

PE-A1-14
L581
C.2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

B. UPAMA - I-5812 - 2006 C.2



CLAUDIA LISSETTE LEONARDO VALLE

GUATEMALA , MAYO DE 2006

Marta Victoria Morales Maldonado de Téllez
Licenciada en Letras
Colegiado No. 3439
4ª. Calle 48-96 Zona 2 Mixco Col. Molino de las Flores. Guatemala
Tel. casa 24355379
Tel. cel. 54012431
Fax 24355379
E-mail mmtellez3@yahoo.com – mmtellez@tutopia.com

Guatemala, 31 de marzo de 2006

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida- (E.P.S.), del tema: "Presupuesto como instrumento de planificación y control" realizado por Claudia Lissette Leonardo Valle carné No. 01-05-20 2005-635, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que la misma cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

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

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



Marta Morales de Téllez

Ariel De Leon Maldonado
Administrador de Empresas
8ª. Av. 13-60 zona 12
Tel. 24732028
Movil: 54018400
Dirección electronica:

Guatemala, febrero 07 del 2006.

Señores
Facultad de Ciencias Economicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría, de la Practica Empresarial Dirigida del tema **:"PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE PLANIFICACION Y CONTROL"**, realizado por **Claudia Lissette Leonardo Valle**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que la misma cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Tecnico Profesional, por lo tanto **doy el dictamen de aprobado** al tema desarrollado en la Practica Empresarial Dirigida.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme,

Atentamente,



Ariel De Leon Maldonado
Tutor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0013-2006

El Infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cobar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas **LEONARDO VALLE, CLAUDIA LISSETTE.**

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Terna Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área de Administración: Licda. Sonia Mendoza

Área de Mercadeo: Ing. Edwin Areano

Área de Finanzas: Lic. Hugo Perla

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de: 88**.

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado “PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL” habiendo obtenido la nota global de: 72.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.
5. El examen oral se practicó el día 29 Del mes de: ABRIL

del año: 2006 Iniciándose a las: 14:30

Con el resultado siguiente:

Aspecto	Punteo máximo	Calificación
1 Dominio/conocimiento de los temas		
Muestra conocimiento y dominio de los temas de Administración, Mercadeo y Finanzas.	15 Pts	10
Muestra conocimiento del contexto en el que desarrollo su proyecto PED, y la problemática existente con relación al tema.	10 Pts	08
2 Fundamentos teóricos y uso de lenguaje técnico		
Fundamenta sus ideas y argumentos en enfoques actualizados. Utiliza correctamente el lenguaje técnico. La información presentada es completa y válida.	10 Pts	06
3 Propuestas de solución de la problemática detectada o de aplicación en su medio de desempeño profesional		
Plantea como resolver la problemática detectada o como llevar a cabo acciones para implementar cambios. Define lineamientos generales de como resolver problemas o aplicar medidas de cambio (plan de implementación). Las propuestas son factibles y adecuadas de acuerdo a lo descrito como situación del contexto. Hace referencia a los resultados esperados y las limitaciones de su propuesta.	25 Pts	18
4 Lógica y congruencia de los planteamientos		
Presenta de forma lógica sus planteamientos e ideas. Las ideas y planteamientos son congruentes.	10 Pts	08
5 Conclusiones y recomendaciones		
Presenta conclusiones y recomendaciones válidas y congruentes de acuerdo a lo planteado.	10 Pts	06
5 Interrogantes planteadas		
Responde con acierto a las interrogantes planteadas por los examinadores.	20 Pts	16
TOTAL		72

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de (88) = 44

La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de (72) = 36

De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

LEONARDO VALLE, CLAUDIA LISSETTE

Ha sumado la nota final de: 80 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

De 0 a 69	Reprobado
De 70 a 89	Aprobado
De 90 a 94	Aprobado con distinción
De 95 a 100	Aprobado con honores

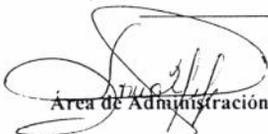
7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 80 Puntos en la categoría de:

Aprobado

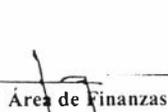
La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

18:00 Horas del día: 29 Del mes de: ABRIL

Del año: 2006


Área de Administración


Área de Mercadeo


Área de Finanzas


Decano Facultad de Ciencias Económicas




Vicerrectoría Académica


Secretaría General

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría



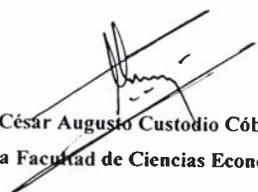
Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00012-2006-ACA-A.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 10 DE MAYO 2006**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Ariel de León asesor, y Licenciada Marta de Téllez revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -EPS- titulada "PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL". Presentada por la estudiante Claudia Lissette Leonardo Valle, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0013.2006 de fecha 29 de abril de 2006; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciado.




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

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Infinita gratitud por haberme iluminado en el sendero de la vida, por permitirme lograr alcanzar cada una de las metas propuestas en la vida y por haber sido el refugio donde encontré apoyo en los momentos difíciles de mi carrera.

A MI PADRES

Francisco Leonardo Reynoso
Edelmira Valle Guerra de Leonardo

Que mi triunfo sea un agradecimiento a sus múltiples esfuerzos y su apoyo grandioso por inculcar siempre sabiduría espiritual, que Dios los bendiga siempre.

A MIS HERMANOS

Miriam Maritza Leonardo Valle
Francisco Antonio Leonardo Valle
Maerlyn Patricia Leonardo Valle

Gracias por su apoyo incondicional y múltiples consejos en mi desarrollo profesional.

A MIS SOBRINOS

Que mi esfuerzo y dedicación les sirva como ejemplo y aliciente para su superación personal.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Por haberme brindado el apoyo necesario en la actualización de mis conocimientos y así poder culminar mis estudios para obtener el título deseado.

AL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL -INFOM-

Por brindarme el apoyo necesario al permitirme realizar la Práctica Empresarial Dirigida -PED-.

AL GERENTE DE LA INSTITUCION

Por su apoyo moral e incondicional para el desarrollo de mi Práctica Empresarial Dirigida.

AL LICENCIADO ARIEL DE LEON

Por la orientación brindada y motivarme para culminar el presente trabajo.

A LA LICENCIADA MARTA MORALES DE TELLEZ

Por orientarme, corregirme y motivarme para la culminación del presente trabajo.

A MIS COMPAÑEROS DE LABORES

Quienes con sus sabias enseñanzas alimentaron mis conocimientos para lograr alcanzar mis sueños.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

Sinceros agradecimientos por su apoyo moral.

INDICE

I.	INTRODUCCION	1
	SÍNTESIS CRÍTICA	2
	MARCO TEORICO	3
1.	DEFINICIONES DE PRESUPUESTO	3
1.1.	<i>Tipos de presupuestos</i>	3
	<input type="checkbox"/> Presupuestación con base cero	3
	<input type="checkbox"/> Presupuestación con puntos de referencia	3
	<input type="checkbox"/> Presupuesto por programas	3
1.2.	<i>Clasificación del presupuesto</i>	4
	<input type="checkbox"/> Por el tipo de entidad para el que se emplea	4
	<input type="checkbox"/> Gubernamentales (Gobierno)	4
	<input type="checkbox"/> Empresa privada	4
	o De ingresos	4
	o De gastos	5
	<input type="checkbox"/> Por el periodo o plazo	5
	<input type="checkbox"/> Corto plazo	5
	<input type="checkbox"/> Mediano plazo	5
	<input type="checkbox"/> Largo plazo	5
	<input type="checkbox"/> Por su importancia	5
	<input type="checkbox"/> Principales	5
	<input type="checkbox"/> Secundarios	5
	<input type="checkbox"/> Por su orden o efecto	6
	<input type="checkbox"/> De operación o económicos	6
	<input type="checkbox"/> Financieros	6
	<input type="checkbox"/> Otros	6
	<input type="checkbox"/> Por su flexibilidad	6
	<input type="checkbox"/> Rígidos, estáticos, fijos o de asignación	6
	<input type="checkbox"/> Flexibles o variables	6
	<input type="checkbox"/> En cuanto al límite de unidades	7

1.3.	<i>Gestión y Control</i>	7
1.3.1.	Control de gestión	7
1.3.2.	El control	7
2.	DEFINICIÓN DE EMPOWERMENT	8
3.	DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	9
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1.	<i>Objetivos</i>	11
1.1.1.	General.....	11
1.1.2.	Específicos.....	11
2.2.	<i>Alcances y límites</i>	11
2.3.	<i>Aporte</i>	12
III.	METODOLOGIA	13
3.1.	<i>Sujetos</i>	13
3.2.	<i>Instrumentos</i>	13
3.3.	<i>Procedimiento</i>	13
IV.	PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	15
V.	EXPOSICION Y DISCUSION	26
VI.	CONCLUSIONES	27
VII.	RECOMENDACIONES	28
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	29
	ANEXOS.....	30

I. INTRODUCCION

El Instituto de Fomento Municipal INFOM nació por la necesidad que presentaban los gobiernos municipalidades y comunidades de la región, de contar con asistencia a fin de promover el progreso y desarrollo comunitario municipal en forma efectiva, mediante el empleo racional de los recursos disponibles, así como también la capacitación a funcionarios y empleados municipales en el área administrativa, financiera, legal, económica y en el campo del desarrollo municipal, permitiendo la progresiva descentralización administrativa en función de la problemática local.

