

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Evaluación del Proceso de Análisis y Aprobación de Expedientes de Proyectos y su  
Incidencia en la Efectividad del Departamento Técnico (Estudio realizado en el Consejo  
Departamental de Desarrollo de San Marcos)**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Wendy Fabiola Escobar Villacinda

Quetzaltenango, febrero 2014

**Evaluación del Proceso de Análisis y Aprobación de Expedientes de Proyectos y su  
Incidencia en la Efectividad del Departamento Técnico (Estudio realizado en el Consejo  
Departamental de Desarrollo de San Marcos).**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Wendy Fabiola Escobar Villacinda

Lic. Douglas Meza Arriola (Tutor)

Licda. Sandra de León (Revisora)

Quetzaltenango, febrero 2014

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

MA. Cesar Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

**Coordinadora**

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

Lic. Oscar Antonio Herrador Landaverry

**Examinador**

Lic. Alfred Enrique Detlefsen Monterroso

**Examinador**

Lic. Héctor Fredy García Méndez

**Examinador**

Lic. Douglas Meza Arriola

**Tutor**

Licda. Sandra de León

**Revisora**

REF.:C.C.E.E.0185-2013

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 04 DE OCTUBRE DEL 2013**

**SEDE QUETZALTENANGO**

**De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Douglas Meza Arriola, tutor y Licenciada Sandra de León, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto – PED- titulada “Evaluación del proceso de análisis y aprobación de expedientes de proyectos y su incidencia en la efectividad del departamento técnico (Estudio realizado en el Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos).”, Presentado por él (la) estudiante Wendy Fabiola Escobar Villacinda, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.91, de fecha 15 de junio del 2013; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.**

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

Quetzaltenango, 18 de junio de 2012.

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

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema "EVALUACIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE EXPEDIENTES DE PROYECTOS Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO" (ESTUDIO REALIZADO EN EL CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO DE SAN MARCOS), realizada por **Wendy Fabiola Escobar Villacinda**, estudiante de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de NOVENTA Y CINCO (95) de 100 puntos.

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



Lic. Percy Douglas Meza Arriola  
Col. 7212  
Tutor

Lic. Percy Douglas Meza Arriola  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
Col. 7212

Quetzaltenango, 10 de agosto de 2012.

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

Estimado Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “**Evaluación del Proceso de Análisis y Aprobación de Expedientes de Proyectos y su Incidencia en la Efectividad del Departamento Técnico**” (Estudio realizado en el Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos), realizada por **Wendy Fabiola Escobar Villacinda**, estudiante de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de NOVENTA Y CINCO (95) de 100 puntos.

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

  
Msc. Sandra de León  
Revisora

Licda. Sandra C. de León López



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 928/2014**

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol hacen constar que la estudiante **Escobar Villacinda, Wendy Fabiola** con carné No. **1023376** aprobó **con 86 puntos** el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Contaduría Pública y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas, el día quince de junio del año dos mil trece.

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

Atentamente,



**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**  
**Registro y Control Académico**



**Dra. Alba de González**  
**Secretaria General**



# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo I</b>	
1.1 Diseño de Investigación: Evaluación del Proceso de Análisis y Aprobación de Expedientes de Proyectos y su Incidencia en la Efectividad del Departamento Técnico	1
1.1.1 Planteamiento del Problema	1
1.1.2 Definición del Problema	3
1.1.3 Objetivos	3
1.1.3.1 General	3
1.1.3.2 Específicos	3
1.1.4 Justificación	4
1.1.5 Delimitación	5
1.1.5.1 Espacial	5
1.1.5.2 Temporal	5
1.1.5.3 Teórica	5
1.1.6 Metodología	5
1.1.6.1 Unidad De Análisis	5
1.1.6.2 Población	6

1.1.6.3 Técnicas e instrumentos de Recolección	6
1.1.6.4 Procedimientos	6
1.1.7 Marco Histórico	8
1.1.7.1 Antecedentes	8
1.1.8 Cronograma	10
1.1.9 Presupuesto	12
<b>Capítulo II</b>	
2.1 Contexto Institucional: Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos	13
2.1.1 Origen del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural	13
2.1.2 Definición del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural	14
2.1.3 Principios Generales de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural	15
2.1.4 Objetivo del Sistema de Consejos de Desarrollo	16
2.2 Estructura y Funciones del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural	16
2.2.1 Los Consejos comunitarios de Desarrollo –COCODES-	17
2.2.2 Los Consejos Municipales de Desarrollo –COMUDES-	19
2.2.3 Los Consejos Departamentales de Desarrollo –CODEDES-	21
2.2.4 Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural –COREDUR-	23
2.2.5 Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural –CONADUR-	25
2.3 Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos	27
2.3.1 Organigrama	30

## **Capítulo III**

3.1	Proceso de análisis y aprobación de expedientes de proyectos	31
3.1.1	Proceso de Análisis y Aprobación	31
3.2	Preparación y Presentación de Proyectos	32
3.2.1	Diagnostico	32
3.2.2	Justificación del proyecto	35
3.2.3	Análisis de opciones	35
3.2.4	Formulación del proyecto	36
3.2.5	Aspectos técnicos	37
3.2.6	Actividades de cierre del proyecto	39
3.2.7	Operación, administración, mantenimiento y vida útil	39
3.2.8	Aspectos financieros	40
3.2.9	Aspectos legales	40
3.2.10	Aspectos ambientales	40
3.2.11	Criterios de evaluación	41
3.3	Los Proyectos y el Control de Gestión Pública	41
3.4	El Proyecto de Inversión Pública en un Proceso de Descentralización y Participación	48
3.5	Expediente de Proyecto	51
3.6	Proceso de Análisis y Aprobación de Expedientes de Proyectos	53

3.6.1	Preceptos Legales	54
-------	-------------------	----

## **Capítulo IV**

4.1	Efectividad del Departamento Técnico	73
4.1.1	El concepto de efectividad y su importancia en un departamento técnico	73
4.2	Departamento Técnico	75
4.2.1	Funciones	77
4.2.1.1	Funciones del asistente técnico-administrativo	78
4.2.1.2	Funciones del supervisor	80
4.2.1.3	Funciones del auxiliar técnico	82
4.2.1.4	Funciones de la secretaria	83

## **Capítulo V**

5.1	Evaluación del Proceso de Análisis y Aprobación de Expedientes de Proyectos y su Incidencia en la Efectividad del Departamento Técnico	85
5.1.1	Análisis y Discusión de resultados de la Investigación	85
5.1.2	Procedimientos Efectuados para el Análisis y Aprobación de Expedientes	86
5.2	Control Interno del Departamento Técnico	88
5.3	Eficiencia de los Procedimientos Efectuados por el Departamento Técnico	89

	<b>Conclusiones</b>	91
--	---------------------	----

	<b>Recomendaciones</b>	93
--	------------------------	----

	<b>Referencias Bibliográficas</b>	95
--	-----------------------------------	----

<b>Anexos</b>	97
Propuesta: Guía de Información sobre la conformación y presentación de	
Expedientes de Proyectos	97
Cédulas de Entrevista	121

## Resumen

La Practica Empresarial Dirigida se ejecutó en el Consejo Departamental de Desarrollo del departamento de San Marcos, con la finalidad de interactuar en realidades concretas e ir identificando la situación y funcionalidad de la administración pública en una entidad gubernamental con incidencia o cobertura a gran nivel, el trabajo se fundamenta en la Evaluación del Proceso de Análisis y Aprobación de Expedientes de Proyectos y su Incidencia en la Efectividad del Departamento Técnico, desarrollando para ello un proceso investigativo que conllevo una serie de actividades enfocadas a determinar los criterios básicos de funcionalidad, realizando una revisión de los procedimientos establecidos para esta tarea, el control interno que se maneja en el departamento para establecer la efectividad y eficiencia, dicho proceso se estableció mediante el planteamiento del problema, la realización de preguntas generadoras, elaborando los instrumentos pertinentes de trabajo de campo, mismo que permitió realizar el análisis e interpretación de la información obtenida.

De acuerdo con el proceso se pudo constatar que el trabajo del departamento técnico carece de efectividad debido a una serie de factores que condicionan el trabajo y que en algunos casos limitan el accionar del personal técnico, dentro de ellos el principal es el factor político, puesto que las acciones se desarrollan en función de intereses particulares, específicamente en tiempos de campaña electoral.

Determinando a su vez que la carencia de mecanismos de información para las unidades ejecutoras en relación a los requisitos y requerimientos para la conformación de expedientes de proyectos recae en la tardanza y aprobación de los mismos, considerando que la administración pública busca que los procesos de información y trabajo sean eficientes, dentro de este tipo de entidades se plantea como propuesta la generación de una unidad específica de información en donde se distribuyan materiales de formación e información específicamente para las unidades ejecutoras, propuesta que se materializa y se presenta en este trabajo.

## **Introducción**

Los consejos de desarrollo son organismos gubernamentales, creados con la finalidad de facilitar los procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación de la obra pública, mediante procedimientos preestablecidos por las normas generales del sistema.

El Consejo Departamental de Desarrollo fue creado en el año 2002 bajo el decreto Ley 11-2002 Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Según el artículo 119 literal b) de la Constitución Política de la República de Guatemala son obligaciones fundamentales del Estado Promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo regional del país, esta necesidad imperativa de promover sistemáticamente la descentralización económico-administrativa como medio para promover el desarrollo integral del país, puede lograrse a través de una ampliación de todos los pueblos y sectores de la población guatemalteca en la determinación y priorización de sus necesidades y las soluciones correspondientes; es por ello que con ésta finalidad se crean los consejos departamentales de desarrollo.

El consejo departamental de San Marcos funciona bajo los mismos criterios del sistema, teniendo dentro de sus principales funciones la aprobación y financiamiento de proyectos de desarrollo a nivel, local, municipal y departamental, por lo que como estudiante y profesional de la administración pública se considera que este es un espacio importante para la confrontación teoría práctica, por lo que para el desarrollo de la PED se toma como base la efectividad del departamento técnico. Se fundamentan teóricamente conceptos tales como: evaluación, análisis, aprobación, expedientes, proyecto, efectividad y eficiencia, mismos que en la descripción de definiciones permitieron la apropiación del tema de investigación y trabajo.

El informe que a continuación se presenta consta de cuatro capítulos que permiten la visualización del proceso que se desarrollo dentro de la Practica Empresarial Dirigida, así como

de las conclusiones y recomendaciones que se generaron dentro del mismo, incluyéndose también los anexos del trabajo.

El capítulo I, está dedicado al proceso desarrollado durante la elaboración del diseño de investigación, incluyendo toda la estructura trabajada para dicho fin, el de orientar este proceso específicamente dentro de la Dirección Ejecutiva, órgano vigente del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

Capitulo II, se presenta la descripción de la institución, describiendo la información general y específica de la misma, desde sus antecedentes históricos, organización, fundamentación jurídica y aquella que permita tener un conocimiento general de la institución objeto de investigación

Capitulo III, describe las variables que se manejaron dentro del proceso de investigación como lo son: Proceso de análisis y aprobación de proyectos y la efectividad del departamento técnico, capítulo que nos permite encontrar la definición de conceptos y categorías referentes a clarificar el objeto propuesto.

Capitulo IV, describe el estudio realizado en función del análisis y la aprobación de los expedientes de proyectos y la incidencia en la efectividad del departamento técnico, se presenta aquí toda la información obtenida mediante entrevistas a informantes claves, quienes permitieron desarrollar los análisis y criterios fundamentales del estudio de investigación.

El informe también presenta las conclusiones y recomendaciones a las cuales se arribo mediante el proceso de investigación. Para concluir, se incluye como anexo la propuesta de la PED que consiste en una guía de información, dirigida a las unidades ejecutoras para la conformación y aprobación de los expedientes a presentar ante el Consejo Departamental de Desarrollo, a fin de asegurar efectividad del departamento técnico en relación a ello.

Por lo que se invita al lector a tomar en cuenta este documento a fin de fundamentar los conocimientos en relación a los CODEDES, y sus órganos integrantes como la Dirección Ejecutiva, esperando los motive a la generación de nuevas propuestas de intervención que conlleven el mejoramiento de este sistema.

## Capítulo I

### 1.1 Diseño de Investigación:

#### **Evaluación del proceso de análisis y aprobación de expedientes de proyectos y su incidencia en la efectividad del departamento técnico.**

##### 1.1.1 Planteamiento del Problema:

Los consejos de desarrollo, organismos gubernamentales, creados con la finalidad de facilitar los procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación de la obra pública, mediante procedimientos preestablecidos por las normas generales del sistema. El Consejo Departamental de Desarrollo fue creado en el año 2002 bajo el decreto Ley 11-2002 Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, el cual es presidido por el gobernador departamental, los alcaldes de los municipios, organizaciones sociales y gubernamentales del departamento, para que a través de análisis y consensos se abran los espacios de dialogo y negociación para la aprobación de proyectos y discusión de las acciones primordiales de desarrollo integral del departamento.

Esta institución fue creada a raíz de que las unidades ejecutoras no cumplían con documentación legal para poder realizar las obras asignadas del Fondo de Solidaridad para el Desarrollo Comunitario y actualmente es la encargada de llevar a cabo las políticas de desarrollo urbano y rural, dar seguimiento para garantizar la ejecución de proyectos prioritarios, velar por la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de desarrollo.

Algunas de las funciones más importantes de los consejos departamentales de desarrollo son: Apoyar a las municipalidades del departamento, promover y facilitar la organización y participación efectiva de la población y de sus organizaciones en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones, para el desarrollo integral del departamento; promover sistemáticamente tanto la descentralización y la desconcentración de la administración pública como la coordinación interinstitucional en el departamento; formular las políticas, planes,

programas y proyectos de desarrollo del departamento; dar seguimiento a la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del departamento, verificar y evaluar su cumplimiento; conocer los montos máximos de pre inversión e inversión pública para el departamento para el año fiscal siguiente, provenientes del proyecto del presupuesto general de la nación, y proponer al Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural sus recomendaciones o cambios con base en las disponibilidades financieras, las necesidades y problemas económicos, sociales y culturales priorizados por los consejos municipales de desarrollo y las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo vigentes, conforme al Sistema Nacional de Inversión Pública.

Para llevar a cabo todas estas políticas de desarrollo la institución necesita de un sistema muy eficiente de las contrataciones públicas que facilite y promueva las inversiones que se requieren en todos los campos de la actividad económica para que los bienes, las obras y los servicios demandados por la comunidad puedan ser utilizados por ella oportuna y satisfactoriamente, éste sistema debe regirse por la Ley de Contrataciones del Estado tal como lo especifica en su artículo 1 que literalmente dice: “ARTICULO 1. \* Objeto. La compra, venta y la contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales o municipales, se sujetan a la presente ley y su reglamento” y a lo largo de la cual se establecen todos aquellos lineamientos a los que el Consejo Departamental de Desarrollo debe estar sujeto y sobre los cuales debe aplicar todos los procedimientos para que se de seguimiento a la ejecución de los proyectos.

Sin embargo actualmente ha habido dificultades en la ejecución de proyectos debido a que el departamento técnico que es el encargado de dar el aval para que las unidades ejecutoras lleven a cabo estos proyectos tiene muchas debilidades entre las cuales se pueden mencionar que el personal no esté actualizado de acuerdo a nuevos programas que sean implementados, que no existe una guía que especifique cuales son los requisitos que deben cumplirse para poder ejecutar un proyecto, que no se asigne el presupuesto a un determinado proyecto debido a que no se

cumple con los requisitos necesarios; por lo que la ejecución de los proyectos se hace más lenta y se corre el riesgo de que no se ejecute el presupuesto designado para el departamento.

Por lo tanto se planteó la siguiente pregunta ¿Cuál es la incidencia del proceso de análisis y aprobación de expedientes de proyectos en la efectividad del departamento técnico?

### 1.1.2 Definición del Problema:

- ¿Cuáles son los procedimientos efectuados para el análisis y aprobación de expedientes de proyectos?
- ¿Cómo es el control interno del departamento técnico?
- ¿Qué procedimientos utiliza el departamento técnico?
- ¿Son eficientes los procedimientos efectuados para el análisis y aprobación de expedientes de proyectos?

### 1.1.3 Objetivos:

#### 1.1.3.1 General:

- Evaluar el proceso de análisis y aprobación de expedientes de proyectos y su incidencia en la efectividad del departamento técnico.

#### 1.1.3.2 Específicos:

- Revisar los procedimientos efectuados para el análisis y aprobación de expedientes de proyectos.
- Evaluar el control interno del departamento técnico.
- Evaluar los procedimientos que utiliza el departamento técnico.
- Evaluar la eficiencia de los procedimientos efectuados para el análisis y aprobación de expedientes de proyectos.

#### 1.1.4 Justificación:

El Consejo Departamental de Desarrollo es una institución que se encarga de llevar a cabo las políticas de desarrollo urbano y rural, dar seguimiento para garantizar la ejecución de proyectos prioritarios, velar por la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de desarrollo.

Para dar seguimiento a la ejecución de proyectos se necesita que en el menor tiempo posible el departamento técnico que es parte de la Dirección Ejecutiva, apruebe los expedientes de los proyectos y se ejecute el presupuesto designado para los mismos, por lo que es de suma importancia que los expedientes cumplan con todos los requisitos necesarios e indispensables para su aprobación. De este proceso depende que se cumpla el objetivo estratégico de la institución por lo que es de suma importancia que se agilice este proceso. Por lo que a través de esta investigación se intentó determinar los motivos por los cuales no se aprueban rápidamente los expedientes presentados para la ejecución de proyectos y cómo esto incide en la efectividad del departamento técnico.

Los requisitos de los expedientes están incluidos dentro de la Ley de Contrataciones del Estado, pero no de manera específica, y en la institución no se cuenta con una guía o manual que indique tanto al personal como a las unidades ejecutoras cada uno de los requisitos que son indispensables para formar dicho expediente, y por ello se dificulta tanto la presentación de los expedientes por parte de las unidades ejecutoras como de los empleados del departamento técnico, por lo que con esta investigación se pretendió que a los usuarios de esta información se les facilite este proceso y sea más eficiente el departamento técnico.

### 1.1.5 Delimitación:

#### 1.1.5.1 Espacial:

La investigación se llevó a cabo en el departamento Técnico de la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos.

#### 1.1.5.2 Temporal:

La investigación se llevó a cabo del 15 de enero de 2011 al 15 de junio de 2012.

#### 1.1.5.3 Teórica:

La investigación se fundamentó en la ciencia administrativa, considerando que esta la que se encarga de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la entidad, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; éste puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

### 1.1.6 Metodología:

#### 1.1.6.1 Unidad De Análisis:

Se seleccionaron informantes calificados para la realización de la investigación de campo, pues se consideró que son ellos los indicados de generar los procesos susceptibles de evaluación. Siendo ellos:

- Asistente Técnico Administrativo
- Supervisores
- Auxiliares Técnicos
- Secretaria

#### 1.1.6.2 Población:

Tomando en consideración la naturaleza del estudio se tomó como población a las personas que fueron los informantes calificados de la investigación. Las cantidades fueron las siguientes:

- 1 Asistente Técnico Administrativo
- 3 Supervisores
- 4 Auxiliares Técnicos
- 1 Secretaria

#### 1.1.6.3 Técnicas e instrumentos de Recolección:

Tomando en cuenta que la investigación se realizó por medio de informantes calificados se utilizó la entrevista como técnica rectora del proceso, apoyada por la observación, lo que sirvió para la obtención de datos que permitan el análisis y elaboración de propuesta para mejorar la situación problema identificado.

- *Técnica:* Entrevista:

*Instrumento:* Cédula de Entrevista Semi-Estructurada

- *Técnica:* Observación

*Instrumento:* Lista de Verificación

#### 1.1.6.4 Procedimientos:

- Fase I: Diseño de investigación:

En esta fase se construyó el diseño de investigación, a partir de los procesos de evaluación integral de la empresa, diagnóstico, problematización, definición del problema, planteamiento del problema, hasta arribar al documento de diseño de investigación a ser aprobado por las autoridades respectivas.

- Fase II: Desarrollo de marco teórico e instrumentos de investigación

Basado en el diseño de investigación, se desarrolló el marco teórico en el cual se sustentó la investigación y una vez identificados los indicadores de las variables respectivas, se desarrollaron los instrumentos de recolección, registro y procesamiento de la información necesaria.

- Fase III: Trabajo de campo, aplicación de instrumentos de investigación

El trabajo de campo se desarrolló una vez construidos los instrumentos de investigación y determinados los actores sujetos de intervención, así como la información documental a consultar para su análisis. Esta fue una fase operativa que se desarrolló en su mayor parte en las instalaciones de la institución objeto de esta investigación. De acuerdo a la guía de estudiante del PED, esta fase y la anterior constituyen la fase II del proceso de revisión.

- Fase IV: Análisis de resultados y redacción de informe de investigación

Con los resultados de la fase III de trabajo de campo, se realizó el vaciado, tabulado y análisis de la información recabada, dando inicio a la redacción del capítulo relativo a los resultados de la investigación, así como al de conclusiones y recomendaciones, dando lugar a la parte medular de la investigación y del informe de la misma. Aquí se agotaron las fases III y IV del proceso de revisión.

- Fase V: Presentación y defensa de informe

Esta última fase implicó la conclusión del documento de informe de investigación y su presentación a las autoridades respectivas para su aprobación, previamente a ser solicitado el ETPP y una vez aprobado el trabajo por parte de asesor y tutor asignado.

### 1.1.7 Marco Histórico:

#### 1.1.7.1 Antecedentes:

El estudio de Over Leonel Reyna Escobar en el año 2010, en su tema: “Tratamiento Técnico Contable de los Contratos de Construcción, para la determinación real de Utilidades Anuales de las Empresas Constructoras de Obras, dentro del Sistema de Consejos de Desarrollo” concluye que 1. El 74% de las empresas constructoras de obras inscritas en el Consejo de Desarrollo del departamento de Quetzaltenango, utilizan como tratamiento técnico aplicado a los contratos de construcción las regulaciones contenidas en el Decreto 26-92 Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento Acuerdo Gubernativo 596-97. Específicamente el contenido en el inciso d) del artículo 51, que apunta: Asignar como renta bruta el total de lo percibido en el período. Para tal renta deberá deducirse el costo y gastos realizados en el mismo período. 2. El 13% de las empresas constructoras de obras inscritas en el Consejo de Desarrollo del departamento de Quetzaltenango, aplican como tratamiento técnico la NIC 11. 3. El motivo por el cual las empresas constructoras de obras inscritas en el Consejo de Desarrollo del departamento de Quetzaltenango, no aplican la NIC 11, es debido a diversos factores entre los que destacan: a) aplicación complicada, b) No estar obligados aplicarla, y c) Existencia de discrepancias legales, por lo que su aplicación da pie al incumplimiento de leyes fiscales, teniendo como consecuencia sanciones tributarias. 4. El nivel de conocimiento acerca del contenido, aplicación y vigencia de las NIIF/NIC poseído por los administradores, gerentes y propietarios de empresas constructoras de obras inscritas en el Consejo de Desarrollo del departamento de Quetzaltenango es insuficiente, pues de un 74% que afirman conocer las NIIF/NIC, se reduce a un 60% el conocimiento de la vigencia-obligatoriedad de las mismas en nuestro país, y este desconocimiento queda de manifiesto, al ser aplicada solamente por un 13% del total de los entrevistados. 5. Tanto las NIIF/NIC como la Ley del ISR establecen procedimientos técnicos aplicables al sector de la construcción, ambas normativas de observancia obligatoria para el empresario, sin embargo, el ideal sería que tanto las NIIF/NIC y la Ley del ISR compartieran los mismos procedimientos contables, sin embargo, actualmente no es así. En relación con la NIC 11 el procedimiento contable normado por esta

NIC converge con uno de los cuatro métodos contables mencionado por el ISR en el artículo 51, específicamente el indicado en el inciso d).

Al igual que Claudia Ibeth Méndez Villatoro en el año 2007, en su tema “Implementación del manual de procedimientos de proyectos del Consejo Departamental de Desarrollo de Huehuetenango” concluye: Que es necesario que las oficinas municipales de planificación reciban capacitación en todos los temas relacionados con los proyectos para que puedan mejorar sus actividades, pues generalmente solo se les capacita en cuanto a la formulación de los mismos. 2. Con relación a la evaluación de los proyectos por parte de la SEGEPLAN generalmente presentan el estado de pendiente a consecuencia de deficiencias en el perfil, falta de algún documento y por no presentar la resolución ambiental, ya que si no se cuenta con la documentación el proyecto no puede ser aprobado. 3. Las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública son socializadas a las oficinas municipales de planificación pero con su contenido algunas veces confuso ocasionando que no se apliquen correctamente al momento de realizar la documentación de los proyectos. 4. La mayor dificultad que se expresa en cuanto al proceso que llevan los proyectos en su papelería es el cambio constante de normas y procedimientos del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales. 5. Dentro de las deficiencias detectadas es que no existe una coordinación previa en cuanto al trámite de los proyectos entre los entes responsables, ocasionando que se dupliquen esfuerzos, algunos procesos en cuanto a trámites y papelería solicitada. Así también los proyectos de inversión presentados ante la SEGEPLAN no son confrontados con los presentados a la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo.

