

8 100.-

PE-ECI-157  
L864

D. Upana - I - 14, 959 - 2, 010

**El Análisis de Puestos del Personal de la Unidad de  
Planificación Administrativa Financiera de la  
Dirección Departamental de Educación de  
Quetzaltenango, como herramienta para evaluar la  
ejecución del presupuesto asignado.**

Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Francisco Javier López Vichi

Msc., Silva Del Carmen Recinos Cifuentes

**Tutora**

Msc., Sandra De León

**Revisora**

Quetzaltenango, Octubre 2009.



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

**Rector**

M.Sc. Alba Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica**

Lic. Mynor Herrera Lemus

**Vicerrector Administrativo**

M.Sc. Alba Rodríguez de González

**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

Lic. Cesar Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Licda. Nancy Gabriela Lam De León

**Coordinadora**

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

Licda. Mayra Leonor González Castro  
**Examinadora**

Lic. José Orlando Conelli Monzón  
**Examinador**

Lic. José Alfonso Hernández Lepe  
**Examinador**

Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes  
**Tutor**

Msc. Sandra Concepción de León López  
**Revisora**



Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 65  
Teléfax 2261-1663 al 65  
Campus Central  
Carretera a San Isidro Zona 16  
Guatemala, Ciudad  
Correo electrónico  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.: C.C.E.E.0025-2009

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 31 DE OCTUBRE DE 2009**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Silvia del Carmen Recinos Cifuentes tutora, y Licenciada Sandra Concepción de León López revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto -PED- titulada "EL ANÁLISIS DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE QUETZALTENANGO, COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO ASIGNADO". Presentada por el estudiante Francisco Javier López Vichi y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 00017 de fecha 8 de agosto del 2009; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como **Administrador de Empresas**, en el grado académico de Licenciado.

  
Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas





Quetzaltenango, 29 de Mayo de 2009.

Licenciado:  
César Custodio  
Decano de Facultad  
Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme al nombramiento que me hiciera como Tutora del estudiante: **FRANCISCO JAVIER LOPEZ VICHI**, carné número **0806504**, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado **“EL ANÁLISIS DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE QUETZALTENANGO, COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO ASIGNADO”**, ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito **DICTAMEN FAVORABLE** al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,

  
Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes  
Colegiado No. 7675

LICENCIADA  
Silvia del Carmen Recinos Cifuentes  
Ceb. No. 7675

Quetzaltenango, 29 de Mayo de 2009.

Licenciado:

César Custodio

Decano de Facultad

Ciencias Económicas

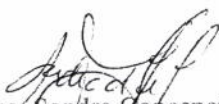
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme al nombramiento que me hiciera como Revisora del estudiante: **FRANCISCO JAVIER LOPEZ VICHI**, carné número **0806504**, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado **“El Análisis de Puestos del Personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, como herramienta para evaluar la ejecución del presupuesto asignado”**, ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito **DICTAMEN FAVORABLE** al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Msc. Sandra Concepción de León López  
Colegiado No. 7,361

Msc. Sandra C. de León López  
PSICOLOGA  
C. 11-01-2009



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 006.2010**

La Infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana hace constar que el estudiante **LÓPEZ VICHÍ, FRANCISCO JAVIER** con carné No. **0806504** aprobó **con 82 puntos** el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día 08 de agosto de 2009.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 04 días del mes de enero del año 2010.-----

Atentamente,

Arq. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González  
Secretaria General



## Índice

Resumen ejecutivo	
Introducción	ii
<b>Capítulo I Diseño de investigación</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Definición del problema	2
1.3. Objetivo	3
1.3.1. General	3
1.3.2. Específicos	3
1.4. Justificación	4
1.5. Delimitación de la investigación.	5
1.5.1. Espacial	5
1.5.2. Temporal	5
1.5.3. Teórica	5
1.6. Metodología	6
1.6.1. Sujeto de investigación	6
1.6.2. Población	7
1.6.3. Instrumento	7
1.6.4. Procedimiento	8
1.7. Marco Teórico	8
1.7.1. Antecedentes	8
1.7.2. Marco teórico contextual	10
1.7.3. Marco teórico conceptual.	16
1.7.3.1. Concepto de variables	16
1.8. Cronograma de actividades	18
1.9. Presupuesto	19
<b>Capítulo II Análisis de puestos</b>	<b>20</b>
2.1.1 Definiciones	20

2.1.2	Concepto de puestos	20
2.1.3.	Análisis de puestos	21
2.1.3.	Identificación de puesto	24
2.2.	Análisis de puestos del personal de la UPAF de la DIEDUC de Quetzaltenango.	
2.3.	Análisis de las actividades del personal de la UPAF de la DIEDUC de Quetzaltenango	28
2.4.	Periodicidad en la realización de las actividades del personal de la UPAF de la DIEDUC de Quetzaltenango.	31
2.5.	Carga de trabajo que tiene el personal de la UPAF, de la DIEDUC de Quetzaltenango.	33
2.6.	Efectos de la carga de trabajo en el personal de la UPAF de la DIEDUC Quetzaltenango.	34
2.7.	Conocimientos requeridos al personal de la UPAF de la DIEDUC Quetzaltenango.	34
2.8.	Nivel de estudio que posee el personal de la UPAF de la DIEDUC Quetzaltenango.	37
2.9.	Experiencia solicitada que fue requerido para optar al puesto que ocupa el Personal de la UPAF de la DIEDUC Quetzaltenango.	38
2.10.	Habilidades solicitadas para optar al puesto que ocupa el personal de la UPAF de la DIEDUC Quetzaltenango.	40
2.11.	Niveles jerárquicos del personal de la UPAF de la DIEDUC Quetzaltenango	42
2.12.	Equipo utilizado para realizar labores diarias del personal de la UPAF de la DIEDUC Quetzaltenango	45
2.13.	La condición física del equipo utilizado por el personal	47

	de la UPAF de la DIEDUC Quetzaltenango	
2.14.	Mobiliario, utilizado para realizar labores diarias del personal de la UPAF de la DIEDUC Quetzaltenango	48
2.15.	La condición física del mobiliario utilizado por el personal de la UPAF de la DIEDUC Quetzaltenango	49
2.16.	Condiciones físicas del lugar de trabajo del personal de la UPAF de la DIEDUC Quetzaltenango	80
		51
	<b>Capítulo III Ejecución presupuestaria</b>	51
3.1.	Definición de presupuesto	51
3.2.	Orígenes del presupuesto	51
3.3.	Objetivos del presupuesto	52
3.4.	Clasificación del presupuesto	53
3.5.	Presupuestos públicos y privados	55
3.6.	Importancia de presupuestos.	56
3.7.	Finalidad del presupuesto	56
3.8.	Presupuesto público de Guatemala.	
3.9.	¿Que es el Sistema de Contabilidad Integrado Gubernamental, SICOIN?	60
		77
	<b>Análisis de resultados</b>	81
	<b>Conclusiones</b>	83
	<b>Capítulo IV Propuesta</b>	83
4.1.	Introducción	84
4.2.	Justificación	84
4.3.	Cobertura	84
4.4.	Beneficios	85
4.5.	Beneficiarios	85
4.6.	Objetivos de la propuesta	86
4.7.	Fundamentación teórica	

4.8. Curso de acción	88
4.9. Operativización	126
Recomendaciones	127
Bibliografía	129
Anexos	

## **Resumen ejecutivo**

La investigación realizada en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, específicamente en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, presenta los hallazgos obtenidos a través de las encuestas y otras herramientas que ha permitido establecer una estructura que contribuya al desarrollo de una eficiente ejecución del presupuesto asignado.

Se utilizó la metodología de recopilación de información, de la encuesta la cual fue dirigida a todos los colaboradores que laboran en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, para enriquecer la investigación se recurrió también a las fuentes secundarias; libros, y tesis que se han elaborado con propósitos similares a esta investigación, así como a información obtenida por medio de Internet.

El aspecto principal que se pudo determinar es la acumulación de tareas y actividades, el cual se puede evidenciar por la excesiva carga de trabajo de cada uno de los colaboradores, repercutiendo esto en el mal servicio que en su momento se le pueda dar al cliente interno y en especial al externo que recurre a que se le preste un servicio de calidad, rápido y satisfactorio.

Por todo lo expuesto anteriormente, se concluye que es necesario realizar un Análisis de Descripción de puestos y determinar el perfil ideal de las personas que ocupan el puesto y la capacitación necesaria para obtener de ellos la colaboración que se requiera para desarrollar una correcta ejecución presupuestaria en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.



## **Introducción**

La educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana, el conocimiento de la realidad, en el país es de suma importancia ya que de ello depende el desarrollo del mismo. Para lo cual se creó el Ministerio de Educación de Guatemala basado en decretos y leyes. Es obligación del estado proporcionar y facilitar educación a sus habitantes sin discriminación alguna por lo que es de utilidad y necesidad pública la fundación y mantenimiento de centros educativos culturales y museos. Los habitantes tienen el derecho y la obligación de recibir educación dentro de los límites de edad que fijen la ley.

El Ministerio de Educación de Guatemala como ente responsable de coordinar y ejecutar las políticas educativas, requiere de una estructura organizativa que permita atender las expectativas, intereses y necesidades de la población para lo que creó las Direcciones Departamentales de Educación; las que son órganos desconcentrados con capacidad de ejecución y decisión de conformidad con la división administrativa, donde la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF juega un papel importante para la asignación presupuestaria de las diversas partidas.

El presente trabajo tiene una estructura, que se maneja sobre un orden de pasos en el cual, el capítulo I, se refiere a lo relacionado al diseño de investigación que parte del planteamiento del problema, lo que justifica la investigación, los objetivos que se persiguen, la delimitación del estudio, el marco teórico que será la base del estudio, y la metodología que se realizó.

El capítulo II, hace referencia al análisis de los puestos que se investigaron dentro de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera de la

Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango tanto las actividades como las funciones y otros aspectos relacionados a esta temática. Seguidamente el capítulo III desarrolla el contexto referente al presupuesto desde su concepto, tipos, objetivos, importancia, finalidad hasta concluir con el presupuesto público de Guatemala y específicamente en el Sistema de Contabilidad Integrado Gubernamental, SICOIN. Para finalmente proponer un manual de funciones, descripción y perfil de los puestos de la nueva estructura organizacional que se está proponiendo y además el programa de capacitación necesario para el desarrollo de esta propuesta.

# **Capítulo I**

## **Diseño de investigación**

El Análisis de Puestos del Personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, como herramienta para evaluar la ejecución del presupuesto asignado.

### **1.1 Planteamiento de problema**

La Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC, tiene como función principal apoyar al fortalecimiento de la educación en los niveles pre-primaria, primaria, básico y diversificado del departamento de Quetzaltenango, a través del área financiero contable.

Los procesos administrativos son fundamentales dentro de la unidad de planificación administrativa financiera, ya que en esta unidad se toman decisiones a corto y largo plazo para poder alcanzar las metas pre-establecidas a principio de cada año laboral en forma cuatrimestral, siendo una de las principales funciones de la unidad la ejecución presupuestaria, la que se basa en la elaboración del Plan Operativo Anual, POA, que es importante para la toma de decisiones ya que de este dependerá el presupuesto asignado para el gasto anual.

Según se pudo determinar a través de la entrevista y observación, que en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, se encuentra fortalecida en la disposición de los colaboradores en cuanto a la realización de las actividades y funciones asignadas a cada uno de ellos, además basando

su labor en lo establecido por los procesos. El crecimiento en forma desmedida de la Dirección Departamental de Educación y la poca cantidad de personal, con que cuenta esta unidad para la elaboración de las actividades, hace que haya alguna dificultad para poder realizar las mismas de forma satisfactoria, asimismo no se cuenta con personal idóneo que pueda llenar el perfil de cada uno de los puesto de acuerdo a sus responsabilidades, cabe mencionar que lo expuesto anteriormente, da como resultado la inconformidad, desmotivación, fatiga del recurso humano por la carga excesiva de trabajo y las múltiples actividades que se tienen que realizar, lo que da como consecuencia que se cometan errores, y se omitan controles internos por la falta de apoyo. Pretendiendo que el recurso humano que labora en al UPAF, cumpla de manera eficaz y eficiente con la ejecución presupuestaria asignada a esta Dirección Departamental de Educación. Es importante mencionar que una herramienta administrativa para determinar el funcionamiento de una organización es el análisis de puestos de cada una de la funciones y actividades que ejecutan los colaboradores, con ello orientar al cumplimiento de la labores diarias que se realizan para alcanzar los objetivos y metas establecidas.

## 1.2 Definición del problema

El análisis de puestos de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango; DIDEDUC, se utilizo como herramienta para evaluar las funciones y actividades de cada puesto así como la correcta ejecución de los recursos financieros, por lo que se plantean las siguientes interrogantes.

¿Será que al realizar un análisis de puestos en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF de la Dirección Departamental de

Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, se podrá evaluar la correcta ejecución del presupuesto asignado?

¿Será que los perfiles de los puestos de Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF son los más idóneos para la ejecución del presupuesto asignado?

¿Será que la descripción de puestos de las plazas existentes en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, está bien definida para ejecutar el presupuesto asignado?

¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para la ejecución del presupuesto, la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC?

¿Será que el proceso que se lleva a cabo, para la ejecución del presupuesto asignado a la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, es el adecuado?

### 1.3 Objetivos.

#### 1.3.1 Objetivo General

Efectuar un análisis de puestos del personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC, como herramienta para evaluar la ejecución del presupuesto asignado.

### 1.3.2 Objetivos Específicos.

- Analizar los puestos de trabajo definidos en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC.
- Establecer los perfiles de los puestos de trabajo de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC.
- Identificar cuáles son las funciones y actividades de los puestos de trabajo que están definidos en la Unidad de Planificación administrativa Financiera, UPAF.
- Identificar las responsabilidades de los recursos materiales y financieros en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.
- Establecer la incidencia de la carga de trabajo en la ejecución del presupuesto asignado dentro de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.
- Analizar el proceso que se lleva a cabo para la ejecución del presupuesto asignado

### 1.4 Justificación.

La investigación que se realizó en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera., UPAF, tuvo como finalidad determinar y analizar los puestos de trabajo, en virtud de la correcta ejecución del presupuesto asignado.

Siendo la razón primordial, el analizar cada uno de los puestos que conforman esta unidad para determinar si existe sobre carga de trabajo, duplicidad de funciones e inconformidad en los colaboradores en el cumplimiento y desarrollo de sus actividades y funciones.

Además está investigación se enfocó a establecer una propuesta encaminada a mejorar la ejecución del presupuesto asignado para esta institución gubernamental de servicio a la población guatemalteca y específicamente al departamento de Quetzaltenango.

## 1.5 Delimitación de la investigación

### 1.5.1 Espacial

La investigación se realizó en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, ubicada en la 15 avenida 1-23 Zona 1 de la Ciudad de Quetzaltenango.

### 1.5.2 Temporal

La investigación fue realizada del 31 del mes mayo de 2008 al mes de febrero 2009.

### 1.5.3 Teórica.

La investigación se basó en el área de administración de Recursos Humanos, y financieros.

## 1.6 Metodología

El presente trabajo de investigación se realizó, utilizando un enfoque metodológico descriptivo, esto con el objeto de proporcionar validez a la misma, por lo que se hizo necesario realizar un estudio de campo, y así conseguir información la que se obtendrá a través de boletas dirigidas a los colaboradores que integran la Unidad.

Por su alcance la investigación se realizó en forma descriptiva y así poder determinar como se realizan las funciones y actividades de ejecución del presupuesto asignado de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera.

Las acciones a seguir fueron:

- Evaluación de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, por medio de la herramienta llamada FODA
- Elaboración del diseño de investigación
- Determinar la población objeto de estudio, considerándose la totalidad de los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera.
- Elaboración del instrumento, para la recopilación de la información.

### 1.6.1 Sujeto de Investigación

Unidad de análisis: La investigación se realizó en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación del Departamento de Quetzaltenango, DIDEDUC, la que está conformada por trece colaboradores que se detallan a continuación:



- Coordinador de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera.
- Encargado de Fondo Rotativo.
- Encargado Fondos específico y Servicios generales nivel primario y pre-primario.
- Encargado de Subsidios e Institutos por Cooperativa.
- Encargado de pago de servicios nivel medio.
- Encargado del presupuesto.
- Encargado de Juntas Escolares.

#### Encargado de Inventarios y Almacén.

- Asistente de Inventarios y Almacén.
- Asistente de fondo específico I.
- Asistente de fondo específico II.
- Asistente de fondo específico III.
- Asistente de presupuestos.

#### 1.6.2 Población.

Se trabajó con el total de la población, tomando en cuenta que son trece personas las que laboran en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación del Departamento de Quetzaltenango, DIDEDUC.

#### 1.6.3 Instrumento.

Para determinar la investigación, se elaboró una entrevista estructurada con preguntas abiertas y cerradas de respuesta múltiple a través de las cuales se involucra cada uno de los puntos de estudio.

#### 1.6.4 Procedimiento

1. Se realizó una solicitud a la coordinadora de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, para poder efectuar la investigación de la Práctica Empresarial Dirigida-PED, de la Universidad Panamericana.
2. Se realizó la evaluación integral a la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, a través de la herramienta FODA, para determinar y establecer las condiciones actuales de esta unidad.
3. Se elaboró el diseño o plan de investigación, enfocado a la problemática observada, por medio del diagnóstico FODA.
4. Se elaboró instrumento estructurado para efectuar el análisis de puestos y la relación con la ejecución presupuestaria.
5. Se aplicó el instrumento estructurado, a los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

Tabulación de la información obtenida de la encuesta estructurada.

7. Interpretación de la información obtenida.
8. Conclusiones
9. Propuesta
10. Recomendaciones.
11. Informe final
12. Estructuración.