Como producto de la modernización del INFOM y con el fin de satisfacer la demanda de las municipalidades del departamento de Petén, fue impulsada a descentralizarse creándose las oficinas regionales y lográndose como avance significativo la creación de la Oficina Regional VI del Instituto en la sede de Ciudad Flores; teniendo como finalidad brindar atención a los Gobiernos Municipales, subdividiéndose en secciones y entre ellas el área financiera que cuenta con el manejo regional del presupuesto de funcionamiento; surgiendo una aparente descentralización dándose ésta solo administrativa y no financiera.

En el presente trabajo, se realizó un diagnóstico sobre el conocimiento y manejo del presupuesto de funcionamiento, con el fin de evaluar las necesidades existentes para llevar un mejor control de acuerdo con la secuencia y pasos desde la planificación, asignación, ejecución y control presupuestario, proponiéndose el tema "ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE PLANIFICACION Y CONTROL DE LA OFICINA REGIONAL DEL INFOM PETEN", ya que de ahí se derivan todas las estrategias a utilizar en la implementación de métodos recomendándose algunos mecanismos para incrementar la demanda de los Gobiernos Municipales y así cumplir con la finalidad de la Institución, sirviendo de modelo en la prestación de servicios en forma transparente, eficiente, liderazgo en capacitación, asistencia administrativa, técnica y financiera contribuyendo con la transformación de las municipalidades del país en gobiernos modernos, eficientes y auto-sostenibles que prioricen y optimicen sus recursos para generar desarrollo y bienestar.

SINTESIS CRÍTICA

En los diversos métodos e instrumentos utilizados en cada elemento de cada oficio y cada empresa, hay unos que sobresalen por su eficacia y sencillez.

Debido a ello surge la necesidad de la elaboración de un instrumento creado a través del estudio y análisis de los procedimientos e instrumentos en uso, con el fin de ir sustituyendo paulatinamente los procedimientos empíricos y descentralizando el manejo del presupuesto en la institución con responsabilidad y uniformidad absoluta.

Cabe mencionar que las ideas centralizadas siguen siendo dominantes y resulta que el desligamiento de dirección respondería a mejorar las condiciones de la institución, lográndose un mejor trabajo al apoyarse en la filosofía científica administrativa, quien pone soluciones en manos de la gerencia convirtiéndola en un deber al mismo tiempo que en gusto por el desempeño del trabajo de los que se dedican a la administración, no solo estableciendo leyes que sustituyan la centralización o una forma empírica de trabajo, sino también enseñar formas más rápidas de trabajo y manejo de presupuesto en beneficio de la institución.

MARCO TEORICO

1. Definiciones de presupuesto

De acuerdo con Burbano Ruiz (1998), presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

De acuerdo con Perdomo Salguero (2001), presupuesto es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control, se consideran estados financieros anticipados y expresiones formales de los planes administrativos.

De acuerdo con la Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta (2005), presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado periodo de tiempo, por lo general un año. Es un documento que permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

1.1. Tipos de presupuestos

- **Presupuestación con base cero**

La idea de ésta técnica es dividir los programas de la empresa en "paquetes" de metas, actividades y recursos necesarios y calcular después "desde cero" los costos de cada paquete.

- **Presupuestación con puntos de referencia**

Actividad administrativa que consiste en descomponer un programa o proyecto en piezas o puntos de referencia, identificables o controlables.

- **Presupuesto por programas**

Presupuesto que utilizan las dependencias gubernamentales, en el que se hace hincapié en las metas, los programas para alcanzarlas y las asignaciones presupuestarias diseñadas para respaldar esos programas.

1.2. Clasificación del presupuesto

Existen diferentes clasificaciones dependiendo del factor que se emplee para enfocar el tipo de presupuesto del que se trate. Se presenta la clasificación proporcionada por Burbano Ruiz, Jorge E. (1998) y Perdomo Salguero, Mario Leonel (2001).

- **Por el tipo de entidad para el que se emplea**

- **Gubernamentales (Gobierno)**

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional. Burbano Ruiz, Jorge E. (1998)

La forma de presupuesto del gobierno se inicia con listar los gastos y luego se observa de donde se obtiene el dinero para cubrirlos, lográndolo a través de impuestos y/o préstamos, de acuerdo con Perdomo Salguero, Mario Leonel (2001).

- **Empresa privada**

Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales. Burbano Ruiz, Jorge E. (1998)

- **De ingresos**

Se determinan los posibles ingresos que la empresa puede tener; por medio del presupuesto de ventas llevado por el departamento de mercadeo. No se pueden realizar presupuestos de ventas sin tomar en cuenta la capacidad financiera o de producción. Perdomo Salguero, Mario Leonel (2001).

- **De gastos**

Segunda fase del presupuesto en la iniciativa privada. Perdomo Salguero, Mario Leonel (2001).

- **Por el periodo o plazo**

- **Corto plazo**

Son los presupuestos que por lo general abarcan un periodo no mayor de un año.

- **Mediano plazo**

El periodo para el cual es realizado este tipo de presupuesto es mayor de un año sin exceder de los tres años.

- **Largo plazo**

Son aquellos presupuestos que son realizados para cubrir un periodo mayor de tres años.

- **Por su importancia**

- **Principales**

A los presupuestos principales también se les conocen como presupuestos sumarios, los cuales se subdividen en presupuestos de situación financiera (Balance general), presupuesto de resultados (Estado de resultados) y presupuesto de flujo de efectivo.

- **Secundarios**

También conocidos como presupuestos analíticos, en virtud de que se hace un estudio minucioso de cada uno de los elementos que conforman el presupuesto principal, subdividiéndose a su vez en presupuestos de ventas, presupuesto de costo de ventas, presupuestos de costo de producción, de compras, de gastos de operación y de caja.

- **Por su orden o efecto**

- **De operación o económicos**

Este tipo de presupuesto se refiere al presupuesto orientado a determinar las cifras del "estado de resultados".

- **Financieros**

Se refiere al presupuesto orientado a determinar las cifras que componen el Balance General. Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance.

- **Otros**

Entre otros presupuestos que se derivan dependiendo del origen o efecto del mismo se encuentran los siguientes: presupuesto de flujo de efectivo, de inversiones, de programa de pagos, de compras, de inventarios, de proyectos capitalizables.

- **Por su flexibilidad**

- **Rígidos, estáticos, fijos o de asignación**

Este tipo de presupuesto por lo general son irreales, es decir que no reflejan objetivamente la realidad de las operaciones de la entidad debido a su rigidez.

- **Flexibles o variables**

Los presupuestos flexibles son aquellos que por la posibilidad de amoldamiento a la realidad de la entidad, reflejan objetivamente las operaciones proyectadas.

Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales, tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

- **En cuanto al límite de unidades**

En esta clasificación los presupuestos pueden orientarse hacia la expresión de: máximos, mínimos, mixtos, monetarios y unidades.

1.3. Gestión y Control

1.3.1. Control de gestión

Durante mucho tiempo, la contabilidad ha sido vista como un sistema adecuado únicamente para recoger datos sobre la gestión empresarial y para determinar, al final de cada periodo, los valores del patrimonio y los resultados económicos del ejercicio.

Los empresarios han comprendido la importancia que tiene, desde el punto de vista de la programación general, el disponer a tiempo de informaciones analíticas a cerca de la situación empresarial. Programar significa establecer objetivos generales y estándares de actividad, y también elegir entre posibles alternativas de acción.

1.3.2. El control

Verificación de que los planes establecidos en el presupuesto se cumplan regularmente, el análisis de las variaciones, sus causas, posibles ajustes y correcciones.

El control presupuestario debe considerarse tanto un medio procesal, como una herramienta psicológica de la dirección. Aunque su forma concreta sea la de cuadros de cifras, muchas de sus ventajas están en el pensamiento y relaciones que promueve; contribuyendo a la planificación forzando a muchos directores a pensar con mayor anticipación las tareas futuras y cómo ejecutarlas, razón por la cual si no se elaboran presupuestos no se realiza el inicio del proceso administrativo que es "planificar".

2. Definición de Empowerment

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

El empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

El objetivo del empowerment es aumentar la eficacia de la organización y/o institución mediante la cesión del poder para tomar decisiones al primer nivel en el que existe cualificación para ello, o sea, facultar, así, los trabajadores tienen influencia y poder de decisión sobre su trabajo sin necesidad de requerir constante permiso para actuar. Eso, no obstante, no implica una pérdida de autoridad del superior.

El tradicional modelo de gestión que controla todos los pasos de los trabajadores se considera obsoleto tanto desde el punto de vista de la productividad (genera lentitud en el proceso de habilitación de competencias) como desde el aspecto de motivación de los empleados (que no tienen la oportunidad de sentirse competentes, eficaces ni integrados).

Introducir **el empowerment** requiere de un esfuerzo de todas las partes: de confianza y tolerancia ante el fallo por parte de los superiores y de mayor responsabilidad por parte de los empleados, pero es una nueva vida organizacional que no sólo conlleva un esfuerzo sino que aporta **mejor ambiente, eficiencia y calidad**.

El facultamiento y la calidad comienzan con nuestra propia manera de pensar, si se desea emprender un proceso de descentralización, facultando a la gente, es preciso reconocer que antes se debe examinar la propia manera de pensar de los directivos y de aquellos que quieren promover este esfuerzo, ya que en tales modelos intelectuales yacen las oportunidades para mejorar, pero también, se encuentran los principales inhibidores del cambio.

3. Definición de Planeación Estratégica

La planeación estratégica es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos, humanos, financieros y materiales.

La planeación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, Ong's o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales.

Al final las dimensiones personal y organizacional se entretrejen en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones e influirá en las personas y viceversa. En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa, configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y de las oportunidades externas.