1.1.8 Cronograma

Actividades a realizar	Enero 2011		Febrero 2011				Marzo 2012				Abril 2012				Mayo 2012				Junio 2012				Julio 2012		
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	
Fase I: Diseño de investigación																									
- Evaluación integral de la empresa																									
- Diagnóstico																									
- Problematización																									
- Elaboración de diseño de investigación																									
Fase II: Desarrollo de marco teórico e instrumentos de investigación																									
- Elaboración de marco teórico																									
- Elaboración de instrumentos de investigación																									
Fase III: Trabajo de campo, aplicación de instrumentos de investigación																									



### 1.1.9 Presupuesto

Papel bond	Q100.00
Tinta	Q250.00
Folders	Q20.00
Fotocopias	Q80.00
Servicio de internet	Q150.00
Empastados	Q200.00
Impresión de ejemplares	Q600.00
Combustible	Q100.00
<b>Total gastos</b>	<b>Q1,500.00</b>

## Capítulo II

### 2.1 Contexto Institucional: Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos

#### 2.1.1 Origen del sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural

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

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

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

Hubo de pasar quince años y cinco períodos de gobierno, para que el entorno político posibilitara la promulgación de una nueva legislación que dio vida a los Consejos Comunitarios de

Desarrollo COCODES, siendo la estructura jurídica vigente a la fecha, plasmada en el Decreto Ley 11-2002, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su respectivo Reglamento, el Acuerdo Gubernativo 46-2002.

### 2.1.2 Definición del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural

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

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

Los Consejos de Desarrollo permiten la organización y coordinación de la administración pública por medio de la cooperación y la participación pues se adaptan a la personalidad pluricultural de la nación a fin de compartir propuestas, recursos, metas y valores.

Para el logro de los objetivos que le da la ley al Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, se establecen los objetivos específicos siguientes:

- Trasladar al Organismo Ejecutivo por medio del CONADUR, las opiniones que deben servir para coordinar la Administración Pública, de acuerdo a las propuestas de planificación y coordinación del sistema de Consejos de Desarrollo.
- Definir y lograr que el Organismo Ejecutivo apruebe formas de evaluación conjunta para la propuesta de políticas públicas de desarrollo y lograr la apertura de espacios en las instituciones y órganos de Administración Pública para la participación ciudadana.

Para la adecuada puesta en práctica de la Ley de Consejos de Desarrollo se deben tomar en cuenta diversos criterios los cuales se menciona a continuación:

- De promoción: se reconoce el derecho que tienen todos los pueblos para conservar y divulgar su cultura con apego absoluto a la equidad de género.
- Estratégico: se tomarán en cuenta las propuestas de planificación, organización, integración, dirección, control y evaluación surgidas de cada uno de los niveles del Sistema de Consejos de Desarrollo así como la experiencia administrativa de los pueblos indígenas.
- De valoración de la herencia cultural: se acepta y reconoce la experiencia de los ancianos y ancianas, por lo que la Administración Pública fomentará y promoverá sus actividades y el aprovechamiento de su conocimiento. La herencia cultural será tomada en cuenta en la propuesta de planes de desarrollo.
- De interés público: el Sistema de Consejos de Desarrollo velará porque las acciones públicas o privadas con respecto al manejo del medio ambiente cumplan con las leyes, convenios y tratados internacionales.

### 2.1.3 Principios Generales de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural

La Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002, define como principios del Sistema de Consejos los siguientes:

- a. El respeto a las culturas de los pueblos que conviven en Guatemala.

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

#### 2.1.4 Objetivo del Sistema de Consejos de Desarrollo:

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

#### 2.2 Estructura y Funciones del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural:

Tanto la ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, decreto 11-2002, como el reglamento a la ley de Consejos de Desarrollo, Acuerdo Gubernativo No. 461-2002, definen la estructura y funciones del sistema de Consejos de Desarrollo, de lo cual se rinde cuenta a continuación, haciendo referencia a la integración y funciones específicas del Consejo Departamental de Desarrollo, instancia de interés para el presente trabajo.

*Conformación del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural:*

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

**2.2.1 Los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES-:**

Este consejo está formado por:

- a. La Asamblea Comunitaria, la cual está integrada por todos los residentes de una misma comunidad.
- b. El Órgano de Coordinación, que es aquel electo por la Asamblea Comunitaria y organizado de acuerdo a sus propios principios, valores, normas y procedimientos.

Tiene las siguientes funciones:

- a. Elegir a los integrantes del Órgano de Coordinación y fijar el tiempo de duración en sus cargos, de acuerdo a sus propios principios, valores, normas y procedimientos de la comunidad.
- b. Promover, facilitar y apoyar la organización y participación activa de la comunidad y sus organizaciones, en la identificación de las necesidades más importantes y buscar soluciones a las mismas.
- c. Promover y velar por la coordinación, tanto entre las autoridades comunitarias, las organizaciones y los miembros de la comunidad, así como entre las instituciones públicas y privadas.
- d. Los COCODES deberán promover programas y proyectos de protección y promoción integral de la niñez, la juventud y la mujer.

- e. Proponer políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comunidad, con base a las necesidades más urgentes, y proponerlos ante el COMUDE para agregarlos a los del municipio.
- f. Darle seguimiento a la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo comunitario más urgentes, comprobar su cumplimiento y, cuando sea necesario, proponer al COMUDE o a las instituciones encargadas de las medidas correctivas.
- g. Evaluar la ejecución, eficacia e impacto de los programas y proyectos de desarrollo comunitario y, cuando sea necesario, proponer al COMUDE las medidas correctivas y así lograr las metas y objetivos de los mismos.
- h. Solicitar al COMUDE la gestión de los recursos, según las necesidades problemas y soluciones comunitarias más urgentes.
- i. Velar por el buen uso de los recursos técnicos, materiales, financieros y humanos, obtenidos por cuenta propia o que le haya dado la Corporación Municipal por recomendación del COMUDE para realizar programas y proyectos de desarrollo de la comunidad.
- j. Informar a la comunidad sobre el uso de los recursos asignados a los programas y proyectos de desarrollo comunitarios.
- k. Promover la obtención de financiamiento para la ejecución de los programas y proyectos de desarrollo de la comunidad.
- l. Contribuir a definir y darle seguimiento al cobro y pago de impuestos de acuerdo a su mandato de elaborar propuestas de políticas de desarrollo.
- m. Reportar a las autoridades municipales o departamentales que corresponda, el desempeño de funcionarios públicos que trabajan en la comunidad.
- n. Velar por el fiel cumplimiento de la naturaleza, principios, objetivos y funciones del Sistema de Consejo de Desarrollo.

Los COCODES deben tener un Órgano de Coordinación el cual tiene bajo su responsabilidad la coordinación, ejecución y realización de la auditoría social sobre los proyectos u obras que hagan las instituciones del Gobierno en la comunidad; está integrado de la siguiente manera:

1. El Alcalde o Alcaldesa comunitario quien está encargado de dirigirlo.
2. Un máximo de doce representantes electos por la Asamblea General.

Éste Órgano debe cumplir con las funciones siguientes:

1. Poner en práctica las acciones que resuelva la Asamblea Comunitaria e informarle a ésta sobre los resultados obtenidos.
2. Administrar y velar por el buen uso de los recursos técnicos, materiales, financieros y humanos que obtenga el COCODE por cuenta propia o que le dé la Corporación Municipal para la ejecución de proyectos, e informar a la Asamblea Comunitaria sobre dicha administración.
3. Convocar a Asambleas ordinarias y extraordinarias del COCODE.

En aquellos municipios en donde se encuentren más de veinte COCODES, el COMUDE podrá establecer COCODES de Segundo Nivel, cuya asamblea estará formada por todos los miembros de los Órganos de Coordinación de todos los COCODES del municipio.

Éstos Órganos se elegirán de acuerdo a sus propias normas, valores y procedimientos; se organizará de la siguiente forma:

- a. Por un coordinador o Coordinadora comunitario electo de entre los miembros de la Asamblea General del COCODE de Segundo Nivel.
- b. Un máximo de doce representantes que serán electos dentro de la Asamblea General del COCODE de segundo Nivel.

### 2.2.2 Los Consejos Municipales de Desarrollo –COMUDES-:

Éstos están formados por:

- a. El alcalde o alcaldesa municipal, quien lo coordina.
- b. Los síndicos y concejales que determine la Corporación Municipal.
- c. Un máximo de veinte representantes de los COCODES, nombrados por sus coordinadores.

- d. Los representantes de las entidades públicas con presencia en la localidad.
- e. Los representantes de entidades civiles locales que sean convocados.

Deben cumplir con las siguientes funciones:

- Promover, facilitar y apoyar a los COCODES del municipio.
- Promover y facilitar la organización y participación activa de las comunidades y sus organizaciones en la identificación de sus necesidades, problemas y soluciones más urgentes para el desarrollo integral del municipio.
- Promover el proceso de descentralización de la Administración Pública y la coordinación entre las instituciones del municipio; ayudando al fortalecimiento de la autonomía municipal.
- Promover políticas, programas y proyectos de protección y promoción integral para la niñez, la adolescencia, la juventud y la mujer.
- Darle seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo municipal y comunitario, y en caso necesario, hacer propuestas de medidas correctivas a la Corporación Municipal y/o al CODEDE.
- Proponer a la Corporación Municipal la asignación de recursos de inversión de acuerdo a la disponibilidad de dinero y según las necesidades, problemas y soluciones propuestas por los COCODES del municipio.
- Garantizar que las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio sean presentados con base a las propuestas de soluciones que hagan los COCODES y enviarlos a la Corporación Municipal para que sean agregados a las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del departamento.
- Velar por que se cumplan las metas y objetivos de las políticas, planes, programas y proyectos municipales de desarrollo.
- Conocer e informar a los COCODES sobre los gastos del presupuesto del año anterior financiada con los fondos provenientes del Presupuesto General del Estado.
- Reportar a las autoridades municipales o departamentales que correspondan el desempeño de los funcionarios públicos que trabajan en el municipio.

- Velar por el cumplimiento de la naturaleza, principios, objetivos y funciones del Sistema de Consejos de Desarrollo.
- Promover la obtención de financiamiento para poner en práctica las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio.
- Contribuir a definir y darle seguimiento al cobro y pago de impuestos de acuerdo a su mandato de elaborar propuestas de políticas de desarrollo.

### 2.2.3 Los Consejos Departamentales de Desarrollo –CODEDES-:

Estos se integran de la siguiente manera:

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

La Ley de los Consejos de Desarrollo, aclara además, que “Los representantes a que se refieren las literales de la e) a la 1) contarán con un suplente y ambos serán electos por los respectivos pueblos y sectores representados, de acuerdo a sus propios principios, valores, normas y procedimientos, o sus estatutos. El reglamento de la presente ley creará procedimientos de elección, que se aplicarán en forma supletoria.”

Las funciones que los CODEDES deben desarrollar son:

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

- g. Proponer al Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural la distribución del monto máximo de recursos de preinversión e inversión pública, provenientes del proyecto del presupuesto general del Estado para el año fiscal siguiente, entre los municipios, con base en las propuestas de los consejos municipales de desarrollo, presentadas por los alcaldes respectivos.
- h. Conocer e informar a los Consejos Municipales de Desarrollo, a través de los alcaldes respectivos, sobre la ejecución presupuestaria de preinversión e inversión pública del año fiscal anterior, financiada con recursos provenientes del presupuesto general del Estado.
- i. Contribuir a la definición y seguimiento de la política fiscal, en el marco de su mandato de formulación de las políticas de desarrollo.
- j. Reportar a las autoridades departamentales que corresponda, el desempeño de los funcionarios públicos con responsabilidad sectorial en el departamento.
- k. Proponer al Presidente de la República las ternas respectivas de candidatos a los cargos de Gobernador Titular y Gobernador Suplente departamental.

#### 2.2.4 Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural –COREDUR-:

Éste se encuentra formado de la siguiente manera:

- a. El Coordinador o Coordinadora de la región, quien lo dirige y coordina. Es nombrado por el Presidente de la República.
- b. Un alcalde o alcaldesa representante de las Corporaciones Municipales de cada uno de los departamentos que conforman la región.
- c. El gobernador o gobernadora de cada uno de los departamentos que conforman la región.
- d. El jefe de la Oficina Regional de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, quien actúa como secretario.
- e. Un representante de cada una de las entidades públicas designadas por el Organismo Ejecutivo.
- f. Un representante de cada uno de los pueblos indígenas que habitan la región.

- g. Un representante de las cooperativas que operen en la región.
- h. Un representante de las asociaciones de micro, pequeñas y medianas empresas que operen en la región, de los sectores de la manufactura y los servicios.
- i. Un representante de las organizaciones campesinas que operen en la región.
- j. Un representante de las asociaciones agropecuarias, comerciales, financieras e industriales que operen en la región.
- k. Un representante de las organizaciones de trabajadores que operen en la región.
- l. Un representante de las ONG's guatemaltecas de desarrollo que operen en la región.
- m. Dos representantes de las organizaciones de mujeres que operen en la región.
- n. Un representante de la Secretaría Presidencial de la Mujer.
- o. Un representante de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- p. Un representante de las universidades privadas que operen en la región.

Las funciones de los COREDUR son las siguientes:

- Promover, facilitar y apoyar el funcionamiento del Sistema de Consejos de Desarrollo, en especial de los CODEDES de la región y velar por el cumplimiento de sus objetivos.
- Promover y facilitar la organización y participación activa de la población y de sus organizaciones en la identificación de necesidades, problemas y sus soluciones más importantes para el desarrollo integral de la región.
- Promover la descentralización de la Administración Pública así como la coordinación entre las instituciones de la Región.
- Proponer políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la región tomando en cuenta los planes de desarrollo departamentales y enviarlos al CONADUR para que sea agregado a la política de desarrollo de la Nación.
- Dar seguimiento a la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la región; comprobar y evaluar su cumplimiento y cuando sea necesario proponer medidas correctivas a las entidades responsables.
- Conocer el monto máximo de inversión pública por departamento para el año próximo del Presupuesto General del Estado.

- Proponer al CONADUR recursos para la inversión pública para proyectos de carácter regional, provenientes del Presupuesto General del Estado para el año próximo.
- Conocer e informar a los CODEDES, sobre la ejecución presupuestaria de la inversión pública del año anterior, proveniente del Presupuesto General del Estado.
- Contribuir a definir y dar seguimiento al cobro y pago de impuestos de acuerdo a su mandato de elaborar propuestas de políticas de desarrollo.
- Reportar a las autoridades regionales o nacionales que correspondan, el desempeño de los funcionarios públicos que trabajan en la región.
- Atender con prontitud los asuntos que le presenten los CODEDES de su región.

Cuando las regiones se encuentran formadas por un solo departamento como en el caso de Guatemala y Petén el COREDUR se formará de la misma forma que los CODEDES y su relación será directa con el CONADUR.

### 2.2.5 Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural –CONADUR-:

Éste se encuentra formado así:

- a. El presidente de la República, quien lo coordina.
- b. Un alcalde o alcaldesa en representación de las Corporaciones Municipales de cada una de las regiones.
- c. El Ministro de Finanzas Públicas y los ministros de Estado que el Presidente de la República nombre.
- d. El Secretario de Planificación y Programación de la Presidencia SEGEPLAN, quien actúa como secretario.
- e. El Secretario de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia.
- f. Los Coordinadores de los Consejos Regionales de Desarrollo Urbano y Rural.
- g. Cuatro representantes de los pueblos Maya, uno del Xinca, y uno del Garífuna.
- h. Un representante de las organizaciones cooperativas.
- i. Un representante de las asociaciones de micro, pequeñas y medianas empresas de los
- j. sectores de manufactura y los servicios.

- k. Dos representantes de las organizaciones campesinas.
- l. Un representante de las asociaciones agropecuarias, comerciales, financieras e industriales.
- m. Un representante de las organizaciones de trabajadores.
- n. Un representante de las ONG´s guatemaltecas de desarrollo.
- o. Dos representantes de las organizaciones de mujeres.
- p. Una representante de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- q. Un representante de las universidades privadas del país.

Las funciones con las que debe cumplir son las siguientes:

- Proponer políticas de desarrollo urbano y rural y de ordenamiento territorial.
- Promover la descentralización pública así como la coordinación entre instituciones.
- Promover, facilitar y apoyar el funcionamiento del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y velar por el cumplimiento de sus objetivos.
- Promover y facilitar la organización y participación activa de la población y sus organizaciones en la identificación de sus necesidades, problemas y soluciones más importantes.
- Proponer las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo a nivel nacional presentados por los Consejos Regionales y enviarlos al Organismo Ejecutivo para integrarlos a la Política de Desarrollo de la Nación.
- Dar seguimiento a la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos nacionales de desarrollo; comprobar y evaluar su cumplimiento y cuando sea necesario proponer medidas correctivas al Organismo Ejecutivo o a las entidades responsables.
- Conocer la cantidad máxima de inversión pública por región y departamento para el año próximo, del Presupuesto General del Estado, y proponer a la Presidencia de la República, las recomendaciones o cambios con base en la disponibilidad de fondos, las necesidades y las sugerencias dadas por los Consejos Regionales de Desarrollo Urbano y Rural y los CODEDES.
- Proponer a la Presidencia de la República la distribución de los recursos máximos para la inversión pública provenientes del Presupuesto General del Estado para el año próximo,

entre las regiones y departamentos, con base en las propuestas de los Consejos Regionales de Desarrollo Urbano y Rural y CODEDES.

- Conocer e informar a los Consejos Regionales de Desarrollo Urbano y Rural sobre la inversión Pública del año anterior, financiado con recursos del Presupuesto General del Estado.
- Contribuir a definir y dar seguimiento al cobro y pago de impuestos de acuerdo a su mandato de formular políticas de desarrollo.
- Reportar a las autoridades nacionales que correspondan, el desempeño de los funcionarios públicos con responsabilidad sectorial en la Nación.
- Promover políticas a nivel nacional que motiven la participación activa de la mujer en la toma de decisiones, tanto a nivel nacional como regional, departamental, municipal y comunitario, así como promover la concientización de las comunidades sobre la equidad de género y la entidad y derechos de los pueblos indígenas.

### 2.3 Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos

Según el artículo 119 literal b) de la Constitución Política de la República de Guatemala son obligaciones fundamentales del Estado Promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo regional del país, ésta necesidad imperativa de promover sistemáticamente la descentralización económico-administrativa como medio para promover el desarrollo integral del país, puede lograrse a través de una ampliación de todos los pueblos y sectores de la población guatemalteca en la determinación y priorización de sus necesidades y las soluciones correspondientes; es por ello que con ésta finalidad se crean los consejos departamentales de desarrollo.

En San Marcos el Consejo Departamental de Desarrollo es una institución que fue creada para que sea la encargada de llevar a cabo las políticas de desarrollo urbano y rural, dar seguimiento para garantizar la ejecución de proyectos prioritarios, velar por la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de desarrollo.

Algunas de las funciones de los consejos departamentales de desarrollo son:

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

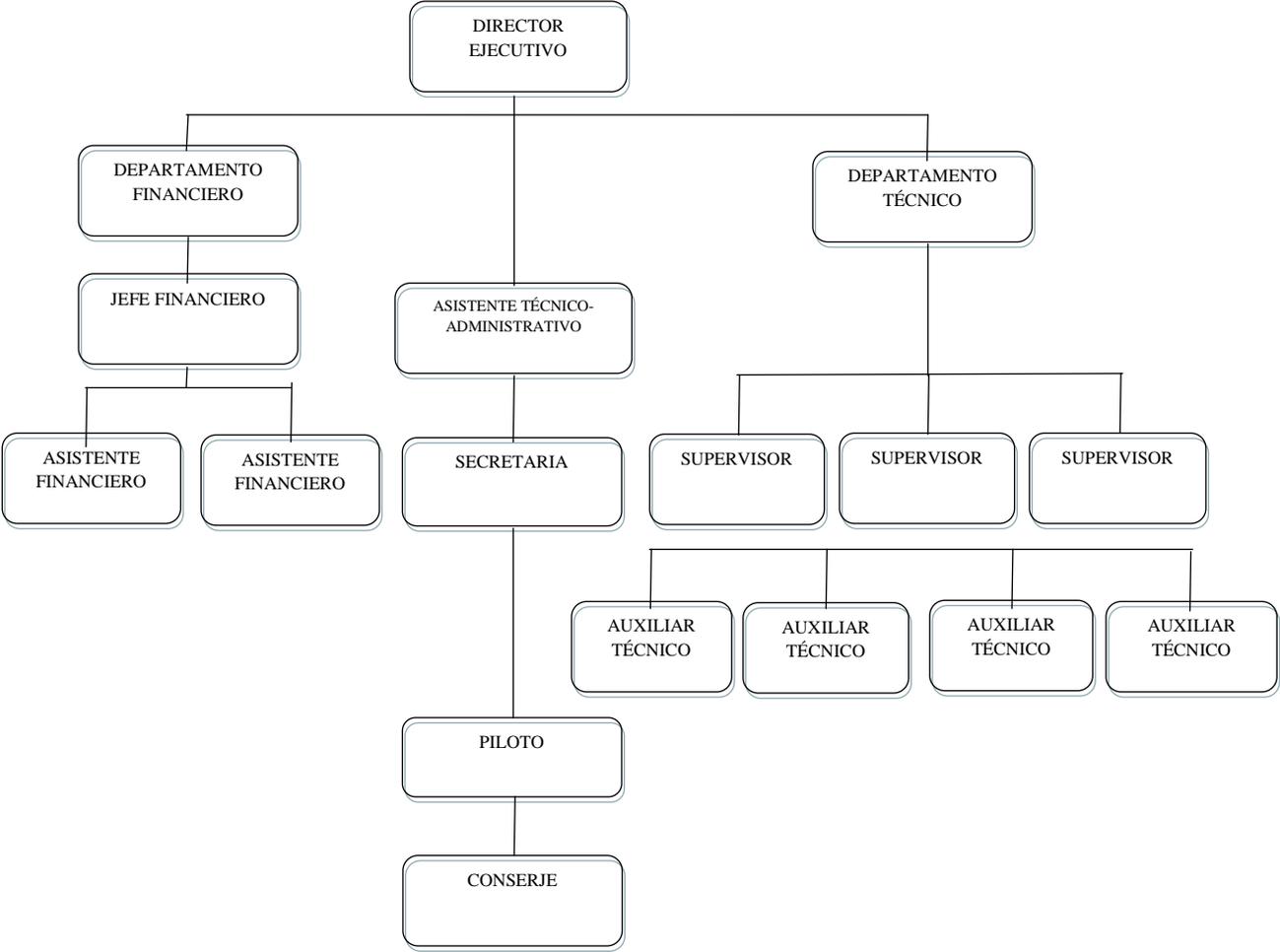
- Conocer e informar a los consejos municipales de desarrollo, a través de los alcaldes respectivos, sobre la ejecución presupuestaria de preinversión e inversión pública del año fiscal anterior, financiada con recursos provenientes del presupuesto general de gastos de la nación.
- Contribuir a la definición y seguimiento de la política fiscal, en el marco de su mandato de formulación de las políticas de desarrollo.
- Reportar a las autoridades departamentales que corresponda, el desempeño de los funcionarios con responsabilidad sectorial en el departamento.
- Proponer al Presidente de la República las ternas respectivas de candidatos a los cargos de gobernador titular y gobernador suplente departamental; en esta función sólo tendrán voz y voto los representantes a que se refieren las literales e) a la n) del artículo 9 de esta ley.

Además su plan estratégico está compuesto por:

- a. Misión: Garantizar y facilitar el desarrollo integral de los habitantes del Departamento de San Marcos mediante planes, programas y proyectos.
- b. Visión: Lograr un departamento con desarrollo integral y sostenible.
- c. Objetivo General: Organizar y coordinar la administración pública mediante la formulación de políticas de desarrollo, planes y programas presupuestarios y el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada.
- d. Objetivo Estratégico: Elaborar y ejecutar programas y proyectos.
- e. Objetivo Operativo: Promover la coordinación de políticas de acción en el departamento de San Marcos.