#### 1.7 Marco Teórico

##### 1.7.1 Antecedentes

Tesis: Jeymi Arcadia Meckler Reyes. URL (2007) En su tesis Manual de descripción de puestos por competencia laboral para jefes de la ciudad de Retalhuleu, manifiesta que los colaboradores conocen todas las tareas que deben de realizar por el tiempo que tienen de laborar en el mismo puesto,

cuentan con el conocimiento por la experiencia y no por un análisis de las funciones y responsabilidades que conlleva el mismo. También menciona los principales problemas que tienen los jefes por la duplicidad de funciones y responsabilidades del trabajo, sobrecarga de trabajo lo que provoca que se realice un trabajo deficiente y, el desaprovechamiento de los recursos.

Tesis: Roxana Gabriela Cabrera Alvarado. URL (2005) En su tesis Actualización del Manual de Funciones y elaboración del Reglamento Interno de Trabajo para el área de Recursos Humanos del Centro de Capacitación y Promoción San Antonio. Evidencia que en la mayoría de los puestos los colaboradores creen tener asignada algunas actividades que no le corresponden a su puesto de trabajo ya que no se le a facilitado por escrito las mismas creando con ello la duplicidad de funciones, También manifiesta que el manual de funciones es una herramienta que el Gerente o Jefe de cada área puede utilizar para facilitar al nuevo empleado la inducción de su puesto de trabajo.

Tesis: Amaida Velubinda Santiago Argueta UPANA (2008) En el manual de funciones del Área Administrativa y la Relación con las Actividades de los Colaboradores de Pastelería Monte alto Boquerón de Huehuetenango, se menciona que según el estudio revela que las funciones de cada puesto de trabajo no se encuentran definidas y que las mismas se llevan a cabo de forma empírica y por instrucciones de forma verbal de parte del jefe inmediato, ocasionando dualidad de funciones, utilizando en ocasiones procesos innecesarios porque no tienen definidas por escrito las funciones de cada puesto.

### 1.7.2 Marco teórico contextual.

Creación de las Direcciones Departamentales de Educación, acuerdo gubernativo No. 165-96 Guatemala 21 de mayo de 1996, el vicepresidente de la República en funciones de presidente.

**CONSIDERANDO:** que la efectiva desconcentración y descentralización del sistema educativo nacional, es una acción prioritaria dentro de las políticas del gobierno de la república y las estrategias del Ministerio de Educación para viabilizar la adecuada prestación de los servicios educativos a partir de procesos de planificación, ejecución y administración de las acciones ejecutivas basadas en las necesidades reales e intereses de la población.

**CONSIDERANDO:** que la problemática administrativa del ministerio de Educación y las deficiencias en la prestación de los servicios educativos, en el nivel local son producto en gran medida, de una estructura organizativa, centralizada, concentrada y burocratizada, que deriva procedimientos de trabajo ineficientes y en la falta de respuesta oportuna a las necesidades de la población en un país con diversidad sociocultural y lingüística.

**POR TANTO.**

En el ejercicio de la función, que le asigna el artículo 183 inciso e) de la constitución política de la república de Guatemala.

**ACUERDA.**

Artículo 1. Direcciones departamentales de educación. Bajo la rectoría y autoridad superior del Ministerio de Educación se crearan las Direcciones Departamentales de Educación dentro de la república de Guatemala como los órganos encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en los diferentes departamentos de la república. Cada Dirección

Departamental de Educación estará a cargo de un Director, dependen directamente del despacho Ministerial el que, para efectos de integración, coordinación y supervisión de las actividades de las direcciones departamentales se apoyara en las respectivas Direcciones Técnicas Regionales y en las direcciones generales que correspondan.<sup>1</sup>

La Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, es una institución que como su nombre lo indica se enfoca principalmente a educar a la ciudadanía del departamento del mismo nombre. La institución trabaja bajo decretos, normas y reglamentos que se basan en un sistema organizado, para poder así lograr sus metas y políticas de acuerdo a las necesidades de la población.

Es importante mencionar que esta institución trata de mejorar constantemente la calidad de su servicio para lo cual aplica nuevas técnicas vanguardistas que se relacionan con la educación de la población, tratando de abarcar el área bilingüe del departamento.

La Dirección Departamental de Educación tiene como objetivo la satisfacción del cliente interno y externo, formando ciudadanos con carácter y orgullosos de ser guatemaltecos, en un mundo de competitividad.

### Visión

Es formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en alcanzar su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta.

---

<sup>1</sup> GIL MONTEPEQUE, J., BARRIOS M.A., VILLEDA RECINOS V.R., (2006) Derecho Educativo, Cuarta Edición, Guatemala, Ediciones Superiores S.A.

## Misión

Es convertirse en una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las oportunidades que el siglo XXI le brinda y comprometida con una Guatemala mejor.

## Políticas Generales

- Avanzar hacia una educación de calidad.
- Ampliar la cobertura educativa incorporando especialmente a los niños y niñas de extrema pobreza y de segmento vulnerables.
- Justicia social a través de equidad educativa y permanencia escolar.
- Fortalecer la educación bilingüe intercultural.
- Implementar un modelo de gestión transparente que responda a las necesidades de la comunidad educativa.

## Metas

- Primaria completa (cobertura universal de primaria)
- Reforma educativa en el aula (calidad educativa)
- La escuela es de la comunidad (participación)
- Educación en un mundo competitivo (competitividad)
- Orgulloso de ser guatemalteco (identidad)

Antecedentes de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

La Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, fue creada con el objeto de desconcentrar y descentralizar el sistema educativo nacional, y fue constituida según acuerdo gubernativo no. 165-96 del 21 de mayo de

mismo año, donde su principal actividad es la de satisfacer las demandas educativas y dar cumplimiento a los principios, objetivos y funciones que las leyes asignan al Sistema Educativo Nacional por medio del Ministerio de Educación de Guatemala.

La Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango es creada en el año 1996 por lo que cuenta con 13 años de ejercer la función educativa bajo la rectoría y autoridad superior del Ministerio de Educación, como órgano encargado de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas dentro del departamento de Quetzaltenango. Actualmente fue certificada con la ISO 9000-2001.

Estructura organizacional interna de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

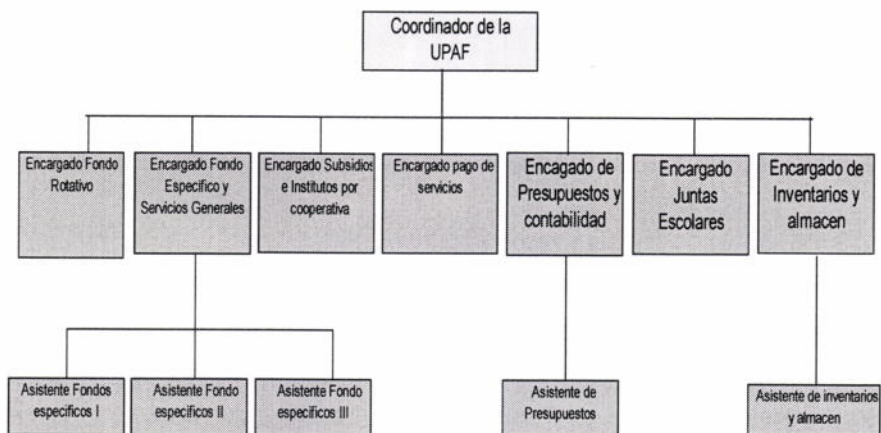
Esta estructura organizacional fue creada con el objeto de ejecutar las políticas y estrategias educativas en el ámbito departamental, adaptándolas a las características y necesidades, para lo cual se organizaron las unidades técnicas y los recursos humanos necesarios y así dar cumplimiento a las funciones asignadas, que se requieren cubrir, quedando de la siguiente manera: Director Departamental de Educación, Unidad de Planificación Administrativa Financiera (UPAF), Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA), Unidad de Desarrollo Educativo (UDE) y Oficina de Servicio a la Comunidad (OSC). Cada una de ellas tiene sus objetivos y metas trazadas y establecidas, basados en la planeación, organización, dirección y control.

## Organigrama de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango



Fuente: Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIEDUC.<sup>2</sup>

## Organigrama de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera UPAF



Fuente: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF. Análisis Organizacional.

<sup>2</sup> GIL MONTEPEQUE, J., BARRIOS M.A., VILLEDA RECINOS V.R., (2006) Derecho Educativo, Cuarta Edición, Guatemala, Ediciones Superiores S.A.



### Director Departamental de Educación

Es la persona que se encarga de velar por el bienestar de la educación en el departamento, planificando las acciones educativas en el ámbito departamental en función de la identificación de las necesidades de su jurisdicción, basadas en leyes y normas.

### Unidad de Planificación Administrativa financiera (UPAF)

Entre algunas de las principales funciones son ejecutar y evaluar los recursos financieros asignados al departamento de Quetzaltenango, verificando la correcta utilización de los mismos, de conformidad con la ley y las políticas, normas y lineamientos dictados por el nivel central del Ministerio de Educación y del Ministerio de Finanzas Publicas

### Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA)

Ejecutar y verificar el cumplimiento de acciones administrativas, llevar a cabo el proceso de recolección, procesamiento y análisis de información educativa a nivel departamental y generar los indicadores educativos correspondientes para orientar a la toma de decisiones.

### Unidad de Desarrollo Educativo. (UDE)

Evaluar la calidad de la educación y el rendimiento escolar en el departamento correspondiente y apoyar acciones en esta materia, dirigidas por el nivel central del ministerio, programar y ejecutar acciones de capacitación del personal docente y de otro bajo su jurisdicción, apoyar el diseño, programación y realización de investigaciones educativas departamentales y apoyar el desarrollo de investigaciones de estudios a nivel regional o nacional.

## Oficina de Servicio a la Comunidad (OSC)

Sus actividades más importantes son: promover la organización y la participación social y comunitaria, servir de enlace entre las comunidades y organismos nacionales e internacionales para la cooperación educativa técnica y financiera, coordinar, dirigir y editar documentos que den a conocer las distintas actividades que realiza la Dirección Departamental de Educación y todas aquellas actividades que por su naturaleza le correspondan o le sean asignadas por el Director Departamental de Educación.

### 1.7.3 Marco Teórico Conceptual

#### VARIABLES DE ESTUDIO

##### ANÁLISIS DE PUESTO:

El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas. Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”<sup>3</sup>

##### Ejecución presupuestaria

Es la actividad que realizan las entidades de Gobierno, Estado, Empresas Descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias. En estos se cuantifican los recursos que requieren las operaciones normales, las inversiones y los servicios de la deuda pública de los organismos y de las entidades oficiales.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>CHIAVENATO I. 2002. Gestión del talento humano Primera edición, México editorial McGraw-Gill P.165

<sup>4</sup>DEL RIO GONZALES, C. (1996), El presupuesto, Tercera Edición, México, Editorial Ediciones contables y administrativas S.A.

De acuerdo con las características particulares de los presupuestos pueden identificarse o denominarse de distintas maneras; sin embargo tal clasificación no significa que cada una de sus partes sea independiente una de la otra, pues un presupuesto puede enmarcarse en diferentes clasificaciones, ya que un presupuesto puede ser al mismo tiempo privado y público.



## 1.9 Presupuesto.

Presupuesto del Anteproyecto de la Práctica Empresarial Dirigida del 25 de mayo 9 de agosto del año 2008.

Ítem	Descripción	Total
1	Matricula pagada durante tres meses Curso Practica Empresarial dirigida	Q. 637.50
2	Pago único tutor y revisor	Q. 2,000.00
3	Servicio de Internet aproximado 25 horas	Q.. 150.00
4	Resma de papel bond, t/carta	Q. 32.50
5	Tinta para impresión	Q. 65.00
6	Gastos varios (lápices, lapiceros, borradores USB, regla, etc.)	Q. 250.00
7	Combustible diversas actividades	Q. 185.00
8	Empastado del Anteproyecto	Q. 25.00
	<b>Gasto total de Anteproyecto</b>	<b>Q. 3,345.00</b>

## **Capítulo II**

### **Análisis de puestos.**

#### 2.1. Definiciones

##### 2.1.1. Concepto de puesto:

El puesto es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar actividades, el ocupante del puesto debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, (a quien responde), los subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el departamento o división en que esta situado. Por esta razón, los puesto se representan en los organigramas mediante rectángulos que tienen dos terminales de comunicación: el superior que lo liga al puesto de arriba y define su subordinación, y el inferior, que lo liga a los puestos inferiores y define sus subordinados. Desde la perspectiva horizontal, cada puesto está alineado con otros puestos del mismo nivel jerárquico que, en general reciben denominación equivalente (directores, gerente, jefe, operadores); desde la perspectiva vertical cada puesto está incluido en algún departamento, división o área de la empresa. Así se conforma el organigrama de puestos. Desde este enfoque, los puestos no existen al azar sino que se diseñan, proyectan, delinear, definen y establecen intencionalmente dentro de cierta racionalidad.<sup>5</sup>

##### 2.1.2. Análisis de puestos.

Dessler, G (1996), en su libro Administración de personal, define el análisis de puestos de la siguiente manera: Es el procedimiento para determinar las

---

5 CHIAVENATO I. 2002. Gestión del Talento Humano Primera edición, México editorial McGraw-Gill P.165

tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar. Proporciona información sobre los requerimientos del puesto que posteriormente serán usados para elaborar la descripción y las especificaciones del puesto.

Chiavenato, I. (1995) en el libro Administración de Recursos Humanos dice: El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

Arias Galicia, F. (1987), en el libro administración de recursos humanos dice lo siguiente: es un método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.

### 2.1.3. Análisis de puestos

Se denomina análisis de puesto o de trabajo, al proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.

El análisis de trabajo se define como el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y

responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian el trabajo de todos los demás.<sup>6</sup>

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización ó empresa no importando la actividad a que se dedique. Se debe aclarar que está función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño

Planear las necesidades de capacitación de Recursos Humanos.

- Crear planes para capacitación y desarrollo en función a la actividad que realizan.
- Identificar candidatos adecuados para las vacantes existentes.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados.
- Conocer las necesidades reales de Recursos Humanos de una empresa.

El análisis de un puesto es entonces un método cuya finalidad radica en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencia, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona para poder desempeñarlo con éxito. El Análisis de Puestos funciona como

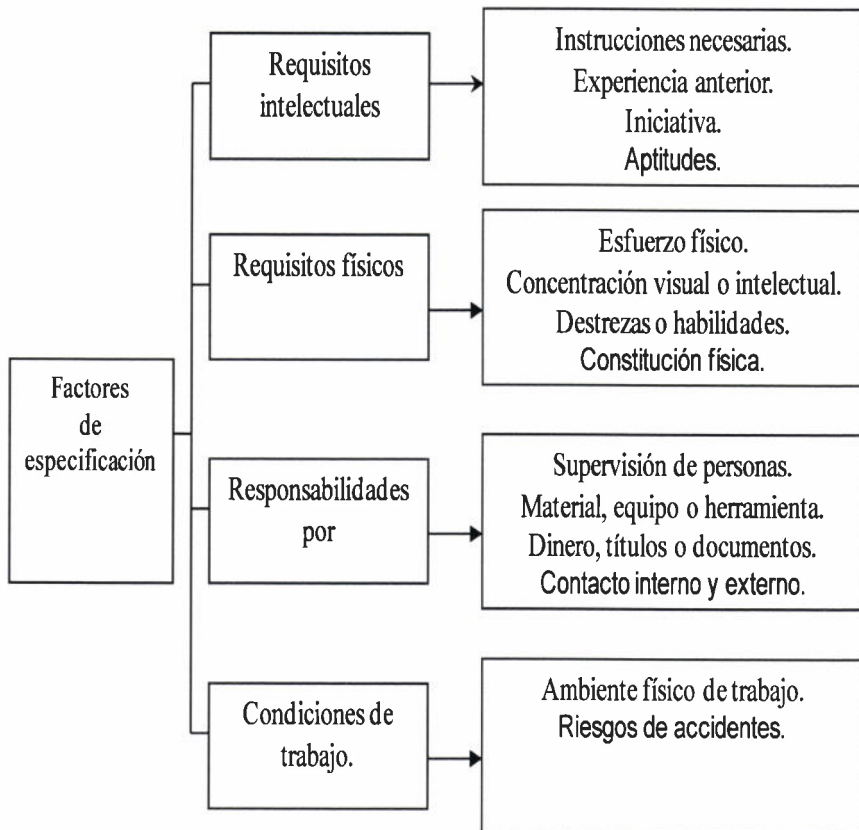
---

<sup>6</sup> Análisis de puestos de trabajo (Documento en línea) <http://apuntes.rincondelvago.com/analisis-de-puesto-de-trabajo.html> 2008 Republica Dominicana.



una exigencia que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo. Los aspectos mencionados en el párrafo anterior se conocen como factores de especificación y sus componentes se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 1**



Fuente: Chiavenato I, (2002) Gestión del talento humano, Pág.185

#### 2.1.4. Identificación del puesto

En una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.<sup>7</sup>

¿Para qué se utiliza el análisis de puestos?

- Seleccionar y reclutar personal, ya que permite identificar las necesidades de la organización (en cuanto al puesto concreto), establece las condiciones de trabajo para ese puesto y a partir de ello identifica y define el perfil de candidatos/as buscado/a por la organización.
- Establece el tipo de compensación (económica o no) relacionada con el nivel de formación, capacidades requeridas, riesgos o enfermedades vinculadas al tipo de trabajo analizado, etc.
- Establece el punto de partida para valorar el desempeño de la persona que ocupa el puesto, ya que se ha identificado la/s función/es del puesto y las responsabilidades asociadas.
- Identifica las necesidades de formación de la persona que ocupara el puesto a partir de analizar la diferencia existente entre la capacitación solicitada y la aportada por la persona ocupante del puesto.<sup>8</sup>

#### 2.2. Análisis de puestos del personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC

En los distintos puestos que integran la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, se maneja una serie de funciones

---

<sup>7</sup> Administración de Recursos Humanos, (Documentos en línea) <http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml#intro> Consulta(Mayo de 2007)

<sup>8</sup> BEGOÑA, A. (CEIN) Análisis de puestos (Documento en línea) [www.navactiva.com/web/es/descargas/pdf/arrhh/analisis\\_puesto](http://www.navactiva.com/web/es/descargas/pdf/arrhh/analisis_puesto) , México. (Octubre 2007)

las cuales se detallan a continuación, cabe mencionar que alguno de ellos no tiene bien definido sus funciones dentro de esta unidad, ya que no se le proporcionó un documento por escrito donde se detalle cada una de las funciones que tienen que cumplir para realizar sus labores.