"Planificar significa, anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación" *Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control / BID, EIAP, FGV Brasil. México DF editorial Limusa 1985.*

La planeación estratégica incluye:

- La aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización, institución o empresa debe alcanzar.
- Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presupuesto de funcionamiento regional tiene su asignación por grupos, con el propósito de adecuarlos a la modernización del Estado para disponer de información oportuna y confiable en la toma de decisiones.

Cada año durante el mes de abril, se realiza la programación presupuestaria para el funcionamiento de la oficina regional del próximo año, trasladándose a la oficina central para su revisión y aprobación; al hacer uso del presupuesto se encuentra asignación insuficiente para su ejecución, debido a que se rebajan algunos de los montos de los diferentes renglones y no se toman en cuenta las sugerencias programadas según las necesidades y con el incremento a los altos costos de materiales, suministros, servicios básicos e infraestructura, y de ésta forma ejecutar las actividades planificadas en el momento preciso; tomado en cuenta que el presupuesto como expresión cuantitativa no se encuentra descentralizado dándose la burocracia en los procesos o proyectos a ejecutar.

Planteándose la siguiente interrogante,

¿Cuáles son los elementos necesarios para que la ejecución del presupuesto de la oficina regional del INFOM PETEN, sea eficiente?

2.1. Objetivos

1.1.1. General

- Analizar la ejecución del presupuesto de funcionamiento de la institución y evaluar propuestas de mejoras en la oficina regional del INFOM PETEN.

1.1.2. Específicos

- Evaluar la necesidad existente de una asignación financiera de mayor volumen para un proceso más efectivo y eficaz en el funcionamiento de las actividades.
- Determinar una asignación presupuestaria y financiera trimestral para llevar un control adecuado y ordenado de acuerdo con la secuencia de actividades y pasos de ejecución presupuestal final.

2.2. Alcances y límites

Con el presente trabajo se determinó que el Instituto de Fomento Municipal tiene como misión promover el progreso, fortalecimiento y modernización de los gobiernos municipales, proporcionándoles asistencia financiera, técnica y administrativa, para que pueda realizar programas básicos de obras y servicios públicos orientados a mejorar las condiciones de vida de los habitantes.

En otro aspecto también desarrolla esfuerzos para facilitar el fluido de recursos financieros adicionales bajo una nueva modalidad operativa del denominado mecanismo "Intermediación Financiera", el cual consiste en la negociación bilateral de créditos entre bancos y municipalidades, y una vez acordadas las condiciones financieras de los mismos, ambos solicitan la intermediación financiera del INFOM en tales operaciones crediticias, con lo cual los gobiernos municipales tienen garantizado el acceso al crédito bancario para ejecutar sus programas básicos de inversión y operación de servicios públicos en beneficio de sus comunidades, con el propósito de mejorar los flujos financieros y regularizar sus obligaciones.

2.3. Aporte

Este proyecto servirá como documento de apoyo a la Institución para manejar un sistema eficaz y confiable, y mostrar los conocimientos adquiridos durante un periodo determinado de aprendizaje empleando los mismos en las actividades de planificación, programación, asignación, ejecución y control presupuestario. Tiene como finalidad agilizar los procesos haciéndolos menos burocráticos y así, poder establecer lineamientos y estándares de calidad para la descentralización del presupuesto de ingresos y egresos.

Como estudiante, servirá para ampliar conocimientos de investigación en el campo administrativo y los medios de información que hacen ágiles las actividades en este campo para realizarlas en el tiempo preciso, prestando un servicio de calidad.

III. METODOLOGIA

3.1. Sujetos

En este paso se entrevistó a diez personas, entre ellas en el área de gerencia al gerente regional quien es la persona encargada de velar por el buen funcionamiento de la institución; el asistente administrativo, contador regional y el auxiliar de asesoría financiera municipal que se encuentran en el área contable y financiera realizando operaciones cuantitativas de control interno y elaboración de manuales administrativos con enfoques municipales, al técnico de informática ya que éste es el encargado de la elaboración de sistemas, formatos y programas tecnológicos actuales, a cuatro personas del área de ingeniería en los que se encuentran dos dibujantes, un auxiliar y un supervisor de obras que se encargan de la elaboración de planos, proyecciones de presupuestos, planificación y supervisión de obras de los gobiernos municipales y a secretaria regional quien es la persona encargada de velar por los ingresos de solicitudes de varios tipos de servicios que la institución presta.

3.2. Instrumentos

Para la recopilación de la información se diseñó un modelo de boleta de investigación para el personal técnico operativo y otro para el Gerente Regional, Asistente administrativo y Auxiliar de Asesoría Financiera Municipal.

3.3. Procedimiento

En esta etapa se realizaron los siguientes pasos, entrevistando a 10 personas, tomando como referencia los objetivos prefijados, realizándose la investigación de campo que abarcó un periodo de un mes y medio, utilizando dos instrumentos dirigidos al personal técnico operativo de diferentes secciones de ésta oficina regional, pero vinculados a la temática investigada y que aportaron datos valiosos.

Entre las secciones investigadas están: el área de ingeniería, el área administrativa, el área secretarial, el área financiera, el área técnica y la gerencia regional, que de acuerdo a las solicitudes, realización de la planificación y supervisión de proyectos, de los ingresos y egresos de gastos administrativos que éstos conllevan tienen conocimiento de los diferentes procesos y transacciones presupuestarias que se realizan.

- Se realizó una breve introducción de lo que es la Institución (identificación de entidad de gobierno), como nació, en qué disposición se sustenta, su finalidad, políticas de trabajo que emplea, en qué se especializa, definiciones, localización e identificando los servicios que brinda.
- Posteriormente se propusieron los objetivos generales y específicos, alcances y límites, aportes, el método de investigación, los sujetos y los instrumentos a utilizar, para diseñar la metodología a utilizar en cuanto a la recopilación de información y análisis de resultados.
- Se realizó entrevista personal con el gerente de la regional para dar conocimiento de la investigación a realizarse en dicha institución para la autorización previa, así como también con el asistente administrativo, contador regional y auxiliar de asesoría financiera municipal; luego se efectuaron reuniones para comunicar al personal técnico operativo sobre el tema en acción y se elaboraron formatos de encuestas para que dieran a conocer su punto de vista sobre las problemáticas existentes y determinar de acuerdo con los resultados de las encuestas la elección del tema a investigar.
- Luego de recopilada y graficada la información se emitió análisis y discusión de los resultados, para determinar las conclusiones y recomendaciones; anexando referencias bibliográficas, boletas de investigación y cuadros de análisis de datos.

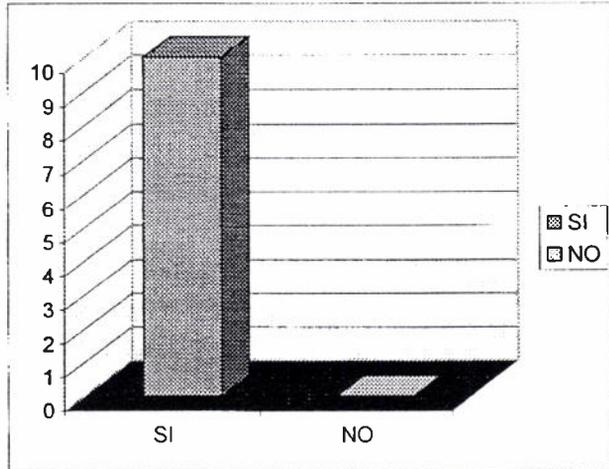
IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

Se realizó un diagnóstico del presupuesto de funcionamiento de la Institución desde el año 2001 al 2005 (ver anexos, cuadro 1 al 5) en el cual podemos observar que el año 2001 tiene el 73.78% de ejecución y el año 2005 con 81.16% de ejecución, con una diferencia de 7.38% de avance; al realizar programaciones trimestrales para su ejecución, método que empezó a utilizarse a partir del año 2005, logrando así determinar los elementos necesarios para que el presupuesto de ingresos y egresos sea ejecutado en un porcentaje aceptable implementando un sistema de control de administración financiera más eficaz para el logro de los objetivos y administrar con eficiencia los recursos de la Institución.

A continuación se presentan los cuadros con los resúmenes de las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas al gerente, asistente y contador regional así como el personal técnico operativo, visualizándose con gráficas que permiten comprender mejor el comportamiento de dichos resultados.

Gráfica No. 1

Conocimiento de la existencia de un presupuesto de ingresos y egresos para el control de gastos en la oficina regional.

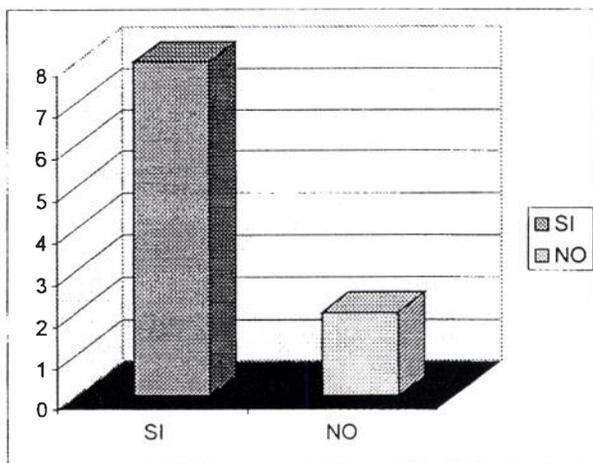


Fuente: Investigación propia, 2005.