2.3.1 Organigrama

Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo



Fuente: Dirección Ejecutiva, Consejo Departamental de Desarrollo San Marcos

## Capítulo III

### 3.1 Proceso de análisis y aprobación de expedientes de proyectos

En el análisis que desarrolla el presente informe, contempla dos variables fundamentales, la primera se refiere a la “Proceso de Análisis y aprobación de Expedientes de Proyectos”, la cual se constituye en la variable independiente. Esta se encuentra desarrollada en este apartado, dedicando atención a sus elementos constitutivos explícitos, epistemológicos y contextos teóricos en los que se basa, para una mejor comprensión y entendimiento.

#### 3.1.1 Proceso de análisis y aprobación

De Acuerdo al diccionario electrónico Definición abc (2011), “Un análisis es el acto de separar las partes de un elemento para estudiar su naturaleza, su función y/o su significado.” Aclarando que “Existen análisis de todo tipo y cuando se habla de esta actividad puede hacerse referencia tanto a una práctica científica como a una social, a una que tiene un marco formal como a aquella que ocurre en la cotidianeidad de manera informal.”

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice. (Wikipedia, 2011) En tal sentido, un proceso de análisis comprendería un efecto que comprende diversos tipos de acciones con distintas características y en diferentes ámbitos, pero en suma, como indica Definición abc (2011), es todo acto que se realiza con el propósito de estudiar, ponderar, valorar y concluir respecto de un objeto, persona o condición.

Este proceso de análisis, en el buen caso, desembocaría en el hecho de aprobación, que se refiere al consentimiento, conformidad o asentimiento, a la aceptación de algo que se da por bueno, suficiente o satisfactorio, según lo indica el DRAE (2007). Caso contrario, su resultado sería la desaprobación, que el mismo diccionario define como “Reprobar, no asentir a algo”. DRAE (2007).

Proceso de análisis: con base en lo indicado se puede enmarcar entonces que un proceso de análisis es el acto por el cual algo ha sido sometido a estudios partiendo de un conocimiento anterior, verificando el cumplimiento de requisitos y los objetivos que se ha marcado para la realización de determinado acto, teniendo como consecuencia la aprobación o reprobación.

## 3.2 Preparación y presentación de proyectos

Para la preparación y presentación de proyectos deben seguirse diversos pasos los cuales se mencionan a continuación:

### 3.2.1 Diagnostico:

- *Antecedentes:* En los antecedentes es necesario presentar la forma en que ha evolucionado la posible solución al problema, es decir el proyecto en la institución responsable y también en la comunidad, destacando los trámites y estudios previos que originaron su identificación, la experiencia obtenida en otros proyectos y/o estudios similares, así también, mencionar los proyectos ejecutados, instituciones participantes y las fechas que correspondan. Se deberá hacer mención si se ha recibido algún tipo de colaboración anterior de otras instituciones, indicando el tipo de colaboración o si se espera recibirla y otras generalidades. No debe presentarse en este apartado la justificación, la problemática, los objetivos del proyecto que se está formulando.
- *Identificación de la problemática a resolver:* Esta metodología de análisis se denomina “Árbol de problema” y en ella se presenta el problema central en forma negativa y a continuación se señalan los efectos hacia arriba, algunos de los cuales pueden estar encadenados y dar origen a varios otros efectos. Una vez concluido que los efectos son importantes y que por lo tanto, el problema necesita solución, se procede a continuación al análisis de las causas que están ocasionando el problema. Dado que el propósito de formular un proyecto es determinar la alternativa óptima de solución al problema identificado ó bien mejorar la situación actual, será necesario antes de iniciar el diseño del

mismo, delimitar y describir claramente cuál es el problema o situación negativa que el proyecto pretende atender.

Una clara y correcta definición del problema que se va a atender, es la clave para la formulación del proyecto y para su éxito en el logro de sus metas y objetivos. Si la definición es incorrecta, difícilmente se pueden alcanzar los resultados esperados. De manera general se sugieren como pasos para la definición del problema, la identificación de las causas y efectos, respondiendo a los siguientes planteamientos:

- Síntomas o manifestaciones del problema.
- Magnitud del problema, este es un criterio cuantitativo que trata de explicar por ejemplo que porcentaje de la población está siendo afectada por el problema.
- Posibles causas que generan el problema.
- Cuáles son los efectos del problema o la necesidad insatisfecha.
- Se cuenta con datos e información suficiente para describir y delimitar el problema.

El cambio de todas las condiciones negativas del árbol de problema a condiciones positivas que se estiman viables de ser alcanzadas, recibe el nombre de “Árbol de medios y fines”. Las causas se transforman en medios los efectos en fines. Tal como se visualiza en las gráficas relativas al árbol de problemas y árbol de objetivos.

- *Caracterización del área de influencia:* El área de influencia puede considerarse como el contexto geográfico dentro del cual se focaliza el problema y la alternativa de solución que se plantea. El estudio podría considerar para efectos de análisis tres aspectos básicos: geográficos, socioeconómicos y servicios.
  - Descripción Geográfica: Este análisis se refiere específicamente al contexto geográfico, buscando mediante el mismo delimitar el espacio físico donde se localiza el proyecto. Para su descripción se puede recurrir a ilustrar el mismo mediante mapas cartográficos ó croquis, donde se puedan visualizar elementos

como: departamento, municipio, aldea, caserío. El anterior análisis posibilita una visualización del área donde se focalizan los problemas o el problema a resolver pero también donde está la población que será beneficiaria del proyecto, dando un marco de referencia del área en la que operará el proyecto.

- Aspectos Socioeconómicos: Al estudiar el área de influencia se analiza con prioridad la población afectada por el problema y la cual se convertirá en población- objetivo del proyecto, al caracterizar a esta población se deberá analizar aspectos cuantitativos y cualitativos. Dentro de los criterios cuantitativos deberá analizarse aspectos como, población total, urbana, rural, por sexo, por raza, estructura etaria, su tasa de crecimiento, también se deben abarcar aspectos relacionados con su economía en temas como el nivel de ingreso familiar y percapita; en los aspectos cualitativos será necesario analizar aspectos como la educación, la salud, tradiciones, actitud hacia el problema que les afecta, organización comunitaria, niveles de liderazgo y participación, es importante identificar la población que está siendo afectada directamente por el problema que podrían constituir los beneficiarios directos del proyecto. Dentro del proceso de estudiar a la población, es necesario recurrir a fuentes escritas que nos permitan realizar cálculos orientados a dimensionar la demanda; en este sentido se puede recurrir a censos, proyecciones de población, muestreos, diagnósticos, etc. En la medida con que se cuente con suficiente información, es recomendable realizar el cruce de la misma a efecto de lograr el mayor grado de confiabilidad.
- Servicios: En este tema es importante analizar el sistema de equipamiento social, y productivo con que se cuenta dentro del área de influencia, en términos cuantitativos y cualitativos, ya que la existencia o carencia y la calidad de los mismos puede coadyuvar o afectar la viabilidad del proyecto. De forma general puede señalarse la importancia de estudiar la situación de los servicios en cuanto a la relación que pueden tener con la problemática estudiada por el proyecto que se está formulando.

### 3.2.2 Justificación del proyecto:

El análisis de la situación “sin “ y “con” proyecto, es un análisis que busca determinar el rendimiento global de un proyecto, no tratándose de una comparación entre antes y después, sino que básicamente compara costos y beneficios tratando de establecer los beneficios netos del proyecto.

- *Situación sin proyecto:* Deberá explicar las razones por las cuales es necesario solucionar o modificar la condición o situación existente (problema), aún cuando esto se haga de manera parcial. Enfatiza en los costos en lo que se incurre por no solucionar el problema.
- *Situación con proyecto:* Se debe explicar por qué el proyecto es adecuado para solucionar el problema enfatizando en los beneficios que se generarán dando respuesta entre otros a los aspectos siguientes:
  - En qué medida el proyecto contribuye a solucionar el problema;
  - Cómo recibirán los resultados los beneficiarios;
  - Justificación de la localización y del área de influencia;
  - Análisis de cómo la tecnología propuesta es adecuada, contribuye a la solución del problema y a la conservación del medio ambiente, cuando fuera necesario.

### 3.2.3 Análisis de opciones:

Todo problema, puede tener más de una forma de ser solucionado, en este sentido, quien trabaja en la formulación de un proyecto debe tener la preocupación de identificar cuales podrían ser estas opciones a las que se puede recurrir para dar solución a la problemática existente.

- *Identificación de opciones:* Las opciones de solución identificadas, se sustentan con información cuantitativa relacionada especialmente con sus costos, cuando se realizan estudios a nivel de perfil, es recomendable escoger la opción más rentable considerando

entre otros criterios: la inversión, la vida útil, costo eficiencia (proyectos sociales), los costos de operación y mantenimiento.

- *Opción seleccionada:* Hasta este punto, los elementos aportados por el análisis son más prometedores para seleccionar la opción más viable para la solución del problema planteado. La selección se realizó en función de parámetros ligados a las ventajas y desventajas de una opción con relación a la otra. Lo anterior nos permitió justificar por qué se escogió específicamente esa opción de solución. Finalmente debe destacarse que en el proceso de formulación del diagnóstico, se ha estado trabajando con la identificación del problema ó problemas, en cambio a partir de la opción seleccionada, se trabaja directamente en la formulación y preparación del proyecto.

#### 3.2.4 Formulación del proyecto:

- *Descripción del proyecto:* Se debe describir de manera general en qué consiste el proyecto, de acuerdo al tipo de proyecto de que se trate.
- *Objetivos del proyecto:* Los objetivos deben expresar claramente lo que se desea alcanzar con la ejecución del proyecto. Constituyen su razón de ser, en la medida que se basan en las necesidades que se pretende satisfacer con él y deben ser, por esa razón, el punto principal de la atención del grupo que formule el proyecto. Al redactar los objetivos de un proyecto se debe considerar al menos los siguientes criterios:
  - Los objetivos del proyecto deben ser congruentes con los objetivos de desarrollo global y estar dentro del contexto de las políticas.
  - Los objetivos deben formularse con un lenguaje claro, de manera que sea comprensible para todas las personas, grupos y organizaciones relacionadas con el proyecto.
  - Los objetivos deben buscar soluciones que puedan ser alcanzadas con la utilización de los recursos disponibles.

Debe indicar cuándo se espera lograr el objetivo

- **Objetivo general:** Se orienta a describir la solución del problema que se ha diagnosticado. El proyecto por sí solo no puede alcanzar el objetivo general, pero sí debe contribuir a su logro. El objetivo debe estar relacionado con las estrategias de desarrollo previstas en los planes y programas gubernamentales, ya sean nacionales, departamentales o municipales.
- **Objetivos específicos o inmediatos:** Son las soluciones concretas al problema que el proyecto desea atender. Son los fines inmediatos que el proyecto se propone alcanzar en un tiempo determinado. En general, un objetivo específico es el logro de una nueva situación en la que dicho problema ha sido solucionado.
- **Metas o resultados:** Son los productos concretos y tangibles que se pretenden obtener con las actividades que se ejecutarán con nuestro proyecto. Expresan los logros del proyecto en cantidad y en calidad. Las metas deben expresarse cuantificadas. Es aconsejable indicar el tiempo y unidad de medida. Por ejemplo: “Pavimentar 5 km. de carretera en un periodo de 1 mes”.
- **Aspectos de mercado:** El propósito de realizar estudio de mercado donde se ejecutará el proyecto, es proporcionar elementos a quien realizara la inversión, sobre el posible comportamiento de las variables demanda y oferta, su grado de incertidumbre o riesgo que pueda asumir el proyecto. En este sentido se quiere establecer la existencia de una demanda insatisfecha; la cantidad de bienes y servicios provenientes del proyecto que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios y tarifas.

### 3.2.5 Aspectos técnicos:

El estudio técnico permite analizar y proponer las diferentes opciones tecnológicas para producir el bien o servicio que se requiere, verificando la factibilidad técnica de cada una de ellas. El

análisis identificara equipos, maquinaria, instalaciones necesarias, costos de inversión y capital de trabajo.

La elaboración del estudio técnico para un proyecto implica analizar variables relacionadas con aspectos como: Localización, tamaño, tecnología, permite además definir la inversión a nivel de costo directo e indirecto.

- *Localización:* El estudio de localización tiene como propósito seleccionar la ubicación más conveniente para el proyecto, es decir aquella que frente a otras alternativas posibles produzca el mayor nivel de beneficio para los usuarios y para la comunidad, con el menor costo social.
- *Tamaño:* El concepto de tamaño dependerá del tipo de proyecto que se este formulando. Se mide por la capacidad de producción de un bien o de prestación de un servicio, definida en términos técnicos en relación con la unidad de tiempo de funcionamiento normal del proyecto.
- *Tecnología:* La tecnología del proyecto, se refiere al conjunto de procedimientos y medios que el proyecto utilizará para la producción de bienes y servicios, la alternativa tecnológica seleccionada afectara directamente la estructura de costos, la posibilidad de generar utilidades en el caso de los proyectos productivos, en el caso de los proyectos sociales repercutirá en la oportuna atención a los usuarios.
- *Programación de la ejecución:* Se refiere a las actividades necesarias para llevar acabo el proyecto y su identificación en el tiempo. Se traduce en un cronograma que relaciona, tiempos, recursos y actividades.
- *Presupuesto:* Es en el estudio técnico donde se debe definir lo relativo a la inversión, especialmente en lo que respecta a la determinación de la inversión directa la cual estará determinada por rubros.

### 3.2.6 Actividades de cierre del proyecto:

Son las actividades que se realizan, cuando llega a su fin la ejecución del proyecto, con el propósito de establecer si se le dio cumplimiento a las especificaciones que sirvieron de base para la contratación, es de tomar en cuenta que para muchos casos existen elementos de orden legal que deben ser considerados para cuando se liquida la ejecución de un proyecto. Hay un tema que es muy importante y que debe ser considerado en el proceso de preparación del proyecto, y es el que se refiere a la supervisión durante la ejecución, no sirve de nada que al momento del cierre del proyecto se detecten deficiencias en la ejecución por no haber llevado a cabo un adecuado proceso de supervisión, este tema debe ser adecuadamente programado y su costo incorporado al costo directo del proyecto, la calidad y la cantidad en los resultados finales, está supeditado a la buena supervisión.

### 3.2.7 Operación, administración, mantenimiento y vida útil:

- *Operación:* Dentro de este concepto deberán considerarse, todos los costos relacionados con el proceso productivo directo en la fabricación del producto o prestación del servicio, pudiendo abarcar rubros como: Mano de obra calificada y no calificada, insumos, materiales y otros relacionados.
- *Administración:* Los costos de administración son los que se vinculan a aquellas actividades que conllevan la correcta organización de los recursos y la gestión contable.
- *Mantenimiento y vida útil:* Una vez iniciada la operación del proyecto, se inicia el proceso de desgaste de las instalaciones, los equipos empiezan a depreciarse y muchos accesorios empiezan a desgastarse producto del uso, es por eso que en el proceso de preparación del proyecto, en el tema relacionado con la operación se deben realizar o hacer las respectivas proyecciones para garantizar la vida útil o el horizonte de diseño, lo anterior generará costos periódicos que deberán ser cuidadosamente calculados, no se debe olvidar que estos costos constituyen un criterio de evaluación.

### 3.2.8. Aspectos financieros:

Este tema se refiere fundamentalmente al análisis de los ingresos y los gastos que se producen cuando el proyecto inicia su operación, traduciéndose como ingresos, aquellos provenientes de la venta del bien cuando se trata de proyectos productivos para lo cual normalmente se habla de precios, en algunos proyectos sociales como los de agua potable, alcantarillados, sistemas de recolección y tratamiento de basura, también se generan ingresos provenientes de los cobros que se realizan con la diferencia que lo que se aplica no es concepto de precio, sino el de tarifa. En lo que a gastos se refiere, el análisis se orienta a establecer los costos que se producen por la administración, la operación y el mantenimiento. Hay proyectos sociales que no generan ingresos, pero que si generan costos de operación, administración y mantenimiento (escuelas, servicios de salud), que deben ser estimados en el proceso de formulación del proyecto.

### 3.2.9 Aspectos legales:

Para abordar este aspecto es de suma importancia abordar los argumentos legales tales como los incentivos y penalidades dentro del ámbito legal que existen para ubicar el proyecto en la localidad preestablecida, además de identificar el tipo de empresa que será la encargada de producir el bien o prestar el servicio, si se refiere a una Sociedad Anónima, empresa individual, cooperativa, ONG u otro. También es necesario abordar el tema con relación a las licencias o patentes que deben de pagarse y solventarse para la implementación de un proyecto. De igual manera hay que establecer según el tipo de proyecto a implementar que no existan problemas legales o proceso anómalos con los terrenos, según sea el caso. Y verificar la existencia de Derechos de paso o servidumbres.

### 3.2.10 Aspectos ambientales:

Se deberá indicar (cuando fuera necesario) que preliminarmente se realizará un análisis y posteriormente un estudio del impacto ambiental del proyecto (incluir los términos de referencia para la realización del mismo).

La conservación del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales renovables debe de considerarse dentro del proyecto, así como los efectos negativos y positivos que se podrían generar y las medidas de mitigación a implementarse según sea los efectos del proyecto.

### 3.2.11 Criterios de evaluación:

Cuando se analizó el ciclo del proyecto, se pudo observar que la evaluación tiene tres momentos, evaluación ex ante que es la que se realiza durante el proceso de la preinversión; evaluación durante que es la que se realiza cuando se está ejecutando el proyecto y que sirve para ver si el mismo se está realizando de acuerdo a lo planificado y por último, está la evaluación ex post, que es la que se realiza, luego de que ha pasado algún tiempo y el proyecto ya se encuentra en operación y en esencia permite medir si se están obteniendo los resultados esperados. La evaluación de un proyecto en la fase de preinversión se realiza con el fin de poder decidir si se debe llevar a cabo o no dicha inversión, un proyecto a nivel de perfil debe contener aspectos evaluativos relacionados con la parte financiera, y el aspecto económico-social y ambiental debe ser considerada tanto para proyectos sociales como para proyectos productivos. Pero lo atinente al tema es la evaluación ex ante, es decir durante el proceso de preinversión. Para proyectos sociales se recurrirá a efectuar evaluación económica-social que consiste en realizar una comparación entre los recursos que se espera puedan ser utilizados y los resultados esperados del mismo, con el propósito de determinar si dicho proyectos se adecua a los fines u objetivos perseguidos y de esta manera, permita mejorar la asignación de recursos por parte de la sociedad.

A diferencia de la evaluación financiera que opera sobre la base de los precios de mercado, la evaluación socio-económica se sustentará en el uso de Precios sociales, que son los que representan el verdadero costo de oportunidad de los bienes para la sociedad.

## 3.3 Los Proyectos y el control de gestión pública

Un proyecto de inversión es una propuesta de acción que implica la utilización de un conjunto determinado de recursos para el logro de unos resultados esperados.

Un proyecto se concibe para el logro de ciertos objetivos que se manifiestan en beneficios para el grupo de personas afectadas positivamente (generalmente los usuarios, o aquellos a quienes se destina la acción del proyecto). Para la obtención de los beneficios debe incurrirse en costos, configurados por el valor de los recursos que deben ser asignados para el desempeño del proyecto. Si los recursos son escasos el proyecto debe competir por ellos con otros proyectos.

El *balance entre costos y beneficios* da una idea sobre la bondad o inconveniencia de un proyecto de inversión, lo que se constituye en un aspecto de importancia vital para su análisis previo a la decisión de ejecutarlo.

- a. Naturaleza de los proyectos de inversión: Un proyecto puede ser privado o público.
  - Proyecto de inversión privada: Es acometido por un empresario particular para satisfacer sus propios objetivos. Los beneficios que el agente económico privado espera del proyecto son los resultantes del valor de la venta de los productos (bienes o servicios) que generará el proyecto. Los costos estarán dados por el valor pagado por el uso de los recursos productivos que el empresario deberá asignar a su proyecto para instalarlo y ponerlo en operación.

En un proyecto de confecciones, por ejemplo, los beneficios percibidos por el empresario estarán constituidos por el valor de venta de las camisas; y los costos, por el valor de los diferentes recursos de inversión (planta, maquinaria) y de operación (mano de obra contratada, materias primas, energía).

El proyecto interesará al empresario en la medida en que mayor sea el balance a su favor, es decir, por el grado en que los ingresos por venta de camisas (beneficios) superen al valor total pagado por concepto de costos. El empresario generalmente tiene varias opciones de inversión, por lo que esperará que el capital colocado en el proyecto le ofrezca un rendimiento que sea superior - o por lo menos igual - al que obtendría en las inversiones alternativas. Por eso se dice que hay un “costo de oportunidad del capital”, entendido como el rendimiento que alternativamente se sacrifica al colocar los recursos en el proyecto, en vez de aplicarlos en otras oportunidades de inversión.

- Proyecto de inversión pública: Los proyectos de inversión pública son un instrumento de intervención del Estado en aquellas áreas que corresponden a su misión y naturaleza. De manera general, el Estado tiene funciones importantes que cumplir en áreas económicas y sociales, bien porque no sea atractiva la intervención para el empresario privado, o bien porque se trate de servicios sensibles de naturaleza indelegable. Aquí; se incluyen los proyectos generadores de “bienes públicos”, como los que contribuyen a fortalecer la seguridad nacional o la justicia, los proyectos de tipo monopolístico natural y de sectores considerados estratégicos por el Estado, o la provisión de infraestructura de apoyo a la inversión productiva o la prestación de servicios sociales donde los precios de mercado no garantizan una intervención rentable para la iniciativa privada.

Para el cumplimiento de tales objetivos el Estado promueve, desarrolla o ejecuta proyectos en sus diferentes niveles políticos - administrativos y territoriales. En lo que respecta a los proyectos de carácter micro - regional y local, los proyectos de inversión pública están dirigidos a resolver problemas o satisfacer necesidades sociales de las comunidades. El objetivo principal es el de atender a una población carente de un determinado servicio (o conjunto de servicios) y los beneficios regularmente se expresan por el nivel efectivo de satisfacción de la necesidad por parte de los usuarios del proyecto, siempre y cuando el costo de oportunidad social de los recursos lo justifique.

Para realizar el proyecto, la institución pública debe disponer de recursos que de otra forma - de no hacer el proyecto - bien podría destinarlos a otro tipo de actividades (o de proyectos) con los cuales estaría en condiciones de atender otras necesidades de la sociedad. El valor de los recursos asignados para instalación, operación y mantenimiento, son los costos del proyecto.

En materia de beneficios, el proyecto de inversión pública establece una diferencia de objetivos respecto de la inversión privada. El beneficio no se mide necesariamente por el valor que retribuyan los usuarios a la entidad gubernamental por los servicios prestados (aunque es deseable que el valor pagado sea lo más próximo del valor de uso). Lo que debe perseguir la institución pública - como representante de los intereses de la sociedad -

es maximizar el grado de satisfacción de los ciudadanos por cada quetzal que invierta en el proyecto.

Así, en el caso de un proyecto de alcantarillado interesa a la empresa municipal solucionar el problema de un grupo de habitantes que están sufriendo unos efectos negativos por la ausencia del servicio (malos olores, contaminación ambiental, difusión de enfermedades). En función de este propósito, los beneficios podrán ser expresados por la erradicación o disminución de los aspectos negativos que agobiaban a la comunidad antes del proyecto. Todos esos beneficios aportados por el proyecto pueden ser expresados, por ejemplo, en el mayor valor que los habitantes darán a sus viviendas en la nueva situación (con proyecto), respecto de la anterior (sin proyecto). Obsérvese, pues, que en cierta forma los beneficios de los proyectos de inversión pública tienden a medirse "por fuera del proyecto", por el impacto que genera en un ambiente concreto, por los efectos que ocasiona en una comunidad determinada.

Esta última consideración nos conduce a otro aspecto que distingue los proyectos de inversión pública, de los privados. Mientras los privados miden la rentabilidad interna del proyecto sin considerar los efectos externos - o no darles la importancia que se merecen - los proyectos públicos se preocupan por analizar su impacto en la sociedad y en la economía en su conjunto. Para ello deben examinar los beneficios y los costos "sociales", que no siempre son coincidentes con los intereses procurados por los proyectos privados.

b. El proyecto y el objetivo de racionalización de la inversión pública:

El proyecto de inversión pública busca primariamente satisfacer necesidades de las comunidades. Pero simultáneamente cumple el objetivo de contribuir a hacer más racional el uso de los fondos públicos.

El bienestar de la población depende de la cantidad y calidad de los bienes y servicios disponibles. Los bienes y servicios de hoy son el resultado de las inversiones pasadas. La mayor inversión de hoy posibilitará el aumento de bienestar mañana, con mayor fuerza si los recursos

son escasos. Se avanzará hacia este objetivo en el tiempo en la medida en que el presupuesto público se destine en mayor proporción a inversión sobre los gastos de funcionamiento del Estado. Y los proyectos de inversión pública se convierten en un instrumento de gran potencial para este propósito.

