aplicar las correcciones necesarias.

2.5.3 A la Universidad Panamericana

El presente documento de investigación, estará para disponibilidad de estudiantes y profesionales de las ciencias económicas de la Universidad Panamericana, con temas a desarrollar relacionados a la planificación presupuestaria, para efectos de consultas bibliográficas, y crear de esta forma valor agregado no sólo a corto plazo sino a futuro.

Capítulo 3

3.1 Resultados de la investigación

Como resultado de la aplicación de instrumentos y técnicas planteados en el capítulo 2, del presente informe, se logró recabar la información necesaria para determinar deficiencias del problema sujeto de estudio.

A continuación se detallan algunos de los resultados obtenidos:

Análisis:

El procedimiento es aceptable ya que se realiza de forma adecuada, sin embargo éste sólo se refiere al procedimiento de pago.

El procedimiento de pago se ve frustrado en cuanto llega el expediente al Departamento de Presupuesto, que es donde se verifica la disponibilidad presupuestaria y se realiza el CUR (Comprobante Único de Registro) de compromiso, en ese momento se conoce si existe o no disponibilidad presupuestaria para realizar el pago.

Por consiguiente, al no contar con presupuesto para realizar el pago de este tipo de salarios, la institución no puede cumplir con esta obligación; cabe mencionar que las órdenes judiciales, en su mayoría tienen tiempos establecidos para realizar los pagos, y la institución puede caer en conflictos legales, tales como:

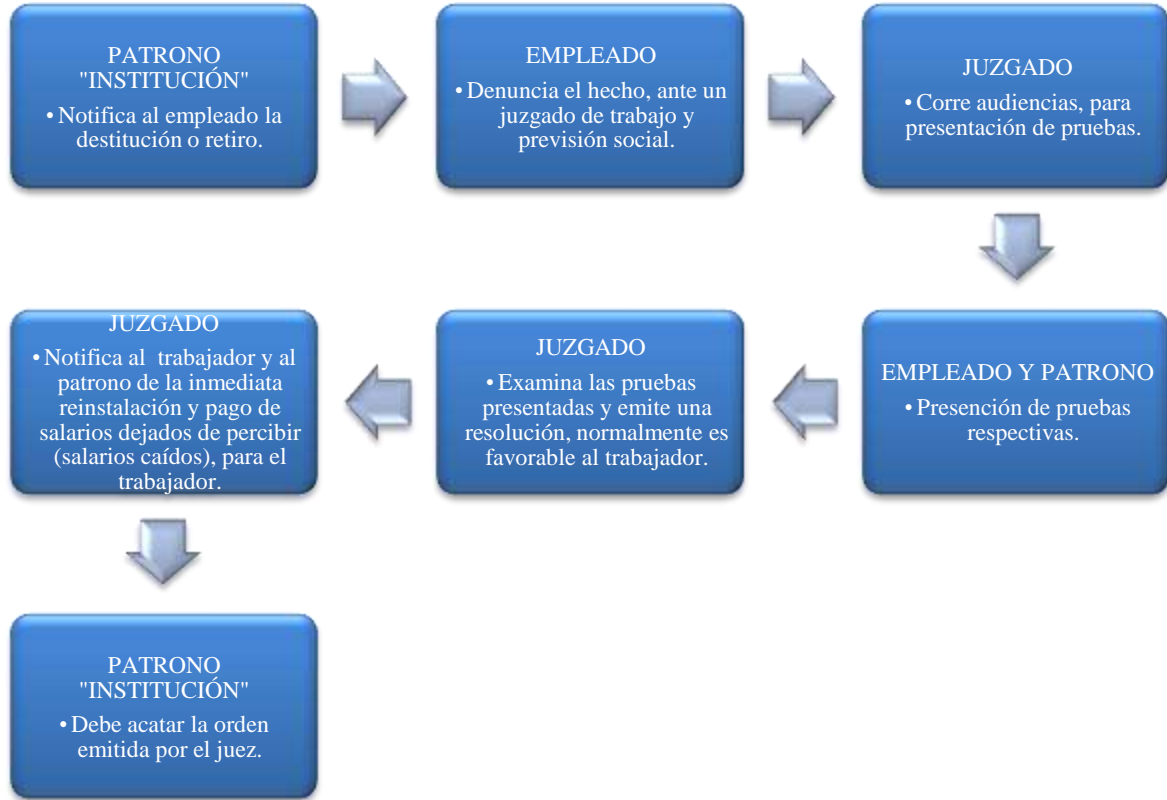
- "Desobediencia" según el artículo 414 y 420 del Código penal Decreto Número 17-73, al no realizar el pago;
- También, Según el Artículo 272 del Código de Trabajo, Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, que establece lo siguiente: "Sin perjuicio de que la naturaleza del hecho cometido o de la omisión en que se haya incurrido, los tribunales comunes pueden imponer penas distintas, las faltas de trabajo o previsión social se deben sancionar así:

- b) Cuando la resolución esté firme y se imponga al patrono la obligación de pagar a los trabajadores, salarios, indemnizaciones y demás prestaciones laborales, y éste no le diere cumplimiento a dicha resolución dentro del plazo que se haya fijado, será sancionado con la imposición de una multa entre seis y dieciocho salarios mínimos mensuales vigentes.
- c) Según el tercer párrafo del artículo 364, de ese mismo Código establece: "Cuando en la sentencia se condene al empleador a pagar a uno o varios trabajadores, salarios, indemnizaciones y demás prestaciones laborales, también será obligatorio que se aperciba al patrono que resulte condenado que si no da exacto cumplimiento a la sentencia dentro del plazo en ella fijado se certificará lo conducente en su contra, para su juzgamiento".
- d) La Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de Estado para el Ejercicio Fiscal 2013, Decreto Número 30-2012 del Congreso de la República de Guatemala, en su artículo 66, establece: "Obligaciones por la vía ejecutiva. Cuando el Estado deba pagar indemnizaciones y prestaciones u otras obligaciones que consten en sentencia firme, la Entidades de la Administración Central y Descentralizadas, quedan obligadas a solventar ante la instancia respectiva, con carácter urgente, el pago correspondiente con créditos que le sean aprobados en su presupuesto.

La institución tiene deficiencia en cuanto a la disponibilidad presupuestaria en este rubro, la cual se da por falta de planificación de los egresos; de esta situación nace la necesidad de tomar medidas preventivas y correctivas, es por ello que se debe contar con una herramienta para la planificación eficaz y eficiente de este gasto, que utilice como base los salarios de trabajadores con casos pendientes de resolver en los juzgados de trabajo, así como los gastos de salarios caídos de años anteriores y de esta forma poder contar con disponibilidad presupuestaria al momento que se deban cumplir estas obligaciones.

Gráfica No. 4

Proceso de juicio laboral para reinstalación y pago de salarios caídos



Fuente: Dirección Financiera de la institución.

Gráfica No. 5

Procedimientos a órdenes judiciales para pago de salarios caídos



Fuente: Dirección Financiera de la institución.

3.1.1 Proceso presupuestario de salarios caídos en la institución

En este proceso tienen participación varias unidades y departamentos de la institución, como se menciona a continuación:

Gráfica No.6

Responsables en el proceso presupuestario de salarios caídos



Fuente: Dirección Financiera de la institución.

Gráfica No.7

Procedimientos de planificación presupuestaria de salarios caídos



Fuente: Dirección Financiera de la institución.

Análisis:

El procedimiento de presupuesto de egresos para salarios caídos, no cuenta con la participación de algunas unidades involucradas en el proceso de presupuesto de estos salarios, tal es el caso del Departamento de Sueldos y Salarios y el Departamento de Asesoría Laboral, los cuales cuentan con información relevante que pueden ayudar a realizar un análisis y una planificación adecuada, para poder presupuestar estos salarios, ya que la Dirección Financiera de la institución ha presupuestado sin consolidar información con otras unidades, sin tener ninguna base sólida, proyecta una estimación sin fundamento claro y correcto.

Por tal razón, existe deficiencia en la disponibilidad presupuestaria de este rubro, lo cual conlleva al incumplimiento del Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, que establece en su artículo 2, literal a): Competencia y Funciones de la UDAF (Unidad de Administración Financiera). Son atribuciones de las Unidades de Administración Financiera de cada organismo y ente del Sector Público, las siguientes:

- a) Coordinar la formulación del presupuesto, la programación de la ejecución presupuestaria, y con los responsables de cada programa, la evaluación de la gestión presupuestaria.

Esta disposición se incumple, en el momento que la Dirección Financiera de la institución, no realiza la evaluación de la gestión presupuestaria con los responsables o involucrados de las demás áreas, para lograr un análisis y planificación adecuada.

Las unidades involucradas con el Rubro de Salarios Caídos, deben reunirse y evaluar los resultados de años anteriores y los casos pendientes de resolver, para lograr identificar información importante, que sirva de base para planificar la disponibilidad presupuestaria de este rubro.

El renglón en el que debe programarse el presupuesto para salarios caídos, es el 913 que es el correspondiente a sentencias judiciales, en la fuente de financiamiento 11, lo cual daría la partida presupuestaria siguiente: 11140020-000-00-0101-0903-01-01-00-000-002-000-011-11.

Cuadro No. 1

Promedio de Salarios Caídos

Contraloría General de Cuentas
 Promedio de Salarios Caídos Pagados
 Durante los Últimos 5 años
 (Cifras expresadas en Quetzales)

Año	No. Empleados	Nombre del Puesto	Años a Remunerar	Salario Base	Bonificación n 66-2000 37-2002	Bonificación Profesional	Bonificación por Rendimiento	Diferido 15 de Marzo	Diferido 200%	Bono 14	Bono Navideño	Aguinaldo	Bono Vacacional	Bono de Productividad	Bono Incentivo	Bono Monetario	Total Bonificaciones	Salario Mensual Promedio	Monto a Pagar	Total por Año a Pagar
2009	1	Auditor Gubernamental III	0.80	8,000.00	250.00	375.00	2,000.00	8,375.00	16,750.00	8,375.00	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	1,100.00	1,400.00	53,200.00	74,500.00	59,600.00	142,800.00
	1	Auditor Gubernamental I	5.00	7,000.00	250.00	375.00	2,000.00	7,375.00	14,750.00	7,375.00	5,000.00	7,375.00	200.00	1,000.00	1,100.00	1,400.00	48,200.00	16,640.00	83,200.00	
2010	1	Auditor Gubernamental III	1.50	8,000.00	250.00	375.00	2,000.00	8,375.00	16,750.00	8,375.00	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	1,100.00	1,400.00	53,200.00	43,466.67	65,200.00	138,400.00
	1	Auditor Gubernamental II	3.00	7,500.00	250.00	375.00	2,000.00	7,875.00	15,750.00	7,875.00	5,000.00	7,875.00	200.00	1,000.00	1,100.00	1,400.00	50,700.00	24,400.00	73,200.00	
2011	1	Asesor Técnico II	2.70	10,000.00	250.00		2,000.00	10,000.00	20,000.00	10,000.00	5,000.00	10,000.00	200.00	1,000.00	1,100.00	1,400.00	60,950.00	32,574.07	87,950.00	175,850.00
	1	Auditor Gubernamental I	2.00	7,000.00	250.00	375.00	2,000.00	7,375.00	14,750.00	7,375.00	5,000.00	7,375.00	200.00	1,000.00	1,100.00	1,400.00	48,200.00	31,100.00	62,200.00	
	1	Analista II	2.00	6,000.00	250.00		2,000.00	6,000.00	12,000.00	6,000.00	5,000.00	6,000.00	200.00	1,000.00	1,100.00	1,400.00	40,950.00	26,475.00	52,950.00	
2012	1	Tecnico III	1.00	4,000.00	250.00		2,000.00	4,000.00	8,000.00	4,000.00	5,000.00	4,000.00	200.00	1,000.00	1,100.00	1,400.00	30,950.00	34,950.00	34,950.00	317,400.00
	1	Auditor Gubernamental IV	2.60	8,500.00	250.00	375.00	2,000.00	8,875.00	17,750.00	8,875.00	5,000.00	8,875.00	200.00	1,000.00	1,100.00	1,400.00	55,700.00	29,923.08	77,800.00	
	1	Auditor Gubernamental III	2.50	8,000.00	250.00	375.00	2,000.00	8,375.00	16,750.00	8,375.00	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	1,100.00	1,400.00	53,200.00	29,280.00	73,200.00	
	1	Jefe de Unidad	1.50	14,000.00	250.00	375.00	2,000.00	14,375.00	28,750.00	14,375.00	5,000.00	14,375.00	200.00	1,000.00	1,100.00	1,400.00	83,200.00	69,466.67	104,200.00	
2013	1	Auditor Gubernamental III	2.90	8,000.00	250.00	375.00	2,000.00	8,375.00	16,750.00	8,375.00	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	1,100.00	1,400.00	53,200.00	26,344.83	76,400.00	266,950.00
	1	Auditor Gubernamental I	2.00	7,000.00	250.00	375.00	2,000.00	7,375.00	14,750.00	7,375.00	5,000.00	7,375.00	200.00	1,000.00	1,100.00	1,400.00	48,200.00	31,100.00	62,200.00	
	1	Auditor Gubernamental III	2.50	8,000.00	250.00	375.00	2,000.00	8,375.00	16,750.00	8,375.00	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	1,100.00	1,400.00	53,200.00	29,280.00	73,200.00	
	1	Analista III	1.80	6,500.00	250.00		2,000.00	6,500.00	13,000.00	6,500.00	5,000.00	6,500.00	200.00	1,000.00	1,100.00	1,400.00	43,450.00	30,638.89	55,150.00	
		Promedio Anual	2.25																	208,280.00

Fuente: Departamento de Sueldos y Salario.