Todo el personal (administrativo, técnico, financiero, de gerencia, de ingeniería y secretarial) de la Oficina Regional tiene conocimiento de la existencia de un presupuesto de ingresos y egresos, que sirve para el manejo y control de gastos; de acuerdo con los distintos tipos de necesidades que se presentan y por el tipo de actividades que se realizan.

Gráfica No. 2

Conocimiento de que la planificación y ejecución del presupuesto de ingresos y egresos se realiza en la sede de ésta oficina regional.

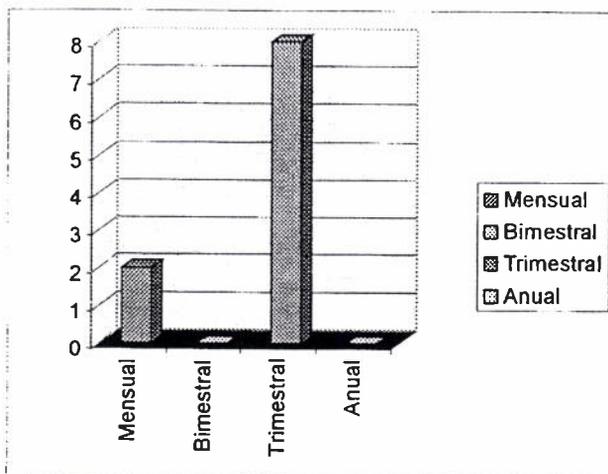


Fuente: Investigación propia, 2005.

Del universo encuestado, el 8 por ciento de personas que laboran en ésta Oficina Regional conoce el proceso que se realiza para la elaboración de un presupuesto de ingresos y egresos, así como también que la planificación y ejecución del mismo es una actividad que se realiza como parte de las funciones de ésta Oficina y el 2 por ciento de personas desconocen el proceso ya que piensan que todas las actividades correspondientes al presupuesto son realizadas por el personal de la sección de presupuesto de la Oficina Central, esto nos indica que el personal elabora el presupuesto con base en datos históricos y experiencias.

Gráfica No. 3

Periodicidad con que se realiza en ésta oficina una programación presupuestaria para los gastos.

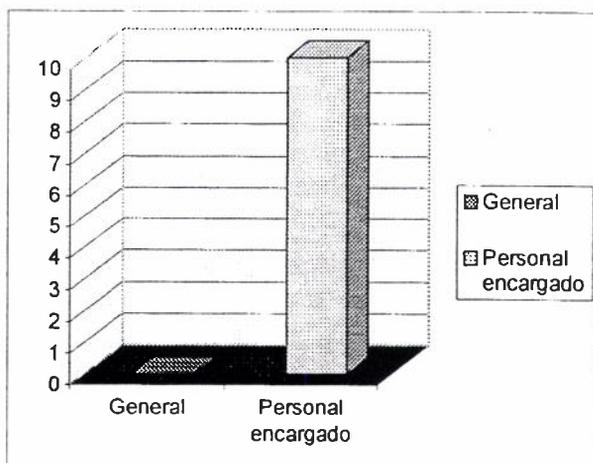


Fuente: Investigación propia, 2005.

Del 100 por ciento de personas encuestadas, la mayoría tiene conocimiento de que se realiza una programación presupuestaria trimestral actualmente y el 2 por ciento de personas aún piensan que se realiza mensualmente, esto debido a que desconocen las nuevas normas de funcionamiento interno en la oficina regional.

Gráfica No. 4

La asignación de los montos presupuestarios es de conocimiento de todo el personal en general o del personal financiero encargado del manejo.

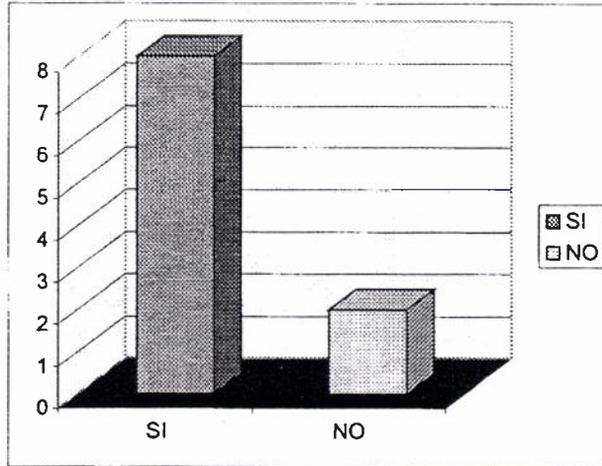


Fuente: Investigación propia, 2005.

Debido a las constantes reuniones que se realizan en ésta oficina regional, es del conocimiento de todo el personal, que únicamente el Gerente, Auxiliar de Asesoría y Contador Regional son las personas encargadas de llevar el manejo, la gestión y el control del presupuesto de ingresos y egresos; por lo tanto, son las personas que conocen los montos asignados a cada renglón presupuestario ya sea por grupos, programas y fuentes de financiamiento.

Gráfica No. 5

Se cuenta con un manual para el manejo, gestión y control del presupuesto de ingresos y egresos.

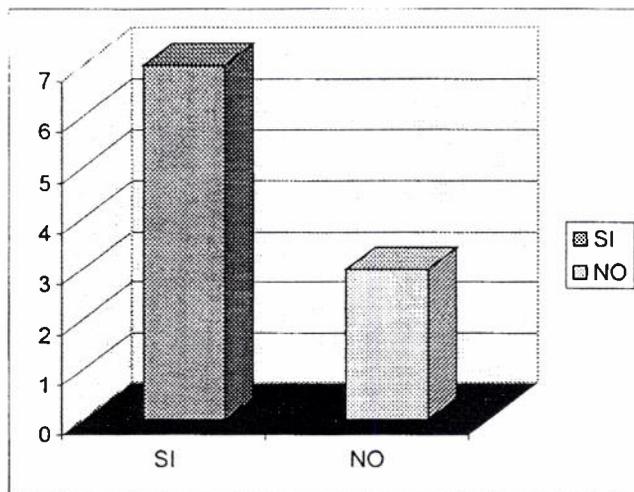


Fuente: Investigación propia, 2005.

Del 100 por ciento de personas encuestadas, la mayoría conoce la existencia de un manual de presupuestos de ingresos y egresos, debido al tipo de actividades que realizan porque tienen contacto directo con el personal encargado de velar por el buen funcionamiento del mismo y el 2 por ciento de personas desconocen del mismo ya que su tipo de actividad no tienen relación con éste tipo de funciones, dígase del personal de mensajería y operarios, por el rango en el que se encuentran a nivel educativo; esto nos dice que el conocimiento en general es amplio pero no en la profundidad del tema ya que de ahí se derivan muchas normas y aplicaciones que es de conocimiento de pocos.

Gráfica No. 6

Existen personas dentro de la institución que tengan experiencia del manejo y control presupuestario.

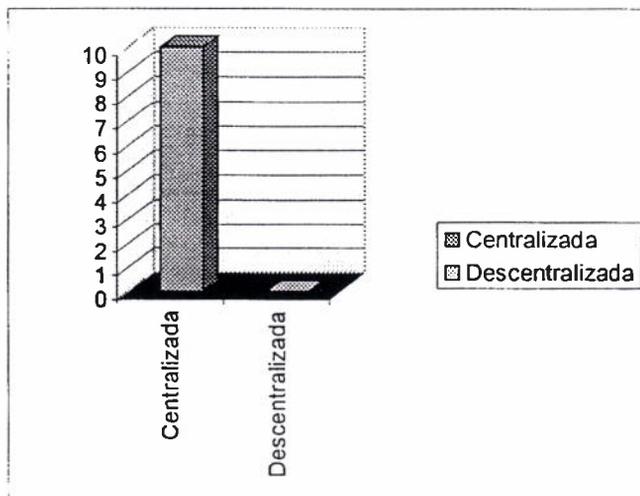


Fuente: Investigación propia, 2005.

Del 100 por ciento de personas encuestadas, el 70 por ciento respondió que tienen conocimiento de la existencia con experiencia y profesionalidad de las personas a cargo del manejo presupuestario y el 30 por ciento de personas restantes no cuentan con información y conocimiento, debido a que tienen menos años de trabajar en la institución, por ello podemos decir que la mayoría de personas tienen experiencia por los años de labor en la institución.

Gráfica No. 7

Cree usted que la asignación presupuestaria de ésta oficina regional es centralizada o descentralizada.

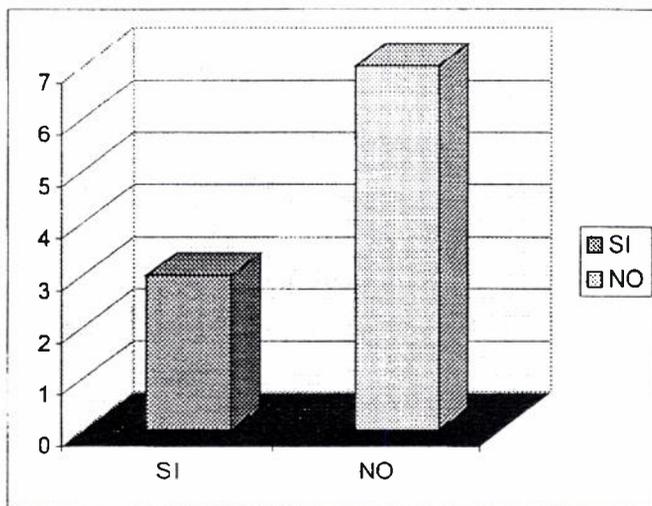


Fuente: Investigación propia, 2005.