#### 2.2.1. Encargado subsidios e institutos por cooperativa

- a. Pago de subsidios
- b. Becas de la excelencia
- c. Bolsas de estudio

#### 2.2.2. Asistente fondo específico I de Fondos Rotativos Específicos y servicios generales

- a. Brindar información a los interesados
- b. Resolver dudas acerca del programa de Fondos Rotativos Especiales

#### 2.2.3. Encargado de Fondo Rotativo

- a. Elaboración de cheques de fondo Rotativo Interno y Específico.
- b. Pago de la orden Francisco Marroquín
- c. Trámites administrativos de arrendamientos
- d. Pago de pasaje a citas.
- e. Actividades secretariales.

#### 2.2.4. Encargada de departamento de presupuesto y contabilidad

- a. Coordinación de pago cheques de todo tipo.
- b. Modificación presupuestaria.
- c. Caja Fiscal
- d. Conciliaciones bancarias
- e. Control presupuestal
- f. Apoyo para elaborar el plan operativo anual



### 2.2.5. Encargado de pagos de servicios

- a. Pago de teléfono de todas las supervisiones e institutos del departamento
- b. Pago de energía eléctrica de institutos del nivel medio y de la delegación departamental.
- c. Compra de tarjetas de teléfono de coordinadores y supervisores.

### 2.2.6. Encargado de inventarios

- a. Encargado de inventarios

### 2.2.7. Encargado de juntas escolares

- a. Liquidar,
- b. Generar planillas
- c. Consulta de planillas
- d. Bloqueo de desembolsos

### 2.2.8. Asistente de almacenes de inventarios

- a. Manejo de almacén
- b. Recepción y despacho de materiales
- c. Elaboración de documentos de almacén.

### 2.2.9. Asistente de presupuesto y contabilidad

- a. Ingreso de papelería al Sistema de Contabilidad Integrado, SICOIN
- b. Manejo del fondo de gratuidad.
- c. Archivo de toda la papelería de la Unidad Financiera Comprobante Único de Registro, CUR.
- d. Encargad de viáticos.

### 2.2.10. Asistente de fondo específico II

- a. Revisión de papelería de papelería escolar.

- b. Revisión de papelería de valija didáctica.

#### 2.2.11. Asistente de fondo específico III

- a. Revisión de papelería de papelería escolar.
- b. Revisión de papelería de valija didáctica.

#### 2.2.12. Encargado de fondo específico y servicios generales.

- a. Verificación de documentos de respaldo.
- b. Visa de documentación para efecto de pago.
- c. Vaciar la información en software establecido para pago de fondo rotativo específico.
- d. Aprobación de pago.
- e. Vaciar información en software establecido para pago de servicio.
- f. Realización del Comprobante Único de Registro, CUR

#### 2.2.13. Coordinadora de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF

- a. Modifica Presupuesto
- b. Elabora programación financiera.
- c. Aprobación del Comprobante Único de Registro, CUR en el Sistema de Contabilidad Integrado, SICOIN.
- d. Planificación del presupuesto.
- e. Coordinación del presupuesto por medio de las compras.
- f. Coordina forma de pago a proveedores.

Cabe mencionar que en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEC, no se cuenta con los manuales necesarios, donde se describa las responsabilidades y deberes de los puestos que la integran. Siendo esto un

factor que influye en el manejo de información y documentos útiles para llevar a cabo una correcta ejecución del presupuesto asignado a esta Dirección.

### 2.3. Análisis de las actividades del personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DDEDUC

Para poder realizar las funciones los colaboradores que laboran en la Unidad de planificación Administrativa Financiera, tienen que realizar una serie de actividades, con la finalidad de realizar con plena satisfacción su labor. Siendo estas actividades las siguientes:

#### 2.3.1. Encargado subsidios e institutos por cooperativa

- a. Recepción de expedientes.
- b. Análisis de expedientes.

#### 2.3.2. Asistente fondo específico I de Fondos Rotativos Específicos y servicios generales

- a. Recepción y revisión de liquidaciones.
- b. Informar del programa Fondo Específico. (alimentación, útiles escolares, y valija didáctica).

#### 2.3.3. Encargado de Fondo Rotativo

- a. Revisión de expedientes de soporte.
- b. Elaboración de cheques de Fondo Rotativo.
- c. Cuadre de saldos cruzado con bancos.

#### 2.3.4. Encargado de departamento de presupuesto y contabilidad

- a. Rebajar de presupuesto gastos generales.

- b. Conciliaciones bancarias.
- c. Comparación del plan operativo anual con el año anterior.
- d. Control presupuestal.

#### 2.3.5. Encargado de pagos de servicios

- a. Solicitar recibos de servicios básicos (luz, agua y teléfono).
- b. Realizar los pagos correspondientes a los servicios básicos.

#### 2.3.6. Encargado de inventarios

- a. Registro de los bienes adquiridos por compra, donación o traslado en el libro general de Inventarios de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC.
- b. Registro de los bienes adquiridos por compra, donación o traslado en el Sistema de Contabilidad Integrado, SICOIN
- c. Registro de los bienes adquiridos por compra, donación o traslado en las tarjetas de responsabilidad de cada uno de los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC.

#### 2.3.7. Encargado de juntas escolares

- a. Revisar convenio de creación de juntas escolares
- b. Verificar el número de alumnos en el detalle financiero.
- c. Acreditar a las juntas escolares los recursos para alimentación, valija didáctica y útiles escolares.

#### 2.3.8. Asistente de almacenes de inventarios

- a. Recepción de materiales.
- b. Entrega de materiales.
- c. Control de materiales en tarjetas y archivos electrónicos en la base de datos diseñada para almacén.

### 2.3.9. Asistente de presupuesto y contabilidad

- a. Ingreso de facturas al Sistema de Contabilidad Integrado, SICOIN
- b. Revisión de papelería de respaldo.
- c. Archivo de papelería de respaldo de fondo de gratuidad, fondo rotativo específico y documentación general.
- d. Entrega de formulario de viáticos y pago de los mismo a través de cheques.

### 2.3.10. Asistente de fondo específico II

- a. Revisión de papelería de soporte de alimentación, útiles escolares y valija didáctica.
- b. Resolver dudas e informe general del programa.
- c. Entrega de cheques a Directores de los establecimientos escolares para el pago de proveedores.

### 2.3.11. Asistente de fondo específico III

- a. Revisión de papelería de soporte de alimentación, útiles escolares y valija didáctica.
- b. Resolver dudas e informe general del programa.
- c. Entrega de cheques a Directores de los establecimientos escolares para el pago de proveedores.

### 2.3.12. Encargado de fondo específico y servicios generales.

- a. Revisión de papelería de soporte para su aprobación.
- b. Autorización de pago de la documentación de soporte.
- c. Elaboración de órdenes de pago de servicios generales.
- d. Ingreso de información a Software para registro y control de apoyo a escuelas con fondo rotación específico pago de alimentación, valija didáctica y útiles escolares.



e. Pago de servicios generales.

### 2.3.13. Coordinadora de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

- a. Supervisa las actividades laborales de los colaboradores que integran la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.
- b. Realizar el cuadro de la Ejecución presupuestaria con el Sistema de Contabilidad Integrado, SICOIN.
- c. Aprueba órdenes de compra.
- d. Verifica documentos de soporte para efectos de cuadro.
- e. Genera instrucciones a los colaboradores, del plan de trabajo.
- f. Solicita información del avance de la ejecución presupuestal.
- g. Recopila información del avance de la ejecución presupuestaria.
- h. Analiza modificaciones presupuestarias y programación financiera.

Una actividad es un conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad, que se efectúan con el fin de alcanzar objetivos establecidos de las funciones delegadas a cada una de las personas o entidades.

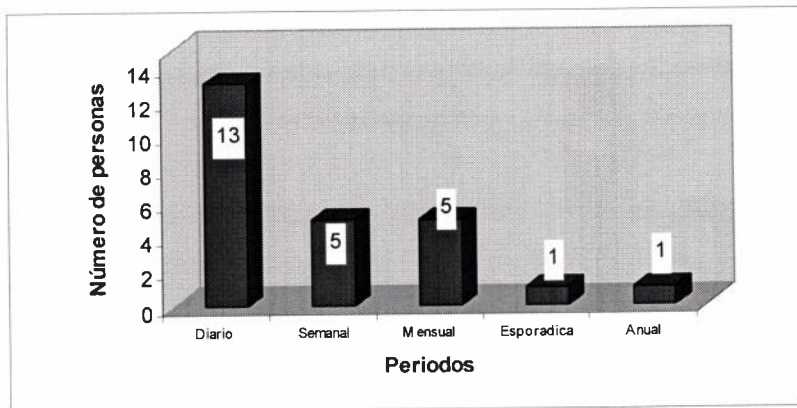
### 2.4 Periodicidad en la realización de las actividades del personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC.

En lo relacionado, a la periodicidad de las labores del personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, se pudo establecer por medio de la entrevista y observación, que todos los colaboradores realizan actividades de carácter diario debido a la naturaleza de la carga de trabajo que están efectuando, por la importancia que tiene en el funcionamiento de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC.

Los puestos siguientes: Coordinador de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, Encargado de presupuestos y contabilidad, Encargado Fondo Especifico y Servicios Generales, Encargado de subsidios e Institutos por Cooperativas y Encargado de Juntas Escolares; tiene a su cargo actividades en las cuales es necesario la entrega de reportes de forma semanal y mensual, para poder determinar el grado del avance de la ejecución del presupuesto asignado a esta Dirección Departamental de Educación, además es importante mencionar que el coordinador de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, tiene que realizar actividades en las que el periodo de tiempo es de un año, por la naturaleza del cargo, como se puede apreciar en la gráfica No. 1.

Gráfica No1

Periodicidad de las actividades para cumplir las funciones del personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF



Fuente: Investigación de campo

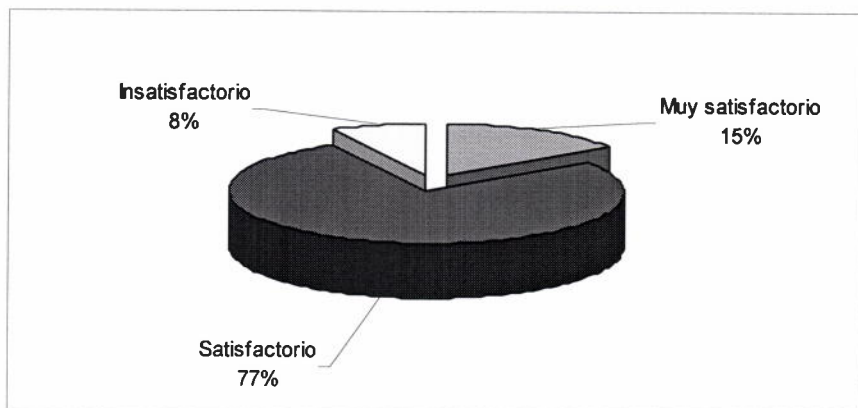
Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

## 2.5. Carga de trabajo que tiene el personal de la Unidad de Panificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC.

En lo concerniente a la satisfacción laboral, consideran estar bien en todo aspecto relacionado con el desarrollo de las actividades diaria, semanales, mensuales y otras en 77% esto indica que es satisfactoria la actividades que efectúan para cumplir con sus funciones encomendadas, mientras que el 8% manifestó estar insatisfecho de las actividades que realizan, por considerar tener una carga excesiva de trabajo; sin embargo existe un 15% de personas que consideran muy satisfactoria la actividad que realizan dentro de la unidad, ya que posiblemente no le genera una carga de trabajo, según Gráfica No.2

Gráfica No. 2

Grado de satisfacción de los colaboradores de Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF para cumplir sus actividades.



Fuente: Investigación de campo

Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

## 2.6. Efectos de la carga de trabajo en el personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC.

El 8 % de los colaboradores, de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, consideran que la causa más importante para no poder realizar el trabajo de manera satisfactoria es la acumulación de otras actividades que no le corresponde, según lo observado, mediante la evaluación integral, debido a la carencia de recurso humano que apoye la realización de dichas actividades dentro de la unidad. La falta de personal para apoyar los procesos establecidos influye en la acumulación de trabajo que a su vez genera retraso de algunos de ellos, a si mismo esto no permite que el avance en la ejecución presupuestaria no se apege a lo requerido por el Ministerio de Educación.

## 2.7. Conocimientos requeridos al personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC.

A continuación se detalla los conocimientos que fueron requeridos al personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera;

### 2.7.1. Coordinador de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

- a. Conocimientos en Contabilidad y Auditoría.
- b. Conocimientos en manejo de Software.
- c. Manejo de personal.
- d. Relaciones Interpersonales.

e. Relaciones Humanas.

#### 2.7.2. Encargado de Fondo Rotativo

- a. Conocimientos en Contabilidad.
- b. Conocimientos en manejo de Software.
- c. Conocimientos relacionados con la carrera de secretariado.
- d. Mecanografía y taquigrafía.

#### 2.7.3. Encargado de Fondo Específico y Servicios Generales

- a. Conocimientos en Contabilidad.
- b. Conocimientos en manejo de Software.
- c. Relaciones Interpersonales.
- d. Relaciones Humanas.
- e. Manejo de personal.

#### 2.7.4. Encargado de Subsídios e Institutos por Cooperativa

- a. Conocimientos en manejo de Software.
- b. Habilidades numéricas.

#### 2.7.5. Encargado de Pago de Servicios.

- a. Conocimientos en manejo de Software.
- b. Relaciones Humanas.

#### 2.7.6. Encargado de Presupuesto y contabilidad.

- a. Conocimientos en Contabilidad.
- b. Conocimientos en manejo de Software.
- c. Manejo de personal.

### 2.7.7. Encargado de Juntas Escolares

- a. Conocimientos en Contabilidad.
- b. Conocimientos en manejo de Software.
- c. Relaciones Humanas.

### 2.7.8. Encargado de Inventario y Almacén

- a. Conocimientos en Contabilidad.
- b. Conocimientos en manejo de Software.
- c. Conocimientos en Manejo de inventarios.

### 2.7.9. Asistente Fondo Específico I

- a. Conocimientos en Contabilidad.
- b. Conocimientos en manejo de Software.
- c. Relaciones Humanas.

### 2.7.10. Asistente Fondo Específico II

- a. Conocimientos en Contabilidad.
- b. Conocimientos en manejo de Software.
- c. Relaciones Humanas.

### 2.7.11. Asistente Fondo Específico III

- a. Conocimientos en Contabilidad.
- b. Conocimientos en manejo de Software.
- c. Relaciones Humanas.

### 2.7.12. Asistente de Presupuesto

- a. Conocimientos en Contabilidad.
- b. Conocimientos en manejo de Software.

### 2.7.13. Asistente de Inventarios y Almacén

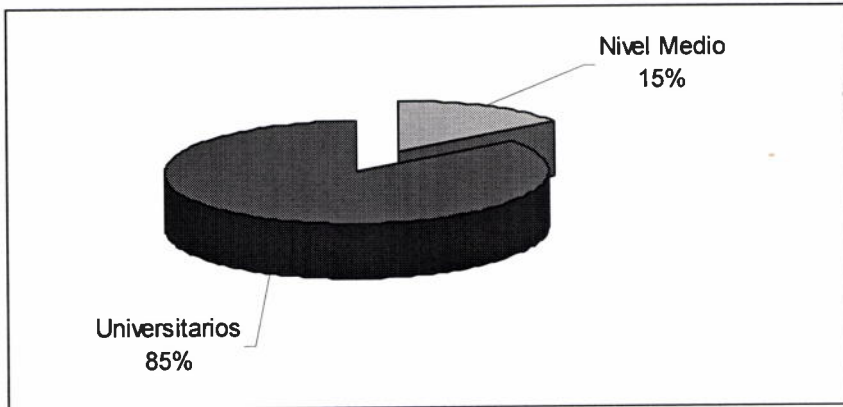
- a. Conocimientos en Contabilidad.
- b. Conocimientos en manejo de Software.

### 2.8. Nivel de estudio que posee el personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DDEDUC.

En la gráfica No. 3, se ilustra el grado académico que posee el personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, lo que representa un beneficio para esta unidad, el 85% posee estudios universitarios a nivel de licenciatura o en proceso de graduación, tomándose esto como un elemento a favor de esta unidad, reflejado en el manejo de las actividades que cada uno realiza, sin embargo a pesar de poseer los conocimientos que una carrera universitaria pueda proporcionar, la carga de trabajo es excesiva descuidando cubrir algunos procesos. Es importante recalcar que esta unidad tiene personal académicamente calificado, muestra de ello es que cuentan con un 15% de colaboradores que poseen título de nivel medio.

### Gráfica No. 3

#### Nivel de estudio que posee el personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF



Fuente: Investigación de campo  
Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

#### 2.9. Experiencia solicitada que fue requerido para optar al puesto que ocupa el personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC.