Cuando la asignación de los recursos para un proyecto se hace sobre el criterio de maximizar beneficios sobre costos (o de lograr determinados niveles de beneficio social con costo mínimo) ello significa que se está procurando la aplicación eficiente de los recursos destinados a ese proyecto. Ahora bien: si la asignación de los recursos públicos del país se hace con base en proyectos, con el criterio generalizado de privilegiar los que garanticen el mayor rendimiento de beneficios por cada quetzal de presupuesto de inversión que se asigne, el resultado deberá ser un incremento en la eficiencia global de los recursos gubernamentales.

Normalmente se presenta una *relación positiva entre inversión y crecimiento económico*: a mayor inversión, mayor crecimiento. Y esta relación debe darse también con la inversión pública: la rentabilidad de las inversiones impulsa en mayor medida el crecimiento, por lo que debe ser un elemento que forme parte de los modelos de crecimiento que se diseñen. Entonces, si los proyectos se convierten en un medio expedito para viabilizar la inversión pública y si además ésta se canaliza a través de los proyectos económicamente más eficientes, de este proceso deberá esperarse una contribución positiva al crecimiento global.

Lo anterior refuerza la importancia de establecer un "Sistema de Inversión Pública" que coordine la acción de las distintas instituciones, que induzca el cambio de los criterios en la asignación de recursos y permita, ante limitaciones de financiamiento, priorizar los proyectos por lo menos sectorialmente.

De ahí la importancia de "proyectizar" los presupuestos de inversión pública, queriendo con este término referirse a la conveniencia de incorporar las técnicas de evaluación de proyectos a los procesos de formulación del presupuesto. Debe ir cediendo terreno la modalidad tradicional de asignación de recursos institucionales con base en partidas presupuestarias globales, indefinidas o para programas abiertos. En contraposición, este terreno debería irse llenando por la práctica de

autorización de recursos a solicitudes de inversión apoyadas en proyectos cada vez mejor identificados, elaborados y evaluados.

Es necesario, además, que la priorización de las asignaciones presupuestarias, las pautas de financiamiento y el seguimiento sobre la aplicación de los recursos verifiquen que las inversiones se cristalicen en beneficios, que los proyectos se realicen de manera completa, como requisito para su contribución efectiva al crecimiento económico y al bienestar social: Inversión iniciada que se concluya; instalación concluida que se opere; operación iniciada que garantice su funcionamiento, mantenimiento y reposición en el tiempo.

- Repertorio de objetivos de un proyecto: Paralelamente al papel determinante que juegan los proyectos públicos como instrumento de racionalización de la inversión, hay una gama adicional de objetivos importantes que merece ser destacada:
  - a. El proyecto como medio para solución de problemas: En realidad esta es la razón de ser de un proyecto de inversión pública, especialmente cuando hacemos referencia a los de tamaño pequeño y mediano que se realizan en los escenarios locales y micro - regionales. Su objetivo fundamental es el de atender poblaciones que son afectadas por problemas determinados, o el de cubrir déficits existentes en determinados servicios.
  - b. El proyecto como mecanismo de concertación y gestión de recursos:
    - Propicia la coherencia en la programación y ejecución de los presupuestos de la administración pública en sus diferentes niveles de inversión, y actúa como instrumento de complementación de recursos multi - institucionales.
    - Induce la convergencia de los recursos públicos, privados y comunitarios en la solución de los problemas locales.
  - c. Mecanismo para la coordinación interinstitucional: La interdependencia en el flujo de los proyectos demanda la creación de espacios para la concertación y la coordinación interinstitucional entre las entidades sectoriales del orden nacional y los organismos territoriales para la identificación y realización de proyectos de interés común. Así mismo, en el seno de los organismos nacionales, se requiere un eficiente flujo de comunicación bilateral entre la dirección nacional y las unidades regionales o seccionales.

d. Instrumento de control de gestión: Orienta la toma de decisiones y los procesos de planificación y presupuesto de las entidades públicas en el cumplimiento de sus misiones institucionales. Los proyectos ponen en evidencia la necesidad de establecer sistemas de seguimiento y evaluación para:

- informar oportunamente sobre los desembolsos y la aplicación de los fondos;
- controlar el cumplimiento de objetivos de ejecución de los proyectos;
- facilitar las acciones correctivas durante las fases de implantación y operación, y
- verificar la eficacia social del proyecto como solución al problema que le dio origen y en términos de los impactos generados en su ambiente.

e. Tipologías de proyectos de inversión pública: Por la característica de los productos que entreguen o de los beneficios que aporten, los proyectos de inversión pública pueden ser clasificados en varias tipologías:

- Proyectos productivos: Son aquellos proyectos que tienen como fin instalar una capacidad transformadora de insumos para producir bienes destinados a satisfacer necesidades de consumo.
- Proyectos de infraestructura: Son los proyectos que tienen como propósito fundamental generar condiciones facilitadoras, inductoras, o impulsoras de desarrollo económico. Por ello también se les llama, más específicamente, "proyectos de infraestructura económica".
- Proyectos sociales: También llamados "proyectos de beneficio (o infraestructura) social". Como su nombre lo sugiere, son aquellos destinados principalmente a satisfacer necesidades sociales en una comunidad de usuarios mediante el aprovechamiento inmediato de los servicios producidos.
- Proyectos - programa y estudios básicos: Se trata de proyectos cuyo objetivo básico es apoyar a los proyectos de las tipologías anteriores. Son dimensionados para el logro de unas metas determinadas en un tiempo definido. Por tanto, no consisten en la constitución de una capacidad instalada con operación posterior para generar productos que brinden beneficios directos.

f. Financiamiento de los proyectos: 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 en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado correspondiente al ejercicio fiscal anual.

Existen varias fuentes de financiamiento, dentro de éstas se tiene, entre otras:

- Ingresos corrientes
- Ingresos IVA-Paz
- Ingresos propios
- Donaciones
- Préstamos
- Colocaciones de Bonos del Tesoro.

Tal como se establece en la Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2012 decreto número 33-2011 que en los artículos 1 y 18 literalmente dice:

- Artículo 1. Presupuesto de ingresos. Se aprueba el Presupuesto General de Ingresos del Estado para el Ejercicio Fiscal comprendido del uno de enero al treinta y uno de diciembre de dos mil doce, en la cantidad de cincuenta y nueve mil quinientos cuarenta y siete millones trescientos ochenta y cuatro mil cuatrocientos ocho quetzales (Q.59,547,384,408).
- Artículo 18. Ejecución presupuestaria bajo la modalidad múltiple de gestión financiera. Se faculta a los Fondos Sociales y Entidades Descentralizadas, para que transfieran a las comunidades, recursos destinados a financiar la parte que le corresponde al Estado para la ejecución de programas y proyectos, debiéndose documentar plenamente, dentro de la modalidad múltiple de gestión financiera. Los proyectos ejecutados por esta modalidad deberán ser registrados en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

### 3.4 El Proyecto de Inversión Pública en un Proceso de Descentralización y Participación

Complementariamente a su contribución a la eficiencia económica, los proyectos de inversión pública están llamados a desempeñar una función dinamizadora de las relaciones institucionales:

- a) entre los diferentes organismos gubernamentales que participan en el ciclo de los proyectos, y

b) entre las instituciones públicas y las comunidades.

Es importante llamar la atención sobre tres ámbitos del marco político-institucional que condicionan estas relaciones: la participación, la articulación y la descentralización.

- La participación: Si la razón de ser de los proyectos es solucionar problemas de las comunidades, es apenas natural que las propias comunidades participen en las diferentes fases de desarrollo de los proyectos, comenzando desde la misma definición del problema. No hacerlo así desnaturaliza el proyecto y da cabida a riesgos diversos, como concebir soluciones impuestas, con tecnologías no apropiadas, de estándares inadecuados o que no consulten determinados patrones culturales. Además de viabilizar la adecuación de la solución al problema, la participación comunitaria en el desarrollo y ejecución de los proyectos locales conlleva un importante contenido de autoformación ciudadana y activa cambios de actitudes en las relaciones Estado-sociedad, de manera que las intervenciones gubernamentales superen esquemas paternalistas y las comunidades sean cada vez menos dependientes y más protagonistas en la construcción de su propio desarrollo.
- La descentralización: La presencia del Estado frente a las necesidades sociales se hace más expedita cuando la capacidad de generación de soluciones se aproxima al lugar de la expresión de los problemas. Esto es parte de la esencia de un proceso de descentralización. Y también corresponde a la naturaleza de los proyectos de inversión pública. Por ello proyecto y descentralización deben ir de la mano:
  - El avance de la descentralización, a medida que toma fuerza, consolida un escenario de acción propicio al desenvolvimiento de los proyectos regionales, estatales y locales.
  - Los proyectos, en la realización de sus objetivos, operan como factor de arrastre de las medidas y acciones descentralizadoras.
  - La dinámica proyecto-descentralización debe activar un proceso irreversible donde la delegación creciente de competencias esté soportada correspondientemente con los recursos y la capacidad institucional para ejercerla.

- La articulación institucional: El ciclo de los proyectos de inversión pública se cumple dentro de un contexto de interdependencias institucionales en el que intervienen organismos de los diferentes niveles: nacional, regional, estatal, municipal. Para que los proyectos puedan prepararse y evaluarse de manera expedita, recibir suficiente y oportunamente los recursos, ejecutarse sin contratiempos y en consonancia con el desarrollo de las actividades de apoyo y de otras acciones complementarias, se requieren procedimientos ágiles y sistemas institucionales articulados y debidamente coordinados. Los proyectos se apoyan en decisiones interinstitucionales muchas veces compartidas, en cofinanciamiento de recursos de diferentes niveles, en complementación de acciones y en esfuerzos de cooperación. Estos requerimientos son más evidentes mientras se fortalece el proceso de descentralización. Así mismo, el grado de fluidez interinstitucional de los proyectos es un buen indicador del nivel de articulación del sistema administrativo público, para ello existe el sistema nacional de inversión pública y el sistema Guatecompras.
  - o Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP-: Es el sistema nacional que establece las normas generales y específicas que deben de observar las entidades públicas de inversión que requieran recursos del presupuesto para el ejercicio fiscal.
  - o Sistema de información de contrataciones y adquisiciones del Estado de Guatemala –GUATECOMPRAS-: es el sistema de información de contrataciones y adquisiciones del Estado, administrado por la dirección normativa de contrataciones y adquisiciones del Estado de Guatemala -DNCAE-, del Ministerio de Finanzas Públicas, creado mediante acuerdo ministerial número 386-2003 del 17 de septiembre de 2003 y se resume como un mercado electrónico operado a través de internet, el cual permite que las etapas del proceso de adquisiciones de bienes y servicios por parte del Estado de Guatemala estén a la vista de todas las personas individuales y jurídicas, a efecto que los empresarios conozcan las oportunidades de negocios públicos y a la vez se reduzca la corrupción. El Estado de Guatemala utiliza Guatecompras para comprar y contratar bienes y servicios.

En Guatemala, el proceso de compras de bienes y servicios se desarrolla con base a la Ley de Contrataciones del Estado -Decreto Legislativo No. 57-92-.

### 3.5 Expediente de proyecto

En su descripción de lo que es un proyecto, Tompson (2006) expone que:

El concepto de proyecto está relacionado de acuerdo al ámbito de desarrollo y la perspectiva que adopte el proyectista en un determinado trabajo. En primera instancia, debe saberse qué tipo de estudio está por realizar, por ejemplo, si es un Proyecto de Investigación, un Proyecto de Inversión Privada o un Proyecto de Inversión Social.

Un proyecto surge como respuesta a la concepción de una idea que busca la solución de un problema o la forma de aprovechar una oportunidad de negocio, los proyectos surgen de las necesidades individuales y colectivas de las personas. Son las personas las que importan, son sus necesidades las que deben ser satisfechas a través de una adecuada asignación de recursos, teniendo en cuenta la realidad social, cultural y política en la que el proyecto pretende desarrollarse.

Por tanto, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente de forma sistemática al planteamiento de un problema, sea este un Proyecto de Investigación, Proyecto de Inversión Privada, Proyecto de Inversión Social o Proyecto Tecnológico.

Un proyecto es esencialmente un conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo deseado. Los dos elementos básicos que incluye esta definición son: las actividades y los recursos, como lo indica la consulta electrónica a CYTA, Ciencia y Tecnología Administrativa (2008), explicando que:

Las actividades son las tareas que deben ejecutarse para llegar en conjunto a un fin preestablecido (objetivo deseado); por ejemplo: recopilar información; realizar diagnósticos; confeccionar un diseño global de un procedimiento, programar, escribir manuales de procedimiento, etcétera.

Un aspecto fundamental en todo proyecto es el orden en el cual se realizan las actividades. Y para determinar la secuencia lógica de las actividades se debe establecer el método, el tiempo y el costo de cada operación.

Los recursos son los elementos utilizados para poder realizar la ejecución de cada una de las tareas; como por ejemplo: hardware, programas de base (sistemas operativos), programas de aplicación, discos de almacenamiento, energía, servicios, inversiones de capital, personal, información, dinero y tiempo. Entonces, el fin primario de desarrollar un proyecto debe ser producir un programa calendario en el cual los recursos, siempre limitados, se asignen a cada una de las actividades en forma económicamente óptima.

De acuerdo a lo anterior, un proyecto es el documento con escritos, cálculos y dibujos que se hacen para realizar una inversión siguiendo un proceso de elaboración y deberán reflejar prioridad y continuidad.

Tal documento, se ingresa a una institución para su análisis y aprobación, siguiendo un proceso constituido en expediente, entendido como el conjunto de todos los documentos y gestiones correspondientes a un asunto o negocio, como lo indica el DRAE (2007), agregando que el término “se usa señaladamente para referirse a una serie ordenada de actuaciones administrativas que pretenden dar pronto despacho al proceso, así como para referirse a la práctica de las diligencias y reunir todos los documentos necesarios para preparar la decisión de un negocio.”

En tal sentido, se entenderá que el expediente de un proyecto, es un documento que ha seguido un proceso determinado para la consideración institucional de una solución a un problema determinado, en el que se espera encontrar detallado con claridad un conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, utilizando para ello recursos económicos delimitados para lograr el objetivo deseado.

### 3.6 Proceso de análisis y aprobación de expedientes de proyectos

El procedimiento general efectuado para el análisis y la aprobación de los expedientes de proyectos, conlleva un proceso concreto y determinado. En el cual el departamento técnico realiza lo siguiente:

- Verificación de la documentación en orden, actas generadas en el proceso, fotocopias de cedula y todos los aspectos legales que dan respaldo al proyecto que se está planteando en esa oportunidad.

Los proyectos que se manejan con frecuencia en dicho departamento son proyectos de infraestructura, entre ellos: caminos, edificios escolares, caminos vecinales, puentes vehiculares, agua potable entre otros. Mismos que deben reunir una serie de requisitos para ser aprobados y brindarle seguimiento a los mismos. Los proyectos para ser aprobados deben contener todos los requisitos legales, según la naturaleza del proyecto podemos mencionar:

- Nombramientos de juntas licitadoras, actas de todo lo actuado en relación a ello.
  - Patente de la empresa que fue adjudicada.
  - Pagos de Impuestos requeridos.
  - Formularios contables
  - Resolución de medio ambiente o impacto ambiental
  - Derechos de paso o escrituras del proyecto
  - Y el aval del ente rector.
- 
- Seguidamente el departamento técnico emite una resolución de aprobación y recepción de los proyectos, previa elaboración del Dictamen por parte de la Unidad Técnica Departamental, los cuales se entregan a las unidades ejecutoras con las especificaciones de montos y aporte del gobierno. Dichos convenios deben contar con la firma del

gobernador departamental pues será así como se trabajara en el resto del tiempo, el mismo también debe ser autenticado por un abogado y notario para que tenga validez y liquidez ante cualquier instancia.

- Dicho convenio se sube al portal de GUATECOMPRAS, como un requerimiento establecido por la ley de contrataciones del Estado.
- El departamento técnico traslada los proyectos al área de supervisión en dónde son evaluados los planes constructivos, los presupuestos globales e integrados, para la elaboración del cronograma de avance físico y financiero y la verificación de las especificaciones técnicas.

Los proyectos son regresados al área técnica con las especificaciones para que este regrese a la unidad ejecutora en caso se deban realizar modificaciones, si el expediente está bien se pasa directamente al área técnica para elaborar el convenio de financiamiento. En relación a ello, los proyectos pueden estar financiados en su totalidad por el consejo Departamental de Desarrollo, o ser cofinanciados en varias partes, según sea el caso, las especificaciones o el convenio realizado al momento de la planificación del proyecto.

### 3.6.1 Preceptos legales:

La ley de Contrataciones del Estado enmarca en sus preceptos legales algunas especificaciones atinentes a los requisitos a cumplir, a continuación se mencionan los artículos que se encuentran directamente relacionados:

*Ley de Contrataciones del Estado*

*Decreto número 57-92*

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

presente ley y su reglamento. Las donaciones que a favor del Estado, sus dependencias, instituciones o municipalidades hagan personas, entidades, asociaciones u otros Estados o gobiernos extranjeros, se registrarán únicamente por lo convenido entre las partes. Si tales entidades o dependencias tienen que hacer alguna aportación, a excepción de las municipalidades, previamente oirán al Ministerio de Finanzas Públicas.

En lo relativo a lo dispuesto en convenios y tratados internacionales de los cuales la República de Guatemala sea parte, las disposiciones contenidas en la presente ley y reglamentos de la materia, se aplicarán en forma complementaria, siempre y cuando no contradigan los mismos.

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

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

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

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

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

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

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

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

6.1. Al alcalde o al gerente, según su caso, cuando el monto no exceda de novecientos mil quetzales (900,000.00)

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

Cuando se trate de negociaciones que se financien con recursos provenientes de préstamos otorgados por el Instituto de Fomento Municipal o de entidades financieras del exterior a la corporación municipal, previo dictamen favorable de dicho Instituto, pero si el mismo no evacua la consulta o emite el dictamen correspondiente en un plazo de 30 días, contados a la fecha de recibido el expediente, se entenderá que su opinión es favorable.

Artículo 10. Juntas de licitación y cotización. La junta de licitación y/o junta de cotización, son el único órgano competente, respectivamente, para recibir, calificar ofertas y adjudicar el negocio.

Artículo 11. Integración de la junta de licitación. Se integrará con un número de cinco miembros, nombrados por la autoridad administrativa superior, de preferencia entre servidores públicos de la entidad contratante. Si la entidad no cuenta con personal idóneo, podrá nombrarse a servidores públicos de otras dependencias del Estado que tenga experiencia en la materia de que se trate. La junta tomará sus decisiones por mayoría del total de sus miembros, quienes no podrán abstenerse de votar, dejando constancia en acta de lo actuado.

Artículo 15. Integración de la junta de cotización. La junta de cotización se integrará con tres miembros que sean servidores públicos de la entidad contratante, nombrados por la autoridad administrativa superior.

Artículo 16. Competencia de la junta de cotización. La junta de cotización tendrá competencia para recibir, calificar y adjudicar la cotización. Sus decisiones las tomará por mayoría de sus miembros, quienes no podrán abstenerse de votar, dejando constancia en acta de lo actuado.

La junta de cotización tendrá las mismas facultades, atribuciones, responsabilidades y obligaciones que se fijan para la junta de licitación.

*Régimen de licitación.*

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

Artículo 18. Documentos de licitación. Para llevar a cabo la licitación pública, deberán elaborarse, según el caso, los documentos siguientes:

1. Bases de licitación.
2. Especificaciones generales.
3. Especificaciones técnicas.
4. Disposiciones especiales, y
5. Planos de construcción, cuando se trate de obras.

Artículo 19. Requisitos de las bases de licitación. Las bases de licitación, según el caso, deberán contener como mínimo lo siguiente:

1. Condiciones que deben reunir los oferentes.
2. Características generales y específicas, cuando se trate de bienes y/o servicios.
3. Lugar y forma en donde será ejecutada la obra, entregados los bienes o prestado los servicios.
4. Listado de documentos que debe contener la plica, en original y copias requeridas, una de las cuales será puesta a disposición de los oferentes.

5. Indicación de que el oferente deberá constituir, según el caso, las garantías a que se refiere el título V, capítulo único de la presente ley.
6. En casos especiales y cuando la autoridad superior lo considere oportuno, las garantías que deberá constituir el contratista, con indicación de los riesgos a cubrir, su vigencia y montos.
7. Forma de pago de la obra, de los bienes o servicios.
8. Porcentaje de anticipo y procedimiento para otorgarlo, cuando este se conceda.
9. Lugar, dirección exacta, fecha y hora en que se efectuará la diligencia de presentación, recepción y apertura de pliegos.
10. Declaración Jurada de que el oferente no es deudor moroso del Estado ni de las entidades a las que se refiere el artículo 1, de esta ley, o en su defecto, compromiso formal de que, en caso de adjudicársele la negociación, previo a la suscripción de contrato acreditará haber efectuado el pago correspondiente.
11. Indicación de la forma de integración de precios unitarios por renglón.
12. Criterios que deberán seguir la junta de licitación para calificar las ofertas recibidas.
13. Indicación de los requisitos que se consideren fundamentales; y
14. Modelo de oferta y proyecto de contrato.

Los requisitos anteriores también regirán en lo que fuere aplicable para los efectos de cotización, elaboración de términos de referencia y contratación en los casos de excepción comprendidos en el artículo 44 de esta ley. El reglamento desarrollará los requisitos para casos específicos.

Artículo 19 bis. Modificaciones a las bases de licitación. Cuando una entidad contratante, en el curso de la licitación, modifique los requisitos o criterios de las bases de licitación referidos en el artículo anterior, transmitirá a todos los oferentes, concursantes y proveedores que estén participando en la licitación, las modificaciones realizadas, por escrito y por los medios más expeditos posibles, incluyendo el Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado de Guatemala –GUATECOMPRAS-.

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

Artículo 20. Especificaciones generales, técnicas, disposiciones especiales y planos de construcción. La autoridad superior velará porque las especificaciones generales, técnicas, disposiciones especiales o planos de construcción, sean congruentes o se ajusten al contenido de las bases y a las necesidades que motiven la contratación. En el reglamento de esta ley se determinará todo lo relativo a esta materia.

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

Artículo 21. Aprobación de los documentos de licitación. Los documentos a que se refiere el artículo 18 de esta ley, deberán ser aprobados por la autoridad administrativa superior de la dependencia, previo los dictámenes técnicos que determinen el reglamento. En todo caso se respetarán los convenios y tratados internacionales acordados entre las partes, si fuere el caso.

Artículo 22. Entrega de bases. Las bases se entregarán a quien las solicite, siempre que se acredite estar inscrito en el registro de precalificados correspondiente y demuestre haber efectuado el pago correspondiente establecido en el reglamento, el cual en ningún caso excederá del cero punto cero cinco por ciento (0.05%) del monto.

Artículo 23. Publicaciones. Las convocatorias a licitar se publicaran por lo menos dos veces en el diario oficial y dos veces en otro de mayor circulación, así como en el Sistema de Información y Adquisiciones del Estado de Guatemala –GUATECOMPRAS-, dentro del plazo no mayor de quince (15) días hábiles entre ambas publicaciones. Entre la última publicación y el día fijado

para la presentación y recepción de ofertas, deberá mediar un plazo no menor de cuarenta (40) días.

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

Artículo 24. Presentación de ofertas y apertura de plicas. Las ofertas y demás documentos de licitación deberán entregarse directamente a la junta de licitación, en el lugar, dirección, fecha, hora y en la forma que señalen las bases. Transcurridos treinta (30) minutos de la hora señalada para la presentación y recepción de ofertas, no se aceptará alguna más y se procederá al acto público de apertura de plicas. De todo lo actuado se levantará acta correspondiente en forma simultánea.

Artículo 25. Presentación de una sola oferta por persona. Cada persona individual o jurídica, nacional o extranjera, podrá presentar una sola oferta. En ningún caso se permitirá a un compareciente la representación de más de un oferente. Quien actúe por sí no puede participar representando a un tercero. Si se determinare la existencia de colusión entre oferentes, serán rechazadas las ofertas involucradas, sin perjuicio de la adopción de las medidas que determine el reglamento de la presente ley.

Artículo 26. Declaración jurada. Los oferentes que participen en las licitaciones, cotizaciones y quienes estuvieran comprendidos en los casos de excepción contemplados en esta ley, presentará junto con la oferta, declaración jurada de no estar comprendidos en ninguno de los casos a que se refiere el artículo 80 de esta ley. Si se descubriere falsedad en la declaración, la autoridad a que corresponda la adjudicación descalificará a aquel oferente, sin perjuicio de poner el hecho en conocimiento de los tribunales de justicia.