El cuadro anterior, muestra los ingresos que tiene el puesto de los empleados reinstalados, del cual se puede obtener el promedio de salarios caídos pagados durante los últimos cinco años, en éste se incluye, sueldo base, aguinaldo, bono 14, bonificación profesional, diferidos y todas las demás bonificaciones que el empleado hubiere recibido al trabajar, todo esto como consecuencia de la Orden Judicial que ordena el pago de salarios dejados de percibir (salarios caídos), desde la fecha del despido hasta la reinstalación, en compensación de los daños causados por el despido injustificado.

Análisis

Al realizar un análisis, con datos relevantes de los salarios caídos pagados durante los últimos cinco años, se obtiene el promedio de años y el monto por año que los empleados cobraron; este análisis es de utilidad para hacer las proyecciones de egresos de salarios caídos que necesita la institución para poder cubrir esta obligación.

Además, se puede notar que Q. 208,280.00 por año es una cifra significativa, por lo que genera inconvenientes en el presupuesto de este tipo de salarios.

El pago de estos salarios, se da por muchos factores, uno de ellos es el despido injustificado del personal por decisiones de las autoridades superiores, otro factor es que la mayoría de empleados están sindicalizados, cuando esto sucede los empleados tienen cierto grado de inamovilidad en el puesto; también es importante mencionar que los jueces de trabajo velan por los derechos de los trabajadores, y no del patrono. Es difícil combatir estas situaciones, por lo que hay que tomar medidas para contar con la disponibilidad presupuestaria necesaria y así poder cumplir con las obligaciones que surjan.

Gráfica No.8

Ejecución analítica del presupuesto del año 2012

Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental
Ejecución de Gastos - Regímenes - Información Analítica
Ejecución Analítica del Presupuesto
Expresado en Quetzales
Código Institucional = 303-0002
DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE 2012

món =
reón =
reónre =

EJECUCIÓN: 2012											
món	reón	reónre	reónre	reónre	reónre	reónre	reónre	reónre	reónre	reónre	reónre
món	reón	reónre	reónre	reónre	reónre	reónre	reónre	reónre	reónre	reónre	reónre
400 TRANSFERENCIAS CORRIENTES											
421	0101	51	PRESTACIONES POR INCAPACIDAD TEMPORAL	275,000.00	0.00	2,750,000.00	0.00	253,139.56	253,139.56	253,139.56	346,880.42
425	0101	51	GASTOS DE ENTRENAMIENTO	200,000.00	0.00	200,000.00	0.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	348,000.00
Total Presup.				475,000.00	0.00	4,950,000.00	0.00	305,139.56	305,139.56	305,139.56	738,880.42
401 AYUDA PARA FUNERALES											
401	0101	502	AYUDA PARA FUNERALES	0.00	300,000.00	300,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	300,000.00
402	0101	52	PRESTACIONES POSTUMAS	0.00	2,250,000.00	225,000.00	0.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	350,000.00
403	0101	52	INDENIZACION AL PERSONAL	5,000,000.00	(50,000.00)	5,000,000.00	0.00	5,425,007.30	5,425,007.30	5,425,007.30	358,867.90
405	0101	52	VACACIONES PAGADAS POR RETIRO	600,000.00	0.00	600,000.00	0.00	283,038.84	283,038.84	283,038.84	535,500.00
Total Presup.				5,600,000.00	250,000.00	6,500,000.00	0.00	5,783,046.14	5,783,046.14	5,783,046.14	738,268.06
Total Orgánico				6,075,000.00	250,000.00	6,300,000.00	0.00	5,858,092.22	5,858,092.22	5,858,092.22	7,400,355.48
Total Grupo de Gastos				6,075,000.00	250,000.00	6,300,000.00	0.00	5,858,092.22	5,858,092.22	5,858,092.22	7,400,355.48
500 ASIGNACIONES GLOBALES											
505	0101	31	SENTENCIAS JUDICIALES	57,525.00	250,000.00	507,525.00	0.00	58,740.00	58,740.00	58,740.00	525.00
Total Presup.				57,525.00	250,000.00	507,525.00	0.00	58,740.00	58,740.00	58,740.00	525.00
Total Orgánico				57,525.00	250,000.00	507,525.00	0.00	58,740.00	58,740.00	58,740.00	525.00
Total Grupo de Gastos				57,525.00	250,000.00	507,525.00	0.00	58,740.00	58,740.00	58,740.00	525.00
Total Actividades/Clase				89,225,484.00	823,352.48	82,070,525.48	0.00	9,888,070.82	10,403,527.26	12,383,980.27	25,562,044.44
002 SERVICIOS ADMINISTRATIVOS											
000 SERVICIOS PERSONALES											
001	0101	31	PERSONAL PERMANENTE	25,307,000.00	(15,300.00)	25,309,300.00	0.00	7,405,025.55	7,405,025.55	7,405,025.55	6,508,064.47
002	0101	31	COMPLEMENTO PERSONAL AL SALARIO	536,052.00	0.00	536,052.00	0.00	323,585.85	323,585.85	323,585.85	238,465.34
003	0101	31	COMPLEMENTO POR ANTIGÜEDAD	85,585.00	0.00	85,585.00	0.00	42,206.55	42,206.55	42,206.55	44,048.67
004	0101	31	COMPLEMENTO POR CUALIFICACION PROFESIONAL	207,000.00	0.00	207,000.00	0.00	78,506.95	78,506.95	78,506.95	328,053.05
005	0101	31	COMPLEMENTOS ESPECÍFICOS	686,000.00	0.00	686,000.00	0.00	580,606.71	580,606.71	580,606.71	532,389.29
006	0101	31	ASIGNALDO	3,220,538.00	0.00	3,220,538.00	0.00	405,285.56	405,285.56	405,285.56	734,035.64
007	0101	31	COMPLEMENTO ANUAL (BONO 34)	3,220,538.00	0.00	3,220,538.00	0.00	393,026.30	393,026.30	393,026.30	279,267.90
008	0101	31	BONO VACACIONAL	45,200.00	0.00	45,200.00	0.00	375.30	375.30	375.30	45,025.50
Total Presup.				37,728,843.00	(15,300.00)	37,725,343.00	0.00	9,443,505.94	9,443,505.94	9,443,505.94	6,275,979.65

Fuente: Dirección Financiera de la institución.

Gráfica No.9

Ejecución analítica del presupuesto del año 2013

Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental
Ejecución de Gastos - Reportes - Información Analítica
Ejecución Analítica del Presupuesto
Expresado en Quetzales
Entidad Institucional = 11140020
DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE 2013

HORA : 14:47.56
FECHA : 07/02/2014
REPORTE : R00804480.rpt

EJERCICIO: 2013

PG	SPG	PY	ACT	OBR	DESCRIPCIÓN	ASIGNADO	MODIFICACIONES	VIGENTE	PRE-COMPROMETIDO	COMPROMETIDO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR DEVENGAR
UBG	FTE													
268	0101	31			PRODUCTOS PLASTICOS, NYLON, VINIL Y P.V.C.	0.00	63,136.00	63,136.00	0.00	63,136.00	0.00	0.00	0.00	63,136.00
283	0101	31			PRODUCTOS DE METAL	0.00	1,118.00	1,118.00	0.00	1,118.00	0.00	0.00	0.00	1,118.00
299	0101	31			OTROS MATERIALES Y SUMINISTROS	0.00	92.00	92.00	0.00	91.50	0.00	0.00	0.00	92.00
					Total Fuente:	780,750.00	100,429.00	881,179.00	0.00	115,025.50	49,248.00	49,248.00	716,153.50	781,931.00
					Total Geográfico:	1,886,493.00	(145,571.00)	1,740,922.00	0.00	148,028.42	82,250.92	147,250.92	732,393.49	798,170.99
					Total Grupo de Gasto:	1,886,493.00	(145,571.00)	1,740,922.00	0.00	148,028.42	82,250.92	147,250.92	732,393.49	798,170.99
					300 PROPIEDAD, PLANTA EQUIPO E INTANGIBLES									
361	0101	11			OBRAS DE ARTE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
					Total Fuente:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
					Total Geográfico:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
					Total Grupo de Gasto:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
					400 TRANSFERENCIAS CORRIENTES									
421	0101	31			PRESTACIONES POR INCAPACIDAD TEMPORAL	200,000.00	10,737.00	210,737.00	0.00	32,082.87	32,082.87	32,082.87	0.67	0.67
426	0101	31			GASTOS DE ENTIERRO	200,000.00	(10,737.00)	189,263.00	0.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	65,263.00	65,263.00
					Total Fuente:	400,000.00	0.00	400,000.00	0.00	0.00	42,082.87	42,082.87	65,263.67	65,263.67
412	0101	32			PRESTACIONES POSTUMAS	0.00	375,000.00	375,000.00	0.00	0.00	75,000.00	75,000.00	0.00	0.00
413	0101	32			INDEMNIZACIÓN AL PERSONAL	6,000,000.00	(375,000.00)	5,625,000.00	0.00	137,848.81	345,313.86	345,313.86	2,091,238.29	2,094,183.28
415	0101	32			VACACIONES PAGADAS POR RETIRO	500,000.00	0.00	500,000.00	0.00	(1,359.92)	17,659.08	283,699.84	215,620.78	216,172.10
					Total Fuente:	6,500,000.00	0.00	6,500,000.00	0.00	136,488.89	437,972.94	438,072.94	2,306,759.07	2,310,355.38
					Total Geográfico:	6,900,000.00	0.00	6,900,000.00	0.00	178,571.76	480,055.81	480,055.81	2,372,122.74	2,375,619.05
					Total Grupo de Gasto:	6,900,000.00	0.00	6,900,000.00	0.00	178,571.76	480,055.81	480,055.81	2,372,122.74	2,375,619.05
					900 ASIGNACIONES GLOBALES									
913	0101	11			SENTENCIAS JUDICIALES	158,700.00	108,500.00	267,200.00	0.00	266,950.00	266,950.00	266,950.00	250.00	250.00
					Total Fuente:	158,700.00	108,500.00	267,200.00	0.00	266,950.00	266,950.00	266,950.00	250.00	250.00
					Total Geográfico:	158,700.00	108,500.00	267,200.00	0.00	266,950.00	266,950.00	266,950.00	250.00	250.00
					Total Grupo de Gasto:	158,700.00	108,500.00	267,200.00	0.00	266,950.00	266,950.00	266,950.00	250.00	250.00
					Total Actividad/Obra:	84,215,494.00	855,132.49	85,070,626.49	0.00	9,888,070.83	10,401,527.24	12,515,930.27	15,362,044.44	15,489,134.54

Fuente: Dirección Financiera de la institución.

Análisis

La información anterior es respecto a la ejecución presupuestaria tanto del año 2012, como del 2013, según el Sistema Contabilidad Integrada (SICOIN).

Al analizar de los rubros de sentencias judiciales, que son los correspondientes a salarios caídos se puede notar que existen modificaciones, ya que al no contar con presupuesto asignado, las autoridades de la institución realizan transferencias para poder cubrir esta obligación.