La experiencia: es el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre futuras necesidades del recurso humano. Debido a que la mayor parte de las decisiones acerca de la experiencia laboral son formuladas por jefes inmediatos.<sup>9</sup>

---

9 DESSLER G, (1991) Administración de Personal, México Cuarta edición. Editorial Prentice Hall

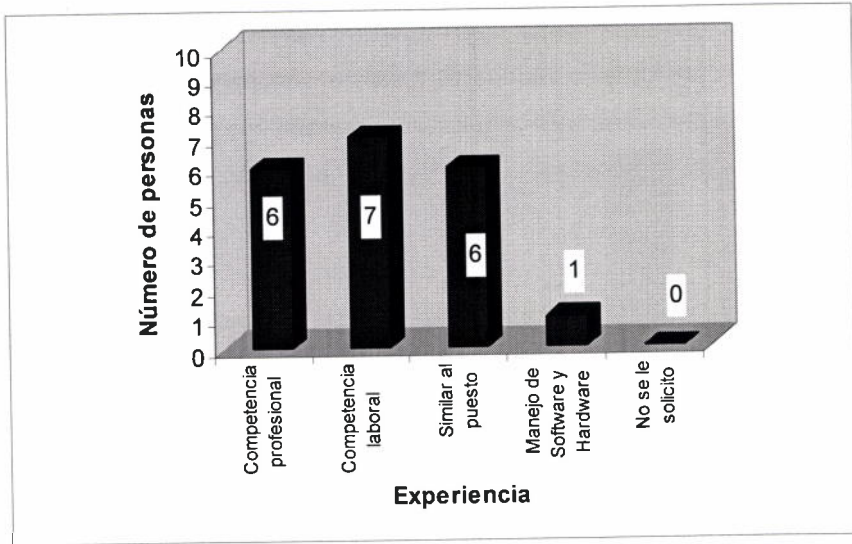


La experiencia es un factor determinante en el desarrollo de cualquier actividad, esto también se aplica para el trabajo que puede desempeñar una persona, en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, el indicador de experiencia mas evidente es la competencia laboral, en la que indica que de los 13 colaboradores a 7 se les requirió tener un titulo académico relacionados a los puestos que ocupan actualmente; otros indicadores son la competencia y la experiencia laboral en puestos similares, ya que de ello depende el desenvolvimiento de estas personas en sus labores cotidianas y el grado de asimilación que tengan con el tipo de actividades y funciones que los puestos de trabajo requieran.

El manejo de sistemas de computación, es importante para este tipo de puestos, lo que es poco común que al personal la Unidad de la Planificación Administrativa Financiera, UPAF, no se le haya requerido experiencia en el manejo de software, ya que actualmente es un elemento necesario para desempeñar un buen manejo de la información, que por la naturaleza de la unidad es más que evidente. Algo favorable para esta unidad es que a todos se les requirió más de alguna experiencia para desempeñar los puestos que tienen actualmente, como se puede visualizar en la gráfica No. 4

Gráfica No. 4

Experiencia laboral solicitada al personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF para optar al puesto que ocupa actualmente



Fuente: Investigación de campo

Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

2.10. Habilidades solicitadas para optar al puesto que ocupa el personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC.

La habilidad de una persona está definida por la inteligencia, capacidad, aptitud para realizar cualquier actividad que se le encomiende.<sup>10</sup>

Las habilidades solicitadas para ocupar los puestos trabajo en cualquier institución u organización es fundamental, ya que de ello depende el

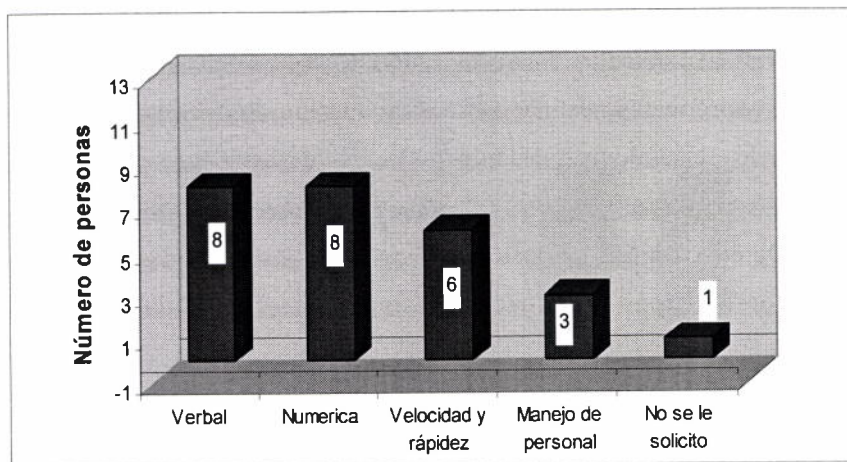
<sup>10</sup> El pequeño Larousse, (2000), Sexta Edición, Editorial Colombiana,

desenvolvimiento eficiente y eficaz del trabajo que realizan, esto se evidencia en la investigación que se realizó donde los colaboradores de la unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, manifestaron que les fue requerido contar con habilidades numéricas, que básicamente es la base de su labor, debido en el trabajo que desempeñan se opera información contable, es por ello que de los trece colaboradores a ocho se les requirió contar con habilidad numéricas afines, que les facilitara el proceso de inducción. Es importante mencionar que otra habilidad solicitada a los colaboradores, fue la verbal, ya que la mayoría trabajó con clientes externos a la institución, debido a esto se les solicitó contar con esta habilidad para poder comunicar con certeza y confianza las dudas que los clientes externos tengan.

Es importante mencionar que la habilidad con que se trabaje la información en carácter de exactitud y velocidad forma parte de trabajo de los colaboradores de la unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, ya que de esta depende en gran medida cumplir con los estándares establecidos. En la unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, según el esquema organizacional, define que existen cuatro personas que tienen contacto y a su cargo la responsabilidad de manejar personal por lo cual a estas personas se le solicitó tener destreza para trabajar con subordinados.

## Gráfica No 5

Habilidades solicitadas al personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, para optar al puesto que ocupa actualmente



Fuente: Investigación de campo

Pic: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

### 2.11. Niveles jerárquicos del personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC.

Aunque la razón para organizar es hacer eficaz la cooperación humana, se halló la razón de los niveles de la organización en las limitaciones del control. En otras palabras existen niveles de organización por que tienen un límite el número de personas que el gerente puede supervisar con eficacia, aun cuando este límite varía según la situación.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> KOONTZ, H., WEHRICH H. (1990), Administración, Novena Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México Pág. 771

### 2.11.1. Definición de supervisión

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin utilizar coherentemente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, que intervienen en la obtención de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente.<sup>12</sup>

### 2.11.2. Objetivos de la supervisión

- Mejorar el rendimiento de los empleados en la ejecución del presupuesto.
- Desarrollar un uso óptimo de los técnicas
- Monitorear las actitudes de los subordinados
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales.

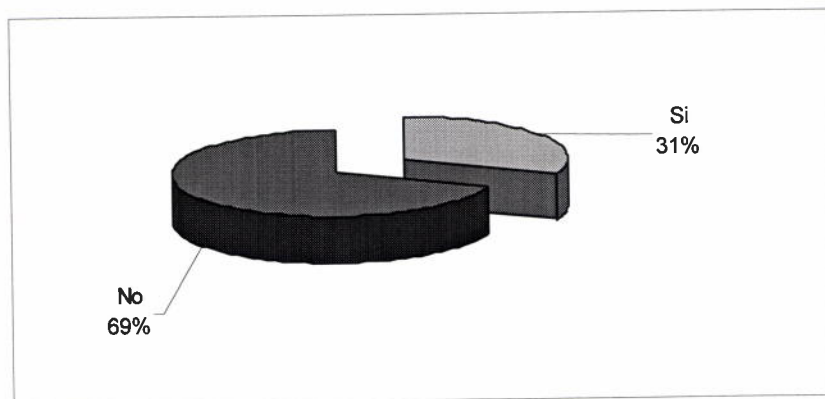
La Gráfica No. 6, indica que el 31% de los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF tiene la responsabilidad de dirigir, coordinar y controlar las actividades y cumplimiento de las funciones asignadas a los subordinados, debido al lugar que ocupan en la estructura organizacional, el grado de autoridad, la carga de trabajo, y la responsabilidad de la ejecución del presupuesto anual en diferentes rubros como lo son el coordinador de la unidad, encargado de fondo específico y servicios generales, encargado de presupuesto y contabilidad y encargado de inventario y almacén. El 69% de los colaboradores de esta Unidad no tienen a su cargo supervisión de personal, debido que los puestos que ocupan no tienen asignado recurso humano de apoyo para la realización de sus actividades.

---

<sup>12</sup> Supervisión de personal [Documento en línea]. Disponible: <http://www.elrincondelvaga.com/supervision.htm> [Consulta: 2004, septiembre].

Gráfica No. 6

Su puesto supervisa personal dentro de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.



Fuente: Investigación de campo

Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

### 2.11.3. Subordinación

La capacitación permite a los coordinadores reducir la frecuencia y la duración de contactos que consumen tiempo, ya que la causa principal de la gran carga de trabajo y de tiempo en las relaciones entre superior y subordinado de buscarse en una institución mal diseñada y confusa. El síntoma mas grave de una mala organización que afecta al tramo de control es una delegación inadecuada o poca clara. Si un coordinador delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado podrá realizar con un mínimo de tiempo y atención del superior. Pero si la tarea del subordinado es imposible de realizar, sino no está claramente definida o si el subordinado carece de autoridad para realizarla con eficacia, la tarea no será ejecutada o el coordinar tendrá que pasar demasiado tiempo supervisando y guiando los esfuerzos del subordinado.<sup>13</sup>

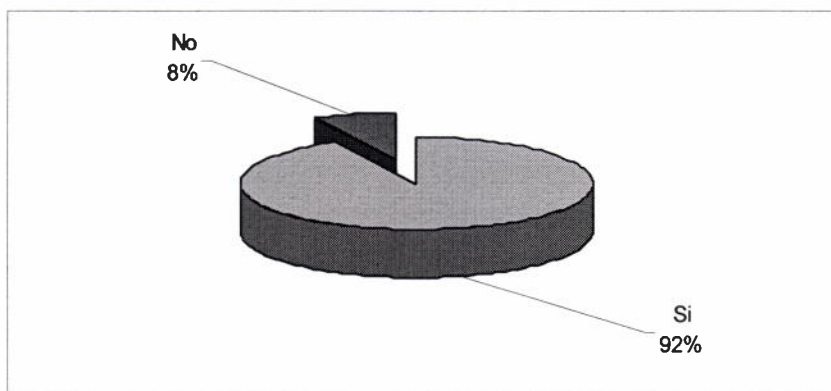
---

<sup>13</sup> Ídem (6)

Se indica que el 92% del los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, son objeto de supervisión de los cuales alguno son supervisados por niveles jerárquicos de nivel medio mientras que de este 92%, existe un porcentaje que son supervisados directamente por el coordinador de la unidad, la cual a su vez no tiene supervisión dentro de la misma, siendo la supervisión que recibe de entidades externas de la Departamental de Educación de Quetzaltenango. Ya que al Director Departamental únicamente se le entregan informes de los avances de la ejecución del presupuesto asignado. Como se presenta en la gráfica No. 7.

Gráfica No. 7

Su puesto requiere supervisión, dentro de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.



Fuente: Investigación de campo  
Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

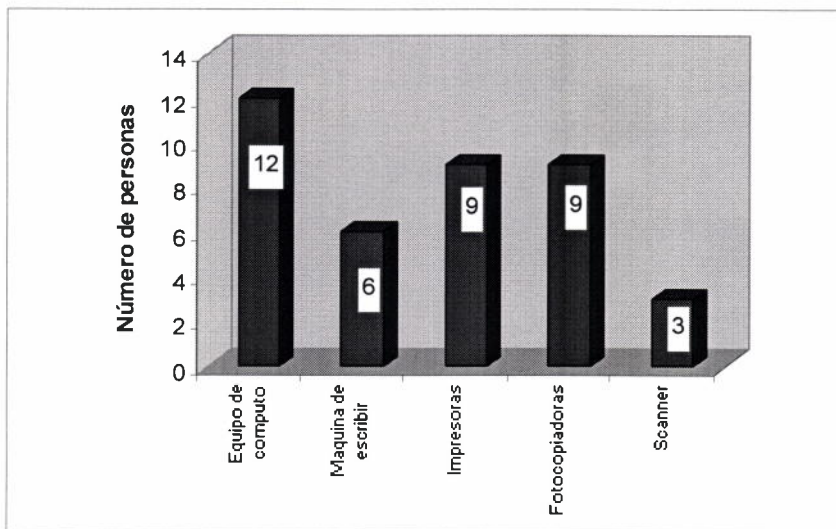
- 2.12. Equipo utilizado para realizar labores diarias del personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC.

Definiendo equipo como cada uno de los elementos físicos para realizar una tarea determinada y cumplir con el fin para el cual fueron adquiridos. En este aspecto es importante recalcar que cada uno de los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, cuenta con el equipo de hardware necesario para la realización de las actividades asignadas en el cumplimiento del objetivo de la unidad, al respecto se puede decir que cada uno cuenta con un computadora que consta de un monitor LCD (Líquido de Cuarzo) un CPU (Unidad Central de Procesamiento), con diferentes características según lo requerido por el puesto y que cada uno de estos está protegido por UPS (Unidad de Protección de Seguridad) adicionalmente cuentan con Teclados y Mouse ergonómicos, algunos de los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, por la naturaleza de las actividades que realizan usan maquinas de escribir eléctricas, las cuales son empleadas para elaboración de documentos como cheques, recibos y formatos varios. Lo relacionado a equipo de impresión y fotocopiadora, se puede indicar, que por contar con un sistema en red este tipo de equipo en algunos casos es compartido. Actualmente se cuenta con scanner's modelo reciente los cuales son para uso del personal de unidad cuando estos sean requeridos. Lo cual se puede observar en la



Gráfica No. 8

Equipo utilizado por los colaboradores de la UPAF



Fuente: Investigación de campo

Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

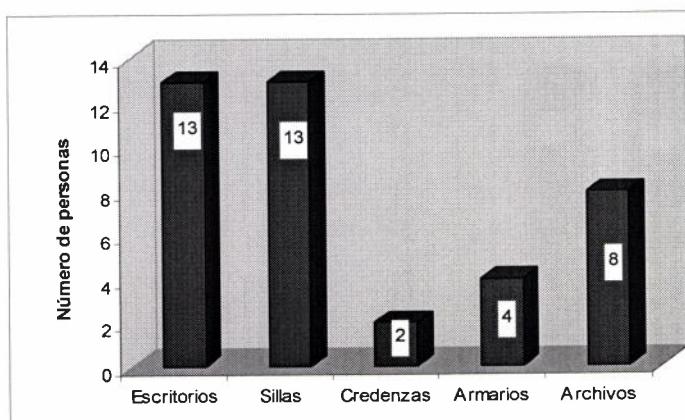
- 2.13. La condición física del equipo utilizado por el personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC; según se evidencio mediante la entrevista y observación, la condición física actual, de todo el equipo con el que cuenta la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, se encuentra en condiciones óptimas para efectuar las actividades, tareas y funciones requeridas, debido a que en año 2007 fue certificada la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango por la Organización Internacional de Estandarización y la norma, ISO 9001-2000. Dicha norma requirió que todo el equipo al servicio del cliente interno estuviera en las mejores condiciones o se adquiriera equipo nuevo.

2.14. Mobiliario, utilizado para realizar labores diarias del personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC; considerando que el mobiliario, lo conforman todos aquellos muebles utilizados para el montaje de una oficina y que son utilizados por los colaboradores para ejecutar sus actividades, tareas y funciones dentro de una institución, organización o empresa.

En este aspecto es importante recalcar que cada uno de los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, cuenta con el mobiliario necesario para la realización de las actividades asignadas en el cumplimiento del objetivo de la unidad, al respecto se puede decir que cada uno cuenta con su respectivo escritorio y silla. Además cuenta con mobiliario utilizado para el archivo de documento de soporte, entre los que se menciona: credenzas, armarios, archivos.

Gráfica No. 9

Mobiliario utilizado por los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.



Fuente: Investigación de campo

Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

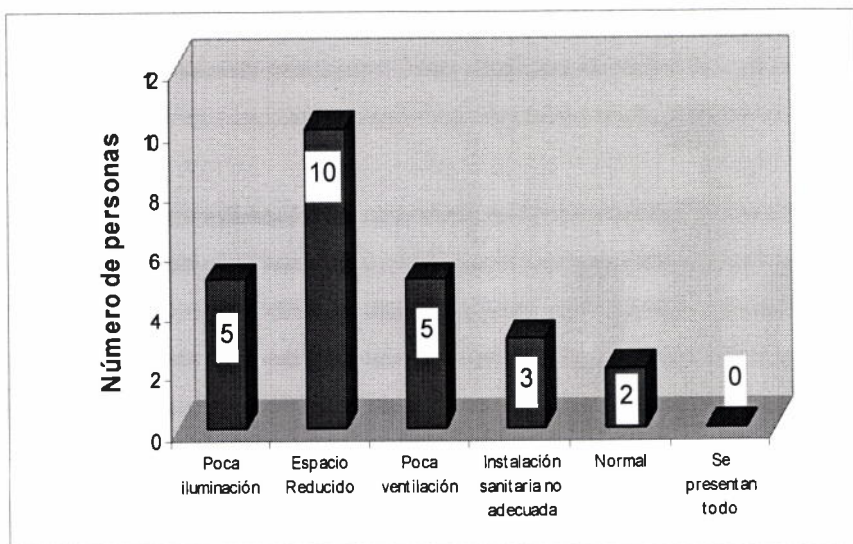
2.15. La condición física del mobiliario utilizado por el personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC; considerando, que la condición física actual, de todo el mobiliario con el que cuenta la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, se encuentra en buenas condiciones para efectuar las actividades, tareas y funciones requeridas, debido a que en año 2007 fue certificada la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango por la Organización Internacional de Estandarización y la norma 9001-2000. Dicha norma requirió que todo el mobiliario al servicio de los colaboradores de la UPAF, estuviera en las mejores condiciones o se adquiriera equipo nuevo.

2.16. Condiciones físicas del lugar de trabajo del personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC; considerando que las instalaciones físicas, se define como el espacio y la infraestructura donde se lleva a cabo actividades, en este caso en particular de tipo administrativo. En la Gráfica No. 12 se puede observar que el indicador de insatisfacción más relevante es que actualmente no se cuenta con el espacio adecuado para desarrollar las funciones y actividades de buena manera, provocando esto incomodidad con los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF y la atención a los clientes externos, Otros factores que influyen en el desarrollo de las actividades y funciones de los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, son la poca ventilación, e iluminación de las instalaciones que generan cansancio, fatiga e incomodidad

para realizar el trabajo asignado en la ejecución del presupuesto asignado a esta Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIEDUC. Es importante mencionar que las instalaciones sanitarias no cuentan las condiciones requeridas como emanación de olores, iluminación, etc.