En caso de que la falsedad de la declaración fuere descubierta estando en ejecución o terminando el servicio o la obra respectiva, los adjudicatarios responderán por los daños o perjuicios que se produzcan por tal causa, aplicándoles las sanciones previstas en la presente ley y trasladando lo conducente a los tribunales de justicia.

Artículo 27. Aclaraciones y muestras. La junta podrá exigir a los oferentes las aclaraciones y muestras que considere pertinentes, aún cuando no estuviere incluido este requisito en las bases, siempre que sea económica y físicamente posible.

Artículo 28. Criterios de calificación de ofertas. Para determinar cuál es la oferta más conveniente y favorable para los intereses del Estado, se utilizarán los criterios siguientes: calidad, precio, tiempo, características y demás condiciones que se fijan en las bases en los cuales también se determinará el porcentaje en que se estimara cada uno de los referidos elementos, salvo que en estas se solicite únicamente el precio, en cuyo caso, la decisión se tomará con base en el precio más bajo. Cuando se trate de obras, la junta tomará en cuenta el costo total oficial estimado.

Artículo 29. Integración del Precio Oficial. Tratándose de obras, después de la apertura de plicas, la junta de licitación calculará en definitiva el costo total oficial estimado que servirá de base para fijar la franja de fluctuación y lo dará a conocer de inmediato a los oferentes. Para este cálculo tomará el cuarenta por ciento (40%) del costo estimado por la entidad interesada, al cual se sumará el sesenta por ciento (60%) del promedio del costo de las ofertas presentadas que cumplan con los requisitos fundamentales de las bases y que estén comprendidas dentro de la franja del veinticinco por ciento (25%) arriba y el veinticinco por ciento (25%) abajo del costo estimado por dicha entidad.

Los límites máximos de fluctuación con respecto al costo total oficial estimado, se establecen en un diez por ciento (10%) hacia arriba y en un quince por ciento (15%) hacia abajo.

Los porcentajes indicados en más y en menos respecto al costo total oficial estimado, darán la franja límite entre la cual deberán estar comprendidas las ofertas para que sean aceptadas por las juntas para su calificación. Las ofertas recibidas que estén fuera de la franja establecida serán descalificadas.

El costo estimado por la entidad interesada será aprobado por la autoridad administrativa superior de dicha entidad, el cual debe darse a conocer después de la presentación de ofertas y antes de abrir la primera plica. De los errores que se detecten en el cálculo de este costo, serán

responsables quienes lo elaboraron. Estas infracciones se sancionarán de conformidad con lo dispuesto en los artículos 83 y 87 de la presente ley.

En el acta que se levante deberán hacerse constar los extremos a que se refiere el presente artículo, en su orden.

Artículo 30. Rechazo de ofertas. La junta de licitación rechazará, sin responsabilidad de su parte, las ofertas que no se ajusten a los requisitos fundamentales definidos como tales en las bases o cuando los precios, calidades u otras condiciones ofrecidas sean inconvenientes para los intereses del Estado. Los requisitos no fundamentales contemplados en las bases podrán satisfacerse en la propia oferta o dentro del plazo común que fije la Junta. Dentro de este mismo plazo se llenará los requisitos formales que no se hubieren cumplido satisfactoriamente al presentar la oferta.

Artículo 31. Un solo oferente. Si a la convocatoria a la licitación se presentare únicamente un oferente, a este se podrá adjudicar la misma, siempre que a juicio de la junta de licitación la oferta satisfaga los requisitos exigidos en las bases y que la proposición sea conveniente para los intereses del Estado. En caso contrario, la junta está facultada para abstenerse de adjudicar.

Artículo 32. Ausencia de ofertas. En el caso de que a la convocatoria a la licitación no concurriere ningún oferente, la junta levantará el acta correspondiente y lo hará del conocimiento de la autoridad administrativa superior respectiva, para que se prorogue el plazo para recibir ofertas.

Si aún así no concurriere algún oferente, la autoridad superior quedará facultada a realizar la compra directa a que se refiere el artículo 43 de esta ley.

Artículo 33. Adjudicación. Dentro del plazo que señalen las bases, la junta adjudicará la licitación al oferente que ajustándose a los requisitos y condiciones de las bases, haya hecho la proposición más conveniente para los intereses del Estado. La junta hará también una calificación de los oferentes que clasifiquen sucesivamente. En el caso de que el adjudicatario no suscribiere el contrato, la negociación podrá llevarse a cabo con solo el subsiguiente clasificado en su orden.

Artículo 34. Adjudicación parcial. La junta, cuando proceda, adjudicará parcialmente la licitación: a) Si así se estableció en las bases; b) Siempre que convenga a los intereses del Estado;

c) Atendiendo a la naturaleza de los bienes, suministros, obras o servicios; d) Si no forma parte de una obra unitaria.

Artículo 35. Notificación. Dentro del plazo de tres días de dictaminada la resolución razonada, la junta deberá hacer la respectiva notificación a cada uno de los oferentes.

Artículo 36. Aprobación de la adjudicación. Dentro del plazo de dos (2) días siguientes a que quede firme lo resuelto por la Junta, esta cursará el expediente a la autoridad superior, la que aprobará o improbará lo actuado y en este último caso, con exposición razonada, ordenará su revisión con base en las observaciones que formule. Si se ordenare la revisión, dentro del plazo de dos (2) días el expediente volverá a la Junta, la que revisará la evaluación y hará la adjudicación dentro del plazo de cinco (5) días de recibido el expediente. La Junta podrá confirmar o modificar su decisión, en forma razonada. Devuelto el expediente a la autoridad superior, ésta aprobará lo actuado por la Junta, quedando a salvo el derecho de prescindir. Tanto la aprobación como la improbación, la hará la autoridad superior dentro del plazo de cinco (5) días de recibido el expediente.

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

a) Para las municipalidades que no exceda de novecientos mil quetzales (Q.900,000.00).

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

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

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

Artículo 39. Formulario de cotización. Mediante formulario de cotización deberá obtenerse un mínimo de tres ofertas firmes de proveedores que se dediquen en forma permanente al giro

comercial de que se trate la licitación o cotización, que estén legalmente establecidos para el efecto y que estén en condiciones de vender o contratar los bienes, suministros, obras o servicios requeridos. Los formularios de cotización, las bases, especificaciones generales, especificaciones técnicas, disposiciones especiales y planos, según procedan, deberán entregarse sin costo alguno a los interesados en presentar ofertas.

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

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

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

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

Artículo 41. Presentación de cotizaciones. Los interesados presentarán sus ofertas por escrito, en sobre cerrado, en el formulario que les fue entregado, acompañando los documentos que les fueron entregados, fotocopia de su patente de comercio y/o patente de sociedad y copias de otros documentos que se les soliciten. Los precios unitarios y totales que figuren en las ofertas deberán

ser fijos, expresados en quetzales, tanto en cifras como en letras. No se aceptará ninguna oferta fuera del plazo que se estipule.

Artículo 42. Aplicación supletoria. Las disposiciones en materia de licitación, regirán supletoriamente en el régimen de cotizaciones en lo que fueren aplicables.

### *Contratos*

Artículo 46. Contrato abierto. Queda exonerada de los requisitos de licitación y cotización, la compra de bienes y suministros que lleven a cabo los organismos del Estado y dependencias a que se refiere el artículo 1 de esta ley, quienes la podrán hacer directamente con los proveedores con quienes el Ministerio de Finanzas Públicas, previa calificación de proveedor, de cotización y adjudicación, de los distintos rubros, hubiera celebrado contratos abiertos. El reglamento de esta ley, determinará todo lo relativo a esta materia.

Artículo 47. Suscripción del contrato. Los contratos que se celebren en aplicación de la presente ley, serán suscritos dentro del plazo de diez (10) días contados a partir de la adjudicación definitiva en representación del Estado cuando las negociaciones sean para las dependencias sin personalidad jurídica por el respectivo ministro del ramo. Dicho funcionario podrá delegar la celebración de tales contratos, en cada caso, en los viceministros, directores generales o directores de unidades ejecutoras.

Cuando los contratos deban celebrarse con las entidades descentralizadas y las municipalidades, serán suscritos por la autoridad que corresponda de acuerdo con su Ley Orgánica o conforme el Código Municipal, supletoriamente en aplicación del párrafo primero del presente artículo.

Cuando se trate de negociaciones que deban efectuar las dependencias de la presidencia de la República, serán suscritos por el secretario general, quien podrá delegar dicha facultad, en cada caso, en los titulares de las citadas dependencias.

Para las negociaciones de los organismos Legislativo y Judicial, del Tribunal Supremo Electoral y Corte de Constitucionalidad, el contrato deberá ser suscrito por el presidente de cada organismo.

Artículo 48. Aprobación del contrato. El contrato a que se refiere el artículo anterior, será aprobado por la misma autoridad que determina el artículo 9 de esta ley, según el caso. Cuando los contratos sean celebrados por los organismos Legislativo y Judicial, la aprobación corresponderá a su Junta Directiva o a la Corte Suprema de Justicia.

Artículo 49. De la forma del contrato. Los contratos deberán faccionarse en papel membretado de la dependencia interesada o en papel simple con el sello de la misma. Cuando tengan que inscribirse o anotarse en los registros, deberán constar en escritura pública, autorizada por el escribano de gobierno. Sin embargo, el contrato podrá autorizarlo otro notario, siempre que los honorarios profesionales que se causen no sean pagados por el Estado.

Artículo 50. Omisión del Contrato Escrito. Cuando se trate de mercancías, obras, bienes o servicios que sean adquiridos en el mercado local o entrega inmediata, podrá omitirse la celebración del contrato escrito, siempre que el monto de la negociación no exceda de cien mil quetzales (Q.100,000.00), debiéndose hacer constar en acta todos los pormenores de la negociación, agregando las constancias del caso al expediente respectivo.

Artículo 51. Prórroga Contractual. A solicitud del contratista, el plazo contractual para la terminación de las obras, la entrega de bienes y suministros o la prestación de los servicios podrá prorrogarse por caso fortuito o causa de fuerza mayor o por cualquiera otra causa no imputable al contratista. El reglamento de esta ley, establecerá la forma y el trámite a seguir.

Artículo 52. Ampliación del monto del contrato. Las variaciones del valor de los contratos de obra o de suministro de equipo instalado, pueden efectuarse hasta un veinte por ciento (20%) en más o en menos del valor original del contrato ajustado como lo establezca el reglamento de la presente ley. Para el efecto se emitirán: órdenes de cambio, órdenes de trabajo suplementario o acuerdos de trabajo extra, que serán aprobados por la autoridad administrativa superior de la entidad interesada.

Cuando las variaciones excedan del porcentaje antes indicado, y no sobrepasen el cuarenta por ciento (40%) del valor original ajustado del contrato, se celebrará un nuevo contrato adicional. Todo lo relativo a esta materia, serán contemplado en el reglamento de la presente ley.

Los valores que resulten de la aplicación de las normas contenidas en la presente ley, para los pagos por fluctuación de precios no se consideran dentro de las variaciones a que se refiere este artículo.

Artículo 53. Subcontratos. El contratista solamente podrá subcontratar partes determinadas de la obra, cuando esté estipulado en el contrato y obtenga autorización por escrito de la autoridad contratante. Los subcontratistas deberán estar inscritos en el Registro de Precalificados y no estar comprendidos en ninguna de las prohibiciones establecidas en esta ley.

Artículo 54. Otros Contratos. En los contratos que celebre el Estado, por medio de sus entidades centralizadas o descentralizadas, que no provengan de procedimientos que determina la presente ley, o en los que el ente administrativo actúe como sujeto de derecho privado, se aplicarán las normas del derecho común.

#### *Recepción y liquidación*

Artículo 55. Inspección y recepción final. Cuando la obra esté terminada, el contratista deberá constituir las fianzas de conservación de obra o de calidad, o de funcionamiento, según sea el contrato, y de saldos deudores y dar aviso por escrito al supervisor o su equivalente de la conclusión de los trabajos y con esta diligencia se interrumpirá el plazo de ejecución. El supervisor hará la inspección final dentro de los siguientes quince (15) días hábiles, plazo dentro del cual si la obra no está conforme a planos y especificaciones, manifestará por escrito sus observaciones al contratista para que éste proceda a corregir las deficiencias, y si los trabajos estuvieran correctamente concluidos, el supervisor rendirá informe pormenorizado a la autoridad administrativa superior de la entidad correspondiente, la que dentro de los cinco (5) días siguientes nombrará la comisión receptora y liquidadora de la obra, integrada con tres miembros, con la que colaborarán el supervisor o su equivalente y el representante del contratista.

Según la magnitud de la obra, la comisión deberá elaborar el acta de recepción definitiva de la misma dentro de los treinta y cinco (35) días siguientes a la fecha de notificación de su nombramiento. Si la comisión comprueba que los trabajos están ejecutados satisfactoriamente, suscribirá el acta de recepción final de los mismos, y en caso contrario hará constar en acta:

a) Las correcciones o trabajos extras que debe efectuar el contratista.

b) El tiempo a emplearse.

c) Si el tiempo para ejecutar los trabajos se incluye dentro del plazo contractual o si procede conceder tiempo adicional para ejecutarlo.

Al recibirse el aviso por escrito del delegado residente o su equivalente, de encontrarse satisfechos los requerimientos de la comisión receptora, ésta dentro del término de cinco (5) días procederá a efectuar nueva inspección, suscribiendo el acta correspondiente. La fecha de recepción definitiva de la obra será la del cierre de la última acta. A partir de la fecha de esta acta la entidad de que se trate deberá velar por la conservación de la obra. En materia de bienes, suministros y servicios, se estará a lo que dispone este artículo, en los que fuere aplicable.

Artículo 56. Liquidación. Inmediatamente después que las obras, bienes o servicios hayan sido recibidos, la comisión en un plazo de noventa (90) días procederá a efectuar la liquidación del contrato y a establecer el importe de los pagos o cobros que deban hacerse al contratista. Igual procedimiento se observará en caso de rescisión o resolución del contrato.

Artículo 57. Aprobación de la liquidación. La comisión deberá practicar la liquidación, dentro de los noventa (90) días siguientes a la fecha del acta de recepción definitiva de la obra. Si transcurrido dicho plazo la Comisión no ha suscrito el acta correspondiente, el contratista puede presentar a la autoridad administrativa de la entidad interesada un proyecto de liquidación o el proyecto presentado por el contratista dentro del mes siguiente de recibida la respectiva documentación. Si vencido este plazo no se produce ninguna resolución, con la petición de aprobación presentada por el contratista se tendrá por resuelta favorablemente.

### *Pagos*

Artículo 58. Anticipo. En construcción de obras puede otorgarse un anticipo supervisado hasta del veinte por ciento (20%) del valor del contrato. El porcentaje anterior se calculará sobre el valor original del contrato sin tomar en cuenta el valor del equipo que se adquiera mediante cartas de crédito abiertas por la entidad contratante.

Podrá otorgarse anticipo supervisado hasta del veinte por ciento (20%) en contrataciones de bienes por fabricar localmente y hasta del diez por ciento (10%) cuando se trate de servicios de consultoría.

Los porcentajes se calcularán sobre el valor original ajustado del contrato conforme lo establece el reglamento de esta ley. Cuando se trate de obras con financiamiento externo se estará a lo que se establezca en los convenios respectivos, pero sin reducir los porcentajes establecidos en este artículo. El contratista amortizará el anticipo mediante la deducción que se le haga en cada pago, de acuerdo con el procedimiento establecido en el reglamento.

Si el contratista no inicia la obra e invierte el anticipo recibido, dentro de los términos contractuales, pagará el interés legal (tasa activa), sobre el anticipo recibido, en favor del Estado o reintegrará el anticipo.

Artículo 59. Estimaciones para pago. La entidad contratante podrá hacer pagos parciales al contratista contra estimaciones periódicas de trabajo ejecutado y aceptado, las que podrán efectuarse mensualmente de acuerdo con las estipulaciones pactadas.

Artículo 62. Plazo para pagos. Los pagos por estimaciones de trabajo, derivados de los contratos de obras por servicios prestados o por bienes y suministros se harán al contratista dentro del plazo de treinta (30) días posteriores a la fecha en que fuere presentada la documentación completa que se estipule en el contrato.

Se entiende por efectuado el pago, cuando el cheque que lo cubra se encuentre a disposición del contratista.

Artículo 63. Intereses por atraso en pagos. Los organismos del Estado, sus entidades y demás dependencias a que se refiere el artículo 1º. de esta ley, a solicitud del contratista deberán reconocer intereses en caso de retraso en los pagos, de conformidad con el artículo 62, a que estén legalmente obligados. Tales intereses se calcularán sobre el importe del adeudo, tomando como base la tasa de interés máxima anual que determine la junta monetaria, para efectos tributarios, y se incluirán en la liquidación del respectivo contrato para su pago o compensación, en caso de imposición de multas al contratista.

#### *Garantías o seguros*

Artículo 64. De sostenimiento de oferta. La firmeza de la oferta se caucionará con depósito en efectivo o mediante fianza, por un porcentaje no menor del uno por ciento (1%) ni mayor del cinco por ciento (5%) del valor del contrato. Cubrirá el período comprendido desde la recepción

y apertura de plicas, hasta la aprobación de la adjudicación y, en todo caso, tendrá una vigencia de ciento veinte (120) días. Sin embargo, con el adjudicatario puede convenirse su prórroga.

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

Artículo 66. De anticipo. Previo a recibir cualquier suma por concepto de anticipo, el contratista constituirá garantía mediante fianza o hipoteca por el monto de un cien por ciento (100%) del mismo. La garantía podrá reducirse en la medida que se amortice el valor del anticipo cubriendo siempre el máximo del saldo deudor y estará vigente hasta su total amortización. El reglamento establecerá el procedimiento de reducción y lo concerniente en los casos de rescisión, resolución y terminación de contrato.

Artículo 67. De conservación de obra o de calidad o de funcionamiento. El contratista responderá por la conservación de la obra, mediante depósito en efectivo, fianza, hipoteca o prenda, a su elección, que cubra el valor de las reparaciones de las fallas y desperfectos que le sean imputables y que aparecieren durante el tiempo de responsabilidad de dieciocho (18) meses contados a partir de la fecha de recepción de la obra. Tratándose de bienes y suministros, deberá otorgarse garantía de calidad y/o funcionamiento, cuando proceda. La garantía de conservación de obra, o de calidad y/o funcionamiento, deberá otorgarse por el equivalente al quince por ciento (15%) del valor original del contrato, como requisito previo para la recepción de la obra, bien o suministro.

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

Artículo 68. De saldos deudores. Para garantizar el pago de saldos deudores que pudieran resultar a favor del Estado, de la entidad correspondiente o de terceros en la liquidación, el contratista deberá prestar fianza, depósito en efectivo, constituir hipoteca o prenda, a su elección, por el cinco por ciento (5%) del valor original del contrato. Esta garantía deberá otorgarse

simultáneamente con la de conservación de obra como requisito previo para la recepción de la obra, bien o suministro. Aprobada la liquidación, si no hubiere saldos deudores, se cancelará esta garantía.

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

Artículo 70. Garantías. El contratista deberá garantizar mediante seguro, depósito en efectivo, hipoteca o prenda, que cubran los riesgos a que estén sujetos los bienes, suministros u obras, según se indique en las bases. Tales garantías cubrirán los riesgos que se determinen en el contrato.

### *Registros*

Artículo 71. Registro de precalificados de obras. Adscrito al Ministerio de Comunicaciones, Transportes y Obras Públicas, funciona el Registro de Precalificados de Obras, en el que serán inscritos los interesados atendiendo a la especialidad, experiencia y capacidad financiera en figurar en dicho registro.

Artículo 72. Registro de precalificados de consultores. Adscrito a la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica, funciona el registro de consultores, en el que serán inscritos los interesados, atendiendo a la especialidad y experiencia en figurar en dicho registro.

Artículo 73. Registro de proveedores. Adscrito al Ministerio de Finanzas Públicas, funciona el registro de proveedores, en el que se inscriben los interesados, atendiendo su especialidad y capacidad financiera.

Artículo 74. Registro de contratos. Se crea el registro de contratos que funcionará adscrito a la Contraloría General de Cuentas, para facilitar la fiscalización de las contrataciones que se deriven de la aplicación de la presente ley y centralizar la información.

Artículo 75. Fines del registro de contratos. De todo contrato, de su incumplimiento, resolución, rescisión o nulidad, la entidad contratante deberá remitir dentro del plazo de treinta (30) días contados a partir de su aprobación, o de la respectiva decisión, una copia a la Contraloría General de Cuentas, para efectos de registro, control y fiscalización.

Artículo 76. Requisito de precalificación. Para que toda persona pueda participar en cotizaciones o licitaciones públicas, deberá estar inscrita en el registro de precalificados correspondiente. La misma obligación tienen quienes estuvieren comprendidos en los casos de excepción contemplados en esta ley.

No podrán estar inscritos en el registro de precalificados quienes por dolo o mala fe, hayan dado lugar a la resolución, rescisión, terminación o nulidad de contratos celebrados con el Estado, declarado por tribunal competente.

## Capítulo IV

### 4.1 Efectividad del Departamento Técnico

#### 4.1.1 El concepto de efectividad y su importancia en un departamento técnico

Como toda entidad destinada a la presentación de servicios públicos, se espera que una unidad técnica de cualquier dependencia pública, realice sus funciones especializadas de forma efectiva, que en términos de la Real Academia Española (2007), se puede definir como la capacidad de conseguir el efecto que se espera, capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado y que se puede considerar sinónimo de eficacia, según Arleco (2008). El concepto efectividad refiere al logro de objetivos: la relación entre el resultado y la expectativa o el estándar, es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Stephen Covey, citado en Wikipedia (2011), define la efectividad como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, siendo en este sentido preciso que se entenderá en la presente investigación.

La eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, como indica González, (2002):

Ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se propende a la optimización; lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aún a costa de los medios, sin llegar a convertirse en victorias pírricas; es importante entender, que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamiento de la planificación, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone.

Respecto a la posibilidad de evaluar la efectividad, Mejía (1998), refiriéndose a los indicadores a emplear, aclara que:

Los indicadores de efectividad y eficacia son susceptibles de ser utilizados para todo tipo de áreas de organización, independientemente del carácter de su actividad, es decir, sean labores comerciales, intelectuales, de producción, de control, etcétera.

En cualquier área de organización siempre será posible definir un resultado esperado (expresado como una meta, una cantidad, un porcentaje, etcétera). Un costo estimado y un tiempo especificado para llevar a cabo la labor que se propone como meta o tarea.

En cuanto a la forma de medición de la efectividad y la eficacia, el mismo autor (Mejía, 1998), propone rangos de calificación de la siguiente forma y las respectivas aclaraciones:

Cuadro No. 1

Medición de Eficacia y Efectividad

Eficacia		Efectividad
RA/RE		$(RA/CA*TA)$ $(RE/CE*TE)$
0-20%	0	Muy Eficiente > 1
21-40%	1	
41-60%	2	Eficiente = 1
61-80%	3	
81-90%	4	Ineficiente 1
91% >	5	
Donde R= Resultado, A= Alcanzado, E= Esperado, C= Costo y T= tiempo		

Fuente: Identificación de Eficacia y Eficiencia, Carlos Mejía

Aclarando el autor (Mejía, 1998) que:

La eficacia es simplemente la comparación entre lo alcanzado y lo esperado (RA/RE). Los niveles superiores de eficacia corresponden a porcentajes de ejecución muy altos, cuya calificación es cada vez más difícil de obtener. Es decir, obtener una calificación de 5 no es simplemente hacer una labor cuatro grados superior a la calificación de 1. Es mucho más que eso. Normalmente, niveles superiores de cumplimiento exigen mayores esfuerzos e imponen mayores grados de dificultad.

Nótese que la fórmula de eficiencia combina las variables de la eficacia (RA/RE) ponderadas por los factores tiempo y costo de una manera inversa. Es decir, una alta eficiencia presupone que exista una alta eficacia.

Finalmente, quien es eficiente y es eficaz, en esencia se dice que es efectivo. Esto es lo que, en el fondo, todos desean para sus empresas, que sean efectivas. (Bis)

## 4.2 Departamento Técnico

Origen Etimológico:

Proveniente del griego *téchne*, que puede traducirse como “ciencia” o “arte”.

Definición:

Esta noción hace referencia a un procedimiento que tiene como objetivo la obtención de un cierto resultado o fin. Al ejecutar conocimientos técnicos, se sigue un conjunto de reglas y normas que se utiliza como medio para alcanzar un fin.

Se conoce técnico a aquel que domina una técnica. Puede tratarse de un grado o calificación al que se accede a partir de la educación formal. El técnico conoce diversas herramientas, ya sean intelectuales o físicas, que le permiten ejecutar la técnica en cuestión.