En los estados financieros se debe mostrar los hechos con incidencia económica y financiera, que ha realizado un ente público durante un periodo determinado y son necesarios para mostrar los resultados de la gestión económica, presupuestaria y fiscal. Constituyen una base financiera para la evaluación del desempeño, la rendición de cuentas, la transparencia y la fiscalización externa no sólo del rubro de salarios caídos, sino también de las cuentas públicas en general.

Así mismo, los estados financieros pueden tener un papel predictivo o proyectivo con información útil, para predecir el nivel de recursos requeridos por las operaciones y los riesgos e incertidumbre asociados.

3.2 Análisis de los resultados

A continuación se detallan el análisis de los resultados obtenidos:

- a) Área de Planificación y Área Financiera
 - Estas áreas no contemplan la existencia de políticas y procedimientos para la planificación de presupuestos de egresos de salarios caídos, repercute en la toma de decisiones, ya que al no tener la información oportuna no se toman las medidas preventivas, sólo correctivas e implica pérdida de recursos y entorpecimiento de los procesos y tiempos en que se deben hacerse efectivos estos pagos.
 - Se observó que la Dirección Financiera de la institución no tiene un enfoque en el cual intente tomar medidas correctivas para solucionar este problema, su mayor interés es en cuanto a los resultados de pagos a proveedores, no así en cuanto a los inconvenientes suscitados en los rubros de salarios caídos, y sólo participa en la aprobación del

presupuesto, sin darle seguimiento puntual, sin conocer sobre las variaciones o cambios del mismo.

- La Dirección de Finanzas, debe tomar el compromiso de participaren la aprobación del presupuesto, así como de darle seguimiento puntual y conocer sobre las variaciones o cambios del mismo.
- La elaboración del presupuesto consiste en una estimación en la que se toma como base las cifras de ingresos y egresos realizadas de los meses y años anteriores y se proyecta un porcentaje a criterio de los involucrados en el Área Financiera.
- La entidad por medio de la Unidad de Planificación, formula su Plan Operativo Anual el cual contiene sus metas físicas y financieras, sin embargo, no se le da seguimiento.
- El informe de gestión que presenta la entidad de forma cuatrimestral al Ministerio de Finanzas Públicas, muestra que algunas de las metas planteadas no fueron alcanzadas por las unidades administrativas.
- La Dirección Financiera es la responsable de determinar las variaciones de lo presupuestado con lo ejecutado, sin embargo al no mantener el control de los presupuestos, sólo reporta con base a lo ejecutado, sin que esto implique la toma de alguna acción.
- Las veces que se genera déficit en los rubros de salarios caídos, se hace necesario el uso de solicitud de ampliación presupuestaria, lo cual conlleva al incumplimiento de las obligaciones.

b) Área Administrativa

- No existe planificación en el presupuesto de egresos que contemple el pago de salarios caídos, debido a la falta de planificación la información es deficiente porque se conoce si existe o no disponibilidad presupuestaria hasta el momento del desembolso.
- No existen políticas salariales, en parte queda a criterio del jefe de recursos humanos la negociación con los empleados, lo cual genera un desbalance en cuanto a los pagos de prestaciones laborales por no haber estándares.
- No existen manuales de puestos y atribuciones, de todas las posiciones a nivel de la entidad, lo que ocasiona que en algunas áreas se cuente con menos personal y en otras con

más personal del que se requiere, y que en algunas ocasiones puede existir duplicidad de funciones, y en otros desconocimiento de las tareas a realizar, tal es el caso de la planificación y elaboración de presupuestos por cada área.

c) Área Fiscal

La institución realiza las declaraciones de Impuesto Sobre la Renta (ISR) proyectadas, las cuales no son firmadas por los empleados.

Al realizar el análisis de las liquidaciones de los rubros de salarios caídos, se observa que por estos salarios se les descuenta a los empleados el Impuesto Sobre la Renta de asalariados, por concepto de las rentas de trabajo para empleados en relación de dependencia, ya que la institución está calificada como agente retenedor, por lo que tiene la obligación de realizar este tipo de retenciones inclusive las que correspondan a años anteriores, como lo establece en el artículo 70 y 76 de la Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala.

La cantidad descontada al empleado por concepto de retenciones de Impuesto Sobre la Renta (ISR), se hacen constar en el finiquito que el trabajador firma, esta retención es trasladada a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

En caso de despidos injustificados, así resueltos por los tribunales correspondientes, las retenciones se deberán reconocer en el ejercicio en que se paguen los salarios, debido a que es en ese momento cuando se afecta el presupuesto de egresos del ejercicio. Según el Principio Contable de Importancia Relativa, se deberán incluir en su caso, las notas correspondientes en los Estados Financieros.

A pesar de la ausencia de planificación presupuestaria en el Rubro de Salarios Caídos, la institución ha logrado mantener su presupuesto en condiciones aceptables en los últimos años, sin embargo, la investigación demuestran que la situación de la institución tiene complicaciones en ese rubro, por la demanda de empleados que han logrado que la resolución judicial de reinstalación sea a su favor, para que le sean pagados los salarios caídos. Es de considerar que la institución es bastante fuerte en cuanto a su presupuesto ya que depende de los recursos del Estado, por lo cual ha podido solventar este tipo de inconvenientes, aunque con dificultades por

falta de planificación presupuestaria, por lo que se hace necesario que se diseñen procedimientos para la planificación de presupuestos de egresos de salarios caídos, de lo contrario puede perjudicar la situación financiera de la misma.

3.3 Respuesta a la pregunta de investigación

¿Por qué es importante para la Contraloría General de Cuentas, implementar una adecuada planificación presupuestaria de salarios caídos?

Para la institución es importante implementar una adecuada planificación de salarios caídos, para estimar de manera correcta los egresos de este rubro, así mismo analizar de forma oportuna el impacto de las variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado, y de esta manera evitarse inconvenientes legales por falta de disponibilidad presupuestaria en dicho rubro.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de solución a la problemática

4.1.1 Introducción

Dentro del proceso presupuestario, la planificación tiene una participación determinante, en la Contraloría General de Cuentas, le corresponde a la Dirección de Finanzas por medio del Departamento de Presupuesto y a la Unidad de Planificación por medio del Departamento de Asesoría de Planificación Financiera, promover la planificación como eje central para la definición de los presupuestos y asignación de los recursos, la cual debe estar sustentada en requerimientos del entorno y las características propias de la institución.

En la Planificación Presupuestaria se deben tomar acciones, con el propósito de generar la información necesaria para el análisis y evaluación de los diversos procesos que conforman la gestión presupuestaria.

El presente manual se propone como material de consulta, y contiene elementos fundamentales que permiten identificar y describir la operatividad de los procedimientos a seguir para la planificación de salarios caídos, también llamados salarios dejados de percibir. Además es importante señalar que las acciones a seguir contenidas en el presente manual, podrán optimizarse a medida que el procedimiento sea practicado, lo cual permitirá la flexibilidad adecuada en la búsqueda permanente de alcanzar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa.

A continuación se propone un manual de Planificación Presupuestaria para Salarios Caídos, que incluye una serie de procedimientos de planificación presupuestaria, formatos de planificación y control de egresos, formatos de conciliación presupuestaria, e información complementaria tal como planes estratégicos, todo esto relacionado con salarios caídos.

4.1.2 Etapa de Apoyo

Dentro del proceso presupuestario, esta propuesta apoyará en la etapa de planificación, para que con ello se llegue a una adecuada formulación presupuestaria de salarios caídos.

Gráfica No. 10
Etapas del proceso presupuestario



Fuente: elaboración propia.

4.1.3 Antecedentes

Con base al desarrollo y ejecución de la investigación, se comprobó que la institución no cuenta con una adecuada planificación del presupuesto del Rubro de Salarios Caídos, lo cual le ha provocado deficiencia en el manejo y control de sus operaciones y recursos. Dentro de los objetivos planteados en esta investigación se consideró proporcionar una herramienta con la que se pueda facilitar un modelo para la planificación y control de egresos de la institución en un gasto específico, que es el de salarios caídos.

4.1.4 Justificación

Los resultados de la investigación realizada son las razones fundamentales, que conllevaron a presentar y plantear soluciones a la problemática encontrada, que debe corregirse para evitar que se continúe con una inadecuada planificación presupuestaria en el Rubro de Salarios Caídos.

La planificación presupuestaria que se plantea sirve para minimizar riesgos en las operaciones de la institución, así como para la revisión de estrategias y objetivos. Esta propuesta de planificación presupuestaria es una herramienta financiera que le permite a la institución un control con información financiera, eficiente, eficaz y oportuna, para la aplicación de medidas preventivas y correctivas necesarias; con esto se pueden medir los recursos financieros asignados, ejecutados y disponibles del rubro de salarios caídos.

4.1.5 Objetivos

4.1.5.1 Objetivo General

Presentar a la institución una herramienta financiera útil para la estimación y programación de sus gastos sobre el Rubro de Salarios Caídos.

4.1.5.2 Objetivos Específicos

- Presentar los procedimientos adecuados, para una planificación presupuestaria eficiente para salarios caídos.
- Presentar los lineamientos para realizar una planificación adecuada de egresos entre lo presupuestado y lo ejecutado sobre el Rubro de Salarios Caídos.
- Facilitar modelos o formatos para la planificación presupuestaria de salarios caídos.

4.1.6 Alcance

Aplica a la Dirección de Finanzas, y sus Departamentos de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad, así mismo a la Unidad de Planificación y la Dirección de Recursos Humanos y el Departamento de Sueldos y Salarios.

4.1.7 Políticas de operación y normas de planificación para salarios caídos

- La propuesta se realiza sobre los rubros de egresos correspondientes a salarios caídos.

- La planificación se lleva a cabo dentro de los 15 primeros días del mes junio del año anterior al que se necesita el presupuesto.
- La planificación conlleva una conciliación que se efectuará en forma mensual.
- Para la corrección de diferencias detectadas, se debe contar con documentación soporte.
- En la aplicación del presente manual el cumplimiento de los procedimientos aquí escritos recaen sobre la Unidad de Planificación, La Dirección de Finanzas por medio del Departamento de Presupuesto y la Dirección de Recursos Humanos por medio del Departamento de Sueldos y Salarios.
- El manual debe estar a disposición de todo el personal que forme parte de la Dirección de Finanzas y sus Departamentos, La Unidad de Planificación, la Dirección de Recursos Humanos y el Departamento de Asesoría Laboral.
- El manual se encuentra organizado de manera tal, que el usuario pueda encontrar una información clara y precisa, tanto de las unidades que intervienen en el procedimiento como sobre las responsabilidades y acciones que deben cumplirse durante el desarrollo del mismo.
- Cualquier cambio en el ordenamiento legal vigente, o en las políticas de la Unidad de Planificación y Dirección de Finanzas que en materia de procedimientos afecte la estructura del manual, generará también un cambio en su contenido, con el fin de adaptarlo a las nuevas políticas emitidas.
- Los usuarios del manual, deberán notificar a su jefe inmediato las sugerencias, modificaciones o cambios que afecte el contenido del mismo, con el objeto de garantizar la vigencia de su contenido y con ello mejorar la base de conocimiento en el tiempo.
- El manual y los cambios en el mismo, deberán ser aprobados por la autoridad superior de la institución (Contralor General de Cuentas).

4.1.8 Procedimiento para presupuestar salarios caídos

Los salarios caídos deben ser presupuestados, ya que un presupuesto requiere de una revisión atenta de los gastos probables y los fondos designados; además, ayuda a la institución a asignar los gastos durante un período determinado.

Las comparaciones de los gastos reales con respecto a los gastos presupuestados proporcionan un medio para realizar los ajustes necesarios, con el fin de tratar las variaciones de las expectativas. Esto es importante para garantizar que los empleados reinstalados puedan percibir sus salarios caídos en el tiempo que lo dicte la sentencia del juez competente, y la entidad tome una estrategia capaz de cumplir con este gasto, el presupuesto y programa general de trabajo de la institución.