Gráfica No. 10

Condiciones físicas de las instalaciones que ocupa la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF



Fuente: Investigación de campo  
Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

## **Capítulo III**

### **Ejecución presupuestaria**

#### 3.1. Definición de presupuesto:

Etimológicamente la palabra presupuesto, se compone de dos raíces latinas:

PRE = Que significa antes, o delante de.

SUPUESTO = Hecho formado

Por lo tanto presupuesto significa “antes de lo hecho”

En términos generales, el presupuesto es “La estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

#### 3.2. Orígenes del presupuesto

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de las cosechas de trigo con el objeto de prevenir los años de escasez. El presupuesto empezó a utilizarse como ayuda a la administración pública al someter al ministerio de finanzas a la consideración de sus planes de gastos para el periodo fiscal inmediato siguiente incluyendo un resumen de gastos del año anterior y un programa de impuesto y recomendaciones para su aplicación.

#### 3.3. Objetivos del presupuesto.

Los objetivos principales del presupuesto son:

- a. Prever: Disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

- b. **Planeación:** Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y organización necesarios para alcanzarlos.
- c. **Organización:** Estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
- d. **Coordinación o integración:** Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.
- e. **Dirección:** Función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados de acuerdo a lo planeado.
- f. **Control:** Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.

### 3.4. Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista:

#### 3.4.1 Por el tipo de empresa:

- a. **Públicos:** Son aquellos que realizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de las diferentes dependencias,
- b. **Privados:** Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

#### 3.4.2. Por su contenido.

- a. **Principales.** Son una especie de resumen en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.

b. Auxiliares. Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

3.4.3. Por su forma:

- a. Fijos: Son los que permanecen invariables durante la vigilancia del periodo presupuestario.
- b. Flexibles. Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pueden ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias lógicas o necesarias.

3.4.4. Por su duración

- a. A corto plazo: Los que abarcan un año o menos
- b. A largo plazo: Los que se formula para más de un año

3.5. Presupuestos públicos y privados

Es necesario hacer la distinción entre ambos tipos de presupuesto. A la fecha aun se elaboran los presupuestos públicos con base a la idea de control de gastos; los gobiernos hacen primero una estimación de los gastos que se hallan de originar debido a las necesidades publicas y después planean la forma en que podrán cubrirlas, estudiando la aplicación de los ingresos, que habrán de provenir de la recabación de los impuestos, de la obtención de empréstitos y como un último recurso de la emisión de papel moneda que necesariamente ocasiona inflación.

Las empresas privadas por lo contrario, primero deben estimar sus ingresos, para, sobre esta base, predeterminar su distribución o aplicación lo que

ocasiona que la integración de sus controles presupuestal sea más compleja y difícil de solucionar.

De lo expuesto se deduce que la diferencia existente entre presentación del control presupuestario gubernamental nace de las distinta finalidad que ambas entidades persiguen.<sup>14</sup>

### 3.5.1. Sector público

Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

El sector público ejecuta una gran cantidad de operaciones de ingresos y gastos para desarrollar sus actividades, de modo que para estudiarlas y apreciar su significado es preciso darle forma a la multitud de datos estadísticos que reflejan su sentido y alcance. Para ordenar estas informaciones, existe un conjunto de métodos de clasificación presupuestaria única y universalmente aceptada, pues los enfoques del análisis fiscal pueden ser diversos y requerir distintas formas de distribución de los datos.

Lo anterior significa que es posible preparar distintas cuentas gubernamentales en las que aparecen clasificados los ingresos y gastos de acuerdo con diversos criterios.

---

14 DEL RIO GONZALES, C. (1996), El presupuesto, Tercera Edición, México, Editorial Ediciones contables y administrativas S.A.



### 3.5.2. Presupuestos del Sector Privado

Son los usados por las empresas particulares. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.<sup>15</sup>

### 3.6. Importancia de los presupuestos

- a. Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas
- b. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- c. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- d. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- e. Facilitan que los miembros de la organización cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- f. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- g. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria

---

15 SARMIENTOS, E.A. (1989) Los Presupuestos teoría y aplicaciones. Editorial Mc.Graw-Hill, Colombia, Bogota.

- h. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su posterior análisis.
- i. Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

### 3.7. Finalidades de los presupuestos

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

### 3.8. El Presupuesto Público de la República de Guatemala

El gobierno de Guatemala ha realizado un proceso de modernización del estado para lo cual a resuelto introducir medidas de mejoramiento en el área de administración financiera. Para tal efecto el ministerio de Finanzas Publicas solicitó asistencia técnica y financiera al Banco Mundial para desarrollar un proceso en la implementación de sistema integrado Administración Financiera y Control (SIAF-SAG) que permitan garantizar un uso eficiente y transparente de los recursos del Estado. Para la administración de los fondos del proyecto el Gobierno de Guatemala suscribió convenios con el Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD) lo que permitirá contar con la transparencia de este organismo en materia de organización y otorgar transparencia a la administración de los recursos gubernamentales.

La ejecución del proyecto está asistida por un comité técnico integrado por: Los directores del proyecto, los directores de: técnico de presupuesto, contabilidad del estado, financiamiento externo, técnico de informática, de adquisiciones, y el tesorero general del Ministerio de Finanzas Públicas, así como un representante de la Contraloría General de Cuentas de la Nación. Los temas que componen la gestión financiera y administrativa son: presupuesto, tesorería, contabilidad, crédito público y administración de bienes y servicios. Los que son normados por el de Ministerio de Finanzas Publicas (MINFIN).

Las actividades de este programa están orientadas hacia el diseño y organización de un sistema integrado de administración financiera y control a fin de brindar al gobierno de Guatemala una mayor capacidad institucional para planificar, programar, ejecutar y evaluar el gasto público bajo un marco de mayor de eficiencia, eficacia y transparencia.

Este sistema organizado electrónicamente recibirá la información de las transacciones del sector público que ingresan solo una vez, la procesara en tiempo real y proporcionará información oportuna a los funcionarios y directivos de las instituciones, a la Presidencia de la República, a la Secretaria General De Consejo Nacional de Planificación Económica (SEGEPLAN), a los ministerios especializados y sectoriales, al Congreso de la República, al Banco de Guatemala, a la Contraloría General de Cuentas y a la comunidad, sobre la ejecución de los diversos programas y proyectos, la situación patrimonial, los flujos de fondos y el impacto de la gestión del sector público en la economía pública. El Sistema Integrado de Administración Financiera y Control (SIAF-SAG) será desarrollado a nivel global de la administración central y a nivel local de cada uno de los organismos, ministerios y entidades descentralizadas y autónomas.

La puesta en marcha del Sistema Integrado de Administración Financiera y control SIAF-SAG, contribuirá a la obtención de los objetivos ya que el mismo permitirá procesar datos en tiempos reducidos y oportunos para la toma de decisiones. La creación del SIAF-SAG requiere del desarrollo de nuevas normas y organizaciones que permitan establecer:

- a. Procesos eficientes a nivel global del manejo de la información financiera en el sector público.
- b. Procesos simplificados al interior de las entidades para la ejecución de recursos y gastos y su respectiva contabilización.
- c. Estructuras orgánicas en las entidades, adecuada a los nuevos procesos que se establezcan con el SIAG-SAG.

La asistencia técnica del proyecto SIAF-SAG ha previsto la provisión del Hardware y Software y elementos de comunicación necesarios para el desarrollo e implementación del sistema informativo central y locales.

Bases definidas en el modelo conceptual del proyecto.

Principios generales:

a. Centralización normativa y desconcentración operacional El SIAF será organizado de forma tal que al nivel central del Ministerio de Finanzas Publicas se definan políticas, normas y procedimientos.

b. Unicidad

El SIAF, será obligatorio para la administración central y entes descentralizados y autónomos.

c. Universalidad

Todos los aspectos de la gestión pública vinculados a los sistemas financieros, administrativos y de control que formen parte del SIAF.

d. Unidad

Los principios generales, las normas básicas y las metodologías deberán ser aplicados a todas las instituciones gubernamentales del sistema.

e. Responsabilidad

Todos los funcionarios públicos sin distinción de jerarquías son responsables de sus actos en el ejercicio de la ejecución.

f. Transparencia

El SIAF-SAG, a través de los instrumentos necesarios otorgará la transparencia en el uso de los recursos públicos.

g. Eficacia

Será organizado para asistir en la determinación, programación y seguimiento de las metas que garantice el cumplimiento de los objetivos del gobierno central.

h. Eficiencia

La base de la programación presupuestaria será la programación de operaciones por la cual el SIAF-SAG vigilará que la combinación de los insumos necesarios para obtener las metas definidas se cumplan en las mejores condiciones de cantidad y calidad.

i. Economicidad

El sector público produce bienes y servicios a través de relaciones insumo-producto y esta combinación debe realizarse al menor costo posible.

Una de las herramienta, que se deriva del SIAF-SAG, que sirve de base para planificar, programar, ejecutar y evaluar el gasto público del sector gubernamental y municipal, es el Sistema de Contabilidad Integrado Gubernamental, SICOIN,.

### 3.9. ¿Qué es el Sistema de Contabilidad Integrado Gubernamental, SICOIN?

Es un modelo contable desarrollado. Que fue creado para que opere con las características propias de un sistema integrado de información, apuntando que se logre su máxima eficiencia. Este modelo hace posible la integración de la información presupuestaria, financiera patrimonial y económica de las instituciones públicas y su procesamiento es a partir del registro único de cada transacción que se realice y que tenga incidencia económica financiera.

Bajo estas consideraciones, la contabilidad gubernamental es el conjunto de principio, normas y procedimientos técnicos, que permiten el registro sistemático de los hechos económicos del sector público, con el objeto de satisfacer la necesidad de información destinada al control y apoyo del proceso de toma de decisiones de los administradores en el sector gubernamental como también para el conocimiento de terceros interesados en la gestión.

### 3.9.1. ¿Propósitos del Sistema de Contabilidad Integrado Gubernamental, SICOIN?

- a. Registrar sistemáticamente todas las transacciones que se producen en las organizaciones públicas y que aceptan la situación económico-financiera de estas, por estar relacionadas con los procesos de captación o colocación de sus recursos.
- b. Suministrar información para la toma de decisiones por parte de los responsables de la gestión financiera pública y para los terceros interesados en la misma.
- c. Presentar información contable y las referencias a sus soportes, ordenados de tal forma que faciliten las tareas de control y auditoría sean éstas internas o externas.
- d. Permitir que la información que sobre el sector público se procese y produzca, se integre automáticamente al sistema de cuentas nacionales.<sup>16</sup>

Para poder conocer la dinámica sobre la ejecución presupuestal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, fue necesario realizar algunos planteamientos directos mediante la entrevista estructurada como una herramienta para recopilar información necesaria para la evaluación de ésta variable de estudio, logrando obtener la siguiente información:

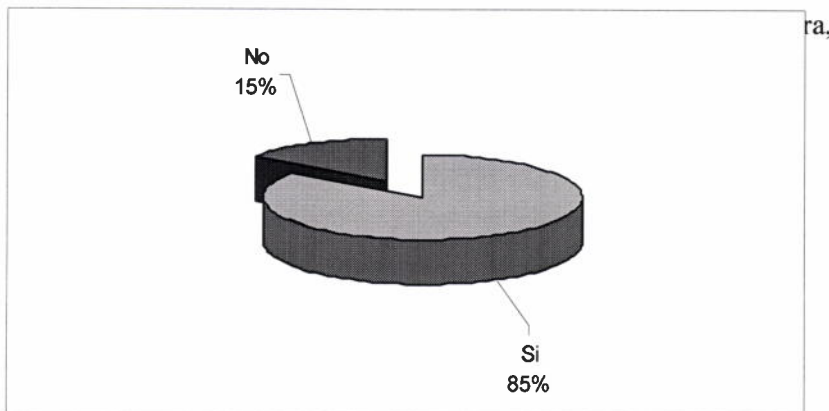
- a. Los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, y su relación directa con la

---

<sup>16</sup> Sistema Integrado de Administración Financiera y Control. (1997), Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuentas Banco Mundial PNUD.

ejecución del presupuesto: Mediante dicha entrevista se constató que, la naturaleza de las actividades y funciones que se desarrollan en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera UPAF, requiere que los colaboradores tengan la responsabilidad de ejecutarlo. Muestra de ello, es que el 85% de los colaboradores les corresponden parte de la ejecución presupuestaria, en materia de autorización y modificaciones de los presupuestos, programación financiera, asignaciones, controles, conciliaciones, pago a proveedores, pago de servicios, etc., las cuales tienen que ser realizadas de forma directa por los colaboradores por ser la base del trabajo que realizan en la unidad. En el caso del 15% restante, los colaboradores respondieron que no tiene relación directa con la ejecución del presupuesto, por la naturaleza del puesto que ocupan en la estructura de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, dependiendo de niveles jerárquicos superiores, para la autorización, control y ejecución de dichas actividades. Según se ilustra en la Gráfica No. 11.

Gráfica No.11



Fuente: Investigación de campo

Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.



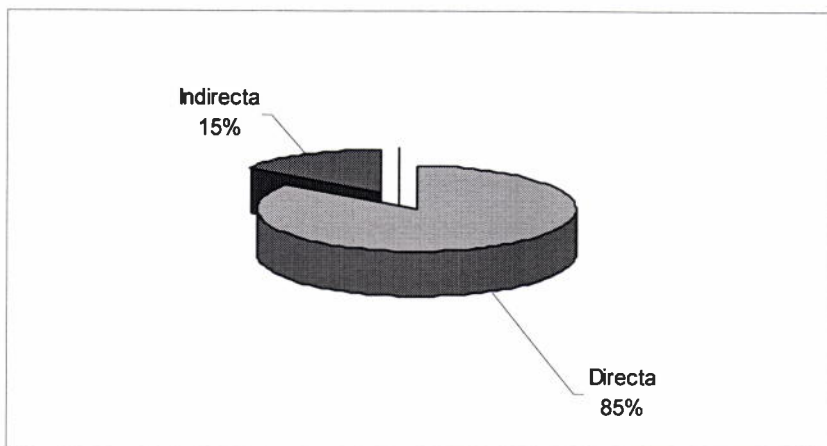
- b. La relación de los puestos de trabajo del personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, con la ejecución del presupuesto

En la siguiente Gráfica se expresa, el tipo de relación operativa que tiene cada uno de los colaboradores con la ejecución del presupuesto. Teniendo como referencia significativa que el 85% de los colaboradores tienen una relación directa con la ejecución del mismo, debido a que ellos tienen que realizar ajustes, modificaciones, autorizaciones y programaciones. El 15% de los colaboradores indicaron tener poca relación con lo referente a la ejecución presupuestaria, debido a que ellos dependen del trabajo de los niveles medios y no pueden tomar decisiones que afecten el desempeño de la unidad.

Se considera que la relación que se tiene los colaboradores actualmente con la ejecución del presupuesto, es de importancia para el desarrollo y funcionamiento de la Dirección Departamental De Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, es por ello que la carga de trabajo constituye un factor que perjudica el buen desempeño de los colaboradores de esta unidad.

## Gráfica No.12

Tipo de relación que tienen los colaboradores de la Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF, con la ejecución del presupuesto



Fuente: Investigación de campo

Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

c. El personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, toma decisiones en la ejecución del presupuesto

c.1. Concepto de toma de decisiones:

Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas por lo tanto constituye la base de la planeación. La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona de entre varias alternativas el curso de acción más óptimo.

- c.2. Importancia de la toma de decisiones para los directivos y gerentes:
- a. La toma de decisiones es una responsabilidad fundamental de la organización.
  - b. Incluye la adquisición de información acerca de la organización y el medio ambiente externo, la detección de limitaciones o discrepancias en la conducta y rendimiento esperado, el análisis de eventos y alternativas y la implantación de nuevos cursos de acción.
  - c. La toma de decisiones puede incluir la participación de los subordinados.
  - d. Ayuda a la organización a aprender.
- c.3. Proceso de la toma de decisiones:
- a. Percepción de la situación que rodea algún problema.
  - b. Análisis y definición de un problema.
    - i) Contar con un sistema de información oportuna, confiable y actualizada.
    - ii) Conocer los factores internos formales e informales de la organización.
    - iii) Conocer los factores externos.
    - iv) Elegir correctamente las técnicas o herramientas a utilizar.
    - v) Definir restricciones y limitaciones.
    - vi) Especificar los rendimientos y las metas esperadas.
    - vii) Evaluar el costo - beneficio
    - viii) Evaluar repercusiones.
  - c. Definir objetivos
  - d. Búsqueda de alternativas más adecuadas para el alcance de los objetivos.

e. Evaluación y comparación de esas alternativas.

f. Implementación de esas alternativas.<sup>17</sup>

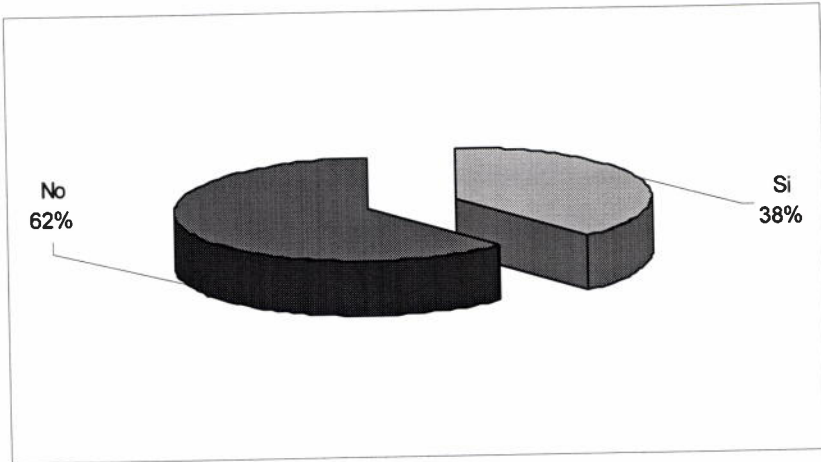
En la toma de decisiones, el presupuesto asignado al Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, exclusivamente el 38% de los colaboradores, que corresponde según la investigación el Coordinador de Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF, y el encargado del presupuesto, son los que pueden tomar decisiones tales como; la realización de las modificaciones presupuestales, forma de pago a proveedores, compras, programaciones financieras, control de la asignación de cuotas, conciliaciones por medio del Sistema de Contabilidad Integrado, SICOIN. En el caso del 62% restante de los colaboradores, indicaron que no tienen acceso a tomar decisiones que influyan la ejecución presupuestaria, debido que ellos solo ejercen tareas de nivel operativo que se basa en la información y directrices previamente establecidas. Sin embargo es de mencionar que dentro de los colaboradores que indicaron que toman decisiones sobre la ejecución del presupuesto existe una persona que no tiene la autoridad para tomar decisiones en esta unidad, debido a que ocupa un puesto donde sus funciones no incluyen la toma de decisiones. Como se puede ver en la gráfica No. 13.