La Real Academia Española lo define como lo perteneciente o relativo al mundo de las ciencias y de las artes, así como expresiones utilizadas para referirse a personas amañadas y con habilidades extraordinarias en el ejercicio de alguna tarea.

Al referirse al departamento técnico, y conjugarlo se puede hacer referencia a lo indicado por (DRAE, 2011) que define como ministerio o ramo de la Administración Pública, se entendería que se está haciendo referencia a una unidad o dependencia que tiene funciones específicas y especializadas de ejecución dentro del qué hacer de una institución de la administración pública.

Especificando, en el presente estudio se entenderá que el departamento técnico es el área o división administrativa que se encarga de la revisión y análisis de los procedimientos efectuados para la presentación de expedientes de proyectos, este departamento es el encargado de dar garantía de un estudio de pre factibilidad y pre inversión para que pueda ingresarse al Sistema Nacional de Inversión Pública y de esta manera lograr la realización de determinado proyecto.

El departamento técnico como órgano funcional vigente de la Dirección Ejecutiva, integrante también del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos es quien asume el total compromiso de realizar el proceso de evaluación de expedientes de proyectos, este es de vital importancia para la evaluación de proyectos puesto que sin la eficacia y la eficiencia de éste departamento el proceso de análisis no se llevaría a cabo como se desea, ya que las mejores alternativas de inversión serán realizadas en función de criterios técnicos que permitan garantizar su rentabilidad financiera y socioeconómica, de cada uno de los proyectos. Sin el criterio verdaderamente aplicable y el verdadero proceso de análisis los expedientes de proyectos serían aprobados ya sea de forma extremadamente lenta ó de forma inmediata sin previo estudio, y sin previo análisis; incumpliendo así con los requisitos enmarcados en el sistema de inversión pública y esto generaría gastos en vano a la administración pública; por ello el Departamento Técnico debe de basarse en los criterios de efectividad para proceder a la correcta aprobación de los expedientes de proyectos, al realizar una evaluación y análisis de expedientes de proyectos; se puede enmarcar entonces que el Departamento Técnico es efectivo y eficiente cuando la administración pública departamental camine de forma correcta para que se cumplan los

objetivos específicos y el objetivo general del porque de la creación de los Consejos Departamentales de Desarrollo.

A medida que se avanza en las etapas, se obtiene información mayor y más confiable. Esto disminuye el riesgo de implementar un proyecto malo, y que de ahí, la gran responsabilidad del Departamento Técnico, por lo tanto la eficacia y la eficiencia de este son vitales para la implementación de los proyectos; pero, al mismo tiempo, aumentan los costos del análisis, en este caso el factor tiempo; disminuir la incertidumbre implica aumentar los costos, por tal razón hay que realizar los estudios requeridos.

#### 4.2.1 Funciones:

El departamento técnico de la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo consta de siete puestos ejecutivos los cuales se conforman por tres supervisores y cuatro asistentes técnicos, sin embargo reciben también apoyo directo del Asistente Técnico-Administrativo y la Secretaria.

Su función principal es realizar todas aquellas actividades de seguimiento, control, evaluación y aval, de las acciones que han sido aprobadas en pleno de las sesiones realizadas por el Consejo Departamental de Desarrollo.

A través de éste departamento se deben realizar los reportes de supervisión técnica de las obras ejecutadas, revelando los problemas que éstas demuestren y presentando las propuestas que puedan darle solución.

Es también el encargado de supervisar todas las obras públicas establecidas en contratos y de revisar que se cumpla con todos los requisitos que establecen las leyes y normativas vigentes para aprobar los expedientes que luego son trasladados al Departamento Financiero informando sobre el avance físico para la realización de los respectivos desembolsos.

#### 4.2.1.1 Funciones del asistente técnico-administrativo:

Su función consiste en asistir al director, al presidente y al equipo de trabajo del Consejo Departamental. Así como, planificar, organizar, coordinar, supervisión y seguimiento de actividades técnico-administrativa-financiera del Consejo.

Sus principales actividades son:

- a) Brindar el apoyo necesario y hacer el seguimiento, control y evaluación de las acciones de desarrollo aprobadas por el Consejo, que se realicen dentro del Departamento.
- b) Identificar y analizar los problemas, limitaciones y necesidades de carácter técnico, administrativo o financiero del Consejo con el propósito de elevar al Director Ejecutivo Departamental, las propuestas de solución.
- c) Elaborar los Convenios y Adenda de Cofinanciamiento de las obras del Aporte a los Consejos Departamentales de Desarrollo, nombramientos de la comisión de recepción y liquidación, y actas de recepción.
- d) Llevar el control de los Contratos suscritos entre las Unidades Responsables de la Ejecución y las empresas constructoras de las obras financiadas con recursos de ACDD.
- e) Apoyar al Director Ejecutivo Departamental en la elaboración de informes de avance físico y financiero de las obras que se realizan con recursos del Aporte a los Consejos Departamentales de Desarrollo.
- f) Formular y gestionar planes de capacitación dirigidos al personal técnico de apoyo del CODEDE.
- g) Participar en las reuniones de Unidad Técnica Departamental, dándole el seguimiento respectivo a los acuerdos y compromisos emanados de la misma.
- h) Subir información al Sistema Nacional de Inversión Pública, referente a la ejecución de obras con financiamiento del Aporte a los Consejos Departamentales de Desarrollo.

Cuando no existe el puesto de Asistente Técnico, el Asistente Administrativo también tendrá las responsabilidades siguientes:

- i) Revisar y avalar los expedientes de proyectos del Aporte a los Consejos Departamentales de Desarrollo (ACDD), previo a ser analizados dictaminados por la Unidad Técnica Departamental (UTD).
- j) Garantizar que cumplan con los requisitos exigidos en las Leyes y manuales de ejecución del ACDD
- k) Mantener comunicación constante con los integrantes de la Unidad Técnica y Oficinas Municipales de Planificación (OMP), apoyarlas en el cumplimiento de sus actividades dando énfasis a las relacionadas con los proyectos del ACDD.
- l) Apoyar a la UTD en la evaluación de proyectos que se presenten para ser financiados con recursos del ACDD.
- m) Apoyar a la UTD en la evaluación de proyectos que se presenten para ser financiados con recursos de los Fondos Sociales en el marco del Sistema de Consejos de Desarrollo.

Su relación de trabajo debe ser con todo el personal del Consejo Departamental, con la Unidad Técnica Departamental. Así como, con Instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales.

Sus responsabilidades son:

- a) Brindar apoyo, seguimiento, control y evaluación en actividades técnico-administrativa-financiera del Consejo Departamental.
- b) Con todas las acciones que desempeñe en cumplimiento de sus funciones ante sus Autoridades Superiores.

Debe ser profesional universitario graduado y colegiado activo o previo a obtener título universitario en carreras de las Ciencias Sociales.

Debe tener experiencia en conocimientos de Leyes: (Constitución Política de la República, Organismo Ejecutivo, de Presupuesto, de Regionalización, de Probidad, de Contrataciones del Estado, de la Contraloría, de Descentralización, Código Municipal y otras relacionadas con el Sistema de Consejos de Desarrollo). Con conocimiento de la Ley de los Consejos de Desarrollo

Urbano y Rural y su Reglamento, conocer las Leyes, reglamentos y manuales de los Fondos Sociales, con énfasis en el Aporte a los Consejos Departamentales de Desarrollo.

#### 4.2.1.2 Funciones del supervisor:

La persona que ocupe el cargo de supervisor tiene las funciones de coordinar y verificar que las obras que se están ejecutando cumplan con las especificaciones técnicas-legales establecidas en los convenios del Consejo, así como, informar de los avances físicos, los problemas y plantear soluciones. Además, es el ente de enlace entre el Consejo Departamental, la Unidad Técnica Departamental y la Oficina Municipal.

Las actividades principales que deben realizar:

- a) Revisar, analizar y avalar los expedientes, planos, especificaciones técnicas, presupuesto y precios unitarios previo a la realización de los convenios.
- b) Revisar contratos, cronogramas y plazos de las obras cofinanciadas con recursos del Aporte a los Consejos Departamentales de Desarrollo (ACDD) y otros convenios interinstitucionales en los cuales intervenga el CODEDE.
- c) Verificar que se cumpla con los requisitos establecidos en las leyes y normativas vigentes de ejecución del ACDD, así como el tiempo de ejecución convenido.
- d) Mantener comunicación constante con las Unidad Técnica Departamental y Oficinas Municipales de Planificación, apoyarlas en el cumplimiento de sus actividades dando énfasis a las relacionadas con la ejecución de las obras del ACDD y otros convenios interinstitucionales en los cuales intervenga el CODEDE.
- e) Presentar informe semanal al Director Ejecutivo y/o Jefe de Supervisión del CODEDE, referente a las obras supervisadas, dando las medidas necesarias para solucionar los problemas encontrados de manera objetiva.
- f) Mantener comunicación constante con la SCEP.
- g) Preparar la propuesta de las obras a supervisar, en coordinación con el Presidente del CODEDE y otras autoridades.
- h) Apoyar a la Unidad Técnica

- i) Departamental (UTD) en la supervisión de obras financiadas con recursos del ACDD y otros convenios interinstitucionales en los cuales intervenga CODEDE.
- j) Informar inmediatamente al presidente del CODEDE, sobre los problemas de ejecución encontrados en las obras supervisadas.
- k) Hacer propuestas técnicas para mejorar la ejecución de los proyectos así como para agilizar aquellas obras que se encuentren atrasadas en su ejecución.
- l) Velar porque se cumplan con las Especificaciones Técnicas, cronogramas y plazos de ejecución establecidos en los convenios de co-financiamiento suscritos por el CODEDE.
- m) Colaborar en la supervisión de proyectos del ACDD en coordinación con el supervisor de la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia, cuando fuere necesario.

Su relación de trabajo debe ser con todo el personal del Consejo Departamental, con las Unidades de Supervisión, Unidad de Análisis, Evaluación y Seguimiento de Proyectos y la Unidad de Auditoria, todas de la SCEP. Además, con Instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales.

Sus responsabilidades son:

- a) Presentar reportes de la supervisión técnica de las obras.
- b) Informar técnicamente de obras que presenten problema y presentar las propuestas a estos.
- c) Dictaminar el Avance Físico de las obras para los desembolsos respectivos.
- d) Con todas las acciones que realice en su trabajo ante las Autoridades Superiores.

Preferiblemente debe ser Ingeniero Civil, Arquitecto o Bachiller en Construcción con experiencia en el ramo de la construcción y supervisión de obras civiles; con conocimiento básico de las leyes y normas aplicables. Debe conocer geográficamente el Departamento asignado, disponibilidad de viajar constantemente a las comunidades urbanas y rurales del Departamento, dinámico con iniciativa, acostumbrado a trabajar por objetivos, abierto a cambios y hábil para

integrar equipos de trabajo, con experiencia en manejo de conflictos, sólidos conocimientos de computación y programas afines para el desempeño de sus funciones.

#### 4.2.1.3 Funciones del auxiliar técnico:

Su función consiste en apoyar las funciones del Asistente Técnico-Administrativo y los supervisores, además de realizar los convenios de co-financiamiento entre el consejo, municipalidades y ONG's, debe verificar que los expedientes cumplan con todos los requisitos que exige la ley, y luego enviarlos al departamento financiero.

Sus principales actividades son:

- a) Identificar y analizar los problemas, limitaciones y necesidades de carácter técnico, del Consejo con el propósito de elevar las propuestas de solución.
- b) Elaborar los Convenios y Adenda de Cofinanciamiento de las obras del Aporte a los Consejos Departamentales de Desarrollo.
- c) Apoyar en la elaboración de informes de avance físico y financiero de las obras que se realizan con recursos del Aporte a los Consejos Departamentales de Desarrollo.
- d) Subir información al Sistema Nacional de Inversión Pública, referente a la ejecución de obras con financiamiento del Aporte a los Consejos Departamentales de Desarrollo.
- e) Revisar y avalar los expedientes de proyectos del Aporte a los Consejos Departamentales de Desarrollo.
- f) Garantizar que cumplan con los requisitos exigidos en las Leyes y manuales de ejecución del ACDD.
- g) Mantener comunicación constante con los integrantes de la Unidad Técnica y Oficinas Municipales de Planificación (OMP), apoyarlas en el cumplimiento de sus actividades dando énfasis a las relacionadas con los proyectos del ACDD.

Su relación de trabajo debe ser con todo el personal del Consejo Departamental, específicamente con la Unidad Técnica Departamental.

Sus responsabilidades son:

- h) Revisar que los expedientes cumplan con todos los requisitos establecidos por la ley.
- i) Informar de aquellos expedientes que presenten problema y presentar las propuestas a estos.
- j) Apoyo al Asistente Técnico-Administrativo.
- k) Asistir a los supervisores.

Preferiblemente debe tener estudios en las carreras de Ingeniero Civil, Arquitecto, Bachiller en Construcción, Licenciatura en Derecho con conocimiento básico de las leyes y normas aplicables. Debe ser dinámico con iniciativa, acostumbrado a trabajar por objetivos, abierto a cambios y hábil para integrar equipos de trabajo, con experiencia en manejo de conflictos, sólidos conocimientos de computación y programas afines para el desempeño de sus funciones.

#### 4.2.1.4 Funciones de la secretaria:

La persona que ocupe el cargo debe brindar apoyo secretarial administrativo, redacción, transcripción y elaboración de documentos, recepción telefónica, seguimiento de correspondencia y expedientes. Llevar control y custodia de la documentación ingresada y producida en el Consejo Departamental de Desarrollo.

Las actividades con las que debe cumplir son:

- a) Apoyar al Director Ejecutivo, para dar seguimiento a los compromisos emanados del CODEDE, llevando control de agenda y dar seguimiento.
- b) Apoyar a las unidades ejecutoras, brindando información para cumplir con los requisitos técnico administrativos, en la conformación de expedientes.
- c) Control y requerimientos de suministros de oficina.
- d) Mecanografiar documentos necesarios dentro de las diferentes actividades que realiza el CODEDE.
- e) Mecanografiar, registrar y dar el seguimiento pertinente a la correspondencia que se emita en el CODEDE.

- f) Clasificar, distribuir y controlar la correspondencia que ingresa al CODEDE.
- g) Mantener organizados los archivos del CODEDE.
- h) Brindar apoyo secretarial y logístico, en la preparación y realización de los seminarios y/o talleres programados.
- i) Recepción y emisión de llamadas telefónicas.
- j) Apoyar las actividades de procesamiento de datos e información.
- k) Elaborar mensualmente un informe de avance de las actividades a su cargo.
- l) Cualquier otro tipo de funciones de carácter temporal o permanente que le sean asignadas para la consecución de los objetivos del CODEDE.

Su relación de trabajo debe ser con el personal del Consejo Departamental de Desarrollo, Secretaria de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia, Instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales.

Tiene como responsabilidad brindar apoyo secretarial al personal administrativo del Consejo Departamental de Desarrollo, administración de la correspondencia y custodia de documentos manejados en el Consejo Departamental de Desarrollo.

Debe tener experiencia de trabajo en la Administración Pública y experiencia en manejo de procesadores de textos, hojas electrónicas y graficadores.

## **Capítulo V**

### **5.1 Evaluación del Proceso de Análisis y Aprobación de Expedientes de Proyectos y su Incidencia en la Efectividad del Departamento Técnico**

#### **5.1.1 Análisis y discusión de resultados de la investigación:**

A continuación se dan a conocer los resultados de la investigación desarrollada en la Dirección Ejecutiva, órgano activo del Consejo Departamental de Desarrollo San Marcos, centrándose en el conocimiento de la situación actual del Departamento Técnico, el que se enmarca en la evaluación del proceso de análisis y aprobación de expedientes que se analiza por los técnicos de dicho Departamento y de esta manera determinar así la efectividad e incidencia que este tiene, estableciendo las principales fortalezas y limitaciones del proceso, para enfatizar en puntos específicos que sean utilizados como elementos básicos de la propuesta para coadyuvar a la solución de dicha problemática.

La investigación se fundamenta en la información obtenida mediante técnicas de investigación tales como la entrevista, y cual otra considerando que las unidades de análisis fueron informantes calificados, personas aptas que cuentan con experiencia y soporte cognoscitivo para establecer la situación real. Las unidades de análisis son las siguientes:

- 1 Asistente Técnico Administrativo
- 3 Supervisores
- 4 Auxiliares Técnicos
- 1 Secretaria

### 5.1.2 Procedimientos efectuados para el análisis y aprobación de expedientes:

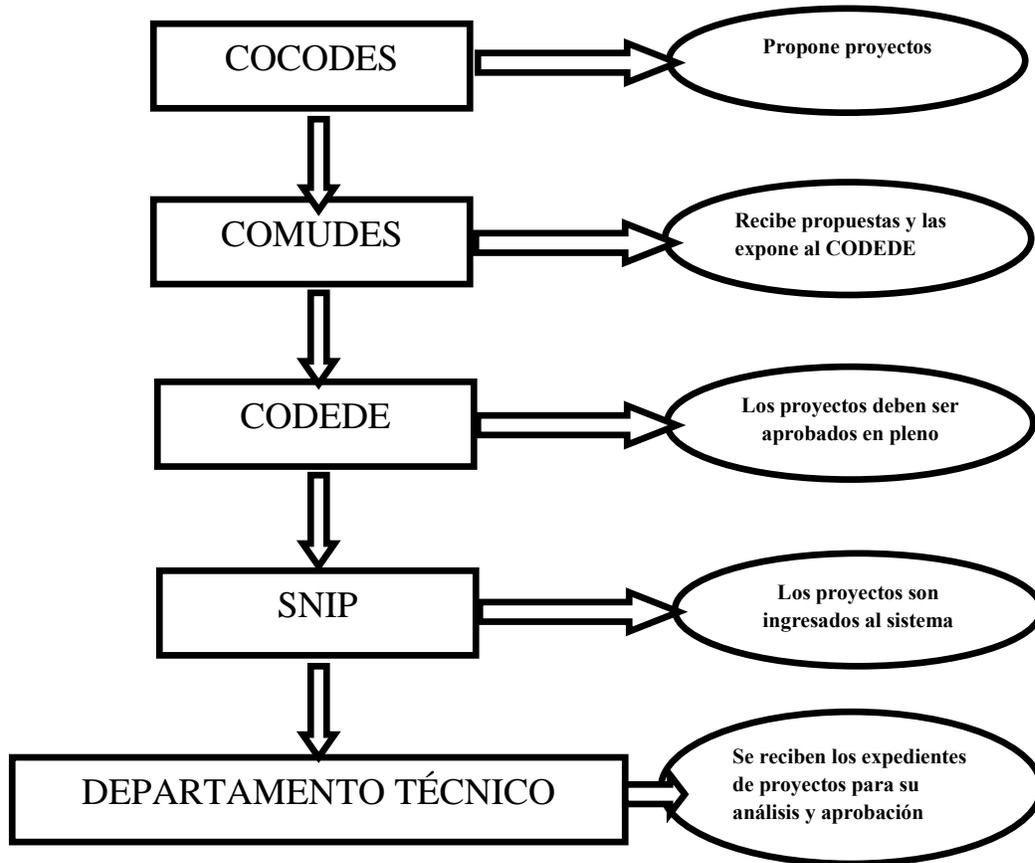
El departamento técnico es el encargado directamente de realizar el análisis y la aprobación de los expedientes de proyectos que envían las unidades ejecutoras, mismas que pueden ser las municipalidades u organizaciones no gubernamentales, las que deben responder a los requerimientos y requisitos que se establecen por parte de los organismos financieros y ejecutores de los proyectos.

En este aspecto se puede establecer que el procedimiento para el análisis y aprobación de expedientes, se inicia desde el proceso de priorización que se realiza en cada una de las comunidades de los municipios, esta priorización se generaliza a las municipalidades, mismos que son analizados y verificados por los Consejos Municipales de Desarrollo, en dónde son priorizados y enviados a la Secretaria General de Planificación de la Presidencia –SEGEPLAN-, en donde son ingresados al Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP-, ahí se establece el nombre exacto del proyecto, el monto y se verifican exactamente los datos proporcionados por las unidades ejecutoras dentro del perfil del proyecto que se ha presentado con anterioridad. Es aquí donde los expedientes son trasladados mediante providencia al Consejo Departamental de Desarrollo –CODEDE-, y al ser aprobados en pleno, se procede a enviarlos al Departamento Técnico para que se continúe con el procedimiento de análisis y aprobación de los mismos.

En el transcurso de este proceso se han evidenciado algunos desaciertos que deben ser enmendados puesto que es ahí donde se han podido observar tardanzas en el cumplimiento de las demandas que se generan en el departamento técnico, situación que visualiza la importancia de mantener procesos ágiles y estables mediante el establecimiento de criterios de valor establecidos para dicho propósito para que se lleve un orden y sistematicidad desde el momento mismo en el cual se establecen los proyectos a nivel comunitario y municipal para que la información que fluya en torno a esto permita una distribución, manejo y seguimiento eficiente y eficaz en los procesos que se generan en torno a dicho procedimiento.

Diagrama No.1

Proceso de selección de proyectos para su aprobación



**Fuente:** Creación propia

Es importante mencionar que el departamento técnico es el que se encarga de darle seguimiento directo al proyecto, de ahí la importancia de contar con personal eficiente para que los procesos de análisis, aprobación y seguimiento de los proyectos no se estanque en trámites y se retrase la ejecución de la obras.

## 5.2 Control interno del departamento técnico

Según datos obtenidos en la investigación de campo que se desarrolló se pudo determinar que el departamento técnico no cuenta con procedimientos institucionales determinados para llevar un control riguroso de los proyectos que ingresan y del proceso que cada uno de ellos genera, pues únicamente los empleados por iniciativa propia han organizado y dividido el Departamento en dos regiones, Región Norte y Región Sur, es decir los proyectos que se realizarán en el Norte del Departamento y los que se realizarán en el Sur del Departamento de San Marcos, y de esta manera tener un control y orden del ingreso de los expedientes de proyectos, se tiene para el efecto un libro de conocimientos en los cuales se registra el ingreso de los proyectos, no así la fecha de reingreso cuando se tienen modificaciones o reparos, situación que no permite llevar un orden adecuado y limita el eficiente seguimiento de los mismos. A pesar de que en el departamento existen varias personas encargadas del análisis de los proyectos, el trabajo es bastante extenso y dilatado. Según la información obtenida las personas mencionan que dentro del mismo se desarrollan reuniones mensuales para poder establecer las normas básicas de trabajo y verificar los avances o limitaciones que se generan dentro del mismo.

Las circunstancias que rezagan el procedimiento y que impiden el verdadero desarrollo del proceso de elaboración de proyectos son de alta consideración pues se ha determinado que la principal barrera que se encuentra para la acertada implementación del proceso es la escasa capacitación, puesto que éstas se han dado pero de manera esporádica, al igual que la falta de un manual o instructivo que enmarque de manera específica las funciones de cada uno de los integrantes del Departamento Técnico, es necesario que exista un manual de funciones con responsabilidades de cada uno de ellos. La coordinación entre los entes que forman parte del Consejo Departamental de Desarrollo debe de ser más precisa y de una manera más vertiginosa y con ello establecer también el proceso específico de la revisión, evaluación y aprobación de expedientes de proyectos con tiempos delimitados.

### 5.3 Eficiencia de los procedimientos efectuados por el departamento técnico

Según las personas entrevistadas consideran que los procedimientos que realiza el Departamento Técnico de la Dirección Ejecutiva no se han calificado eficientes por carecer de varios elementos que obstaculizan la realización de un trabajo con eficiencia y eficacia dentro del proceso de análisis y aprobación de los proyectos, entre las principales causas que afectan el desarrollo del departamento técnico se pueden mencionar:

- Rotación Constante del Personal: según mencionan los entrevistados, los empleados de este departamento por estar sujetos a una relación laboral por contrato, son rotados con mucha facilidad y frecuentemente, escenario que limita el desempeño del trabajo, ya que la experiencia y la dedicación dentro de ésta labor son factores incidentes y fundamentales para realizar un proceso eficiente y eficaz para la conformación de expedientes.
- Escasa capacitación y formación por parte de autoridades gubernamentales a empelados del Departamento Técnico: según información brindada por los entrevistados enmarcan que no se les brinda capacitación antes de tomar posesión del cargo, además que las capacitaciones que se han llevado a cabo han sido esporádicamente, y que para armar y analizar los expedientes de los proyectos únicamente se basan en ejemplos de otros expedientes, por lo que el desarrollo del trabajo se torna complicado y con cierto grado de dificultad y esto da como resultado la poca eficacia y eficiencia para el estudio, aprobación y análisis de los expedientes.
- Falta de adiestramiento y mayor divulgación a unidades ejecutoras: se considera necesario por parte del Director Ejecutivo que la capacitación se debe brindar a todo nivel, y que debe de haber mayor divulgación de los requisitos para conformar un expediente de proyecto, tomando en consideración que el problema general que se presenta con mayor frecuencia es la colocación de nombres y montos uniformes para el proyecto que se

pretende ejecutar, por lo que el conocimiento debe generarse desde las bases para encontrar resultados satisfactorios.