Todo el personal (administrativo, técnico, financiero, de gerencia, de ingeniería y secretarial) de la Oficina Regional conoce que el proceso de asignación presupuestaria es totalmente centralizado por las experiencias vividas, por el tipo de actividades que el personal realiza y las que no se pueden efectuar por los conflictos en fondos, burocracia de procesos y atrasos ocasionados por la asignación insuficiente de los renglones presupuestarios.

Gráfica No. 8

Considera usted que el presupuesto de ésta oficina regional es flexible.



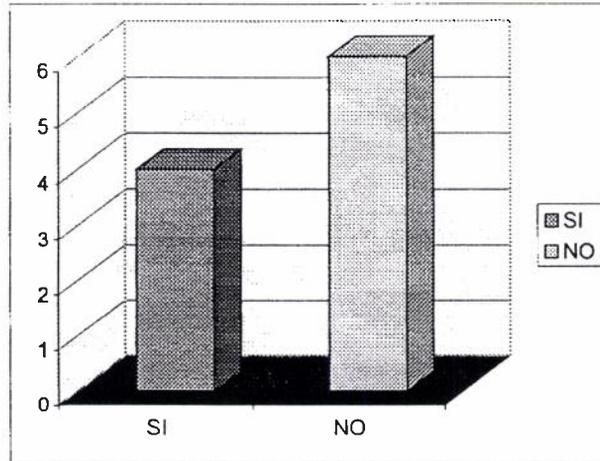
Fuente: Investigación propia, 2005.

Del 100 por ciento de personas encuestadas, el 70 por ciento opina que no es flexible ya que no se efectúan las gestiones descentralizadas, por la burocracia en los procesos, y que las modificaciones en las asignaciones de renglones son centralizadas, porque se asignan montos en renglones que por datos históricos no se han utilizado y aparecen en el presupuesto de ingresos y egresos, año con año, pudiendo éstos fondos asignarse a otros renglones donde realmente son necesarios.

Y el 30 por ciento de personas restantes opinan que si es flexible, porque se realizan transferencias de saldos sobrantes o faltantes como lo hacen las personas que trasladan fondos de un proyecto a otro, siendo éstos de inversión y no de funcionamiento.

Gráfica No. 9

Considera necesario la consulta al personal de la sección presupuestaria en la oficina central, para realizar un gasto en la oficina regional.



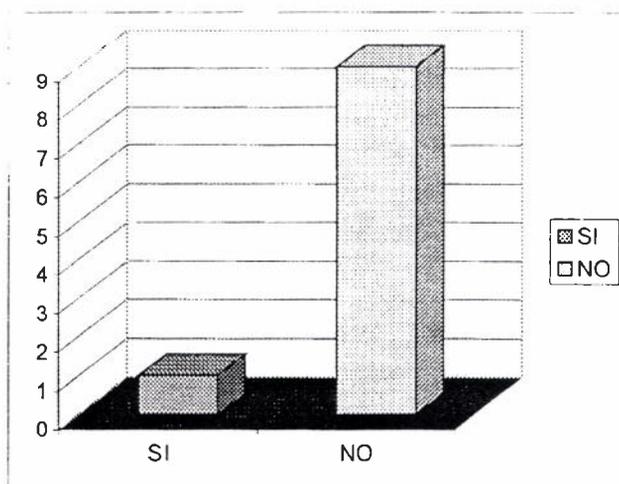
Fuente: Investigación propia, 2005.

Del 100 por ciento de personas encuestadas, el 60 por ciento opina estar en desacuerdo con la consulta de los diferentes gastos al personal encargado de la sección presupuestaria de la oficina central, porque la función de la oficina regional debe ser el manejo presupuestario descentralizado, para llevar un control interno del mismo.

Y el 40 por ciento indica la conformidad de realizar consultas ya que lo consideran una norma que sustentan para evitar anomalías y asignaciones inadecuadas ocasionando falta de atención a las distintas solicitudes e incumplimiento a las distintas órdenes ya dictadas.

Gráfica No. 10

Considera eficiente y eficaz que el manejo de la asignación presupuestaria sea centralizado.



Fuente: Investigación propia, 2005.



Del 100 por ciento de personas encuestadas, la mayoría considera que al ser centralizado el proceso presupuestal se dejan de realizar actividades relevantes en su totalidad ya que ocasionan atrasos en la recuperación de reembolsos y por consiguiente el transcurso de los demás procesos de ejecución y el pleno funcionamiento de la institución de brindar un servicio de calidad, por ello podemos decir que el proceso centralizado del presupuesto es totalmente inaceptable para el buen funcionamiento de la oficina regional.

V. EXPOSICION Y DISCUSION

En las entrevistas realizadas se detectó que el personal a operado con anterioridad un presupuesto de ingresos y egresos con un mínimo de un año y un máximo de dos años, dándose las deficiencias en el proceso centralizado y burocrático de la asignación presupuestaria, ya que éstos desconocen la trayectoria de la ejecución y que no se toman en cuenta el alza de los productos; razón por la cual lo consideran un presupuesto deficiente, ya que esto provoca atrasos financieros, y que esto se puede solucionar a través del mejoramiento en la planificación presupuestaria con énfasis en los renglones problemáticos, con datos históricos y reales, para poder brindar servicio de calidad a los doce Gobiernos Municipalidades conjuntamente con sus respectivas comunidades y regiones, con un proceso presupuestario totalmente descentralizado.

La descentralización es la tendencia a dispersar la autoridad para tomar decisiones, siendo parte de los objetivos de la institución a nivel regional que su presupuesto sea flexible en su totalidad, para poder programar, trimestral o cuatrimestralmente la ejecución presupuestaria regional de acuerdo con las necesidades que se le presenten.

La descentralización implica mas que delegación de autoridad ya que ésta es necesaria para que exista una organización, reflejando también una filosofía de la organización y de la administración, requiriendo la selección cuidadosa de cuáles decisiones impulsar para el mejor funcionamiento de una institución; ya que de lo contrario se genera falta de eficiencia en la administración de los recursos y por ende la pérdida de estrategias para atender las demandas de los gobiernos municipales al burocratizar los procesos y que éstos no estén estandarizados influyendo en forma negativa en el crecimiento del país. (Folleto, Taller de Capacitación sobre delegación de autoridad y toma de decisiones, Infom 2004).

VI. CONCLUSIONES

- Al realizar el análisis de la ejecución presupuestaria de la oficina regional de Infom petén de varios años, se determinó que la institución no ha ejecutado su presupuesto en un porcentaje aceptable, lográndose observar un decremento en renglones altamente exigentes en la realización y cumplimiento de actividades, generando disminución en la prestación de servicios de calidad.
- Se elaboró una propuesta para el incremento del flujo de caja, con la presentación de un cuadro analítico donde se especifican y sustentan las razones con datos reales como; número y fecha de envío de liquidaciones, descripción del gasto, monto del gasto y saldo de caja, en el cual se proyecta el retardo de los reembolsos, disminución del fondo, limitaciones para próximos gastos, acumulación de documentación y atraso en liquidaciones.
- Se presentó un cuadro de programación de los gastos de funcionamiento por cuotas a ejecutarse trimestralmente, en cual se detalla la asignación original anual, los montos programados por mes con su totalidad, su columna para la anotación de lo ejecutado, el saldo actual y el saldo no ejecutado para la transferencia de un trimestre a otro.
- Como parte de la interrogante del planteamiento del problema, se determinó que en la oficina regional de Infom Petén, la burocracia de los procesos de asignación de montos en la formulación del presupuesto de funcionamiento a cargo de la oficina central; entorpecen los trámites en el sistema de liquidación, agotando la disponibilidad financiera, duplicidad de funciones y el incumplimiento de lineamientos que la institución requiere para su funcionamiento eficiente y eficaz en el logro de sus objetivos.

VII. RECOMENDACIONES

- La descentralización forma parte de las políticas de Estado, por lo que se hace necesario la implementación de un módulo de presupuesto derivado del Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF, para que se realice un control directo de los renglones presupuestarios en el cual se rebajen directamente por sistemas computarizados los montos de las cantidades asignadas y llevar así un control directo de saldos, optimizando tiempo y mejorando la planificación de los recursos o gastos de acuerdo a las necesidades.
- Coordinar con la oficina central, los mecanismos para verificar datos históricos y actuales en la trayectoria de los gastos al elaborar un nuevo presupuesto regional, donde se estandaricen los procesos y lineamientos de elaboración del presupuesto de ingresos y egresos del estado, tomándose en cuenta el alza de la canasta básica, así como también la oportunidad de crecimiento del país y por ende de la Institución, con el nuevo Tratado de Libre Comercio que viene a incrementar la demanda de los servicios con estándares de calidad.
- Hacer ágil el proceso de reintegro de fondos cuando se efectúan las liquidaciones de los gastos de funcionamiento de la oficina para contar con disponibilidad financiera en el momento oportuno de la realización de nuevos gastos, eliminando los procesos burocráticos y agilizando el proceso de descentralización en el manejo del presupuesto regional.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Burbano Ruíz, Jorge E. – Ortiz Gómez, Alberto. (1998)
Presupuestos, Enfoque moderno de planeación y control de recursos
Segunda Edición (Santafé de Bogotá, Colombia)
Editorial Mc Graw – Hill
2. Konntz, Harold. – Wehrich, Heinz (1998)
Administración, Una Perspectiva Global
Onceava Edición
Editorial Mc Graw – Hill
3. Perdomo Salguero, Mario Leonel (2001)
Presupuesto, Finanzas II
Primera Edición (Ciudad Guatemala)
Editora: Ediciones Contables Administrativas ECA
4. Océano Centrum
Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa PYME
Barcelona España (1998)
OCEANO, Grupo Editorial, S.A.
5. Dirección Técnica del Presupuesto (2005)
Manual de clasificaciones presupuestarias para el Sector Público de Guatemala
Tercera Edición (Ciudad Guatemala)
Ministerio de Finanzas Públicas
6. Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta (2005)
7. Memoria de Labores (2004)
Instituto de Fomento Municipal INFOM
Ciudad Guatemala.