Cuadro No. 2

Procedimiento de planificación presupuestaria para salarios caídos

Descripción del procedimiento		
Nombre de la Institución: Contraloría General de Cuentas		
Nombre de la Dependencia: Dirección de Finanzas		
Nombre del Procedimiento: Procedimiento de planificación presupuestaria para salarios caídos		
Fecha:		Hoja No.:
Unidad Administrativa	Paso No.	Actividad
Jefe del Departamento de Contabilidad	1	Emitir reportes del Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN), relacionados con salarios caídos.
Jefe del Departamento de Presupuesto	2	Emitir reportes de SICOIN y realizar las comparaciones con el Departamento de Contabilidad y Tesorería, para determinar los saldos correspondientes.
Jefe del Departamento de Tesorería	3	Emitir reportes de SICOIN y realizar las comparaciones con el Departamento de Contabilidad, para determinar los saldos correspondientes.
Departamento de Sueldos y Salarios	4	Emitir reportes y demás información relacionada con salarios caídos.
Departamento de Asesoría Laboral	5	Emir un detalle de los casos pendientes de resolver, relacionados con reinstalaciones y pago de salarios caídos, en los tribunales de trabajo, y lo traslada al Departamento de Sueldos y Salarios.
Asesoría de la Unidad de Planificación	6	Analizar la información proporcionada por los departamentos de la Dirección de Finanzas.
Todos	7	Se reúnen las unidades involucradas en el proceso de planificación de salarios caídos y discuten la información contenida en los reportes emitidos por cada departamento.
Departamento de Sueldos y Salarios	8	Realizar el anteproyecto de sueldos y salarios, con los términos discutidos en la reunión incluye el Rubro de Salarios Caídos, y lo traslada al Departamento de Presupuesto.
Departamento de Presupuesto	9	Incorporar el anteproyecto de sueldos y salarios (incluye salarios caídos), al Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Contraloría General de Cuentas.
Director de Finanzas	10	Revisar y aprobar el anteproyecto del presupuesto para el siguiente año, con base en los resultados de las comparaciones y discusiones realizadas, y al análisis del asesor de la Unidad de Planificación.
Fin del Procedimiento		

Fuente: elaboración propia.

Flujograma

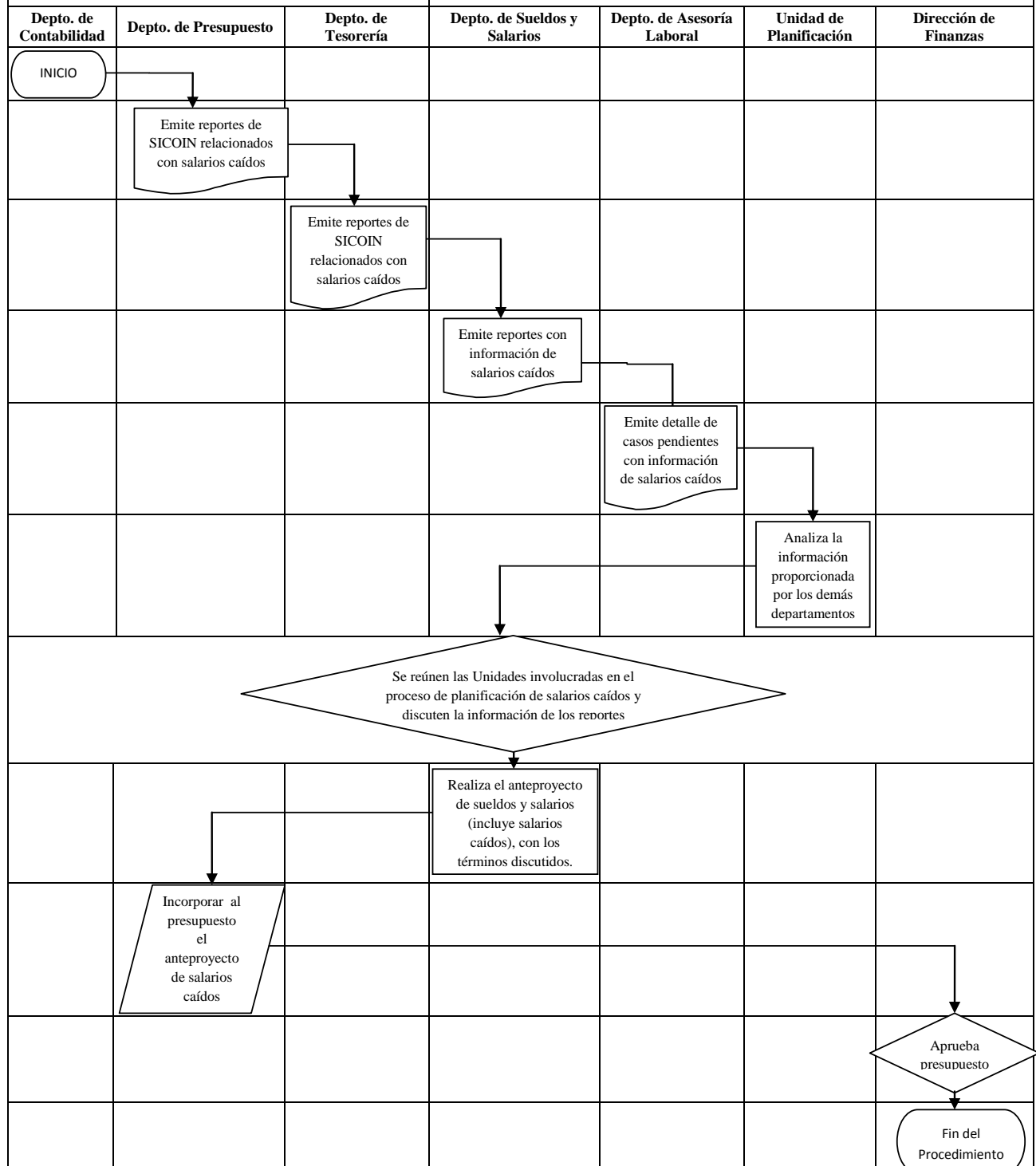
Nombre de la Institución: Contraloría General de Cuentas

Nombre de la Dependencia: Dirección de Finanzas

Nombre del Procedimiento: Procedimiento de planificación presupuestaria para salarios caídos

Fecha:

Hoja No.:



Fuente: elaboración propia.

4.1.8.1 Cronograma de Actividades para planificación presupuestarias de salarios caídos

Para realizar una adecuada planificación presupuestaria del rubro de salarios caídos, es necesario contar con un cronograma de actividades, en el que se programa las fechas en que se desarrollará cada una de las actividades relacionadas con esta planificación, esto con el fin de presentar el anteproyecto de salarios caídos en el tiempo establecido y que no existan inconvenientes. (Ver cuadro No.3).

Cuadro No. 3

Cronograma de Actividades para planificación presupuestaria de salarios caídos

No.	Actividades	Fecha						
		01/05/2015 - 14/05/2015	15/05/2015 - 19/05/2015	20/05/2015 - 31/05/2015	01/06/2015 - 15/06/2015	16/06/2015 - 20/06/2015	21/06/2015 - 25/06/2015	26/06/2015 - 30/06/2015
1	Emisión y presentación de reportes del Departamento de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería y Sueldos y Salarios, relacionados con salarios caídos.							
2	La Unidad de Planificación analiza la información contenida en los reportes.							
3	Todas las unidades involucradas se reúnen para discutir términos relacionados con el presupuesto de salarios caídos.							
4	El Departamento de Sueldos y Salarios realiza el anteproyecto de sueldos y salarios incluyendo salarios caídos y lo traslada al Depto. De Presupuesto.							
5	El Departamento de Presupuesto incorpora el anteproyecto de Sueldos y Salarios, al Presupuesto General de la institución, incluyendo Salarios Caídos.							
6	La Dirección Financiera revisa y aprueba el Presupuesto General de la institución.							
7	Envío de Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la institución al Ministerio de Finanzas Públicas.							

Fuente: elaboración propia.

4.1.8.2 Identificación de los recursos requeridos para pago de salarios caídos

- Requiere conocer la información técnica detallada de los procesos pendientes en los juzgados de Trabajo.
- Los que elaboran el anteproyecto deben imaginar cómo sucederá su ejecución.
- No se debe excluir información relevante, para garantizar que pueda ser cuantificado monetariamente todo lo necesario.

El Departamento de Asesoría Laboral, debe trasladar al Departamento de Sueldos y Salarios, un detalle de los empleados que se encuentran con casos pendientes de resolver en los Juzgados de Trabajo, y con posibilidades que la institución tenga el riesgo de perder dichos casos. (Ver cuadro No. 4).

Cuadro No.4
Empleados con juicios de reinstalación
pendientes de resolver

Contraloría General de Cuentas
Dirección de Asuntos Jurídicos
Departamento de Asesoría Laboral
Detalle de Empleados con Casos Pendiente de Resolver
en Juzgado de Trabajo

No.	Nombre del Empleado	Puesto	Fecha de Baja	Posibilidad de Reinstalación
1	Juan López	Agente de Seguridad	01/02/2008	Alta
2	Pedro Pérez	Analista II	01/03/2009	Alta
3	Rina Larrazabal	Analista II	01/07/2009	Alta
4	Karen Melisa Sandoval	Asistente Profesional II	01/09/2009	Alta
5	Lilian Martínez	Auditor Gubernamental I	01/08/2010	Alta
6	Arnoldo Méndez	Auditor Gubernamental II	01/12/2010	Alta
7	Ángel Alonzo	Auditor Gubernamental III	01/04/2011	Alta
8	Maritza Mazariegos	Auditor Gubernamental III	01/06/2011	Alta
9	Sandra Omero	Auditor Gubernamental III	01/08/2011	Alta
10	Marvin Rodríguez	Coordinador Gubernamental	01/09/2012	Alta
11	Marcelo García	Coordinador Gubernamental	01/11/2012	Alta
12	Reinaldo Ramos	Supervisor Gubernamental	01/02/2013	Alta
13	Dayana Lobos	Secretaria	01/03/2013	Alta
14	Carlos Enríquez	Técnico Administrativo I	01/11/2013	Alta

Fuente: Departamento de Asesoría Laboral.

4.1.8.3 Definición de la clasificación de los gastos de salarios caídos

En una proyección de salarios caídos, es importante definir la clasificación de este gasto, y para ello existe un manual de clasificación presupuestaria, el cual contiene la clasificación para cada tipo de gasto. Para salarios caídos se clasifica por objeto del gasto, que constituye una ordenación sistemática y homogénea de los bienes y servicios, las transferencias y las variaciones de activos y pasivos que el sector público aplica en el desarrollo de su proceso productivo, en la partida presupuestaria de sentencias judiciales, la que es afectada a medida que se realicen los pagos de estos salarios.

A continuación se muestra un ejemplo:

913 Sentencias judiciales. Gastos para atender el pago de sentencias judiciales en las cuales el Gobierno y sus entidades resulten condenados y que no han podido preverse en las partidas específicas correspondientes.

Gráfica No. 11
Clasificación presupuestaria por objeto de gasto

Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala 237				
Grupo	Subgrupo	Renglón	Concepto	
9	88	879	Disminución de resultados por utilidades a transferir a otras entidades descentralizadas y autónomas	
		Intereses de Instituciones Públicas Financieras		
		881	Intereses de instituciones públicas financieras bancarias	
	89	882	Intereses de instituciones públicas no financieras no bancarias	
		Reclamos por Seguros de Hipotecas		
	91	891	Reclamos por seguros de hipotecas	
		892	Reclamos por seguros de desgravamen	
	ASIGNACIONES GLOBALES			
	99	91	Gastos Imprevistos	
			911	Emergencias y calamidades públicas
			912	Siniestros y gastos conexos
			913	Sentencias Judiciales
	99	99	914	Gastos no previstos
			Créditos de Reserva	
		991	Créditos de reserva	

Fuente: Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala.

4.1.8.4 Estimación de los gastos

Son aquellos egresos o erogaciones económicas que se efectuarán durante la ejecución del presupuesto, en un año fiscal, para lograr sus objetivos.

El Departamento de Sueldos y Salarios, deberá ser el encargado de realizar el anteproyecto de presupuesto de salarios caídos, por contar con la información de salarios de cada puesto, descrito en el detalle de empleados con casos pendientes en los juzgados de trabajo, proporcionado por el Departamento de Asesoría Laboral.

Se debe realizar una proyección, en la que incluya todos los ingresos dejados de percibir por cada empleado, durante el tiempo transcurrido en el juicio laboral.

Esta integración, sirve para obtener información eficiente de los salarios dejados de percibir por los trabajadores en un determinado periodo de tiempo, para lograr un análisis del valor a proyectar para el presupuesto del siguiente año, y de este modo contar con el presupuesto adecuado y cumplir con la obligación de pago.