---

17 [www.elprisma.com/apuntes/curso](http://www.elprisma.com/apuntes/curso), Administración de empresas y negocios. (Documento en Línea) 23 de febrero 2009.

Gráfica No.13

El grado de decisión que tienen los colaboradores de la Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF, con respecto a la ejecución presupuestaria.



Fuente: Investigación de campo

Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

d. Utilizan un sistema de cómputo específico, los colaboradores para realizar sus funciones en la Unidad Planificación Administrativa Financiera UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC

d.1. Informática

La informática tiene que ver con el procesamiento de datos y registros apoyado en tecnologías de la información y comunicación. Y ésta se procesa para: conocer, aprender, comunicar, tomar decisiones.

## d.2. Funciones de la informática:

### d.2.1. Automatizar procesos:

- a. Cálculos
- b. Respaldos de información
- c. Facilitar procesos

### d.2.2. Agilizando algunos procesos

- a. Apoyando la calidad de los productos finales
- b. Modificando productos

Un sistema de cómputo se puede describir como la conjunción de una o varias computadoras, uno o varios programas y algunos accesorios o periféricos, todo encaminado a realizar actividades específicas.<sup>18</sup>

El sistema contabilidad integrada gubernamental, SICOIN, es un sistema cuyo objetivo es la de establecer las bases funcionales y organizacionales del diseño, implementación y operación del Sistema de Contabilidad Integrado, SICOIN, en el cual el 77% de los colaboradores de la Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF, realizan sus actividades y funciones, ingresando y procesando la información necesaria para efectuar la ejecución del presupuesto asignado a la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DDEDUC. Para satisfacer estos propósitos el Sistema de Contabilidad Integrado SICOIN debe producir los estados financieros necesarios para mostrar los resultados de la gestión presupuestaria, financiera y económica y la situación patrimonial; ingresando gastos, realizando pagos, efectuando verificaciones, a si mismo generando los reportes específicos para cada una de las actividades y funciones que se realizan esta Unidad. Cada uno de los colaboradores de esta Unidad

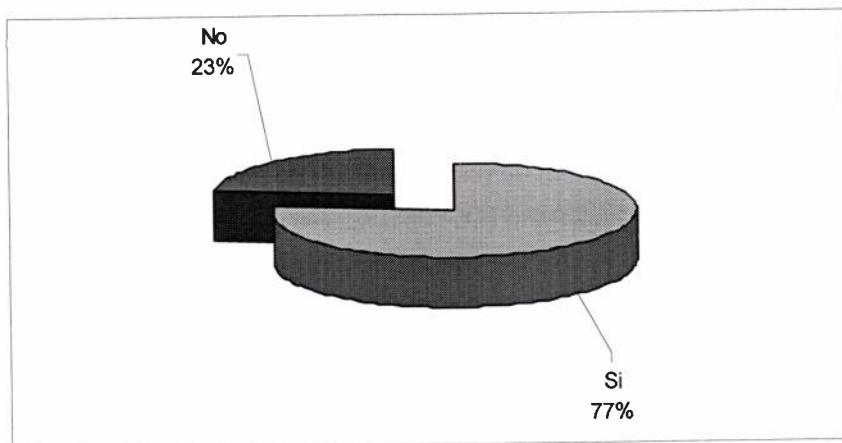
---

18 Conceptos básicos de computación, [teso.mx/~carlosc/curso\\_venaro/Taller\\_maestros/compinf.html](http://teso.mx/~carlosc/curso_venaro/Taller_maestros/compinf.html) (Documento On line)

cuenta con el sistema de red estructurada para realizar sus actividades, sin embargo, el 23% de ellos no utilizan el sistema contabilidad integrada integrado, SICOIN, para realizar la ejecución del presupuesto. Estos colaboradores realizan actividades complementarias de manejo de información en hojas electrónicas, quienes procesan y envían a las personas que cuentan con la autorización al sistema de computó específico. Esto se visualiza en la gráfica No, 14.

Gráfica No. 14

Utilización del sistema de cómputo de los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, para realizar la ejecución del presupuesto



Fuente: Investigación de campo

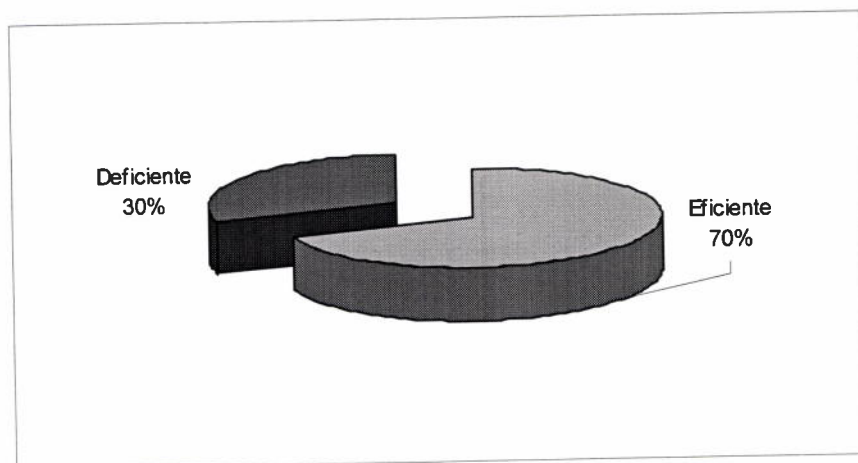
Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

e. Consideración del funcionamiento del sistema en red de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC; como ya se indicó anteriormente el sistema contabilidad integrada, SICOIN, es una herramienta digital para organizaciones gubernamentales y municipales, el que cuenta con una estructura de excelente calidad en su funcionamiento, ya que este ofrece múltiples funciones diseñadas para realizar la ejecución del presupuesto, tales como: pago de gastos, autorización de pagos, revisiones del alcance ejecutado, anulaciones o modificaciones a pagos de proveedores, pago de maestros, pago a institutos por cooperativa, pago de becas de la excelencia, pago de fondo rotativo, etc., sin embargo el 30% de los colaboradores, manifiestan que la red estructurada con que cuenta la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, tiene una capacidad de procesamiento insuficiente, debido a que en algunas ocasiones se satura al momento de procesar información, esto es ocasionado a que el sistema depende de una plataforma de datos centralizada en el Ministerio de Finanzas en la ciudad capital, que también recibe información de las diferentes Direcciones Departamentales de Educación del país, ocasionando esto pérdida de tiempo, retraso en el trabajo, cuellos de botella, etc. El 70%, consideran que el funcionamiento del sistema de cómputo es eficiente, puesto que no les causa ningún inconveniente al momento de procesar información. Esto se puede visualizar en la gráfica No. 15.



Gráfica No. 15

Funcionamiento del sistema de cómputo de la Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF, para la ejecución del presupuesto



Fuente: Investigación de campo

Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

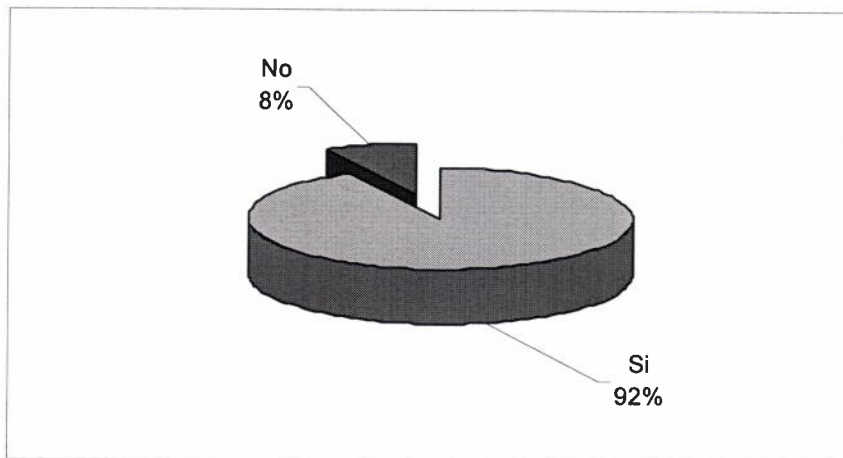
- f. La dependencia de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, de recursos técnicos, financieros, humanos y de información necesarios para la ejecución del presupuesto.

Al hablar de dependencia se refiere, a necesitar de otras personas o instituciones, en el caso de la Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF, depende de otras unidades o secciones del Ministerio de Educación, para realizar la ejecución del presupuesto asignado, muestra de ello, lo indicado por los colaboradores, según la Gráfica No. 16, el 92% de ellos ven necesario la intervención de entes externos a su unidad para realizar el trabajo, por ejemplo en la asignación de los recursos financiero

necesario para asignar los gastos, pagos de recibos, compra de útiles escolares, valijas didácticas, etc., están supeditados por la Dirección Administrativa Financiera, DAFI, en materia de la red del sistema de computo, o sea parte del aspecto técnico dependen de la Unidad de Informática, UDI, en cuanto al recurso humano necesario por Unidad de Desarrollo Administrativo, UDA, y la Oficina de Servicio a la Comunidad, OSC, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC, entre otras. Es importante señalar que el restante 8%, indica que no dependen de nadie, lo que en su debida oportunidad es erróneo, debido a que los recursos con los que trabaja esta unidad están supeditados a alguna dependencia directa o indirecta.

Gráfica No. 16

Dependencia de recurso de la Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF.



Fuente: Investigación de campo

Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

g. Conocimiento del personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, de los procedimientos existentes para la ejecución de su trabajo.

El Procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.

A diferencia de la actividad privada, la actuación pública requiere seguir unos cauces formales, más o menos estrictos, que constituyen la garantía de los ciudadanos en el doble sentido de que la actuación es conforme con el ordenamiento jurídico y que ésta puede ser conocida y fiscalizada por los ciudadanos.

El procedimiento administrativo se configura como una garantía que tiene el ciudadano de que la Administración no va a actuar de un modo arbitrario y discrecional, sino siguiendo las pautas del procedimiento administrativo, procedimiento que por otra parte el colaborador puede conocer y que por tanto no va a generar fracaso.<sup>19</sup>

Como se indica en la Gráfica No. 17, es realmente significativo señalar, que el 92% de los colaboradores tienen conocimiento de los procedimientos que tienen que realizar en cada una de las funciones y actividades que efectúan dentro de la Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF, esto es positivo para el desempeño de ellos en el funcionamiento de la unidad, cuyo objetivo es el de efectuar una eficiente y eficaz ejecución

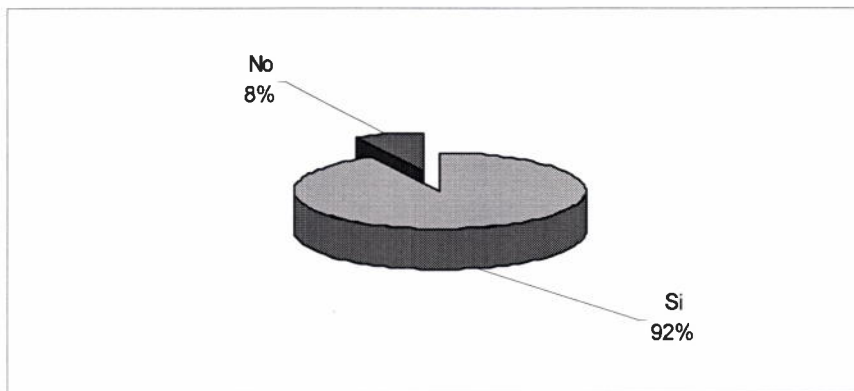
---

<sup>19</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento\\_administrativo](http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento_administrativo) Procedimiento Administrativo (documentos en línea) 20 feb 2009

del presupuesto asignado a esta Dirección Departamental de Educación, el hecho de conocer los procedimientos, proporcionara elementos de juicio para poder realizar una mejora considerable en la ejecución de las funciones y actividades, también es importante conocer esta variable para poder determinar, si está generando carga excesiva de trabajo que influya en la ejecución presupuestaria. En cuanto al 8% restante, se puede inferir que, por desconocimiento o prestarle poca importancia de los procedimientos existentes dentro de la Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF, no se esté haciendo lo necesario para apoyar el desarrollo adecuado de las funciones y actividades asignadas de cada uno de los integrantes de la Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

Gráfica No. 17

Conocimiento de los colaboradores de la Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de los procedimientos



Fuente: Investigación de campo

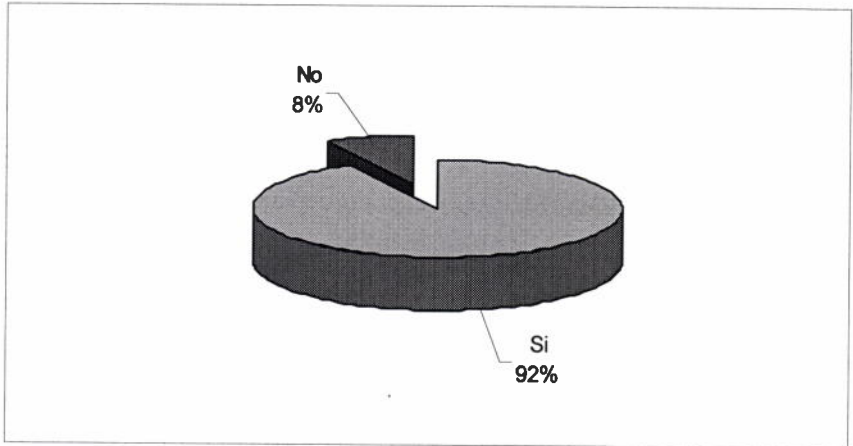
Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

- h. La Unidad de Planificación Administrativa Financiera UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, depende de otra entidad para realizar la ejecución del presupuesto.

Si depende de otras unidades, como se muestra en la Gráfica No. 18, el 92% de los colaboradores tienen claro que la Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF, depende de manera directa de otras unidades tales como la Dirección Administrativa financiera, DAFI, que se encarga de proporcionar los recursos financieros para que se pueda ejecutar el presupuesto de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC; Despacho de la Dirección Departamental de Educación, quien autoriza los gastos; Unidad de informática, UDI, que se encarga del mantenimiento a la red estructural, equipo y sistema existente; en el aspecto de personal es la Unidad de Desarrollo Administrativo, UDA, la que se dedica de el reclutamiento, selección y contratación del personal necesario para el funcionamiento de esta unidad, Además se depende de la Unidad de Desarrollo Educativo UDE; La unidad de Planificación, esto es relevante por Plan Operativo Organizacional, POA, Oficina de servicio a la Comunidad, OSC Franja de Supervisión. Es por ello que el funcionamiento adecuado de la unidad no solo depende de ella, sino también de la coordinación y comunicación que pueda existir con estas unidades.

**Gráfica No. 18**

**Depende la Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF,  
de otras entidades para realizar la ejecución del presupuesto**



Fuente: Investigación de campo

Pie: Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.

## **Análisis de resultados**

En su totalidad los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango. DIDEDUC, no tienen claro las funciones y actividades que desempeñan dentro de esta Unidad.

Los 13 colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango. DIDEDUC, realizan actividades de forma diaria, 5 colaboradores realizan actividades semanales, 5 entregan resultados e informes mensuales, y la coordinadora de esta unidad, entrega informes de forma anual.

En cuanto a la consideración del trabajo: El 77% de los colaboradores, indicaron que son satisfactorias las actividades que efectúan, el 8% de los colaboradores manifestó estar insatisfecho de las actividades que realizan, y el 15% de colaboradores consideran muy satisfactoria la actividad que realizan dentro de esta unidad.

La totalidad de los colaboradores, de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, indicaron que la carga y el volumen de trabajo es un factor que incide de manera negativa en la realización de sus funciones y actividades.

El nivel académico que poseen los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, muestra que el 85% poseen estudios universitarios a nivel de licenciatura o en proceso de graduación y el 15% de colaboradores poseen título de nivel medio.

En la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, el indicador de experiencia más evidente es la competencia laboral, la que indica que de los 13 colaboradores a 7 se les requirió tener un título académico relacionado al puesto que ocupa actualmente.

Las habilidades personales, requeridas con mayor énfasis en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, son la verbal y la numérica, las que se les solicitó a 8 de los 13 colaboradores; a 6 se les requirió velocidad y rapidez; a 4 habilidades para manejar personal.

El 31% de los colaboradores tiene la responsabilidad de dirigir, coordinar y controlar las actividades y el cumplimiento de las funciones y actividades asignadas a los subordinados, el 69% de los colaboradores de esta Unidad no tienen a su cargo supervisión de personal.

Se indica que el 92% de los colaboradores, son objeto de supervisión. Por el coordinador de la unidad, la cual a su vez representa el 8% quien no es supervisada dentro de la unidad.

La totalidad de los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, cuenta con el equipo de cómputo necesario. 6 colaboradores, utilizan maquinas de escribir eléctricas, 10 de los colaboradores manejan equipo de impresión y fotocopiadora. Que en su totalidad están en buen estado.

Todos los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, cuentan con el mobiliario necesario para realizar su trabajo. El cual en su totalidad esta en buen estado.