ANEXOS

6. Existen personas dentro de la institución que tengan experiencia del manejo y control presupuestario:

Si

No

7. Cree usted que la asignación presupuestaria de esta oficina regional es:

Centralizada

Descentralizada

8. Considera usted que el presupuesto de ingresos y egresos de esta oficina regional es flexible:

Si

No

9. Considera necesario la consulta al personal de la sección presupuestaria en la oficina central, para realizar un gasto en la oficina regional:

Si

No

10. Considera eficiente y eficaz que el manejo de la asignación presupuestaria sea centralizada:

Si

No



Boleta de investigación dirigida al gerente y auxiliar de asesoría financiera municipal de la oficina regional de INFOM, para conocer las demandas existentes en el manejo del presupuesto de ingresos y egresos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva en el manejo de un presupuesto de ingresos y egresos para el control de gastos en una oficina?

2. ¿Anteriormente había manejado un presupuesto?

3. ¿Que deficiencias cree usted que tiene el presupuesto de ingresos y egresos que actualmente tiene a su cargo?

4. ¿Cual seria la sugerencia que usted daría para mejorar el proceso de asignación y ejecución presupuestaria?

5. ¿En que condiciones se encuentra actualmente el presupuesto de ingresos y egresos?

6. ¿Conoce de alguna otra institución en el cual el manejo del presupuesto este descentralizado actualmente?

7. ¿Cuales son las ventajas de contar con el manejo descentralizado de un presupuesto de ingresos y egresos?

8. ¿Quienes serian los beneficiados de que el presupuesto se lograra descentralizar?

9. ¿En qué apoyaría usted para que el presupuesto se llegue a ejecutar en su totalidad, al finalizar el año?

10. ¿Le haría algún cambio al proceso actual del manejo del presupuesto?



INSTITUTO FOMENTO MUNICIPAL -INFOM-
EJECUCION PRESUPUESTARIA ANALITICA DE EGRESOS
Correspondiente del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2001

Cuenta Presupuestaria	Nombre de la Cuenta	Asignación Original	Ejecutado Acumulado	Saldo Actual
01-05406-1.011-02-800-17-111	Energía Eléctrica	Q. 1.500,00	Q. 1.429,31	Q. 70,69
01-05406-1.011-02-800-17-112	Servicio de Agua	Q. 900,00	Q. 550,00	Q. 350,00
01-05406-1.011-02-800-17-113	Telefonía	Q. 7.000,00	Q. 4.799,80	Q. 2.200,20
01-05406-1.011-02-800-17-114	Correos y Telégrafos	Q. 300,00	Q. 200,00	Q. 100,00
01-05406-1.011-02-800-17-121	Publicidad y Propaganda	Q. 300,00	Q. 200,00	Q. 100,00
01-05406-1.011-02-800-17-122	Impresión, Encuadernación y Reproducción	Q. 100,00	Q. 19,25	Q. 80,75
01-05406-1.011-02-800-17-133	Viáticos en el Interior	Q. 38.800,00	Q. 28.670,15	Q. 10.129,85
01-05406-1.011-02-800-17-141	Trasporte de Personas	Q. 1.500,00	Q. 500,00	Q. 1.000,00
01-05406-1.011-02-800-17-142	Fletes	Q. 2.500,00	Q. 1.668,79	Q. 831,21
01-05406-1.011-02-800-17-151	Arrendamiento de Edificios y Locales	Q. 54.000,00	Q. 54.000,00	Q. -
01-05406-1.011-02-800-17-162	Mantenimiento y Rep. de Equipo de Oficina	Q. 500,00	Q. 350,00	Q. 150,00
01-05406-1.011-02-800-17-165	Mantenimiento y Rep. Medios de Transporte	Q. 7.000,00	Q. 2.371,00	Q. 4.629,00
01-05406-1.011-02-800-17-166	Mantenimiento y Rep. Equipo Comunicación	Q. 100,00	Q. -	Q. 100,00
01-05406-1.011-02-800-17-168	Mantenimiento y Rep. de Equipo de Cómputo	Q. 600,00	Q. -	Q. 600,00
01-05406-1.011-02-800-17-171	Mantenimiento y Reparación de Edificios	Q. 600,00	Q. 200,00	Q. 400,00
01-05406-1.011-02-800-17-196	Servicios de atención y Protocolo	Q. 2.000,00	Q. 470,00	Q. 1.530,00
01-05406-1.011-02-800-17-199	Otros Servicios no personales	Q. 1.000,00	Q. 325,00	Q. 675,00
01-05406-1.011-02-800-17-211	Alimento para Personas	Q. 480,00	Q. 375,00	Q. 105,00
01-05406-1.011-02-800-17-219	Otros Alimentos y Productos Agropecuarios	Q. 150,00	Q. 140,25	Q. 9,75
01-05406-1.011-02-800-17-241	Papel Escritorio	Q. 1.000,00	Q. 997,70	Q. 2,30
01-05406-1.011-02-800-17-243	Productos de papel o cartón	Q. 800,00	Q. 792,40	Q. 7,60
01-05406-1.011-02-800-17-244	Productos de artes Gráficas	Q. 100,00	Q. 69,50	Q. 30,50
01-05406-1.011-02-800-17-245	Libros, Revistas y Periódicos	Q. 100,00	Q. 100,00	Q. -
01-05406-1.011-02-800-17-249	Otros Productos de papel Cartón e impresos	Q. 500,00	Q. 35,40	Q. 464,60
01-05406-1.011-02-800-17-253	Llantas y Neumáticos	Q. 3.500,00	Q. 2.532,00	Q. 968,00
01-05406-1.011-02-800-17-262	Combustible y Lubricantes	Q. 35.000,00	Q. 18.335,20	Q. 16.664,80
01-05406-1.011-02-800-17-267	Tintes, Pinturas y colorantes	Q. 800,00	Q. 256,50	Q. 543,50
01-05406-1.011-02-800-17-283	Productos de metal	Q. 100,00	Q. -	Q. 100,00
01-05406-1.011-02-800-17-291	Útiles de Oficina	Q. 1.500,00	Q. 632,10	Q. 867,90
01-05406-1.011-02-800-17-292	Útiles de limpieza y Productos Sanitarios	Q. 900,00	Q. 446,50	Q. 453,50
01-05406-1.011-02-800-17-297	Útiles, Accesorios y Materiales Eléctricos	Q. 200,00	Q. 200,00	Q. -
01-05406-1.011-02-800-17-298	Accesorios y repuestos en general	Q. 5.000,00	Q. 4.964,00	Q. 36,00
01-05406-1.011-02-800-17-299	Otros Materiales y suministros	Q. 3.000,00	Q. 1.155,50	Q. 1.844,50
TOTALES		Q. 171.830,00	Q. 126.785,35	Q. 45.044,65

INSTITUTO FOMENTO MUNICIPAL -INFOM-
EJECUCION PRESUPUESTARIA ANALITICA DE EGRESOS
Correspondiente del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2002