Cuadro No.5

Proyección de salarios caídos con proceso pendiente de resolver

Contraloría General de Cuentas
Dirección de Recursos Humanos
Departamento de Sueldos y Salarios
Integración de Salarios Caídos en Proceso
(Cifras expresadas en Quetzales)

Fecha	Año	Nombre del Puesto	Años a Remunerar	Salario Base	Total de Salario Base Anual	Bonificación 66-2000 37-2002	Total de Bonificación 66-2000 37-2002	Bonificación Profesional Mensual	Bonificación Profesional Anual	Bonificación por Rendimiento Laboral	Diferido 15 de Marzo	Diferido 200%	Bono 14	Bono Navideño	Aguinaldo	Bono Vacacional	Bono de Productividad	Bono Incentivo Anual	Bono Monetario Anual	Total Bonificaciones anuales	Salario Mensual Promedio	Monto a Pagar por Año	Total a Pagar
Juan López																							
01/02/2008 - 31/12/2014	2008	Agente de Seguridad	6.92	6,500.00	71,500.00	250.00	2,750.00	-	-	2,000.00	6,500.00	13,000.00	6,500.00	5,000.00	6,500.00	200.00	1,000.00	12,100.00	15,400.00	70,950.00	12,950.00	142,450.00	1,052,650.00
	2009			6,500.00	78,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	6,500.00	13,000.00	6,500.00	5,000.00	6,500.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2010			6,500.00	78,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	6,500.00	13,000.00	6,500.00	5,000.00	6,500.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2011			6,500.00	78,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	6,500.00	13,000.00	6,500.00	5,000.00	6,500.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2012			6,500.00	78,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	6,500.00	13,000.00	6,500.00	5,000.00	6,500.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2013			6,500.00	78,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	6,500.00	13,000.00	6,500.00	5,000.00	6,500.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2014			6,500.00	78,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	6,500.00	13,000.00	6,500.00	5,000.00	6,500.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
Pedro Pérez																							
01/03/2009 - 31/12/2014	2009	Analista II	5.83	6,000.00	60,000.00	250.00	2,500.00	-	-	2,000.00	6,000.00	12,000.00	6,000.00	5,000.00	6,000.00	200.00	1,000.00	11,000.00	14,000.00	65,700.00	12,570.00	125,700.00	841,700.00
	2010			6,000.00	72,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	6,000.00	12,000.00	6,000.00	5,000.00	6,000.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	71,200.00	11,933.33	143,200.00	
	2011			6,000.00	72,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	6,000.00	12,000.00	6,000.00	5,000.00	6,000.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	71,200.00	11,933.33	143,200.00	
	2012			6,000.00	72,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	6,000.00	12,000.00	6,000.00	5,000.00	6,000.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	71,200.00	11,933.33	143,200.00	
	2013			6,000.00	72,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	6,000.00	12,000.00	6,000.00	5,000.00	6,000.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	71,200.00	11,933.33	143,200.00	
	2014			6,000.00	72,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	6,000.00	12,000.00	6,000.00	5,000.00	6,000.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	71,200.00	11,933.33	143,200.00	

Rina Larrazabal																							
01/07/2009 - 31/12/2014	2009	Analista III	5.5	6,500.00	39,000.00	250.00	1,500.00	-	-	-	-	13,000.00	6,500.00	5,000.00	6,500.00	200.00	1,000.00	6,600.00	8,400.00	48,700.00	14,616.67	87,700.00	846,200.00
	2010			6,500.00	78,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	6,500.00	13,000.00	6,500.00	5,000.00	6,500.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2011			6,500.00	78,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	6,500.00	13,000.00	6,500.00	5,000.00	6,500.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2012			6,500.00	78,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	6,500.00	13,000.00	6,500.00	5,000.00	6,500.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2013			6,500.00	78,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	6,500.00	13,000.00	6,500.00	5,000.00	6,500.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2014			6,500.00	78,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	6,500.00	13,000.00	6,500.00	5,000.00	6,500.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
Karen Melisa Sandoval																							
01/09/2009 - 31/12/2014	2009	Asistente Profesional I	5.33	5,500.00	22,000.00	250.00	1,000.00	-	-	-	-	11,000.00	-	5,000.00	5,500.00	200.00	1,000.00	4,400.00	5,600.00	33,700.00	13,925.00	55,700.00	729,200.00
	2010			5,500.00	66,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	5,500.00	11,000.00	5,500.00	5,000.00	5,500.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	68,700.00	11,225.00	134,700.00	
	2011			5,500.00	66,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	5,500.00	11,000.00	5,500.00	5,000.00	5,500.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	68,700.00	11,225.00	134,700.00	
	2012			5,500.00	66,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	5,500.00	11,000.00	5,500.00	5,000.00	5,500.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	68,700.00	11,225.00	134,700.00	
	2013			5,500.00	66,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	5,500.00	11,000.00	5,500.00	5,000.00	5,500.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	68,700.00	11,225.00	134,700.00	
	2014			5,500.00	66,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	5,500.00	11,000.00	5,500.00	5,000.00	5,500.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	68,700.00	11,225.00	134,700.00	
Lilian Martínez																							
01/08/2010 - 31/12/2014	2010	Auditor Gubernamental I	4.42	7,000.00	35,000.00	250.00	1,250.00	375.00	1,875.00	-	-	14,750.00	-	5,000.00	7,375.00	200.00	1,000.00	5,500.00	7,000.00	43,950.00	15,790.00	78,950.00	745,250.00
	2011			7,000.00	84,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	7,375.00	14,750.00	7,375.00	5,000.00	7,375.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	82,575.00	13,881.25	166,575.00	
	2012			7,000.00	84,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	7,375.00	14,750.00	7,375.00	5,000.00	7,375.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	82,575.00	13,881.25	166,575.00	
	2013			7,000.00	84,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	7,375.00	14,750.00	7,375.00	5,000.00	7,375.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	82,575.00	13,881.25	166,575.00	
	2014			7,000.00	84,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	7,375.00	14,750.00	7,375.00	5,000.00	7,375.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	82,575.00	13,881.25	166,575.00	

Arnoldo Méndez																						
01/12/2010 - 31/12/2014	2010	Auditor Gubernamenta I II	4.08	7,500.00	7,500.00	250.00	250.00	375.00	375.00	-	-	15,750.00	-	5,000.00	7,875.00	200.00	1,000.00	1,100.00	1,400.00	32,950.00	40,450.00	40,450.00
	2011			7,500.00	90,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	7,875.00	15,750.00	7,875.00	5,000.00	7,875.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	85,075.00	14,589.58	175,075.00
	2012			7,500.00	90,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	7,875.00	15,750.00	7,875.00	5,000.00	7,875.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	85,075.00	14,589.58	175,075.00
	2013			7,500.00	90,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	7,875.00	15,750.00	7,875.00	5,000.00	7,875.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	85,075.00	14,589.58	175,075.00
	2014			7,500.00	90,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	7,875.00	15,750.00	7,875.00	5,000.00	7,875.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	85,075.00	14,589.58	175,075.00
Ángel Alonzo																						
01/04/2011 - 31/12/2014	2011	Auditor Gubernamenta I III	3.75	8,000.00	72,000.00	250.00	2,250.00	375.00	3,375.00	-	-	16,750.00	-	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	9,900.00	12,600.00	59,450.00	14,605.56	131,450.00
	2012			8,000.00	96,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	8,375.00	16,750.00	8,375.00	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00
	2013			8,000.00	96,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	8,375.00	16,750.00	8,375.00	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00
	2014			8,000.00	96,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	8,375.00	16,750.00	8,375.00	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00
Maritza Mazariegos																						
01/06/2011 - 31/12/2014	2011	Auditor Gubernamental III	3.58	8,000.00	56,000.00	250.00	1,750.00	375.00	2,625.00	-	-	16,750.00	8,375.00	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	7,700.00	9,800.00	61,575.00	16,796.43	117,575.00
	2012			8,000.00	96,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	8,375.00	16,750.00	8,375.00	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00
	2013			8,000.00	96,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	8,375.00	16,750.00	8,375.00	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00
	2014			8,000.00	96,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	8,375.00	16,750.00	8,375.00	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00
Sandra Omero																						
01/08/2011 - 31/12/2014	2011	Auditor Gubernamental III	3.42	8,000.00	40,000.00	250.00	1,250.00	375.00	1,875.00	-	-	16,750.00	-	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	7,700.00	9,800.00	51,950.00	13,135.71	91,950.00
	2012			8,000.00	96,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	8,375.00	16,750.00	8,375.00	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00
	2013			8,000.00	96,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	8,375.00	16,750.00	8,375.00	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00
	2014			8,000.00	96,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	8,375.00	16,750.00	8,375.00	5,000.00	8,375.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00

Marvin Rodríguez																							
01/09/2012 - 31/12/2014	2012	Coordinador Gubernamental	2.33	8,500.00	34,000.00	250.00	1,000.00	375.00	1,500.00	-	-	17,750.00	-	5,000.00	8,875.00	200.00	1,000.00	4,400.00	5,600.00	45,325.00	19,831.25	79,325.00	463,475.00
	2013			8,500.00	102,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	8,875.00	17,750.00	8,875.00	5,000.00	8,875.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	90,075.00	16,006.25	192,075.00	
	2014			8,500.00	102,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	8,875.00	17,750.00	8,875.00	5,000.00	8,875.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	90,075.00	16,006.25	192,075.00	
Marcelo García																							
01/11/2012- 31/12/2014	2012	Coordinador Gubernamental	2.17	8,500.00	17,000.00	250.00	500.00	375.00	750.00	-	-	17,750.00	-	5,000.00	8,875.00	200.00	1,000.00	2,200.00	2,800.00	39,075.00	28,037.50	56,075.00	440,225.00
	2013			8,500.00	102,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	8,875.00	17,750.00	8,875.00	5,000.00	8,875.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	90,075.00	16,006.25	192,075.00	
	2014			8,500.00	102,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	8,875.00	17,750.00	8,875.00	5,000.00	8,875.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	90,075.00	16,006.25	192,075.00	
Reinaldo Ramos																							
01/02/2013 - 31/12/2014	2013	Supervisor Gubernamental	1.92	9,000.00	99,000.00	250.00	2,750.00	375.00	4,125.00	2,000.00	9,375.00	18,750.00	9,375.00	5,000.00	9,375.00	200.00	1,000.00	12,100.00	15,400.00	89,450.00	17,131.82	188,450.00	389,025.00
	2014			9,000.00	108,000.00	250.00	3,000.00	375.00	4,500.00	2,000.00	9,375.00	18,750.00	9,375.00	5,000.00	9,375.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	92,575.00	16,714.58	200,575.00	
Dayana Lobos																							
01/03/2013 - 31/12/2014	2013	Secretaria	1.83	5,000.00	50,000.00	250.00	2,500.00	-	-	2,000.00	5,000.00	10,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	200.00	1,000.00	11,000.00	14,000.00	60,700.00	11,070.00	110,700.00	236,900.00
	2013			5,000.00	60,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	5,000.00	10,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	66,200.00	10,516.67	126,200.00	
	2014			5,000.00	60,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	5,000.00	10,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	66,200.00	10,516.67	126,200.00	
Carlos Enríquez																							
01/11/2013 - 31/12/2014	2013	Técnico Administrativo I	1.17	5,000.00	10,000.00	250.00	500.00	-	-	-	-	10,000.00	-	5,000.00	5,000.00	200.00	1,000.00	2,200.00	2,800.00	26,700.00	18,350.00	36,700.00	162,900.00
	2014			5,000.00	60,000.00	250.00	3,000.00	-	-	2,000.00	5,000.00	10,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	200.00	1,000.00	13,200.00	16,800.00	66,200.00	10,516.67	126,200.00	
Total																						8,641,425.00	

Fuente: Departamento de Sueldos y Salarios

Cuadro No.6

Resumen de Salarios Caídos en Proceso

Contraloría General de Cuentas

Dirección de Recursos Humanos

Departamento de Sueldos y Salarios

Resumen de Salarios Caídos en Proceso

(Cifras expresadas en Quetzales)