- Carencia de manuales o guías de trabajo: según los entes laborales entrevistados mencionan que la carencia de materiales de instrucción como guías o manuales de procedimientos para efectuar las diferentes funciones dentro del departamento atrasan el proceso, tomando en consideración que no existen rutinas de capacitación constante y que la no especificación de funciones de cada miembro del Departamento Técnico da como resultado una ineficiente labor en la conformación, revisión y aprobación de expedientes de proyectos, pues cada cual realiza el trabajo como mejor lo considere y tiene en cuenta solamente lo enmarcado por la ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural sin un específico procedimiento para la realización de su labor. Si se contara con este tipo de material el trabajo pudiese realizarse con mayor certeza, mayor eficacia y mejor eficiencia, para que el Consejo de Desarrollo del Departamento de San Marcos logre sus objetivos como Institución y pueda cumplir las metas propuestas. Material que deberá contener funciones específicas y procedimientos delimitados para la conformación, revisión y aprobación de expedientes de proyectos, así como el proceso de comunicación con los entes intervinientes del CODEDE, y de esta manera agilizar el trabajo contribuyendo de manera permanente con el Departamento Técnico y favoreciendo con ello al proceso de una pronta y cumplida ejecución.

## Conclusiones

- En el Consejo Departamental de Desarrollo se evidenció carencia de procedimientos adecuados para el desempeño eficiente de los diferentes departamentos que existen, pues no existen mecanismos de información pertinentes y necesarios para que la generación de los mismos cubran los objetivos propuestos por los mismos.
- La burocracia existente en las instituciones de gobierno afectan directamente el trabajo y desenvolvimiento de los proyectos que se plantean, considerando que los plazos son amplios y no se genera con agilidad las acciones para intervenir eficientemente en los procesos, situación de la cual no es ajena la Dirección Ejecutiva y el propio Consejo Departamental de Desarrollo.
- El componente político es otra de las acciones que en determinados casos limita el accionar eficiente y eficaz del departamento, pues el análisis y la aprobación de los expedientes de proyectos se fundamentan en las decisiones y criterios que establecen principalmente los entes políticos gubernamentales que participan en el Consejo Departamental de Desarrollo, quienes responden a intereses políticos, especialmente en años electorales en donde con mayor frecuencia prevalecen dichos criterios, esta situación limita el accionar del departamento técnico por ende existen barreras difíciles de soslayar y su eficiencia y eficacia se ven opacadas.
- La carencia o limitada atención a los procesos de capacitación de las personas que laboran dentro del departamento técnico ha limitado a lo largo del tiempo la efectividad del mismo, y que la escasa divulgación de herramientas de información y formación para desarrollar un trabajo de calidad; situación que se visualiza en la tardanza y los

errores que repetidamente son cometidos en los expedientes de proyectos que son presentados por las unidades ejecutoras.

- La efectividad del departamento técnico así como la institucionalidad del Consejo Departamental de Desarrollo se ve seriamente afectada por el constante cambio y movilización de recurso humano así como por la contratación de personal no idóneo pues no se tienen las capacidades, formación profesional y habilidades para realizar este tipo de trabajo. Todo ello debido a los favores políticos.
- La situación se torna difícil con relación al análisis y la aprobación de expedientes de proyectos por parte del Departamento Técnico tomando en cuenta que dicho proceso involucra a diversos actores, entre ellos unidades ejecutoras sean estas municipalidades, organizaciones privadas, u organizaciones no Gubernamentales, y técnicos encargados de la revisión de expedientes, mismos que en su mayoría no han tenido capacitación constante en relación a requisitos y criterios del trabajo en general que se desarrolla, por lo que se perjudica directamente la efectividad del mismo y se genera una incidencia negativa en la ejecución de los proyectos, pues los mismos se aplazan ó rezagan, situación que afecta directamente a los beneficiarios de los proyectos.
- El trabajo de investigación realizado permitió observar la realidad del ir y venir del Departamento Técnico de la Dirección Ejecutiva del Consejo permitiendo para ello establecer los criterios básicos de información y determinar que para lograr la efectividad, eficiencia y eficacia en el trabajo que se desarrolla específicamente en el tan mencionado Departamento Técnico son muchos los factores intervinientes como el de formación profesional, el aspecto político, el aspecto coyuntural y el de preparación técnica, pues todos ellos se mantienen en constante interacción y permiten la realización del trabajo o la restricción de este.

## Recomendaciones

- Fortalecer los procesos de análisis y aprobación técnica de expedientes de proyectos mediante información y formación continua sobre el desarrollo eficiente y eficaz de estos procesos en relación a la composición y requerimientos necesarios para la presentación de los proyectos.
- Crear una unidad de información específica, misma que será encargada de divulgar la información con la que se cuenta y darla a conocer a las unidades ejecutoras ya sean municipalidades u organizaciones no gubernamentales con relación a la conformación de los expedientes de proyectos.
- Generar guías de información en las cuales se establezca el debido proceso, paso a paso para evitar errores y eficientar la conformación y presentación de los expedientes, evitando así tardanzas y variaciones en los expedientes de proyectos. Con lo cual se lograra el trabajo eficiente y eficaz del Departamento Técnico.
- Evitar la movilización constante de personal, pues eso ha evidenciado ser la mayor limitante para alcanzar la efectividad del Departamento Técnico, considerando que para la realización de un trabajo que busque la eficiencia y la eficacia se debe tener personal humano calificado y estable.
- Mejorar los procesos de control interno dentro del departamento técnico para evitar duplicidad y gastos superfluos de esfuerzos, estableciendo concretamente con las autoridades gubernamentales y Técnicos del departamento, las responsabilidades, funciones y plazos para la revisión y la aprobación de los expedientes que presentan las

unidades ejecutoras, realizando reuniones periódicas de evaluación del trabajo desarrollado.

- Elaborar manuales de procedimientos y guías para la revisión y aprobación de expedientes de proyectos que se presentan, mismos que contengan todo lo relacionado al trabajo y funciones a desarrollar,
- Realizar convocatorias abiertas por parte de las autoridades gubernamentales para los cargos concernientes al Departamento Técnico, para lograr la contratación de personal calificado y, con esto contrarrestar la movilización constante del recurso humano dentro de este departamento.

## Referencias Bibliográficas

- AGUILERA PERALTA, G., 2002, La paz en el espacio local guatemalteco: los consejos de desarrollo, ¿Cuánto han impactado los entendimientos a la “Guatemala profunda”?, Guatemala.
- ARLECO, 2008, Profundizando en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, 21/05/2011, <http://www.buscarempleo.es/general/profundizando-en-terminos-de-eficiencia-eficacia-y-efectividad.html>
- CYTA Ciencia y Técnica Administrativa, Proyecto, Administración, 2008, Argentina, 21/05/2011, <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/proyectoinformatico/libro/c1/c1.htm>
- Diccionario electrónico Definición abc, Ciencia, 21/05/2011, <http://www.definicionabc.com/ciencia/analisis.php>
- Decreto No. 11-2002 Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.
- Decreto No. 57-92 Ley de Contrataciones del Estado.
- Decreto No. 33-2011 Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2012.
- Diccionario electrónico Wikipedia, , 21/05/2011, <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>
- Diccionario electrónico Wikiguate, 01/09/2010, <http://wikiguate.com.gt/wiki/Guatecompras>
- Diccionario Manual de la Lengua Española, 2007, 23va. Edición, México, Larousse Editorial, S.L, 21/05/2011, <http://drae2.es/>.
- FUNCEDE – Fundación Soros Guatemala, 2002, La descentralización en Guatemala, Guatemala.
- González M., Juan Carlos, La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad, 2002, 16/06/2011, <http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml>

- Mejía C., Carlos Alberto, Indicadores de Efectividad y Eficiencia, 1998, Documentos Planning, 16/06/2011, <http://planning.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>
- Pritchard, 1990, citado en; El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización, Gestión de calidad en la formación, Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, 2009, 15/06/2011, [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso\\_c omp/iv.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_c omp/iv.htm)
- Reglamento de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Acuerdo Gubernativo No. 461-2002, Modificaciones al Reglamento Acuerdos 229-2003 y 241-2003
- Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo, Página Electrónica, Guatemala, 21/05/2011, [http://sistemas.segeplan.gob.gt/siscodew/ddpgpl\\$modulo.indice](http://sistemas.segeplan.gob.gt/siscodew/ddpgpl$modulo.indice)
- THOMPSON, Mónica, Concepto de Proyecto, 2006, 21/05/2011 <http://www.promonegocios.net/proyecto/concepto-proyecto.html>.

## **Anexos**

### **Propuesta**

#### Guía de Información sobre la conformación y presentación de Expedientes de Proyectos

- Contenido:
  - Justificación
  - Cobertura
  - Beneficios
  - Beneficiarios
  - Objetivos
  - Fundamentación Teórica
  - Cursos de acción
  - Operativización de los cursos de acción
  - Presupuesto
  
- Justificación: La realización de la Practica Empresarial Dirigida –PED-, desarrollada específicamente en el Departamento Técnico de la Dirección Ejecutiva, órgano vigente del Consejo Departamental de Desarrollo del departamento de San Marcos, es el punto de partida para el estudio y análisis del trabajo que se lleva a cabo en el departamento Técnico específicamente en lo relacionado a la evaluación y aprobación de Proyectos y su incidencia en la efectividad del Departamento Técnico, en donde a través de la investigación con los diferentes actores se pudo determinar que este departamento no ha manifestado efectividad en los procedimientos que desarrolla, esto debido a varios factores que afectan dicha efectividad, entre los que mas resaltan es el constante cambio de personal en el mismo, así como la falta de divulgación de

información para las unidades ejecutoras de los proyectos, sean estas municipalidades u organizaciones no gubernamentales, pues al igual que el personal estas son cambiadas constantemente debido a factores políticos que intervienen en este tipo de instituciones gubernamentales.

Por lo que es importante crear una guía de información para las unidades ejecutoras en las cuales se manifieste concretamente el proceso y los requisitos que debe contener los expedientes para lograr así la agilidad del trabajo y mejorar los procesos, mediante los cuales se lograra la eficiencia y eficacia del trabajo del departamento, lo que redundará en la efectividad del departamento.

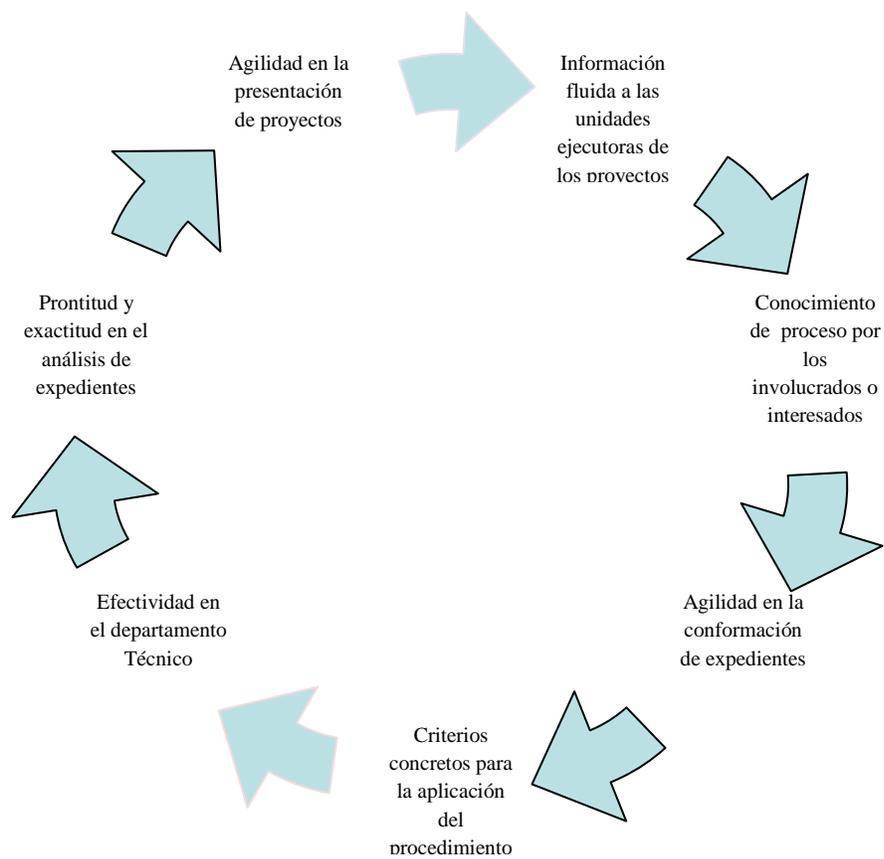
Es por ello que como estudiante y profesional se planifica y presenta la guía de información, a sabiendas que será un insumo que se puede utilizar como herramienta para mejorar los procesos y por ende lograr una incidencia positiva en el análisis y aprobación técnica de los expedientes de proyectos que se presentan.

- Cobertura: A nivel departamental considerando que se está generando para que el Departamento Técnico de la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos, distribuya la guía de información específicamente a las unidades ejecutoras involucradas en el proceso.
- Beneficios: La propuesta que se presenta busca beneficiar directamente al Departamento Técnico de la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo en el trabajo que desempeña, de la siguiente forma:
  - ✓ Información Fluida a las unidades ejecutoras
  - ✓ Conocimiento por los involucrados o interesados
  - ✓ Agilidad en la conformación de expedientes
  - ✓ Criterios socializados concretos para la aplicación de procedimientos
  - ✓ Prontitud y exactitud en el proceso de análisis de expedientes

- ✓ Efectividad en el departamento técnico
- ✓ Agilidad en la presentación y aprobación de proyectos

## Esquema No. 1

### Beneficios de la propuesta



Fuente: Creación Propia

- **Beneficiarios:** con la implementación de esta propuesta se beneficiara de manera directa a las personas encargadas de la conformación y presentación de expedientes de las unidades

ejecutoras y por ende a los miembros del Departamento Técnico de la Dirección Ejecutiva, pues se realizarán los procesos con mayor eficiencia y eficacia. Y de manera indirecta al Consejo Departamental de Desarrollo y a los favorecidos con los proyectos pues estos se realizarán más rápido puesto que se evitarán errores.

- **Objetivos de la Propuesta**

Objetivo General:

- ✓ “Proporcionar información a las unidades ejecutoras sobre la conformación, requisitos y presentación de los expedientes de los proyectos ante el Consejo Departamental de Desarrollo de San Marcos”.

Objetivos Específicos:

- ✓ Asegurar los procesos para la realización del análisis de los expedientes de proyectos por parte del departamento técnico.
- ✓ Alcanzar efectividad en los procedimientos que realiza el departamento técnico en relación al quehacer de las unidades ejecutoras.
- ✓ Establecer los criterios fundamentales para la formulación de expedientes con normativas, criterios y plazos específicos para la realización de cada una de las fases.

- **Fundamentación Teórica:**

Se le llama administración pública a la estructura de gobierno, es decir el conjunto de instituciones y funcionarios de todo un país, con el fin de llevar a cabo la administración de los asuntos políticos, económicos y sociales, en otras palabras, es todo el aparato integrado por servidores públicos con el fin de organizar, coordinar y colaborar con el funcionamiento de los asuntos públicos y asegurarse de la buena prestación del servicio

público. Por ello es de vital importancia que todo lo relacionado a un servicio deba ofrecerse con calidad, exactitud y prontitud, para lograr con ello el avance en prestación de servicios del aparato estatal.

La propuesta se fundamenta en lo referente a las finalidades de la administración pública, mismas que se basan en el mejoramiento de las prácticas administrativas del gobierno y la sistematización consciente de los procedimientos de la Administración Pública para un buen gobierno: A este respecto el objetivo principal en el estudio de la administración pública, es superar las prácticas administrativas del gobierno, para servir en mejor forma a los intereses del pueblo. Considerando que las guías son recursos actuales con los cuales cuenta la administración pública, mismas que adaptadas cultural y socialmente a los objetivos que se pretenden lograr, mejoran los procesos administrativos e informativos del gobierno. Siendo así la administración pública una disciplina práctica que exige la síntesis de las interpretaciones descriptivas y normativas para solucionar problemas reales y concretos.

Una guía técnica es un instrumento verdaderamente significativo que coadyuva a acelerar todo procedimiento y, la realidad local es menester de una serie de métodos que encaminen los procesos a un funcionamiento ecuánime, y máxime en un asunto de interés como lo es la conformación de expedientes de proyectos, requisitos fundamentales para la pronta ejecución de los mismos.

- Cursos de Acción: para la operativización de la propuesta es necesario realizar una serie de acciones tal como se menciona a continuación:
  - ✓ Creación de la unidad de información del departamento técnico: misma que pretende mantener una interacción directa para dar a conocer la información pertinente en relación a lo que se está desarrollando, la conformación, requisitos y presentación de expedientes de proyectos.

- ✓ Elaboración de guías e instrumentos de información para uso interno y externo del departamento técnico: se deben elaborar todos aquellos instrumentos que faciliten los procesos de información a los involucrados en el proceso del departamento técnico.
- ✓ Distribución de la guía. Se debe organizar pequeñas reuniones de trabajo con las unidades ejecutoras para establecer los criterios y dar a conocer el proceso, pues se considera que así se realizaría una distribución ordenada de los materiales, además que se pueden establecer los procedimientos concretos del trabajo.

Operativización de los Cursos de Acción: a continuación se presenta la guía de información para las unidades ejecutoras de los proyectos que deben ser entregadas a cada una de ellas en las reuniones o en la oficina de información que se planifiquen dentro del departamento técnico. No sin antes mencionar que este es un recurso de información pero el personal del mismo debe realizar o desarrollar las actividades o acciones que se consideren necesarias en cada una de las fases de análisis y aprobación técnica de los expedientes.

## **Guía de Información Unidades Ejecutoras - Departamento Técnico**

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

#### **Pasos a Desarrollar para la Conformación y Presentación de Expedientes de Proyectos**

Un proyecto atraviesa distintas etapas para que llegue a cumplirse, la primera es la de la preinversión, se basa en toda la información disponible y con todas las respuestas a las preguntas planteadas, para pensar más allá y establecer si se implementará, se rechazará o aplazará dicha idea, la cual al implementarla se convierte en un proyecto.

Dicho proyecto debe ponerse a consideración del Consejo en pleno para que sea aprobado y pueda llegar a realizarse.

Una vez aprobado deben presentarse los datos del proyecto a la Secretaria General de Planificación para que seguidamente sean ingresados a la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo en donde con miras a una mejora continua, relacionada con la implementación de un proyecto, el expediente será minuciosamente revisado, para que el proceso de análisis sea el correcto y se haga con prontitud por parte de la unidad técnica.

Los pasos a seguir son:

#### **Paso No. 1**

Como primer momento debe presentar el proyecto a la Secretaria General de Planificación –SEGEPLAN- , en donde debe prestar atención que todos los datos que se requieren sean correctos, verifique el nombre correcto del proyecto para evitar confusiones y retrasos al momento de obtener su código del sistema nacional de inversión pública –SNIP- , especifique comunidad, aldea, municipio y departamento en donde se va a desarrollar el proyecto.

#### **Paso No. 2**

Seguidamente los proyectos ingresan al Consejo Departamental de Desarrollo mediante la Secretaria General de Planificación – SEGEPLAN-, directamente a la unidad técnica en donde se procede al análisis de la documentación necesaria misma que debe ir en orden y requisitos completos para evitar retrasos o que el expediente le sea devuelto. Por tanto verifique la siguiente documentación.

## REQUISITOS DE LOS EXPEDIENTES DE PROYECTOS

### Consejo Comunitario de Desarrollo

Nombre del Proyecto:

Ubicación del Proyecto:

1	Solicitud escrita dirigida al Consejo Municipal de Desarrollo COMUDE.	<input type="text"/>
2	Certificación del acta de Priorización del Proyecto.	<input type="text"/>
3	Certificación del acta de aprobación del aporte y copia del libro.	<input type="text"/>
4	Fotocopia del acta de integración del Consejo Comunitario de Desarrollo COCODE del libro	<input type="text"/>
5	Constancia de inscripción del COCODE en la Municipalidad.	<input type="text"/>
6	Fotocopia de Cedula o DPI del presidente COCODE.	<input type="text"/>
7	Credencial del Presidente de COCODE.	<input type="text"/>
8	Acta de Derechos de Paso (Copia del Libro).	<input type="text"/>
9	Copia de Escritura de Terreno.	<input type="text"/>
10	Acreditamiento de la cuentadancia del Consejo Comunitario de Desarrollo (Si es Unidad Responsable de la ejecución se solicitara posterior a la firma del convenio).	<input type="text"/>
11	Fotocopia de la constancia de Inscripción al Registro Tributario Unificado.	<input type="text"/>

## REQUISITOS DE LOS EXPEDIENTES DE PROYECTOS

**Municipalidad o Unidad Responsable de la Ejecución**

**Nombre del Proyecto:**

**Ubicación del Proyecto:**

1	Solicitud Escrita al Consejo Departamental de Desarrollo.	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
2	Certificación de Acta de Priorización.	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
3	Formulario SNIP.	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
4	Documentación Técnica:	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
	a) Perfil del Proyecto.	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
	b) Presupuesto por renglones y precios unitarios.	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
	c) Cronograma de Trabajo.	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
	d) Especificaciones Técnicas generales y específicas.	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
	e) Juego completo de planos.	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
	b,c,d, y e deberán estar timbrados, sellados y firmados por profesional en la rama, colegiado activo y con el Vo. Bo. del Alcalde o Representante legal de la Unidad Responsable de la Ejecución.	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
	f) Resolución de Evaluación Ambiental Aprobado por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
5	Documentos Legales:	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
	a) Derechos de Paso.	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
	b) Copia de Escritura de Terreno.	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
6	Certificación del Acta de Aporte de la Unidad Ejecutora del Proyecto.	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>

7	Certificación del Acuerdo en el que se determina que los proyectos se ejecutaran por contrato	<input type="checkbox"/>
8	Certificación del acta de Toma de posesión del Alcalde o del Representante Legal de la Unidad Responsable de la Ejecución.	<input type="checkbox"/>
9	Fotocopia de Cedula o DPI del Alcalde Municipal o del Representante Legal de la Unidad Responsable de la Ejecución.	<input type="checkbox"/>
10	Fotocopia de la Credencial del Alcalde Municipal extendida por el tribunal Supremo Electoral	<input type="checkbox"/>
11	Acta donde se da Anuencia para la realización del Proyecto de la Unidad Ejecutora.	<input type="checkbox"/>
12	Aval del Ente Rector.	
13	Copia de la Escritura de Constitución y Estatus (Cuando la Unidad Responsable de la Ejecución es una Asociación u Organización no Gubernamental).	<input type="checkbox"/>
14	Cuando la Unidad Responsable de la Ejecución es una Asociación u Organización no Gubernamental ONG, constancia de estar inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria.	<input type="checkbox"/>
15	Cuando la Unidad Responsable de la Ejecución es una Asociación u Organización no Gubernamental ONG, constancia de Cuentadancia.	<input type="checkbox"/>

Según artículo 20 de la Ley de Contrataciones del Estado, decreto 57-92.

### **Paso No. 3**

Seguidamente del análisis que se le realice a la documentación que se ha presentado con anterioridad, el proyecto pasa a la unidad de supervisión del CODEDE en donde el personal encargado de el mismo, desarrollara una evaluación del juego de planos que usted presento dentro de la documentación y verificará los presupuestos: el integrado, el desglosado y el cronograma de avance de la obra física y financieramente hablando, así como las especificaciones técnicas.

**Atención:** si el expediente tiene errores o carece de algún documento, será devuelto a la unidad ejecutora mediante llamada telefónica y entregado a la misma con un conocimiento que se debe firmar por ambas partes unidad ejecutora y departamento técnico, teniendo un plazo de tres días para realizar las modificaciones pertinentes y regresarlos nuevamente a la unidad técnica para su reevaluación.