En lo relacionado a las instalaciones físicas que ocupa la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, el 100 % de los colaboradores, indico que no se cuenta con el espacio adecuado para desarrollar las funciones y actividades, otros factores que influyen en su desarrollo es la poca ventilación, e iluminación. Es importante mencionar que las instalaciones sanitarias no cuentan con las condiciones requeridas.

El 85% de los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, tienen relación directa con la ejecución presupuestaria de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC. Y el 15% restante, de los colaboradores no tiene una relación directa con la ejecución del presupuesto.

En la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, el 85% de los colaboradores indicaron que su relación con la ejecución del presupuesto es directa. El 15% de los colaboradores señalaron tener poca relación con lo referente a la ejecución presupuestaria.

Únicamente el 38%, los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, toman decisiones sobre la ejecución del presupuesto. En el caso del 62% restante de los colaboradores, no toman decisiones relacionadas en la ejecución del presupuesto.

77% de los colaboradores de la Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF, utilizan un sistema de computo para realizan sus actividades y funciones, ingresan y procesan información necesaria para efectuar la ejecución del presupuesto asignado a la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango DIDEDUC. Y el 23% de ellos no utilizan el sistema de cómputo específico.

En un 30% los colaboradores, manifiestan que la red estructurada que cuenta la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, tiene una capacidad de procesamiento insuficiente. El 70%, consideran que el funcionamiento del sistema de cómputo es eficiente, puesto que no les causa ningún inconveniente al momento de procesar información.

Los colaboradores de la Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF, en un 92% señalan que si se depende de recursos técnicos, financieros, humanos, y de información para ejecutar del presupuesto. El 8% restante señala que no depende, de ningún recurso externo a la unidad.

El 92% de los colaboradores tienen conocimiento de los procedimientos que tienen que realizar en cada una de las funciones y actividades que efectúan dentro de la Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF, y 8% restante, desconoce los procedimientos.

Los colaboradores de la Unidad De Planificación Administrativa Financiera, UPAF, en un 92% señalan que si se depende otras entidades internas, para la ejecutar del presupuesto. El 8% restante señala que no depende, de ningún entidad internas.

## **Conclusiones**

- a. De acuerdo a la investigación realizada se determinó que en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, cuenta con una estructura organizacional definida, que no responde a las necesidades actuales de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, que indique en forma clara la responsabilidad, funciones y actividades de cada uno de los puestos existentes.
- b. Se determinó que el resguardo de los recursos materiales y financieros con los cuales trabaja la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, está bajo la custodia y responsabilidad de cada uno de los colaboradores que integran y laboran en esta unidad.
- c. La Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, se rige por la Ley de Servicio Civil y sus reglamentos, por lo que no se cuenta con un apoyo documental específico relacionado con el análisis de puestos para utilizarlo en la verificación de los perfiles y descripciones de cada uno de ellos.
- d. La estructura del presupuesto, asignado a la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, está constituida por asignaciones presupuestales previamente establecidas y facultadas por el Ministerio de Educación, para lo cual la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, realiza la ejecución correspondiente.
- e. Se determinó, que en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, los procedimientos que se siguen para la ejecución del presupuesto están definido correctamente, sin embargo la carga

excesiva de trabajo de los colaboradores generada por la demanda del servicio que presta la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, hace que sea deficiente la operativización del cumplimiento de las labores del personal en las funciones y actividades asignadas, lo que no permite una adecuada ejecución del presupuesto asignado a la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC.

- f. Se determino que el análisis de puestos sirvió para establecer la deficiente distribución de funciones y actividades de cada uno de los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera; UPAF.

## **Capítulo IV**

### **Propuesta**

Modelo de manual de funciones para la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

#### **4.1. Introducción**

La propuesta que a continuación se plantea, presenta un esquema de la reorganización, reclasificación y reestructuración de los puestos que conforman la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, siendo estos la base para establecer un adecuado manejo del proceso en la ejecución presupuestaria de los recursos materiales y financieros asignados a la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIEDUC.

Este esquema permitirá a las personas que integran la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, contar con una guía de las diferentes acciones que tienen asignadas para poder cumplir con sus funciones y actividades. Así mismo servirá para determinar el perfil del ocupante del puesto y visualizar en el organigrama la posición que ocuparan en la reorganización de ésta unidad.

La propuesta en mención es con el fin de mejorar el funcionamiento de la unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, en virtud de la carga de trabajo, de operaciones observada y verificada a través del instrumento de investigación, dentro de esta unidad. Se espera con el mismo

tener mayor claridad organizacional en los colaboradores, y lograr mayor eficiencia laboral.

#### 4.2. Justificación

Contribuir a establecer un modelo de trabajo que le permita a los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, Minimizar la carga de trabajo, con la finalidad de ejecutar el presupuesto asignado a la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, de manera eficiente para beneficio de los establecimientos educativos del este departamento.

Agilizar los procesos de pago y atención a clientes externos (representantes de los establecimientos educativos, maestros, proveedores y alumnos) del departamento de Quetzaltenango,

#### 4.3. Cobertura

Esta propuesta está dirigida a los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, la que tendrá cobertura para los colaboradores presentes y futuros que se integran dicha unidad.

#### 4.4. Beneficios

Con esta reorganización, reclasificación, y reestructuración de los puestos de trabajo de los colaboradores que integran la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, se espera tener los siguientes beneficios:

- Minimizar la carga de trabajo de los colaboradores.
- Minimizar el tiempo de realización de las actividades y funciones.

- Maximizar el esfuerzo humano.
- Mejorar los controles existentes en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.
- Mejorar la calidad en la atención personalizada al cliente interno y externo de esta unidad.
- Estimular la motivación y participación de los colaboradores de esta unidad.

#### 4.5. Beneficiarios

- Los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.
- La Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF.
- La Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC,
- El Ministerio de Educación.
- Clientes externos de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC,

#### 4.6. Objetivos de la propuesta

##### 4.6.1. Objetivo general

Presentar un rediseño de los puestos de trabajo de los colaboradores que integran la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, DIDEDUC, para realizar una eficiente y eficaz ejecución presupuestaria.

##### 4.6.2. Objetivos específicos

- Proponer las funciones y actividades de los colaboradores, con el propósito de evitar la duplicidad de tareas.

- Establecer la jerarquía, responsabilidades y relaciones de trabajo de los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF,

#### 4.7. Fundamentación teórica

##### 4.7.1. Manual de funciones.

Manual de funciones y descripción de puestos:

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cual es su relación con otros puestos de trabajo.

Objetivos del manual:

- Presentar una visión de conjunto de la UPAF
- Presentar las funciones encomendadas a cada colaborador de la UPAF
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas a los colaboradores de la UPAF



- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitar su incorporación.
- Procurar el mejor aprovechamiento tanto de los recursos humanos, como los recursos técnicos y materiales.

#### Perfil de puesto.

Es difícil observar la forma en que puede reclutarse un equipo de personal sin haber definido los trabajos que deben ser realizados, y más aún sin considerar las relaciones con otros y entre éstos y los objetivos de programa. No obstante, hay ejemplos que muestran como se forman y crecen rápidamente organizaciones que operan exclusivamente sobre un conjunto de designaciones de trabajo o títulos.

Dichas designaciones pueden o no resultar en un equipo capaz de definir roles y funciones interdependiente. Comúnmente, dichos títulos hacen que se pierda mucho tiempo en las etapas iniciales y a lo largo del programa tratando de negociar los roles. Puesto que las designaciones no explican con precisión el tipo particular de trabajo, las personas establecen quién hace qué sobre la base de las capacidades de cada individuo. Es altamente probable que el programa se modifique para aprovechar los dones y aspiraciones del personal designado en lugar de seguir estrictamente los objetivos del programa.

#### 4.7.2. Beneficios de la Gestión de Recursos Humanos.

La aplicación de competencias laborales en una organización nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un

puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto. Esto nos da las ventajas de:

- a. Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la Selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal.
- b. Facilitar la detección de necesidades de capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.
- c. Objetivizar la identificación de causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.
- d. Proporcionar la base para la Evaluación de desempeño.

De esta forma, la gestión de los Recursos Humanos se vuelve más clara y efectiva, además de facilitar realizarla de manera estratégica, en apoyo de las metas y objetivos de la organización.

En general, prácticamente todos los procesos estratégicos de Recursos Humanos, como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planeación de los mismos, se vuelven más eficientes al trabajar con base en Competencias Laborales.<sup>20</sup>

#### 4.8. Cursos de acción.

Paso I: Proponer un organigrama funcional, actualizado y específico para la Unidad de Planificación Administrativa Financiera (UPAF).

---

20 Moguel, H. (2008) (Consultor Asociado de Zeus Management Consultants) (on line) <http://www.zeusconsult.com.mx/artclaborales.htm>

**Paso II: Establecer el manual de funciones, descripción y perfil de puestos para la Unidad de Planificación Administrativa Financiera (UPAF).**

**Paso III: Realizar un programa de formación orientado al conocimiento y ejecución del presupuesto para los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera (UPAF).**

#### **4.9. Operativización**

**Estos serán los pasos que se sugieren se pongan en práctica para poder operativizar la propuesta:**

- a. Enviar informe final de la Practica Empresarial Dirigida PED al Director Departamental de Educación de Quetzaltenango, para su estudio y tramite en las unidades que integran la sección de Recursos Humanos y así se pueda oficializar la implementación de la propuesta**
- b. Dar a conocer a los colaboradores, el organigrama de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera (UPAF).**
- c. Hacer del conocimiento a los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera (UPAF), el manual de funciones, descripción y perfil de puestos.**
- d. Informar a los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera (UPAF), el programa de formación orientado al conocimiento y ejecución del presupuesto.**

- e. **Verificar frecuentemente que los lineamientos propuestos se estén realizando como lo indica el manual de funciones, descripción y perfil del puesto orientado a mejora continua del proceso de ejecución presupuestaria.**

---

**Modelo de manual de funciones para la Unidad de  
Planificación Administrativa Financiera, UPAF, de la  
Dirección Departamental de Educación de  
Quetzaltenango.**

---

## **Índice**

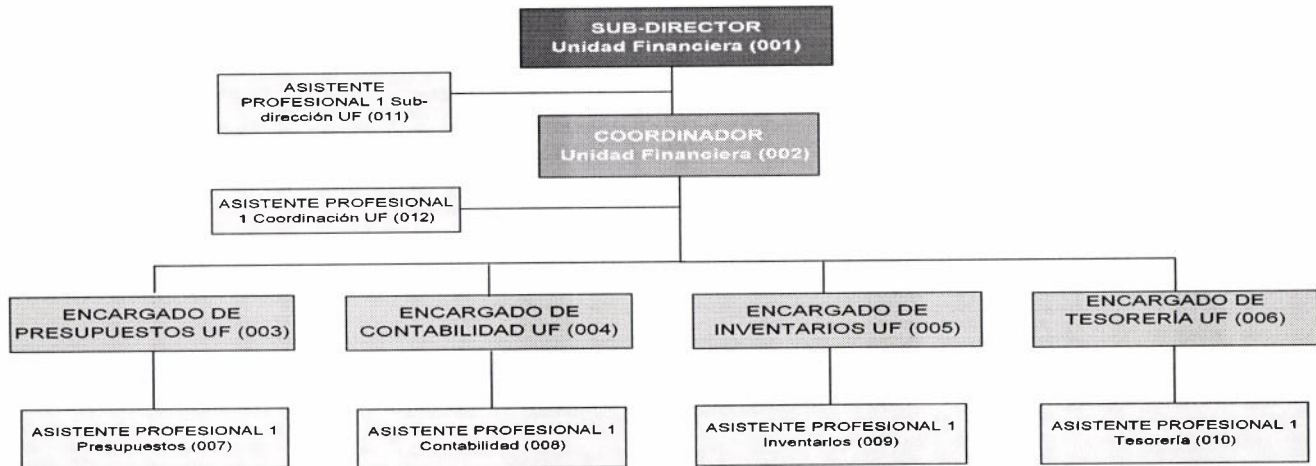
---

4.9.1	Organigrama propuesto	93
4.9.2	Manual de funciones, descripción y perfil del puesto	94
	Sub-Director de la Unidad Financiera	94
	Coordinador de la Unidad Financiera	96
	Encargado de presupuestos	98
	Encargado de contabilidad	100
	Encargado de inventarios	102
	Encargado de tesorería	104
	Asistente profesional I Sub-director	107
	Asistente profesional I Coordinador	109
	Asistente profesional I Presupuesto	111
	Asistente profesional I Contabilidad	113
	Asistente profesional I Inventarios	115
	Asistente profesional I Tesorería	117
4.9.3	Programa de capacitación	120

#### 4.9.1 Organigrama propuesto para la Unidad de Planificación Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

Como resultado de análisis de puestos que se realizó, se determino proponer la siguiente estructura organizacional para la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, UPAF de la Dirección Departamental de Educación DIEDUC de Quetzaltenango, además como parte de la propuesta de aquí en adelante se denominará a esta unidad como Unidad Financiera específicamente.

93



#### 4.9.2. Manual de funciones, descripción y perfil de puesto:

Es importante establecer las funciones, la descripción y el perfil de cada uno de los puestos establecidos en esta propuesta con la finalidad de establecer el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo.

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>					
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> SUB- DIRECTOR(A) DE LA UNIDAD FINANCIERA					
<b>Código de puesto</b>	309-001	<b>Modificación</b>		<b>Creación</b>	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>					
Es la persona encargada de planificar, organizar y dirigir la realización de las diferentes actividades para realizar la correcta ejecución del presupuesto asignado a la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.					
<b>Jefe inmediato:</b> Director Departamental de Educación de Quetzaltenango			<b>Supervisa a:</b> Coordinador de la Unidad Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango		
<b>III. FUNCIONES:</b>					
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planificar las actividades relacionadas con la ejecución del presupuesto asignado a la Dirección Departamental de Educación.</li><li>▪ Organizar las actividades que tienen que efectuar los colaboradores de la Unidad Financiera, realizar de forma correcta la asignación presupuestaria.</li><li>▪ Dirigir las actividades relacionadas con la ejecución del presupuesto.</li><li>▪ Monitorear los avances de la ejecución del presupuesto asignado a la Dirección Departamental de Educación.</li><li>▪ Tomar las decisiones convenientes para alcanzar los objetivos pre-establecidos en la ejecución presupuestaria.</li></ul>					
<b>IV. ACTIVIDADES:</b>					
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Revisar el presupuesto asignado por el Ministerio de Finanzas a la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.</li><li>▪ Evaluar el plan de compras enviado por la Unidad de Desarrollo Administrativo para</li></ul>					



ejecutarlo cuatrimestralmente.

- Realización de reuniones trabajo para verificar el avance y/o retraso del cumplimiento de lo planificado.
- Mantener una comunicación y motivación adecuada para poder alcanzar los objetivos.
- Revisar los controles existentes para certificar que la información contable, financiera y administrativa que se está procesando sea exacta, y oportuna
- Retroalimentar los procesos de trabajo para mejorar el desempeño de los colaboradores de la UF.

**V. PERFIL DEL PUESTO.**

**EDUCACION FORMAL**

Contador público y auditor, Administrador de Empresas en grado de licenciatura, o carrera afn. Colegiado activo(a)

**EXPERIENCIA**

- Mínima de cinco años en puesto similar. Comprobable.
- Manejo de paquetes de computación en Windows y Office.
- Conocimiento de leyes Tributarias, fiscales y laborales.
- Conocimientos en manejo de presupuestos públicos.

**EDAD**

**GENERO**

**HORARIO**

Indistinto

Indistinto

Disponibilidad de horario necesaria

**HABILIDADES**

- Alta capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad de análisis en procesos contables.
- Espíritu investigador, planificador y organizado.
- Redactar y evaluar informes técnicos.
- Relaciones humanas e interpersonales.

**OTROS REQUISITOS**

Honesta, dinámica, responsable, puntual, con ética profesional, licencia de conducir vigente

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:****NOMBRE DEL PUESTO:** COORDINADOR(A) DE LA UNIDAD FINANCIERA

<b>Código de puesto</b>	309-002	<b>Modificación</b>		<b>Creación</b>	
-------------------------	---------	---------------------	--	-----------------	--

**II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Es la persona encargada de dirigir y controlar los diferentes procesos y actividades que realizan los encargados de contabilidad, tesorería, inventarios y presupuestos para la correcta ejecución del presupuesto asignado a la DDEDUC de Quetzaltenango.

**Jefe inmediato:**  
Sub-Director(a) Unidad Financiera.

**Supervisa a:** Los encargados de contabilidad, tesorería, inventarios y presupuestos.

**III. FUNCIONES:**

- Asignación de tareas, basado en la competencia laboral a los mandos medios y operativos.
- Coordinar las actividades de los encargados de contabilidad, tesorería, inventarios y presupuestos de la UF.
- Evalúa y rectifica el desempeño laboral individual de los colaboradores de UF.
- Establecer controles internos en la UF para medir el avance y la efectividad de la asignación presupuestal.

**IV. ACTIVIDADES:**

- Entrega de informes al subdirector(a) la ejecución presupuestaria realizada por los encargados de contabilidad, tesorería, inventarios y presupuestos.
- Valoración del desempeño laboral a los encargados y asistentes profesionales a través de una lista de verificación.
- Retroalimenta los procesos establecidos para la ejecución del presupuesto.
- Revisar los sistemas establecidos para verificar el cumplimiento de las normas y reglamentos en materia de aspectos contables, financieros y administrativos.
- Examinar y evaluar la efectividad de los controles internos que se realizan en la UF
- Supervisar las tareas asignadas a las personas idóneas para el cumplimiento de objetivos y metas de esta unidad.

**V. PERFIL DEL PUESTO.****EDUCACION FORMAL**

Administrador de Empresas en grado de licenciatura, o carrera afín. Colegiado activo(a)

**EXPERIENCIA**

- Mínima de cinco años en puesto similar. Comprobable.
- Manejo de paquetes de computación en Windows y Office.
- Conocimiento de leyes Tributarias, fiscales y laborales.
- Conocimiento del presupuesto público.

**EDAD****GENERO****HORARIO**

Indistinta

Indistinto

Disponibilidad de horario necesaria

**HABILIDADES**

- Excelente comunicación oral y escrita.
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo
- Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación
- Eficiente administración del tiempo
- Poseer habilidad numérica y contable.