Fecha	Año	Nombre del Puesto	Años a Remunerar	Total de Salario Base Anual	Total Bonificaciones Anuales	Salario Mensual Promedio	Monto a Pagar por Año	Total a Pagar
Juan López								
01/02/2008 - 31/12/2014	2008	Agente de Seguridad	6.92	71,500.00	70,950.00	12,950.00	142,450.00	1,052,650.00
	2009			78,000.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2010			78,000.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2011			78,000.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2012			78,000.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2013			78,000.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2014			78,000.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
Pedro Pérez								
01/03/2009 - 31/12/2014	2009	Analista II	5.83	60,000.00	65,700.00	12,570.00	125,700.00	841,700.00
	2010			72,000.00	71,200.00	11,933.33	143,200.00	
	2011			72,000.00	71,200.00	11,933.33	143,200.00	
	2012			72,000.00	71,200.00	11,933.33	143,200.00	
	2013			72,000.00	71,200.00	11,933.33	143,200.00	
	2014			72,000.00	71,200.00	11,933.33	143,200.00	

Rina Larrazabal								
01/07/2009 - 31/12/2014	2009	Analista III	5.5	39,000.00	48,700.00	14,616.67	87,700.00	846,200.00
	2010			78,000.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2011			78,000.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2012			78,000.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2013			78,000.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
	2014			78,000.00	73,700.00	12,641.67	151,700.00	
Karen Melisa Sandoval								
01/09/2009 - 31/12/2014	2009	Asistente Profesional I	5.33	22,000.00	33,700.00	13,925.00	55,700.00	729,200.00
	2010			66,000.00	68,700.00	11,225.00	134,700.00	
	2011			66,000.00	68,700.00	11,225.00	134,700.00	
	2012			66,000.00	68,700.00	11,225.00	134,700.00	
	2013			66,000.00	68,700.00	11,225.00	134,700.00	
	2014			66,000.00	68,700.00	11,225.00	134,700.00	
Lilian Martínez								
01/08/2010 - 31/12/2014	2010	Auditor Gubernamental I	4.42	35,000.00	43,950.00	15,790.00	78,950.00	745,250.00
	2011			84,000.00	82,575.00	13,881.25	166,575.00	
	2012			84,000.00	82,575.00	13,881.25	166,575.00	
	2013			84,000.00	82,575.00	13,881.25	166,575.00	
	2014			84,000.00	82,575.00	13,881.25	166,575.00	

Arnoldo Méndez								
01/12/2010 - 31/12/2014	2010	Auditor Gubernamental II	4.08	7,500.00	32,950.00	40,450.00	40,450.00	740,750.00
	2011			90,000.00	85,075.00	14,589.58	175,075.00	
	2012			90,000.00	85,075.00	14,589.58	175,075.00	
	2013			90,000.00	85,075.00	14,589.58	175,075.00	
	2014			90,000.00	85,075.00	14,589.58	175,075.00	
Ángel Alonzo								
01/04/2011 - 31/12/2014	2011	Auditor Gubernamental III	3.75	72,000.00	59,450.00	14,605.56	131,450.00	682,175.00
	2012			96,000.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00	
	2013			96,000.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00	
	2014			96,000.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00	
Maritza Mazariegos								
01/06/2011 - 31/12/2014	2011	Auditor Gubernamental III	3.58	56,000.00	61,575.00	16,796.43	117,575.00	668,300.00
	2012			96,000.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00	
	2013			96,000.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00	
	2014			96,000.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00	
Sandra Omero								
01/08/2011 - 31/12/2014	2011	Auditor Gubernamental III	3.42	40,000.00	51,950.00	13,135.71	91,950.00	642,675.00
	2012			96,000.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00	
	2013			96,000.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00	
	2014			96,000.00	87,575.00	15,297.92	183,575.00	

Marvin Rodríguez								
01/09/2012 - 31/12/2014	2012	Coordinador Gubernamental	2.33	34,000.00	45,325.00	19,831.25	79,325.00	463,475.00
	2013			102,000.00	90,075.00	16,006.25	192,075.00	
	2014			102,000.00	90,075.00	16,006.25	192,075.00	
Marcelo García								
01/11/2012 - 31/12/2014	2012	Coordinador Gubernamental	2.17	17,000.00	39,075.00	28,037.50	56,075.00	440,225.00
	2013			102,000.00	90,075.00	16,006.25	192,075.00	
	2014			102,000.00	90,075.00	16,006.25	192,075.00	
Reinaldo Ramos								
01/02/2013 - 31/12/2014	2013	Supervisor Gubernamental	1.92	99,000.00	89,450.00	17,131.82	188,450.00	389,025.00
	2014			108,000.00	92,575.00	16,714.58	200,575.00	
Dayana Lobos								
01/03/2013 - 31/12/2014	2013	Secretaria	1.83	50,000.00	60,700.00	11,070.00	110,700.00	236,900.00
	2014			60,000.00	66,200.00	10,516.67	126,200.00	
Carlos Enríquez								
01/11/2013 - 31/12/2014	2013	Técnico Administrativo I	1.17	10,000.00	26,700.00	18,350.00	36,700.00	162,900.00
	2014			60,000.00	66,200.00	10,516.67	126,200.00	

Fuente: Departamento de Sueldos y Salarios.

4.1.8.5 Determinación del presupuesto para salarios caídos

Cada presupuesto se estructura según las características propias del proyecto y de las entidades ejecutoras, en particular de su contenido y plan operativo.

Para que el presupuesto pueda ser entendido y aceptado por todos aquellos actores y colaboradores del proyecto, se requiere utilizar en su planificación la participación de algunos actores esenciales en el proceso:

Gráfica No. 12

Determinación del presupuesto para salarios caídos



Fuente: elaboración propia.

4.1.8.6 Desglose del presupuesto según cronograma de ejecución

Los gastos clasificados y agrupados en las diferentes partidas presupuestarias se distribuyen de acuerdo a un calendario que coincide con el correspondiente Plan Operativo Anual, que debe presentar la Unidad de Planificación.

La Unidad de Planificación debe incorporar en el Plan Operativo Anual, las estrategias, objetivos y las directrices que se deben cumplir en el corto plazo en cuanto a la planificación y ejecución presupuestaria de salarios caídos y realizar un seguimiento exhaustivo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

La planificación del presupuesto por etapas, resulta la base para garantizar en qué momento disponer de los recursos financieros necesarios, cómo estimar el volumen de gastos requeridos para cada etapa, disponer y hacer un mejor uso de los recursos financieros del proyecto.

En lo relativo al rubro de salarios caídos la planificación tiene un papel importante, ya que al contar con una adecuada estimación de estos egresos, la institución contará con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de esta obligación.

4.1.8.7 Selección de las fuentes de financiamiento

Se refiere al origen de los recursos (o ingresos) con los cuales se espera cubrir el pago de los bienes y servicios necesarios para desarrollar los programas y proyectos contenidos Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado correspondiente un ejercicio fiscal.

Existen varias fuentes de financiamiento y las mismas se encuentran mencionadas (o clasificadas) en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala.

La clasificación por fuentes de financiamiento presenta los gastos públicos, según los agregados genéricos de los recursos que los financian.

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

El Departamento de Presupuesto, es el encargado de la selección de las fuentes de financiamiento, para identificar los diferentes aportes que son necesarios para cubrir la totalidad

del presupuesto (incluye salarios caídos), así como de analizar las posibles fuentes que pueden proveer los recursos del presupuesto.

4.1.8.8 Presentación del presupuesto

Es común que el presupuesto sea presentado en una tabla, donde quedan sintetizados los pasos anteriormente explicados.

4.1.9 Formato de conciliación presupuestaria para salarios caídos

Con este formato se persigue, tener un control de los egresos. Este formato proporciona los montos exactos de los cambios que se den entre lo presupuestado y lo ejecutado, para obtener información eficiente y poder contar con datos reales de la disponibilidad presupuestaria.

4.1.9.1 Contenido del formato de conciliación presupuestaria

A continuación se detalla cada una de las columnas de este formato:

- Entidad crédito presupuestario: Es la institución que recibe el presupuesto, por parte del Ministerio de Finanzas Públicas.
- Fecha: La fecha de recepción del monto del presupuesto.
- Presupuesto asignado: Es el monto del presupuesto asignado.
- Presupuesto vigente: Este muestra información sobre los cambios que ha sufrido durante el año, el presupuesto.
- Presupuesto ejecutado: Es el monto de todos los pagos realizados, es decir, que es el monto de lo gastado.
- Presupuesto por comprometer: Es la cantidad de dinero con la que cuenta la institución, para cumplir con sus obligaciones.

4.1.10 Modelo de control de egresos para salarios caídos

Este modelo de control de egresos, refleja la información histórica de de salarios caídos pagados, cuenta con los datos relevantes para poder realizar un análisis y obtener el promedio de salarios que cobran los empleados por este concepto, esto depende del tiempo que dure el juicio laboral y el juzgado en emitir su resolución de reinstalación del empleado.

Cuadro No. 8
Modelo de control de egresos para salarios caídos

Contraloría General de Cuentas
Promedio de Salarios Caídos Pagados
Durante los Últimos 5 años
(Cifras expresadas en Quetzales)

Año	No. Empleados	Nombre del Puesto	Años a Remunerar	Salario Base	Bonificaciones	Salario Mensual Promedio	Monto Pagado	Total por Año Pagado
2009								
2010								
2011								
2012								
2013								
		Promedio Anual						

Fuente: elaboración propia.

4.1.11 Otras actividades complementarias

Existe una diversidad de actividades complementarias, que pueden ayudar en el proceso de planificación presupuestaria de salarios caídos. Entre estas actividades se pueden mencionar los planes estratégicos que son de utilidad para una planificación adecuada, siempre que se le dé el debido seguimiento.

4.1.11.1 Planes estratégicos

El Plan Estratégico es el documento en el que los directivos de la institución deberán registrar información relacionada a los aspectos más relevantes de la actividad presupuestaria y administrativa del Rubro de Salarios Caídos.

4.1.11.1.1 Objetivos

Mejorar la gestión presupuestaria y administrativa de la institución para la adecuada programación, ejecución y control de los recursos públicos asignados.

Cuadro No. 9
Objetivos Estratégicos y Operativos

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos
<p>1. Coordinar y facilitar los medios necesarios en la gestión interna administrativa del Área Financiera para lograr resultados medibles en el corto, mediano y largo plazo</p>	<p>1.1 Dotar del recurso humano necesario para el cumplimiento de las obligaciones.</p> <p>1.2 Presupuestar los recursos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones de pago de salarios caídos.</p> <p>1.3 Evaluar la calidad de los resultados, según los recursos asignados.</p> <p>1.4 Promover el cumplimiento de la planificación presupuestaria.</p>
<p>2. Comunicar en forma jerárquica y oportuna las decisiones administrativas que se promuevan para el cumplimiento y la mejora de la calidad de los resultados en la administración y funcionamiento de la planificación presupuestaria de salarios caídos.</p>	<p>2.1 Promover la comunicación como elemento formal de la planificación, para el Área Financiera.</p> <p>2.2 Comunicar resultados de la gestión en materia de planificación presupuestaria, del rubro de salarios caídos.</p> <p>2.3 Promover el proceso de motivación e incentivación de los empleados por unidad administrativa según cumplimiento de fines y objetivos de acuerdo a planificaciones establecidas.</p>

Fuente: elaboración propia.

4.1.11.1.2 Acciones

- Elaborar manuales de los procesos administrativos de salarios caídos para el Área Financiera.
- Establecer un manual de funciones para cada una de las atribuciones del área involucrada en el pago de salarios caídos.
- Reorganizar las funciones de empleados del área para dar seguimiento a sus actividades.
- Integrar y rotar a los empleados para que se involucren en los proyectos y anteproyectos que desarrolla el Área Financiera.
- Llevar los registros presupuestarios de salarios caídos, en forma mensual y computarizada.
- Fortalecer mediante el plan de capacitaciones a los empleados del Área Financiera, al Área de Presupuesto y la Unidad de Planificación.