### **Paso No. 4**

Al momento que el expediente ha llenado todos los requisitos y requerimientos necesarios regresa a la unidad técnica del CODEDE para la elaboración del convenio de financiamiento de la obra, mismo que según las solicitudes puede ser de financiamiento completo o cofinanciamiento. Los documentos que aquí deben incluirse son los siguientes:

## REQUISITOS DE LOS EXPEDIENTES DE PROYECTOS

**Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo**

**Nombre del Proyecto:**

**Ubicación del Proyecto:**

1	Dictamen de la Unidad Técnica Departamental, verificando que la obra este en el programa de inversión Física y Financiera o comprobando que fue aprobada su transferencia y/o reprogramación.	<input style="width: 100%; height: 60px;" type="text"/>
2	Fotocopia de la Cedula del Presidente del Consejo Departamental de Desarrollo.	<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>
3	Fotocopia del Acta de Toma de Posesión del Presidente del Consejo Departamental de Desarrollo.	<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>
4	Elaboración del Convenio	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>

### **Paso No.5**

Se debe recordar que la obra la adjudica la unidad ejecutora del proyecto por lo que las empresas oferentes deberán presentar la siguiente documentación ante la convocatoria a licitación realizada por la entidad ejecutora, en el sistema de Guatecompras.

## REQUISITOS DE LOS EXPEDIENTES DE PROYECTOS

### Empresa Adjudicada

**Nombre del Proyecto:**

**Ubicación del Proyecto:**

1	Carta de presentación de la Oferta.	<input type="text"/>
2	Patente de Comercio.	<input type="text"/>
3	Fotocopia de NIT.	<input type="text"/>
4	Registro Mercantil.	<input type="text"/>
5	Nombramiento del Representante Legal.	<input type="text"/>
6	Copia de Cédula de Vecindad o DPI del Representante Legal	<input type="text"/>
7	Inscripción en Guatecompras.	<input type="text"/>
8	Inscripción en la SAT.	<input type="text"/>
9	Declaración Jurada.	<input type="text"/>
10	Ultima declaración del IVA.	<input type="text"/>
11	Ultima declaración del ISR.	<input type="text"/>
12	Constancia de Precalificado Vigente.	<input type="text"/>
13	Constancia de Precalificado Específica.	<input type="text"/>
14	Fianza de Sostenimiento de Oferta.	<input type="text"/>
15	Cronograma de Inversión del Anticipo (Empresa Adjudicada).	<input type="text"/>

16	Elaboración y Firma del Contrato.	<input type="text"/>
17	Acta de Aprobación del Contrato.	<input type="text"/>
18	Formularios Contables Oficiales de la Unidad Responsable de la Ejecución (7-B, 63-A o 1-D según el caso).	<input type="text"/>

Según artículos 26, 46 y 76 de la Ley de Contrataciones del Estado, decreto 57-92.

**Atención:** de los demás oferentes se presentaran los numerales 1, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.

De aquí en adelante el expediente continúa conformándose según el avance físico y financiero de la obra, por lo que la responsabilidad del seguimiento es de los actores involucrados en la misma.

#### **Paso No. 6**

Seguidamente para solicitar el anticipo y/o primer desembolso deben cumplirse con la documentación siguiente, todo ello para poder retirar el efectivo que servirá para iniciar los trabajos de determinado proyecto.

#### **Atención:**

Existen casos especiales en donde para la entrega del anticipo se necesita un Dictamen de Aprobación por el Consejo Nacional para la Protección de la Antigua Guatemala (Constitución de Edificios de obra Civil) dentro de los perímetros del Decreto 60-69.

## REQUISITOS DE LOS EXPEDIENTES DE PROYECTOS

### Anticipo y/o Primer Desembolso 20%

**Nombre del Proyecto:**

**Ubicación del Proyecto:**

1	Convenio de Cofinanciamiento o Financiamiento.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>
2	Aprobación de Documentos de Cotización.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>
3	Bases de Cotización y/o Licitación.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>
4	Publicación de Anuncios y Convocatorias de Guatecompras y otros medios de comunicación	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>
5	Nombramiento de la Junta de Cotización y/o Licitación.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>
6	Acta de Recepción y Apertura de Plicas.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>
7	Cuadro de Calificación de los Oferentes.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>
8	Acta de Adjudicación.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>
9	Acta de Aprobación de la Adjudicación.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>
10	Fotocopia del Proceso de Cotización y/o Licitación (Guatecompras NOG Completo).	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>
11	Copia de las Ofertas Recibidas.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>

Según artículos 17, 18 24, 38, 58 y 62 de la Ley de Contrataciones del Estado, decreto 57-92.

### **Paso No. 7**

El desembolso del dinero debe hacerse conforme el proyecto va avanzando, por lo que para la segunda fase o segundo desembolso deben presentarse los siguientes documentos.

## REQUISITOS DE LOS EXPEDIENTES DE PROYECTOS

### Segundo Desembolso

**Nombre del Proyecto:**

**Ubicación del Proyecto:**

1	Informe de Avance Físico del Proyecto por parte del Supervisor Consejo Departamental de Desarrollo, de la S CEP o del Consejo Regional.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="checkbox"/>
2	Dictamen de la Unidad Técnica Departamental.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="checkbox"/>
3	Constancia de Cuenta Escritural y/o Constancia de Cuenta Mancomunada.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="checkbox"/>
4	Fotocopia del Libro de Bitácora.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="checkbox"/>
5	Certificación del Acta de Inicio del Proyecto.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="checkbox"/>
6	Foto del Rotulo Instalado en el proyecto y fotos del proyecto.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="checkbox"/>
7	Fotocopia del Contrato de Ejecución Firmado por la Contraloría General de Cuentas.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="checkbox"/>
8	Fotocopia de las Fianzas a Favor de la Unidad Responsable de la Ejecución.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="checkbox"/>
	a) Fianza de cumplimiento del Contrato (10%-20%).	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="checkbox"/>
	b) Fianza de Anticipo (100%).	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="checkbox"/>
9	Copia de la Boleta de Deposito del Primer Desembolso.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="checkbox"/>
10	Liquidación y fotocopia de la factura del pago del anticipo.	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="checkbox"/>
11	Formularios Contables Oficiales de la Unidad Responsable de la Ejecución (7-B, 63-A o 1-D según el caso).	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="checkbox"/>

**Paso No. 8**

Seguidamente con cada desembolso que se realice hasta el penúltimo, deben presentarse los documentos siguientes:

<b>REQUISITOS DE LOS EXPEDIENTES DE PROYECTOS</b>		
<b>Siguientes Desembolsos</b>		
<b>Nombre del Proyecto:</b>	<input type="text"/>	
<b>Ubicación del Proyecto:</b>	<input type="text"/>	
1	Informe de Avance Físico del Proyecto por parte del Supervisor Consejo Departamental de Desarrollo, de la S CEP o del Consejo Regional.	<input type="text"/>
2	Dictamen de la Unidad Técnica Departamental.	<input type="text"/>
3	Liquidación mas fotocopia de las facturas de la empresa que ejecuta la obra por el pago del primer y subsiguientes desembolsos.	<input type="text"/>
4	Fotocopia del Libro de Bitácora.	<input type="text"/>
5	Fotos del Proyecto.	<input type="text"/>

**Paso No. 9**

Cuando el proyecto está finalizado se realiza en último desembolso y para este proceso deben cumplirse los requisitos siguientes:

## REQUISITOS DE LOS EXPEDIENTES DE PROYECTOS

### Previo al Último Desembolso

Nombre del Proyecto:

Ubicación del Proyecto:

1	Nombramiento de comisión Receptora y Liquidadora de la obra.	<input type="text"/>
2	Certificación del Acta de Recepción del proyecto u obra.	<input type="text"/>
3	Informe de Avance Físico del Proyecto por parte del Supervisor Consejo Departamental de Desarrollo, de la S CEP o del Consejo Regional.	<input type="text"/>
4	Dictamen de la Unidad Técnica Departamental.	<input type="text"/>
5	Fotocopia del Libro de Bitácora.	<input type="text"/>
6	Fotos del Proyecto.	<input type="text"/>
7	Fotocopia de las Fianzas a Favor de la Unidad Responsable de la Ejecución.	<input type="text"/>
	a) Fianza de Conservación de obra o de calidad de Funcionamiento (15%).	
	b) Fianza de Saldo Deudores (5%).	<input type="text"/>
8	Liquidación y fotocopia de facturas de desembolsos anteriores.	<input type="text"/>
9	Formularios Contables Oficiales de la Unidad Responsable de la Ejecución (7-B, 63-A o 1-D según el caso).	
10	Factura y Acta de Liquidación, Aprobación de la Liquidación Art. 56 y 57 de la Ley.	<input type="text"/>

Según artículos 55, 67 y 70 de la Ley de Contrataciones del Estado, decreto 57-92.

## **Ley de Contrataciones del Estado**

### **Decreto 57-92**

#### **Artículos Relacionados**

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

**Artículo 18. Documentos de licitación.** Para llevar a cabo la licitación pública, deberán elaborarse, según el caso, los documentos siguientes:

1. Bases de licitación.
2. Especificaciones generales.
3. Especificaciones técnicas.
4. Disposiciones especiales, y
5. Planos de construcción, cuando se trate de obras.

**Artículo 20. Especificaciones generales, técnicas, disposiciones especiales y planos de construcción.** La autoridad superior velará porque las especificaciones generales, técnicas, disposiciones especiales o planos de construcción, sean congruentes o se ajusten al contenido de las bases y a las necesidades que motiven la contratación. En el reglamento de esta ley se determinará todo lo relativo a esta materia.

La entidad licitante o contratante no deberá fijar especificaciones técnicas o disposiciones especiales que se requieran o hagan referencia a determinadas marcas, nombres comerciales, patentes, diseños, tipos, orígenes específicos, productores o proveedores, salvo que no exista otra manera suficientemente precisa y comprensible para describir los requisitos de la licitación o contratación, y siempre que en tales casos, se incluyan en las especificaciones, requisitos y

documentos de licitación o contratación, expresiones como: o equivalente, o semejante, o similar, o análogo.

**Artículo 24. Presentación de ofertas y apertura de plicas.** Las ofertas y demás documentos de licitación deberán entregarse directamente a la junta de licitación, en el lugar, dirección, fecha, hora y en la forma que señalen las bases. Transcurridos treinta (30) minutos de la hora señalada para la presentación y recepción de ofertas, no se aceptará alguna más y se procederá al acto público de apertura de plicas. De todo lo actuado se levantará acta correspondiente en forma simultánea.

**Artículo 26. Declaración jurada.** Los oferentes que participen en las licitaciones, cotizaciones y quienes estuvieran comprendidos en los casos de excepción contemplados en esta ley, presentará junto con la oferta, declaración jurada de no estar comprendidos en ninguno de los casos a que se refiere el artículo 80 de esta ley. Si se descubriere falsedad en la declaración, la autoridad a que corresponda la adjudicación descalificará a aquel oferente, sin perjuicio de poner el hecho en conocimiento de los tribunales de justicia.

En caso de que la falsedad de la declaración fuere descubierta estando en ejecución o terminando el servicio o la obra respectiva, los adjudicatarios responderán por los daños o perjuicios que se produzcan por tal causa, aplicándoles las sanciones previstas en la presente ley y trasladando lo conducente a los tribunales de justicia.

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

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

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

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

**Artículo 46. Contrato abierto.** Queda exonerada de los requisitos de licitación y cotización, la compra de bienes y suministros que lleven a cabo los organismos del Estado y dependencias a que se refiere el artículo 1 de esta ley, quienes la podrán hacer directamente con los proveedores con quienes el Ministerio de Finanzas Públicas, previa calificación de proveedor, de cotización y adjudicación, de los distintos rubros, hubiera celebrado contratos abiertos. El reglamento de esta ley, determinará todo lo relativo a esta materia.

**Artículo 55. Inspección y recepción final.** Cuando la obra esté terminada, el contratista deberá constituir las fianzas de conservación de obra o de calidad, o de funcionamiento, según sea el contrato, y de saldos deudores y dar aviso por escrito al supervisor o su equivalente de la conclusión de los trabajos y con esta diligencia se interrumpirá el plazo de ejecución. El supervisor hará la inspección final dentro de los siguientes quince (15) días hábiles, plazo dentro del cual si la obra no está conforme a planos y especificaciones, manifestará por escrito sus observaciones al contratista para que éste proceda a corregir las deficiencias, y si los trabajos estuvieran correctamente concluidos, el supervisor rendirá informe pormenorizado a la autoridad administrativa superior de la entidad correspondiente, la que dentro de los cinco (5) días siguientes nombrará la comisión receptora y liquidadora de la obra, integrada con tres miembros, con la que colaborarán el supervisor o su equivalente y el representante del contratista.

Según la magnitud de la obra, la comisión deberá elaborar el acta de recepción definitiva de la misma dentro de los treinta y cinco (35) días siguientes a la fecha de notificación de su nombramiento. Si la comisión comprueba que los trabajos están ejecutados satisfactoriamente, suscribirá el acta de recepción final de los mismos, y en caso contrario hará constar en acta:

- a) Las correcciones o trabajos extras que debe efectuar el contratista.
- b) El tiempo a emplearse.
- c) Si el tiempo para ejecutar los trabajos se incluye dentro del plazo contractual o si procede conceder tiempo adicional para ejecutarlo.

Al recibirse el aviso por escrito del delegado residente o su equivalente, de encontrarse satisfechos los requerimientos de la comisión receptora, ésta dentro del término de cinco (5) días procederá a efectuar nueva inspección, suscribiendo el acta correspondiente. La fecha de recepción definitiva de la obra será la del cierre de la última acta. A partir de la fecha de esta acta la entidad de que se trate deberá velar por la conservación de la obra.

En materia de bienes, suministros y servicios, se estará a lo que dispone este artículo, en los que fuere aplicable.

**Artículo 58. Anticipo.** En construcción de obras puede otorgarse un anticipo supervisado hasta del veinte por ciento (20%) del valor del contrato. El porcentaje anterior se calculará sobre el valor original del contrato sin tomar en cuenta el valor del equipo que se adquiriera mediante cartas de crédito abiertas por la entidad contratante.

Podrá otorgarse anticipo supervisado hasta del veinte por ciento (20%) en contrataciones de bienes por fabricar localmente y hasta del diez por ciento (10%) cuando se trate de servicios de consultoría.

Los porcentajes se calcularán sobre el valor original ajustado del contrato conforme lo establece el reglamento de esta ley. Cuando se trate de obras con financiamiento externo se estará a lo que se establezca en los convenios respectivos, pero sin reducir los porcentajes establecidos en este artículo.

El contratista amortizará el anticipo mediante la deducción que se le haga en cada pago, de acuerdo con el procedimiento establecido en el reglamento.

Si el contratista no inicia la obra e invierte el anticipo recibido, dentro de los términos contractuales, pagará el interés legal (tasa activa), sobre el anticipo recibido, en favor del Estado o reintegrará el anticipo.

**Artículo 62. Plazo para pagos.** Los pagos por estimaciones de trabajo, derivados de los contratos de obras por servicios prestados o por bienes y suministros se harán al contratista dentro del plazo de treinta (30) días posteriores a la fecha en que fuere presentada la documentación completa que se estipule en el contrato.

Se entiende por efectuado el pago, cuando el cheque que lo cubra se encuentre a disposición del contratista.

**Artículo 67. De conservación de obra o de calidad o de funcionamiento.** El contratista responderá por la conservación de la obra, mediante depósito en efectivo, fianza, hipoteca o prenda, a su elección, que cubra el valor de las reparaciones de las fallas y desperfectos que le sean imputables y que aparecieren durante el tiempo de responsabilidad de dieciocho (18) meses contados a partir de la fecha de recepción de la obra. Tratándose de bienes y suministros, deberá otorgarse garantía de calidad y/o funcionamiento, cuando proceda. La garantía de conservación de obra, o de calidad y/o funcionamiento, deberá otorgarse por el equivalente al quince por ciento (15%) del valor original del contrato, como requisito previo para la recepción de la obra, bien o suministro.

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

**Artículo 70. Garantías.** El contratista deberá garantizar mediante seguro, depósito en efectivo, hipoteca o prenda, que cubran los riesgos a que estén sujetos los bienes, suministros u obras, según se indique en las bases. Tales garantías cubrirán los riesgos que se determinen en el contrato.

**Artículo 72. Registro de precalificados de consultores.** Adscrito a la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica, funciona el registro de consultores, en el que serán inscritos los interesados, atendiendo a la especialidad y experiencia en figurar en dicho registro.

- Presupuesto:

<b>Descripción</b>		<b>Monto</b>
Recursos Materiales		
	Papelería y Útiles.	Q500.00
	Reproducción	Q2,000.00
	Distribución	Q250.00
Recursos Humanos		
	Capacitación	Q1,500.00
Gastos Varios		
	Gastos Imprevistos	Q250.00
<b>Total</b>		<b>Q4,500.00</b>

## Cédulas de Entrevistas

### Cédula No. 1 Entrevista a Secretaria

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



### GUIA DE ENTREVISTA

A continuación se presentan una serie de cuestionamientos que servirán de base para la realización de la “Evaluación del Proceso de Análisis y Aprobación de Expedientes de Proyectos y su Incidencia en la Efectividad del Departamento Técnico”, la que se realiza en el marco de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-, la que tiene como finalidad realizar un análisis con fines estrictamente estudiantiles.

#### I. DATOS GENERALES

Puesto \_\_\_\_\_ Años de desempeñarlo \_\_\_\_\_

Nivel Académico \_\_\_\_\_

#### II DATOS ESPECIFICOS

1.Cuál es la relación laboral establecida con el departamento técnico del consejo departamental de desarrollo:

---

---

---

2.Cuál es el procedimiento de recepción de expedientes de proyectos para su análisis y aprobación

---

---

---

3. Se cuentan con guías o manuales para el ingreso y recepción de los expedientes de obras presentadas dentro del CODEDE. Si\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ defina cuales son

---

---

4. Se le brinda apoyo a las unidades ejecutoras para la conformación y recepción de expedientes. SI\_\_\_ NO\_\_\_ de que tipo

---

---

5. Cuáles son las principales debilidades que ha observado en el proceso de conformación y recepción de los expedientes

---

---

6. Se le brinda algún seguimiento a las unidades ejecutoras después de la presentación de expedientes

---

---

7. Se cuenta con directorios actualizados de las unidades ejecutoras de proyectos para la coordinación en la recepción de expedientes

---

---

## Cédula No. 2 Entrevista a Supervisores

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



### GUIA DE ENTREVISTA

A continuación se presentan una serie de cuestionamientos que servirán de base para la realización de la “Evaluación del Proceso de Análisis y Aprobación de Expedientes de Proyectos y su Incidencia en la Efectividad del Departamento Técnico”, la que se realiza en el marco de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-, la que tiene como finalidad realizar un análisis con fines estrictamente estudiantiles.

#### I. DATOS GENERALES

Puesto \_\_\_\_\_ Años de desempeñarlo \_\_\_\_\_

Nivel Académico \_\_\_\_\_

1.Cuál es la relación laboral que establece con el departamento técnico del CODEDE

---

---

2. Como es el proceso de enlace que usted tiene con el concejo departamental de desarrollo y las oficinas municipales de planificación

---

---

3.Cuál es el procedimiento utilizado para la revisión, análisis y aprobación de los expedientes, planos, especificaciones técnicas, Presupuesto y Precios Unitarios previo a la realización de los convenios.

REVISION \_\_\_\_\_

---

ANALISIS \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

APROBACION \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Se tienen tiempos especificados para la realización del análisis y aprobación de los expedientes. SI\_\_\_ NO\_\_\_ cuales

están informados las unidades enlace de los mismos  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Cuenta con manuales o guías de procedimientos para la realización de estas acciones  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Lo capacitan periódicamente para la efectividad y eficiencia del trabajo en relación al análisis y aprobación de los expedientes  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Recibe supervisión y asistencia o apoyo en relación a el análisis y aprobación de expedientes  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Cuales considera que son las mayores limitaciones que enfrentan las municipalidades en relación a la conformación y análisis de los expedientes  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Cuentan las municipalidades o unidades ejecutoras con guías o manuales para elaborar, presentar y dar seguimiento a los expedientes que ingresan en el CODEDE  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Cuáles son los criterios básicos para que un expediente de proyecto sea autorizado y validado  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

OBSERVACIONES  
\_\_\_\_\_

### Cédula No. 3 Entrevista a Técnicos

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



#### GUIA DE ENTREVISTA

A continuación se presentan una serie de cuestionamientos que servirán de base para la realización de la “Evaluación del Proceso de Análisis y Aprobación de Expedientes de Proyectos y su Incidencia en la Efectividad del Departamento Técnico”, la que se realiza en el marco de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-, la que tiene como finalidad realizar un análisis con fines estrictamente estudiantiles.

#### I. DATOS GENERALES

Puesto \_\_\_\_\_ Años de desempeñarlo \_\_\_\_\_

Nivel Académico \_\_\_\_\_

1. Cuáles son las actividades básicas que desarrolla el departamento técnico dentro del CODEDE

---

---

2. Con que instancias se coordina para el funcionamiento del departamento técnico dentro del CODEDE

---

---

3. Como es el proceso desarrollado con el consejo departamental de desarrollo y las oficinas municipales de planificación

---

---

4.Cuál es el procedimiento utilizado para la revisión, análisis y aprobación de los expedientes, planos, especificaciones técnicas, Presupuesto y Precios Unitarios previo a la realización de los convenios.

REVISION \_\_\_\_\_

---

ANALISIS \_\_\_\_\_

---

APROBACION \_\_\_\_\_

---

5. Se tienen tiempos especificados para la realización del análisis y aprobación de los expedientes. SI\_\_\_ NO\_\_\_ cuales

informados las unidades enlace de los mismos están

---

---

6. Cuenta con manuales o guías de procedimientos para la realización de estas acciones

---

---

7. Lo capacitan periódicamente para la efectividad y eficiencia de s trabajo en relación al análisis y aprobación de los expedientes

---

---

8. Recibe supervisión y asistencia o apoyo en relación a el análisis y aprobación de expedientes

---

---

9. Cuales considera que son las mayores limitaciones que enfrentan las municipalidades en relación a la conformación y análisis de los expedientes

---

---

10. Cuentan las municipalidades o unidades ejecutoras con guías o manuales para elaborar, presentar y dar seguimiento a los expedientes que ingresan en el CODEDE

---

---

11. Cuáles son los criterios básicos para que un expediente de proyecto sea autorizado y validado

---

---

12. Considera que el análisis de expedientes y aprobación de los proyectos inciden en el funcionamiento del departamento técnico.

---

---

13. Mediante que acciones o actividades se desarrolla el control interno del departamento técnico

---

---

14. se cuenta con listas de verificación o seguimiento de los expedientes que ingresan y de los problemas o debilidades que presenta cada uno de ellos

---

---

15. Se informa con agilidad, eficiencia y eficacia de los requerimientos o reparos de los expedientes a las unidades para que no se atrasen los procesos SI\_\_\_ NO\_\_\_ de qué manera se realiza

---

---

16. se cuenta con los recursos necesarios para la revisión y aprobación de expedientes de manera ágil y eficiente dentro del departamento técnico SI\_\_\_ NO\_\_\_ mencione cuales son

---

---

17. Considera que los objetivos planteados dentro del departamento se cumplen en cuanto a la aprobación y análisis de los expedientes

---

---

**OBSERVACIONES**

---

---

---

## Cédula No. 4 Entrevista a Asistente Técnico-Administrativo

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



### GUIA DE ENTREVISTA

A continuación se presentan una serie de cuestionamientos que servirán de base para la realización de la “Evaluación del Proceso de Análisis y Aprobación de Expedientes de Proyectos y su Incidencia en la Efectividad del Departamento Técnico”, la que se realiza en el marco de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-, la que tiene como finalidad realizar un análisis con fines estrictamente estudiantiles.

#### I. DATOS GENERALES

Puesto \_\_\_\_\_ Años de desempeñarlo \_\_\_\_\_

Nivel Académico \_\_\_\_\_

#### II DATOS ESPECIFICOS

1.Cuál es la relación laboral establecida con el departamento técnico de la Dirección Ejecutiva del Consejo Departamental de Desarrollo:

---

---

---

2.Cuál es el procedimiento de recepción de expedientes de proyectos para su análisis y aprobación

---

---

---

3. Se cuentan con guías o manuales para el ingreso y recepción de los expedientes de obras presentadas dentro del CODEDE. Si\_\_\_\_\_ NO\_\_\_ defina cuales son

---

---

4. Se le brinda apoyo a las unidades ejecutoras para la conformación y recepción de expedientes. SI\_\_ NO\_\_ Si su respuesta es afirmativa, favor de indicar que tipo de apoyo

---

---

5. Cuáles son las principales debilidades que ha observado en el proceso de conformación y recepción de los expedientes

---

---

6. Se le brinda algún seguimiento a las unidades ejecutoras después de la presentación de expedientes

---

---

7. Se cuenta con directorios actualizados de las unidades ejecutoras de proyectos para la coordinación en la recepción de expedientes

---

OBSERVACIONES