Cuenta Presupuestaria	Nombre de la Cuenta	Asignación Original	Ejecutado Acumulado	Saldo Actual
02-05406-1.011-02-800-17-111	Energía Eléctrica	Q. 1,500.00	Q. 1,468.50	Q. 31.50
02-05406-1.011-02-800-17-112	Servicio de Agua	Q. 700.00	Q. 600.00	Q. 100.00
02-05406-1.011-02-800-17-113	Telefonía	Q. 5,300.00	Q. 5,016.50	Q. 283.50
02-05406-1.011-02-800-17-114	Correos y Telégrafos	Q. 50.00	Q. -	Q. 50.00
02-05406-1.011-02-800-17-121	Publicidad y Propaganda	Q. 300.00	Q. 200.00	Q. 100.00
02-05406-1.011-02-800-17-122	Impresión, Encuadernación y Reproducción	Q. 200.00	Q. -	Q. 200.00
02-05406-1.011-02-800-17-133	Viáticos en el Interior	Q. 30,000.00	Q. 17,733.83	Q. 12,266.17
02-05406-1.011-02-800-17-141	Trasporte de Personas	Q. 1,500.00	Q. 1,000.00	Q. 500.00
02-05406-1.011-02-800-17-142	Fletes	Q. 1,550.00	Q. 1,027.80	Q. 522.20
02-05406-1.011-02-800-17-151	Arrendamiento de Edificios y Locales	Q. 55,982.00	Q. 54,000.00	Q. 1,982.00
02-05406-1.011-02-800-17-162	Mantenimiento y Rep. de Equipo de Oficina	Q. 300.00	Q. -	Q. 300.00
02-05406-1.011-02-800-17-165	Mantenimiento y Rep. Medios de Transporte	Q. 4,000.00	Q. 2,125.00	Q. 1,875.00
02-05406-1.011-02-800-17-166	Mantenimiento y Rep. Equipo Comunicación	Q. 200.00	Q. -	Q. 200.00
02-05406-1.011-02-800-17-168	Mantenimiento y Rep. de Equipo de Cómputo	Q. 1,100.00	Q. -	Q. 1,100.00
02-05406-1.011-02-800-17-171	Mantenimiento y Reparación de Edificios	Q. 300.00	Q. -	Q. 300.00
02-05406-1.011-02-800-17-174	Mantenimiento y Reparación de Instalaciones	Q. 400.00	Q. -	Q. 400.00
02-05406-1.011-02-800-17-196	Servicios de atención y Protocolo	Q. 800.00	Q. 400.00	Q. 400.00
02-05406-1.011-02-800-17-199	Otros Servicios no personales	Q. 800.00	Q. 501.00	Q. 299.00
02-05406-1.011-02-800-17-211	Alimento para Personas	Q. 400.00	Q. 385.40	Q. 14.60
02-05406-1.011-02-800-17-219	Otros Alimentos y Productos Agropecuarios	Q. 150.00	Q. -	Q. 150.00
02-05406-1.011-02-800-17-241	Papel Escritorio	Q. 1,600.00	Q. 856.50	Q. 743.50
02-05406-1.011-02-800-17-243	Productos de papel o cartón	Q. 1,400.00	Q. 878.40	Q. 521.60
02-05406-1.011-02-800-17-244	Productos de artes Gráficas	Q. 200.00	Q. 76.00	Q. 124.00
02-05406-1.011-02-800-17-245	Libros, Revistas y Periódicos	Q. 100.00	Q. 100.00	Q. -
02-05406-1.011-02-800-17-247	Especies timbradas y valores	Q. 300.00	Q. 15.00	Q. 285.00
02-05406-1.011-02-800-17-249	Otros Productos de papel Cartón e impresos	Q. 500.00	Q. 5.25	Q. 494.75
02-05406-1.011-02-800-17-253	Llantas y Neumáticos	Q. 5,000.00	Q. 2,428.10	Q. 2,571.90
02-05406-1.011-02-800-17-262	Combustible y Lubricantes	Q. 25,000.00	Q. 15,145.29	Q. 9,854.71
02-05406-1.011-02-800-17-267	Tintes, Pinturas y colorantes	Q. 1,200.00	Q. 727.00	Q. 473.00
02-05406-1.011-02-800-17-268	Productos plásticos, Nylon, Vinil y Pvc	Q. 200.00	Q. -	Q. 200.00
02-05406-1.011-02-800-17-283	Productos de metal	Q. 100.00	Q. -	Q. 100.00
02-05406-1.011-02-800-17-291	Útiles de Oficina	Q. 1,000.00	Q. 740.65	Q. 259.35
02-05406-1.011-02-800-17-292	Útiles de limpieza y Productos Sanitarios	Q. 300.00	Q. 103.50	Q. 196.50
02-05406-1.011-02-800-17-293	Útiles Educativos y Culturales	Q. 200.00	Q. -	Q. 200.00
02-05406-1.011-02-800-17-297	Útiles, Accesorios y Materiales Eléctricos	Q. 400.00	Q. 147.80	Q. 252.20
02-05406-1.011-02-800-17-298	Accesorios y repuestos en general	Q. 3,000.00	Q. 2,298.50	Q. 701.50
02-05406-1.011-02-800-17-299	Otros Materiales y suministros	Q. 800.00	Q. 140.00	Q. 660.00
02-05406-1.011-02-800-17-328	Equipo de Cómputo	Q. 9,500.00	Q. -	Q. 9,500.00
TOTALES		Q. 156,332.00	Q. 108,120.02	Q. 48,211.98



INSTITUTO FOMENTO MUNICIPAL -INFOM-
EJECUCION PRESUPUESTARIA ANALITICA DE EGRESOS
Correspondiente del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2003

Controlobada Vocación de Servicio

Cuenta Presupuestaria	Nombre de la Cuenta	Asignación Original	Ejecutado Acumulado	Saldo Actual
03-05406-1 011-02-800-17-111	Energía Eléctrica	Q. 2 000 00	Q. 1 468.50	Q. 531.50
03-05406-1 011-02-800-17-112	Servicio de Agua	Q. 700 00	Q. 600.00	Q. 100.00
03-05406-1 011-02-800-17-113	Telefonía	Q. 5 500 00	Q. 5 016.50	Q. 483.50
03-05406-1 011-02-800-17-114	Correos y Telégrafos	Q. 50 00	Q. -	Q. 50.00
03-05406-1 011-02-800-17-121	Publicidad y Propaganda	Q. 300 00	Q. 200.00	Q. 100.00
03-05406-1 011-02-800-17-122	Impresión, Encuadernación y Reproducción	Q. 200 00	Q. -	Q. 200.00
03-05406-1 011-02-800-17-133	Viáticos en el Interior	Q. 45 000 00	Q. 14 625.00	Q. 30 375.00
03-05406-1 011-02-800-17-141	Transporte de Personas	Q. 1 500 00	Q. 1 000.00	Q. 500.00
03-05406-1 011-02-800-17-142	Fletes	Q. 1 850.00	Q. 1 027.80	Q. 822.20
03-05406-1 011-02-800-17-151	Arrendamiento de Edificios y Locales	Q. 56 000 00	Q. 54 000.00	Q. 2 000.00
03-05406-1 011-02-800-17-162	Mantenimiento y Rep. de Equipo de Oficina	Q. 300 00	Q. -	Q. 300.00
03-05406-1 011-02-800-17-165	Mantenimiento y Rep. Medios de Transporte	Q. 3 000 00	Q. 2 125.00	Q. 875.00
03-05406-1 011-02-800-17-166	Mantenimiento y Rep. Equipo Comunicación	Q. 350 00	Q. -	Q. 350.00
03-05406-1 011-02-800-17-168	Mantenimiento y Rep. de Equipo de Cómputo	Q. 1 100 00	Q. -	Q. 1 100.00
03-05406-1 011-02-800-17-171	Mantenimiento y Reparación de Edificios	Q. 300 00	Q. -	Q. 300.00
03-05406-1 011-02-800-17-174	Mantenimiento y Reparación de Instalaciones	Q. 300 00	Q. -	Q. 300.00
03-05406-1 011-02-800-17-196	Servicios de atención y Protocolo	Q. 800 00	Q. 400.00	Q. 400.00
03-05406-1 011-02-800-17-199	Otros Servicios no personales	Q. 600 00	Q. 501.00	Q. 99.00
03-05406-1 011-02-800-17-211	Alimento para Personas	Q. 400 00	Q. 385.40	Q. 14.60
03-05406-1 011-02-800-17-219	Otros Alimentos y Productos Agropecuarios	Q. 150 00	Q. -	Q. 150.00
03-05406-1 011-02-800-17-241	Papel Escritorio	Q. 1 600 00	Q. 856.50	Q. 943.50
03-05406-1 011-02-800-17-243	Productos de papel o cartón	Q. 1 300 00	Q. 878.40	Q. 421.60
03-05406-1 011-02-800-17-244	Productos de artes Gráficas	Q. 250 00	Q. 76.00	Q. 174.00
03-05406-1 011-02-800-17-245	Libros, Revistas y Periódicos	Q. 100 00	Q. 100.00	Q. -
03-05406-1 011-02-800-17-247	Especies timbradas y valores	Q. 250 00	Q. 15.00	Q. 235.00
03-05406-1 011-02-800-17-249	Otros Productos de papel Cartón e impresos	Q. 500 00	Q. 5.25	Q. 494.75
03-05406-1 011-02-800-17-253	Llantas y Neumáticos	Q. 5 000 00	Q. 2 428.10	Q. 2 571.90
03-05406-1 011-02-800-17-262	Combustible y Lubricantes	Q. 30 000 00	Q. 15 145.29	Q. 14 854.71
03-05406-1 011-02-800-17-267	Tintes, Pinturas y colorantes	Q. 1 300 00	Q. 727.00	Q. 573.00
03-05406-1 011-02-800-17-268	Productos plásticos, Nylon, Vinil y Pvc	Q. 200 00	Q. -	Q. 200.00
03-05406-1 011-02-800-17-283	Productos de metal	Q. 100 00	Q. -	Q. 100.00
03-05406-1 011-02-800-17-291	Útiles de Oficina	Q. 1 000 00	Q. 740.65	Q. 259.35
03-05406-1 011-02-800-17-292	Útiles de limpieza y Productos Sanitarios	Q. 350 00	Q. 103.50	Q. 246.50
03-05406-1 011-02-800-17-293	Útiles Educativos y Culturales	Q. 200 00	Q. -	Q. 200.00
03-05406-1 011-02-800-17-297	Útiles, Accesorios y Materiales Eléctricos	Q. 400 00	Q. 147.80	Q. 252.20
03-05406-1 011-02-800-17-298	Accesorios y repuestos en general	Q. 4 500 00	Q. 2 298.50	Q. 2 201.50
03-05406-1 011-02-800-17-299	Otros Materiales y suministros	Q. 800 00	Q. 140.00	Q. 660.00
03-05406-1 011-02-800-17-328	Equipo de Cómputo	Q. 5 000 00	Q. -	Q. 5 000.00
TOTALES		Q. 173,450.00	Q. 105,011.19	Q. 68,438.81



Comprobadora Vocación de Servicio

INSTITUTO FOMENTO MUNICIPAL -INFOM-
EJECUCION PRESUPUESTARIA ANALITICA DE EGRESOS
Correspondiente del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2004