Cuadro No. 10

Plan de Acción

Acción Estratégica	Supuesto	Plan de Acción		Responsable
		Corto Plazo	Largo Plazo	
Elaboración de Manuales de Políticas y Procedimientos	Falta de manuales administrativos de salarios caídos, como herramientas para lograr la eficiencia en las actividades.	Establecer un manual de funciones para cada uno de los puestos del área involucrada en el pago de salarios caídos.	Contar con los procesos internos para eficientar la ejecución del presupuesto de salarios caídos.	Dirección de Finanzas/Unidad de Planificación
Aprobación de Manuales de Políticas y Procedimientos	Revisión de manuales de políticas y procedimientos.	Implementación de manuales de políticas y procedimientos, relacionados con el pago de salarios caídos.	Dar seguimiento y revisar procesos internos que permitan una eficiente ejecución del presupuesto de salarios caídos.	Despacho Contralor General de Cuentas
Organización del Personal, para el seguimiento a las actividades.	El Personal existente, se encuentra desintegrado.	Reorganizar las funciones de empleados del área para dar seguimiento a sus actividades. Integrar y rotar a los empleados para que se involucren en los proyectos y anteproyectos que desarrolla el Área Financiera.	Contar con los empleados idóneos que apoyen al Área Financiera.	Dirección de Finanzas/Unidad de Planificación
Fortalecimiento de la Capacidades del Área Financiera	Falta de capacitación sobre la planificación presupuestaria, sobre "Salarios Caídos"	Fortalecer mediante el plan de capacitaciones a los empleados del Área Financiera, al Área de Presupuesto y la Unidad de Planificación.	Programar capacitaciones con los empleados del Área Financiera, para el conocimiento de las diferentes acciones a tomar en cuanto a la planificación presupuestaria.	Dirección de Finanzas/Unidad de Planificación

Fuente: elaboración propia.

4.2 Viabilidad del proyecto

La implementación del proceso de planificación de la ejecución presupuestaria en la institución, es viable, porque se posee la información necesaria y el recurso humano capacitado para tal función, al cual deben capacitar para la elaboración de los diferentes procesos y procedimiento de presupuestos, que sirven de base para realizar la ejecución del presupuesto operativo, con el que se pueden establecer las variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado para poder tomar las medidas preventivas o correctivas que las autoridades superiores determinen. La implementación de este proceso de control presupuestario en la entidad, es factible, porque posee los recursos financieros para implementarlo, para lo cual utilizaría un sistema computarizado interno que la entidad ya posee.

Cuadro No. 11
Recursos a Utilizar

No.	Recursos	Monto
1.	Recurso Humano	1 persona
2.	Recurso Financieros <ul style="list-style-type: none">• Salario• Bonificaciones	Q. 5,000.00 (mensual). Q. 1,800.00 (mensual).
3.	Recursos Físicos <ul style="list-style-type: none">• Mobiliario y Equipo	Q. 10,000.00 (única vez).
4.	Recursos Administrativos	Q. 500.00 (mensual).
5.	Total de Recursos	Q. 17,300.00

Fuente: elaboración propia.

Cronograma de trabajo

Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Cronograma de trabajo

Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-

El cronograma de trabajo fue cumplido en la primera, segunda, tercera y cuarta etapa, en donde se realizó el trabajo de campo y análisis y presentación de resultados, para cumplir a cabalidad con todas las etapas y requerimientos. Se puede concluir que el tiempo estimado para las diferentes etapas en la realización de la práctica fue suficiente y necesario para llevar a feliz término el proyecto.

		Fases de la PED															
No.	Actividades	Primera				Segunda				Tercera				Cuarta			
		31/08/2013 30/11/2013				08/02/2014 22/02/2014				22/03/2014 05/04/2014				26/04/2014 10/05/2014			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Diagnóstico		■														
2	Presentación proyecto o plan de la práctica			■													
3	Evaluación del tutor				■												
4	Elaboración de Instrumentos de Medición					■											
5	Recolección y análisis de la investigación trabajo de campo						■	■	■								
6	Análisis de resultados									■	■						
7	Presentación de resultados											■					
8	Conclusiones y recomendaciones												■				
9	Propuesta													■			
10	Anexos														■		
11	Entrega de informe final															■	■

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

1. Por no contar con un manual de planificación presupuestaria, se dificulta el análisis comparativo de la información presupuestaria del Rubro de Salarios Caídos pagados durante determinado período.
2. No tiene formatos definidos en el que se reflejen las proyecciones de egresos de salarios caídos, esto dificulta el análisis de información, como consecuencia la falta de toma de decisiones acertadas para la corrección de los cambios que pudieran afectar dicho rubro.
3. Dentro de la estructura presupuestaria contenida en los sistemas financieros de la institución, se constató que existe una partida específica para salarios caídos.
4. Los ingresos son recibidos por la institución por única vez al iniciar el año, cuando el Ministerio de Finanzas Públicas autoriza el presupuesto, al no proyectar este egreso surgen inconvenientes.
5. Del análisis efectuado en el trabajo investigativo, es evidente el desconocimiento que existe de parte del personal del Área Financiera y de Recursos Humanos y Planificación, para presupuestar salarios caídos.
6. Las áreas involucradas en el proceso de planificación presupuestaria de salarios caídos, no cuentan con una guía para determinar el monto a presupuestar para este gasto.
7. Las declaraciones de Impuesto Sobre la Renta (ISR) proyectadas de los empleados de la institución no cuentan con la firma de estos.

Recomendaciones

1. Se recomienda a la Dirección de Finanzas implementar un manual de planificación presupuestaria, que sirva de base para la realización del presupuesto de egresos de salarios caídos.
2. Definir un formato de gastos, en donde se pueda controlar de mejor manera este rubro que es de relevante importancia, debido al impacto negativo que puede crear al no ser controlado de forma adecuada.
3. Utilizar la partida específica de salarios caídos, para cuando se realicen pagos por este concepto.
4. Elaborar el presupuesto de egresos de salarios caídos de manera que pueda analizar en forma oportuna el impacto de las variaciones respecto a lo ejecutado, por lo que se recomienda utilizar el modelo que se presenta en los cuadros y gráficas de la presente propuesta, y de esta manera evitar inconvenientes.
5. La capacitación constante del personal del Área Financiera, Recursos Humanos y Planificación, en el tema de salarios caídos, manejo y control; así como la observancia obligatoria de las bases legales vinculadas con los documentos que respaldan el pago de salarios caídos.
6. La utilización de la propuesta de mejora, como guía para determinar el monto que se debe presupuestar para el Rubro de Salarios Caídos.
7. Las declaraciones de Impuesto Sobre la Renta (ISR) proyectadas de los empleados de la institución deben contar con la firma de estos.

Referencias Bibliográficas

1. Asociación Nacional de Organismos de Fiscalización Superior y control Gubernamental. *Manual de Contabilidad Gubernamental*.
2. Cevallos, V. (2006). *El Presupuesto como Herramienta de Gestión y Planificación en una Institución Financiera Pública*. (En línea). Consultado: (04, noviembre, 2013) Disponible en:http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11041/1/27132_1.pdf.
3. *Código de Trabajo*. (2006). Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala.
4. Contraloría. (2013). *Contraloría General de Cuentas*. (En línea). Consultado: (20, septiembre, 2013) Disponible en: <http://www.contraloria.gob.gt>
5. Corcuera. A. (2012). *El Ciclo Presupuestario*. (En línea). Consultado (14, marzo, 2014) Disponible en:[http://www.exabyteinformatica.com/uoc/Administracio_i_direccio_dempreses/Actividad_financiera_y_gastos_publicos/Actividad_financiera_y_gastos_publicos_\(Modulo_4\).pdf](http://www.exabyteinformatica.com/uoc/Administracio_i_direccio_dempreses/Actividad_financiera_y_gastos_publicos/Actividad_financiera_y_gastos_publicos_(Modulo_4).pdf).
6. Estrada, L. (2009). *Propuesta de Evaluación de Desempeño del Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría General de Cuentas*. (Resumen) Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Panamericana de Guatemala, Guatemala.
7. *Ley Orgánica del Presupuesto*. (2013). Decreto Número 13-2013, que reforma al Decreto Número 101-97, del Congreso de la República de Guatemala.
8. López, E. (2005). *Aspectos Contractuales y Fiscales sobre Sueldos y Salarios*. (En línea). Consultado (14, marzo, 2014) Disponible en: <http://books.google.com.gt>.
9. Méndez, Ralda, Lima. (2009). *Guía Práctica sobre Análisis Presupuestario*. (En línea). Consultado (14, noviembre, 2013) Disponible en: <http://www.cfinanzas-congresogt.info/wp-content/uploads/2009/10/guiapRACTICA.pdf>.

10. Ministerio de Finanzas Públicas. (2005). *Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala*. Guatemala: Tercera Edición.
11. Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario*. (En línea). Consultado (14, marzo, 2014) Disponible en: <http://www.sistemacontrolgestion.com/LinkClick.aspx?fileticket=4rGPPyUPVAI=>.
12. Recinos, G. (2005). *El Presupuesto como Herramienta de Control Financiero en una Empresa Comercializadora de Cosméticos Capilares*. (En línea). Consultado (11, octubre, 2013) Disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2763.pdf.
13. *Reglamento Ley Orgánica del Presupuesto*. (2013). Acuerdo Gubernativo 540-2013, que reforma el Acuerdo Gubernativo 240-98, del Congreso de la República de Guatemala.
14. Terra, (2007). *Guía, Presupuesto, Presupuesto Financiero, Operaciones y Operaciones Financieras*. (En línea). Consultado: (13, noviembre, 2013) Disponible en: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.97-A316g/657.97-A316g-Capitulo%20II.pdf>.

Anexos

Anexo No. 1

Universidad Panamericana Facultad de Ciencias Económicas Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Cuestionario

A continuación se le presentan una serie de preguntas, favor de contestarlas con toda la seriedad del caso, ya que sus respuestas ayudarán a obtener mejores resultados y de esta manera realizar una mejor propuesta.

Marque con una X la respuesta que considere correcta, la respuesta que desconozca por no ser de su área de trabajo colocarle N/A.

Puesto: _____

No.	Pregunta	Si?	No?	Pocas Veces?
1.	¿Se utilizan presupuestos?			
2.	¿Los presupuestos que se utilizan son rígidos?			
3.	¿Los presupuestos que se utilizan son flexibles en función a los planes a corto y largo plazo?			
4.	¿Se comparan presupuestos con resultados reales?			
5.	¿Se analizan y se explican las variaciones importantes?			
6.	¿Se informan a los niveles superiores de las variaciones importantes?			
7.	¿Se realizan medidas correctivas una vez conocidas las causas de las variaciones?			
8.	¿Se evalúan en general los aspectos de a) Cantidad? b) Costo? c) Tiempo? d) Calidad? e) Forma?			

Anexo No. 3

Universidad Panamericana Facultad de Ciencias Económicas Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Guía de Entrevista

El objetivo de la presente investigación es determinar el modelo de planificación presupuestaria adecuado a las necesidades del personal de la Dirección Financiera de la Contraloría General de Cuentas.

1. ¿Quién establece las responsabilidades y funciones de los puestos de trabajo dentro de la Dirección Financiera?

2. ¿Quién establecen las metas y objetivos del Área Financiera?

3. ¿Se comparan presupuestos con resultados reales?

Si No

4. ¿Se realiza evaluación del presupuesto de salarios caídos?

Si No

5. ¿Se realiza una conciliación de los ingresos vs. egresos, del Rubro de Salarios Caídos?

6. ¿En qué forma detectan los saldos en negativo durante la ejecución presupuestaria?

7. ¿Qué factores se involucran para el cumplimiento de las metas y objetivos, subraye los siguientes?

- a) Calidad de Trabajo
- b) Cantidad de Trabajo
- c) Conocimiento del puesto
- d) Iniciativa.
- e) Planificación.
- f) Relaciones con los compañeros.
- g) Dirección y Desarrollo de los Subordinados.
- h) Relaciones con el Público.
- i) El sistema de presupuesto es sensible a problemas tecnológicos.
- j) Responsabilidades.

Otro (Especifique): _____

8. ¿Quién es el encargado de realizar los presupuestos?

9. ¿Con qué frecuencia se realizan las revisiones al presupuesto?

10. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para las revisiones?

11. ¿El presupuesto lo realizan varias personas o una sola persona?

12. ¿Quién lleva a cabo el proceso de preparación del presupuesto?

13. ¿Se le da seguimiento a los procesos presupuestarios?

Si No

14. ¿Qué beneficios obtiene después de haber finalizado el proceso evaluación presupuestaria?

15. ¿Existe alguna propuesta de procesos de planificación de egresos sobre salarios caídos?

Si No

16. ¿Existe iniciativa de realizar una mejora al sistema presupuestario de la institución?

Si No

17. ¿Por qué no realiza planificación de egresos sobre salarios caídos?

18. ¿Qué ha limitado el uso de la correcta planificación presupuestaria?

19. ¿Estaría interesado en contar con un instrumento de planificación de egresos sobre el rubro de salarios caídos?

Si No

20. ¿Considera que la planificación de los egresos de salarios caídos trae ventajas a la Dirección Financiera?

Si No

21. ¿Cuál de las siguientes ventajas considera que le traería a la Dirección Financiera al efectuar una correcta planificación de egresos de salarios caídos?

- a) Mejora la Razonabilidad de los recursos
- b) Exactitud en la información
- c) Mejora en la toma de decisiones
- d) Planificación y desarrollo en el presupuesto
- e) Imprecisión de información
- f) Errores en el diseño de la propuesta
- g) Desafíos externos

Otras (Especifique): _____

Anexo No. 4

Universidad Panamericana Facultad de Ciencias Económicas Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Guía de Entrevista

El objetivo de esta entrevista es para que cada respuesta ayude a obtener mejores resultados y de esta manera realizar una propuesta de planificación presupuestaria adecuada a las necesidades del personal de la Dirección Financiera de la Contraloría General de Cuentas.

1. ¿A cuántas personas se les han pagado salarios caídos en los últimos 5 años?
2. ¿Qué partidas y renglones presupuestarios se afectan?
3. ¿Cuánto se ha pagado de salarios caídos en los últimos 5 años?
4. ¿Cuál es el procedimiento a seguir cuando no hay disponibilidad presupuestaria, para pagar salarios caídos?
5. ¿Cuál es el procedimiento para proyectar salarios caídos?

Anexo No. 5

Matriz FODA de “La Contraloría General de Cuentas”

Fortalezas

- Personal calificado (Profesionales).
- Existen manuales de funciones.
- Capacitación del personal.
- Existen innovaciones tecnológicas.

Debilidades

- Falta de planeación.
- Falta de control interno.
- Falta de un presupuesto adecuado.
- Saldos negativos en el presupuesto.

Oportunidades

- Adecuados sistemas informáticos.
- Adecuado registro de la información.
- El presupuesto depende de los recursos del Estado.
- Opción de ampliación presupuestaria.

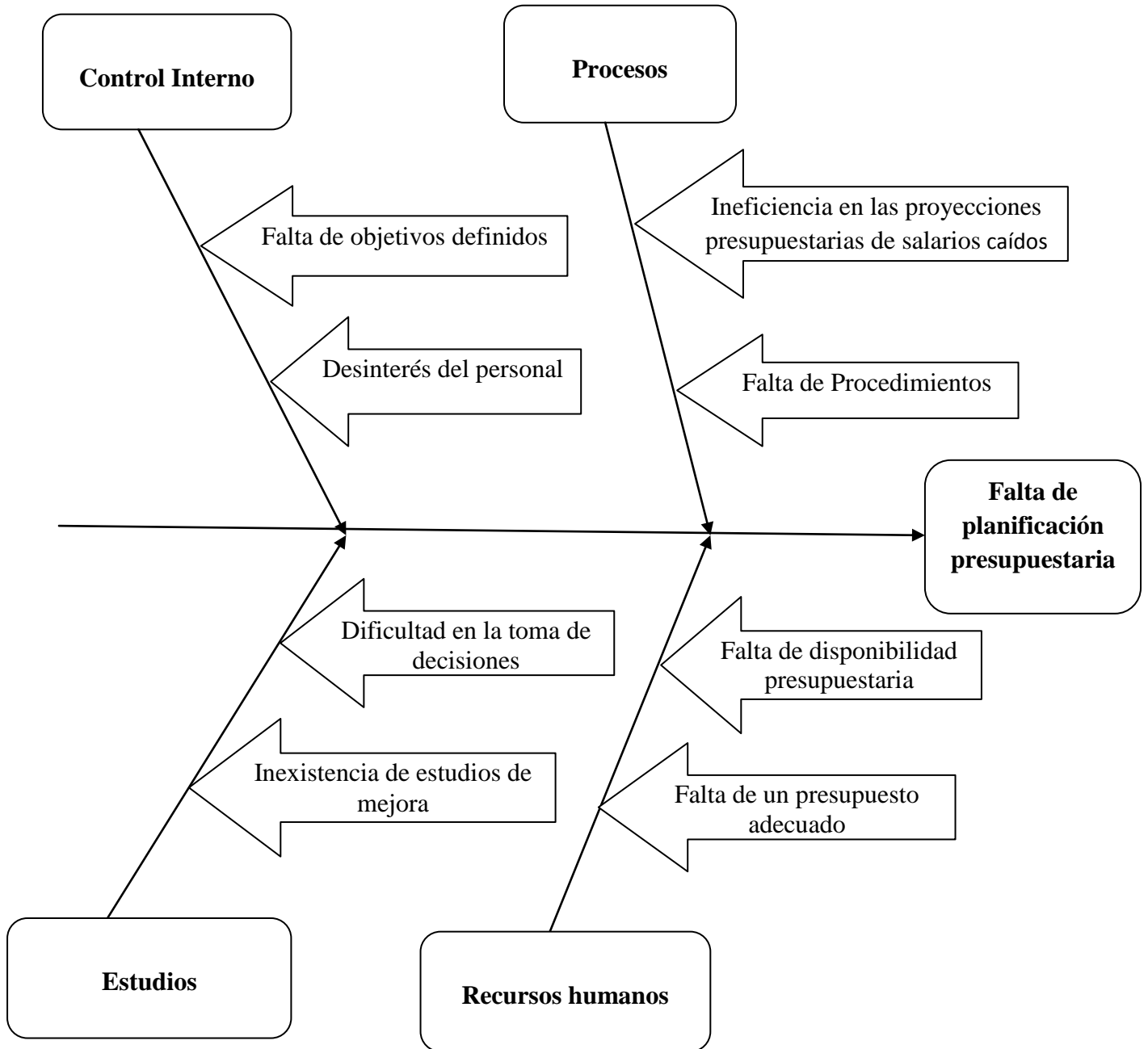
Amenazas

- No obtención de resultados deseados.
- Influencia política.
- Incumplimiento de los objetivos.
- Demora en la ampliación presupuestaria.

Fuente: elaboración propia.

Anexo No. 6

Diagrama de causa y efecto de "La Contraloría General de Cuentas"



Fuente: elaboración propia.

Anexo No. 7

Clasificador presupuestario por objeto del gasto

Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala 237

Grupo	Subgrupo	Renglón	Concepto
9	88	879	Disminución de resultados por utilidades a transferir a otras entidades descentralizadas y autónomas
		881	Intereses de Instituciones Públicas Financieras Intereses de instituciones públicas financieras bancarias
		882	Intereses de instituciones públicas no financieras no bancarias
	89	891	Reclamos por Seguros de Hipotecas Reclamos por seguros de hipotecas
		892	Reclamos por seguros de desgravamen
			ASIGNACIONES GLOBALES
	91	911	Gastos Imprevistos Emergencias y calamidades públicas
		912	Siniestros y gastos conexos
		913	Sentencias judiciales
		914	Gastos no previstos
			Créditos de Reserva
	99	991	Créditos de reserva

Fuente: Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala.

Anexo No. 8

CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS

Nº 83217

SOLICITUD DEL GASTO

CODIGO:	DENOMINACION ENTIDAD - UNIDAD EJECUTORA DEL PRESUPUESTO	FECHA						
		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="font-size: 8px;">DIA</td> <td style="font-size: 8px;">MES</td> <td style="font-size: 8px;">AÑO</td> </tr> </table>				DIA	MES	AÑO
DIA	MES	AÑO						
FINANCIAMIENTO:	CODIGO Y DESCRIPCION FUENTE DE FINANCIAMIENTO	DOCUMENTOS No. 						

SOLICITUD <input type="checkbox"/>	MODIFICACION <input type="checkbox"/>	ANULACION <input type="checkbox"/>	DOCUMENTO ORIGINAL No.
------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	--

TIPO DE SOLICITUD	BIENS <input type="checkbox"/>	SERVICIOS <input type="checkbox"/>	OTROS GASTOS <input type="checkbox"/>	TRANSFERENCIAS <input type="checkbox"/>											
CODIGO PROGRAM. PROG.	SUBP.	PROY.	ACTO/BRA	UB. GEO.											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> </table>					<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> </table>					<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> </table>					EXP. No.

CODIGO DE ADQUISICI.	GRUPO Y RENGLON	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	
				UNITARIO	TOTAL
TOTALES:					

FECHA DE ENTREGA:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> </table>					LUGAR: _____

Firma	Firma	Firma
-------	-------	-------

GENERAL CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS (TEL: 207040-221388)

BLANCO: ORIGINAL AREA DE ADQUISICION
 ROSADO: DUPLICADO SOLICITANTE
 VERDE: PARA EL AREA DE PRESUPUESTO

Fuente: Contraloría General de Cuentas.

Anexo No. 9

FINIQUITO

En la ciudad de Guatemala, del Departamento de Guatemala, en las instalaciones de la Contraloría General de Cuentas, el treinta y uno de octubre del año dos mil trece, Yo, _____, de _____ años de edad, **estado civil, profesión u oficio, nacionalidad, de este domicilio y vecindad**, me identifico con el Documento Personal de Identificación con Código Único de Identificación número _____, extendido por el Registro Nacional de las Personas del departamento de Guatemala, y demás generales que constan en los archivos de la Contraloría General de Cuentas, a nombre propio y de mi libre y espontánea voluntad y por así convenir a mis intereses personales, por este medio DECLARO Y HAGO CONSTAR: ----- PRIMERO: Que en base al Juicio Ordinario Laboral No. _____, Ejecutoria No. _____, Oficial _____, del Juzgado _____ de Trabajo y Previsión Social de la Primera Zona Económica del Departamento de Guatemala, y según lo ordenado en sentencia de fecha _____, se procedió a darme inmediata reinstalación en el puesto de: _____, de la siguiente manera: ----- A. Fecha en que deje de laborar: _____.

B. Fecha en que se le reinstalo: _____.

SEGUNDO: En virtud de haber sido reinstalada el _____, y de conformidad con la liquidación practicada por el juez _____ de trabajo y previsión Social con _____, la cual asciende a la suma de **QUETZALES CON _____ CENTAVOS (Q. _____)**, que se me deberá pagar en concepto de salarios dejados de percibir del _____, haciendo la observación que a la presente suma se le deberá descontar la suma de _____ **QUETZALES CON _____ CENTAVOS (Q. _____)**, los cuales corresponden al **IMPUESTO SOBRE LA RENTA** de dichos salarios. -----

CONCEPTOS:

1. Salario Anual Q.
 2. Bono 66/2000
 3. Aguinaldo
 4. Bono 14
 5. Bono Vacacional
 6. Bono por Rendimiento Laboral
 7. Bono Incentivo de Eficiencia
 8. Salario Diferido 15 de marzo
 9. Bono de Excelencia al Servicio
 10. Sueldo Diferido
 11. Bono Navideño
 12. Bono por Comp. Laboral y Comp. Int. Al Salario
 13. Bono de Productividad
- Total a Ejecutar**
- (-) MONTEPIO
 - (-) I.G.S.S.
 - (-) I.S.R.

LIQUIDO A RECIBIR: Q.

TERCERO: En esta fecha recibí de la Contraloría General de Cuentas, la suma de **QUETZALES CON _____ CENTAVOS (Q. _____)**. ----- CUARTO: En virtud de lo antes expuesto previsto en leyes aplicables, Decreto Número 13-2013 el cual reforma al Decreto Número 31-2002 Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, como consecuencia de la orden Judicial que ordena el pago de salarios dejados de percibir desde la fecha del despido hasta la reinstalación, y con base a la liquidación practicada por el Juez _____ de Trabajo y Previsión Social, por este documento extiendo **EL MAS AMPLIO, EFICAZ Y DEFINITIVO FINIQUITO LABORAL** a favor de la Contraloría General de Cuentas y el Estado de Guatemala, renunciando al mismo tiempo a cualquier reclamación posterior que pudiera entablar en contra de la Institución, ya sea de tipo civil, penal, laboral y/o administrativo, presente o futura que se derive de dicha relación de trabajo, así como cualquier otra prestación que me pudiera corresponder. -----

NOMBRE DEL TRABAJADOR

En la ciudad de Guatemala, el día _____, como **Notaria Doy Fe**: que la firma que antecede es auténtica, por haber sido puesta el día de hoy en mi presencia por la señora _____, quien se identifica con el Documento Personal de Identificación con Código Único de Identificación número _____, extendido por el Registro Nacional de las Personas del departamento de Guatemala, signataria firma nuevamente la presente acta de legalización, juntamente con la Notaria autorizante: Doy Fe. -----

ANTE MÍ

NOMBRE DEL TRABAJADOR

Fuente: Contraloría General de Cuentas.