Cuenta Presupuestaria	Nombre de la Cuenta	Asignación Original	Ejecutado Acumulado	Saldo Actual
04-05406-1 011-02-800-17-111	Energía Eléctrica	Q. 6,500.00	Q. 4,976.00	Q. 1,524.00
04-05406-1 011-02-800-17-112	Servicio de Agua	Q. 720.00	Q. 345.60	Q. 374.40
04-05406-1 011-02-800-17-113	Telefonía	Q. 6,000.00	Q. 5,577.00	Q. 423.00
04-05406-1 011-02-800-17-114	Correos y Telégrafos	Q. 25.00	Q. -	Q. 25.00
04-05406-1 011-02-800-17-121	Publicidad y Propaganda	Q. 200.00	Q. -	Q. 200.00
04-05406-1 011-02-800-17-122	Impresión, Encuadernación y Reproducción	Q. 100.00	Q. -	Q. 100.00
04-05406-1 011-02-800-17-133	Viáticos en el Interior	Q. 27,750.00	Q. 25,373.80	Q. 2,376.20
04-05406-1.011-02-800-17-141	Trasporte de Personas	Q. 1,000.00	Q. -	Q. 1,000.00
04-05406-1.011-02-800-17-142	Fletes	Q. 2,500.00	Q. 933.10	Q. 1,566.90
04-05406-1.011-02-800-17-151	Arrendamiento de Edificios y Locales	Q. 60,000.00	Q. 49,500.00	Q. 10,500.00
04-05406-1.011-02-800-17-162	Mantenimiento y Rep. de Equipo de Oficina	Q. 1,000.00	Q. 350.00	Q. 650.00
04-05406-1.011-02-800-17-165	Mantenimiento y Rep. Medios de Transporte	Q. 2,000.00	Q. 1,090.00	Q. 910.00
04-05406-1.011-02-800-17-168	Mantenimiento y Rep. de Equipo de Computo	Q. 640.00	Q. 225.00	Q. 415.00
04-05406-1.011-02-800-17-171	Mantenimiento y Reparación de Edificios	Q. 300.00	Q. 300.00	Q. -
04-05406-1.011-02-800-17-174	Mantenimiento y Reparación de Instalaciones	Q. 100.00	Q. -	Q. 100.00
04-05406-1.011-02-800-17-196	Servicios de atención y Protocolo	Q. 800.00	Q. 187.75	Q. 612.25
04-05406-1.011-02-800-17-199	Otros Servicios no personales	Q. 500.00	Q. 372.00	Q. 128.00
04-05406-1.011-02-800-17-211	Alimento para Personas	Q. 500.00	Q. 490.00	Q. 10.00
04-05406-1 011-02-800-17-241	Papel Escritorio	Q. 2,000.00	Q. 1,555.50	Q. 444.50
04-05406-1.011-02-800-17-243	Productos de papel o cartón	Q. 1,200.00	Q. 1,152.00	Q. 48.00
04-05406-1.011-02-800-17-244	Productos de artes Gráficas	Q. 250.00	Q. 233.45	Q. 16.55
04-05406-1.011-02-800-17-245	Libros, Revistas y Periódicos	Q. 600.00	Q. 600.00	Q. -
04-05406-1.011-02-800-17-247	Especies timbradas y valores	Q. 200.00	Q. 100.00	Q. 100.00
04-05406-1.011-02-800-17-262	Combustible y Lubricantes	Q. 24,750.00	Q. 24,549.41	Q. 200.59
04-05406-1.011-02-800-17-267	Tintes, Pinturas y colorantes	Q. 1,200.00	Q. 879.00	Q. 321.00
04-05406-1.011-02-800-17-268	Productos plásticos, Nylon, Vinil y Pvc	Q. 300.00	Q. 200.00	Q. 100.00
04-05406-1.011-02-800-17-283	Productos de metal	Q. 200.00	Q. 16.00	Q. 184.00
04-05406-1.011-02-800-17-291	Útiles de Oficina	Q. 500.00	Q. 433.50	Q. 66.50
04-05406-1.011-02-800-17-292	Útiles de limpieza y Productos Sanitarios	Q. 500.00	Q. 301.55	Q. 198.45
04-05406-1.011-02-800-17-297	Útiles, Accesorios y Materiales Eléctricos	Q. 200.00	Q. 68.00	Q. 132.00
04-05406-1.011-02-800-17-298	Accesorios y repuestos en general	Q. 7,500.00	Q. 2,214.50	Q. 5,285.50
04-05406-1.011-02-800-17-299	Otros Materiales y suministros	Q. 16,415.00	Q. 15,817.00	Q. 598.00
TOTALES		Q. 166,450.00	Q. 137,840.16	Q. 28,609.84



INSTITUTO FOMENTO MUNICIPAL -INFOM-
EJECUCION PRESUPUESTARIA ANALITICA DE EGRESOS
Correspondiente del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2005

Cuenta Presupuestaria	Nombre de la Cuenta	Asignación Original	Ejecutado Acumulado	Saldo Actual
05-05406-1.011-02-800-17-111	Energía Eléctrica	Q. 6,800.00	Q. 4,347.00	Q. 2,453.00
05-05406-1.011-02-800-17-112	Servicio de Agua	Q. 720.00	Q. 484.20	Q. 235.80
05-05406-1.011-02-800-17-113	Telefonía	Q. 7,500.00	Q. 5,001.33	Q. 2,498.67
05-05406-1.011-02-800-17-121	Publicidad y Propaganda	Q. 600.00	Q. -	Q. 600.00
05-05406-1.011-02-800-17-122	Impresión, Encuadernación y Reproducción	Q. 250.00	Q. 200.00	Q. 50.00
05-05406-1.011-02-800-17-133	Viáticos en el Interior	Q. 30,000.00	Q. 21,045.00	Q. 8,955.00
05-05406-1.011-02-800-17-141	Trasporte de Personas	Q. 1,000.00	Q. 1,000.00	Q. -
05-05406-1.011-02-800-17-142	Fletes	Q. 3,000.00	Q. 712.00	Q. 2,288.00
05-05406-1.011-02-800-17-151	Arrendamiento de Edificios y Locales	Q. 60,000.00	Q. 60,000.00	Q. -
05-05406-1.011-02-800-17-162	Mantenimiento y Rep. de Equipo de Oficina	Q. 2,500.00	Q. 1,200.00	Q. 1,300.00
05-05406-1.011-02-800-17-165	Mantenimiento y Rep. Medios de Transporte	Q. 3,000.00	Q. 1,240.00	Q. 1,760.00
05-05406-1.011-02-800-17-168	Mantenimiento y Rep. de Equipo de Cómputo	Q. 1,300.00	Q. 725.00	Q. 575.00
05-05406-1.011-02-800-17-171	Mantenimiento y Reparación de Edificios	Q. 300.00	Q. 300.00	Q. -
05-05406-1.011-02-800-17-174	Mantenimiento y Reparación de Instalaciones	Q. 200.00	Q. -	Q. 200.00
05-05406-1.011-02-800-17-196	Servicios de atención y Protocolo	Q. 2,500.00	Q. 1,500.00	Q. 1,000.00
05-05406-1.011-02-800-17-199	Otros Servicios no personales	Q. 500.00	Q. 433.00	Q. 67.00
05-05406-1.011-02-800-17-211	Alimento para Personas	Q. 550.00	Q. 510.00	Q. 40.00
05-05406-1.011-02-800-17-219	Otros Alimentos y Productos Agropecuarios	Q. 300.00	Q. -	Q. 300.00
05-05406-1.011-02-800-17-241	Papel Escritorio	Q. 2,000.00	Q. 1,678.00	Q. 322.00
05-05406-1.011-02-800-17-243	Productos de papel o cartón	Q. 1,000.00	Q. 894.00	Q. 106.00
05-05406-1.011-02-800-17-244	Productos de artes Gráficas	Q. 300.00	Q. 78.00	Q. 222.00
05-05406-1.011-02-800-17-245	Libros, Revistas y Periódicos	Q. 600.00	Q. 600.00	Q. -
05-05406-1.011-02-800-17-247	Especies timbradas y valores	Q. 200.00	Q. 200.00	Q. -
05-05406-1.011-02-800-17-249	Otros Productos de papel Cartón e impresos	Q. 200.00	Q. -	Q. 200.00
05-05406-1.011-02-800-17-253	Llantas y Neumáticos	Q. 3,000.00	Q. 2,561.00	Q. 439.00
05-05406-1.011-02-800-17-262	Combustible y Lubricantes	Q. 30,000.00	Q. 29,982.99	Q. 17.01
05-05406-1.011-02-800-17-267	Tintes, Pinturas y colorantes	Q. 3,600.00	Q. 2,877.50	Q. 722.50
05-05406-1.011-02-800-17-268	Productos plásticos, Nylon, Vinil y Pvc	Q. 300.00	Q. -	Q. 300.00
05-05406-1.011-02-800-17-283	Productos de metal	Q. 200.00	Q. 30.00	Q. 170.00
05-05406-1.011-02-800-17-291	Útiles de Oficina	Q. 1,500.00	Q. 1,208.75	Q. 291.25
05-05406-1.011-02-800-17-292	Útiles de limpieza y Productos Sanitarios	Q. 1,000.00	Q. 469.50	Q. 530.50
05-05406-1.011-02-800-17-293	Útiles Educativos y Culturales	Q. 300.00	Q. 300.00	Q. -
05-05406-1.011-02-800-17-297	Útiles, Accesorios y Materiales Eléctricos	Q. 500.00	Q. 243.00	Q. 257.00
05-05406-1.011-02-800-17-298	Accesorios y repuestos en general	Q. 4,000.00	Q. 2,558.82	Q. 1,441.18
05-05406-1.011-02-800-17-299	Otros Materiales y suministros	Q. 5,993.00	Q. 44.00	Q. 5,949.00
05-05406-1.011-02-800-17-328	Equipo de Cómputo	Q. 1,000.00	Q. 990.00	Q. 10.00
TOTALES		Q. 176,713.00	Q. 143,413.09	Q. 33,299.91