**OTROS REQUISITOS**

Honesto, dinámica, responsable, puntual, con ética profesional, licencia de conducir vigente

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

## I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

**NOMBRE DEL PUESTO:** ENCARGADO DE PRESUPUESTOS U.F.

<b>Código de puesto</b>	309-003	<b>Modificación</b>		<b>Creación</b>	
-------------------------	---------	---------------------	--	-----------------	--

## II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es la persona encargada de realizar las operaciones presupuestarias en el SICOIN,

<b>Jefe inmediato:</b> Coordinador (a) de la Unidad Financiera	<b>Supervisa a:</b> Asistente profesional 1 presupuestos
----------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

## III. FUNCIONES:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones asignadas a su sección, así como la asignación de trabajo del personal a su cargo.
- Consolidar el anteproyecto de presupuesto para su presentación ante la jefatura del departamento, utilizando en su estructura las técnicas de presupuesto por programas.
- Integrar la programación anual de la ejecución presupuestaria física, anual y cuatrimestral, para su presentación a la jefatura del departamento.
- Autorizar el registro de la etapa de comprometido, en base a las órdenes de compra debidamente autorizadas.
- Revisar, analizar y consolidar la programación cuatrimestral de la ejecución presupuestaria de la Dirección.
- Supervisar la conciliación de saldos del estado de la ejecución presupuestaria por programa, subprograma, proyecto, actividad, obra, renglón del gasto, ubicación geográfica, fuente de financiamiento generados por la Dirección confrontados con los generados por la DUDAF del Ministerio.

## IV. ACTIVIDADES:

- Aperturar el presupuesto en el sistema informático y formatos de "Registros de Ejecución Presupuestaria, de conformidad con la programación presupuestaria aprobada por el Ministerio de Educación.
- Velar por el cumplimiento de los procedimientos y mecanismos que se lleven a cabo en la ejecución presupuestaria para lograr la calidad del gasto, cumplimiento de los principios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia y equidad.
- Supervisar la elaboración de cuotas financieras cuatrimestrales y mensuales, coordinadas conjuntamente con la Sección de Tesorería.
- Supervisar la elaboración de las modificaciones y reprogramaciones presupuestarias.
- Presentar ante el jefe del departamento financiero los informes financieros y presupuestarios relacionados con el avance y problemas en la ejecución presupuestaria.
- Asesorar a las autoridades de la DIEDUC, relacionados con presupuesto y finanzas.
- Elaborar los Comprobantes de Modificación Presupuestaria en el SICOIN WEB y

llevar el respectivo control de los mismos con su Resolución de respaldo legal, autorizada por la DUDAF del Ministerio.

- Otras relacionadas con la naturaleza del puesto.
- Asistir a reuniones de trabajo para las cuales ha sido convocadas.
- Orientar en aspectos técnicos al personal bajo su cargo.
- Convocar a reuniones de **EDUCACION FORMAL** y a jefes de otras unidades.

**V. PERFIL DEL PUESTO.**

**EDUCACION FORMAL**

Contador público y auditor, grado de licenciatura. Colegiado activo(a).

**EXPERIENCIA**

- Mínima de cinco años en puesto similar. Comprobable.
- Manejo de paquetes de computación en Windows y Office.
- Conocimiento de leyes Tributarias, fiscales y laborales.

EDAD	GENERO	HORARIO
De 30 a 35 años	Indistinto	Disponibilidad de horario necesaria

**HABILIDADES**

Alta capacidad de análisis y de síntesis.  
 Capacidad de análisis en procesos contables.  
 Espíritu investigador, planificador y organizado.  
 Redacción de informes técnicos  
 Relaciones humanas e interpersonales.

**OTROS REQUISITOS**

Honesto, responsable, puntual, ética profesional, organizada emprendedor y dinámica.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:****NOMBRE DEL PUESTO:** ENCARGADO DE CONTABILIDAD UNID. FINANC.

<b>Código de puesto</b>	309-004	<b>Modificación</b>		<b>Creación</b>	
-------------------------	---------	---------------------	--	-----------------	--

**II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Es la persona responsable de organizar, dirigir, realizar y controlar los procesos contables que se efectúan en la Unidad Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

**Jefe inmediato:**

Coordinador de la Unidad Financiera

**Supervisa a:**

Asistente profesional I contabilidad.

**III. FUNCIONES:**

- Verificar que la documentación de soporte (solicitud de pedido, orden de compra, cuadro sumario de ofertas, factura original, constancia de ingreso a almacén, a inventarios, actas, etc.) que se encuentre legalmente establecido en las normas de control interno y las generalmente establecidas por la SAT,
- Autorización de las órdenes de pago, para su traslado a la Sección de Tesorería, adjuntando la documentación de soporte mínima para su pago.
- Verificar los registros y controles de reintegros del personal en concepto de sueldos y salarios se ejecuten de acuerdo con la información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos.
- Revisar la(s) conciliación(es) de (las) cuentas bancarias (s) que se encuentran autorizadas en la Dirección Departamental. Mensualmente.
- Verificar las operaciones de ingresos y egresos en la caja fiscal, con los lineamientos establecidos por la Contraloría General.
- Revisar los formularios de viáticos (anticipo, constancia y liquidación) al personal de la Dirección Departamental que realice una comisión oficial, previa a su pago.
- Autorizar los trámites para la autorización de formatos y documentos del área contable ante la Contraloría de Cuentas de la Nación y otras dependencias.



#### IV. ACTIVIDADES:

- Realiza las tareas que se relacionan con la naturaleza del puesto
- Convocar a reuniones de trabajo cuando sea necesario.
- Asistir a reuniones de trabajo cuando sea convocado
- Efectuar trámites relacionados con la sección donde se encuentra asignado

#### VI. PERFIL DEL PUESTO.

##### EDUCACION FORMAL

Contador público y auditor, grado de licenciatura. Colegiado activo(a).

##### EXPERIENCIA

- Mínima de cinco años en puesto similar. Comprobable.
- Manejo de paquetes de computación en Windows y Office.
- Conocimiento de leyes Tributarias, fiscales y laborales.

EDAD	GENERO	HORARIO
De 30 a 35 años	Indistinto	Disponibilidad de horario necesaria

##### HABILIDADES

Alta capacidad de análisis y de síntesis.  
Capacidad de análisis en procesos contables.  
Espíritu investigador, planificador y organizado.  
Redacción de informes técnicos.  
Relaciones humanas e interpersonales.

##### OTROS REQUISITOS

Honesto, responsable, puntual, ética profesional, organizada emprendedor y dinámica.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> ENCARGADO DE INVENTARIOS UNID. FINANCIERA				
<b>Código de puesto</b>	309-005	<b>Modificación</b>		<b>Creación</b>
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Es la persona responsable y encargada de la organización y control de los bienes físicos de la Dirección Departamental de Quetzaltenango.				
<b>Jefe inmediato:</b> Coordinador de la Unidad Financiera		<b>Supervisa a:</b> Asistente profesional I inventarios.		
III.FUNCIONES:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones asignadas a la Sección de Inventarios, así como asignar tareas a los puestos de trabajo bajo su responsabilidad</li> <li>• Ingreso y registro de información relacionada con los activos fijos de la institución al sistema SICOIN WEB.</li> <li>• Orientar y capacitar a Directores de establecimientos educativos oficiales sobre la administración inventarios.</li> <li>• Programar el levantamiento de inventarios físicos de los bienes de la Dirección Departamental.</li> <li>• Supervisar y velar porque se cumplan las disposiciones legales en materia de inventarios y activos fijos.</li> <li>• Elaborar informes mensuales de altas y bajas que se originen en los inventarios para su presentación al Jefe del Departamento Financiero.</li> <li>• Integrar el informe anual de activos fijos de la Dirección Departamental, para su traslado a la planta central del Ministerio para su integración, cumpliendo con la programación establecida.</li> <li>• Gestionar la cuentadancia ante la Contraloría General de Cuentas de la Nación.</li> </ul>				
IV.ACTIVIDADES:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el trabajo de los colaboradores a su cargo.</li> <li>• Verificación de información ingresada al SICOIN-WEB.</li> </ul>				



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las correcciones necesarias en ingresos en el SICOIN-WEB.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de las normativas legales en inventarios.</li> <li>• Preparar informe de ingreso de bienes físicos para la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.</li> <li>• Preparar informe de baja de bienes físicos para la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.</li> </ul>		
<b>V. PERFIL DEL PUESTO.</b>		
<b>EDUCACION FORMAL</b>		
Contador público y auditor o carrera afín, grado de licenciatura. Colegiado activo(a).		
<b>EXPERIENCIA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mínima de cinco años en puesto similar. Comprobable.</li> <li>▪ Manejo de paquetes de computación en Windows y Office.</li> <li>▪ Conocimiento básico de normativas para instituciones del estado en materia de manejo y control de inventarios.</li> <li>▪ Experiencia en manejo de cardex manual.</li> </ul>		
<b>EDAD</b>	<b>GENERO</b>	<b>HORARIO</b>
De 30 a 40 años	Indistinto	Disponibilidad de horario necesaria
<b>HABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis en procesos contables.</li> <li>• Redacción de informes técnicos</li> <li>• Numérica.</li> <li>• Velocidad y exactitud.</li> <li>• Relaciones humanas e interpersonales.</li> </ul>		
<b>OTROS REQUISITOS</b>		
Honesto, responsable, puntual, ética profesional, organizada emprendedor y dinámica.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:****NOMBRE DEL PUESTO:** ENCARGADO DE TESORERÍA UNIDAD FINANCIERA

<b>Código de puesto</b>	309-006	<b>Modificación</b>		<b>Creación</b>	
-------------------------	---------	---------------------	--	-----------------	--

**II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Es la persona responsable de autorizar y controlar el pago servicios y programas de apoyo asignados a la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

**Jefe inmediato:**

Coordinador de la Unidad Financiera

**Supervisa a:**

Asistente profesional I tesorería.

**III. FUNCIONES:**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones asignadas a la Sección de Tesorería, así como la asignación de trabajo al personal bajo su cargo.
- Administrar, custodiar y controlar el fondo rotativo interno y otros fondos asignados a la Dirección, así supervisar la preparación y envío de los documentos que integran las rendiciones periódicas y la gestión del reintegro correspondiente.
- Administrar las cuentas bancarias, así como la custodia de cheques y de los documentos de legítimo abono.
- Velar porque las operaciones de Tesorería de la Dirección cumpla con todos los lineamientos, normas, leyes aplicables a esta materia.
- Coordinar con las Unidades y la Dirección la elaboración de la programación y reprogramación de la ejecución presupuestaria anual, trimestral y mensual, basada en el presupuesto aprobado, el plan anual de compras, contrataciones y el POA.
- Registrar y solicitar en el Sistema de Contabilidad Integrada –SICOIN- la programación financiera de la Dirección Departamental.
- Liquidar los cheques a proveedores y otros beneficiarios por pagos a través de la modalidad de fondo rotativo y otros fondos asignados a la Dirección Departamental, de acuerdo con la calendarización previamente establecida.
- Supervisar la elaboración de la caja fiscal con los ingresos y egresos de la DIDEDUC, atendiendo la programación de entrega establecida por la Contraloría de Cuentas de la Nación.

- Solicitar la constitución del fondo rotativo así como plantear las ampliaciones basadas en necesidades objetivas de la Dirección Departamental.
- Mantener comunicación con la contraparte de Tesorería de la DUDAF.
- Trámite ante los bancos del sistema para la apertura y cierre de cuentas monetarias de la Dirección Departamental.

#### **IV. ACTIVIDADES:**

- Elaborar los cheques para pago a proveedores y otros beneficiarios, así como efectuar la gestión para obtener las firmas autorizadas que correspondan a la ejecución presupuestaria a través del fondo rotativo interno u otros fondos de la Dirección Departamental.
- Custodiar y resguardar los documentos y formas autorizados por la entidad correspondiente para el uso del área de tesorería, y velar por su existencia permanente.
- Supervisar la liquidación del fondo rotativo, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la DUDAF del Ministerio.
- Realizar otras tareas afín al puesto
- Programar reuniones de trabajo con su personal y con otras unidades administrativas de la Dirección Departamental.
- Orientar al personal a su cargo en aspectos técnicos.
- Autorizar las requisiciones de suministros realizadas por su sección.

#### **V. PERFIL DEL PUESTO.**

##### **EDUCACION FORMAL**

Administrador de Empresas o carrera afín en grado de licenciatura. Colegiado activo(a).

##### **EXPERIENCIA**

- Mínima de cinco años en puesto similar. Comprobable.
- Manejo de paquetes de computación en Windows y Office.
- Conocimiento en manejo de documentos equivalentes de efectivo.
- Conocimiento en el proceso de pago a instituciones estatales y privadas.

<b>EDAD</b>	<b>GENERO</b>	<b>HORARIO</b>
De 30 a 40 años	Indistinto	Disponibilidad de horario necesaria

<b>HABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta capacidad de análisis y de síntesis.</li> <li>• Capacidad de análisis en procesos contables.</li> <li>• Espíritu investigador, planificador y organizado.</li> <li>• Redacción de informes contables y bancarios.</li> <li>• Relaciones humanas e interpersonales.</li> </ul>		
<b>OTROS REQUISITOS</b>		
Honesto, responsable, puntual, ética profesional, organizada emprendedor y dinámica.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

## I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

**NOMBRE DEL PUESTO:** ASISTENTE PROFESIONAL I SUB-DIRECCION UF

<b>Código de puesto</b>	309-011	<b>Modificación</b>		<b>Creación</b>	
-------------------------	---------	---------------------	--	-----------------	--

## II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es la persona encargada de apoyar las actividades y funciones que realizar el Sub-Director de la Unidad Financiera de la DIEDUC de Quetzaltenango.

<b>Jefe inmediato:</b> Sub-Director Unidad Financiera	<b>Supervisa a:</b> Ninguno
----------------------------------------------------------	--------------------------------

## III. FUNCIONES:

- Asistir al subdirector en la planificación, organización, dirección y control de las funciones asignadas tanto a la Subdirección como a las unidades administrativas que la conforman.
- Resolver expedientes que ingresen a la Subdirección Administrativo-Financiera
- Colabora en la supervisión del anteproyecto de presupuesto y plan anual de compras.
- Establece mecanismos para controlar el registro y ajuste de las metas del el presupuesto autorizado por el despacho ministerial, previa autorización de la Subdirección.
- Analiza, interpreta y evalúa proyectos presentados a la Subdirección, previa presentación a su jefe inmediato.
- Llevar control de la agenda de compromisos que tenga el subdirector tanto dentro como fuera de la dirección departamental.
- Complementar los formularios de viáticos y otros que sean utilizados en la gestión administrativo-financiero.
- Citar al personal a reuniones de trabajo por órdenes expresas del subdirector.

## IV. ACTIVIDADES:

- Asistir al Subdirector en la coordinación y supervisión de las actividades que se desarrollan en las diferentes unidades administrativas que la conforman.
- Participa en la elaboración del plan operativo anual de la Subdirección.
- Elabora presentaciones de las diferentes áreas relacionadas con la Subdirección para su posterior proyección a las autoridades de la dirección y personal.
- Ordena y clasifica los expedientes que ingresan a la Subdirección.
- Asiste al Subdirector cuando le sea requerido en reuniones de trabajo.
- Organiza eventos de diferente indole relacionados a la Sub-dirección.

- Atender personal y telefónicamente a público que asiste a la subdirección, proporcionando información para la cual esta autorizada.
- Clasificar y ordenar los archivos de correspondencia tanto físicos como magnéticos
- Trasladar información vía correo electrónico de la subdirección por ordenes precisas del subdirector.
- Ordenar la información necesaria para que el subdirector asista a reuniones.
- Otras relacionadas con la naturaleza de su puesto.
- Realizar las requisiciones de suministros necesarios en la subdirección.

#### **V. PERFIL DEL PUESTO.**

##### **EDUCACION FORMAL**

Perito contador o bachiller con estudios universitarios en Administración de Empresas ó carrera afín, (Cuarto semestre comprobable).

##### **EXPERIENCIA**

- Mínima de tres años en puesto similar. Comprobable.
- Manejo de paquetes de computación en Windows y Office.
- En archivo y manejo de documentación.

##### **EDAD**

##### **GENERO**

##### **HORARIO**

De 25 a 30 años

Indistinto

Disponibilidad de horario necesaria

##### **HABILIDADES**

Alta capacidad de análisis y de síntesis.

Capacidad de análisis en procesos contables.

Espíritu investigador, planificador y organizado.

Redacción de informes técnicos y administrativos.

Relaciones humanas e interpersonales.

##### **OTROS REQUISITOS**

Honesto, responsable, puntual, ética profesional, organizada y dinámica.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



## I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

**NOMBRE DEL PUESTO:** ASISTENTE PROFESIONAL 1 COORDINACION UF

<b>Código de puesto</b>	309-012	<b>Modificación</b>		<b>Creación</b>	
-------------------------	---------	---------------------	--	-----------------	--

## II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es la persona encargada de apoyar las actividades y funciones que realizar el coordinador de la Unidad Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

<b>Jefe inmediato:</b> Coordinador de la Unidad Financiera	<b>Supervisa a:</b> Ninguno.
---------------------------------------------------------------	---------------------------------

## III.FUNCIONES:

- Asistir al Coordinador en la planificación, organización, dirección y control de las funciones asignadas.
- Resolver expedientes que ingresen a la Coordinación financiera.
- Establece mecanismos para controlar el registro y ajuste de las metas del el presupuesto autorizado por el despacho ministerial, previa autorización de la Coordinación.
- Analiza, interpreta y evalúa proyectos presentados a la Coordinación, previa presentación a su jefe inmediato.
- Lleva control de la agenda de compromisos que tenga el Coordinador tanto dentro como fuera de la dirección departamental.
- Complementar los formularios de viáticos y otros que sean utilizados en la gestión administrativo-financiero.
- Citar al personal a reuniones de trabajo por órdenes expresas del coordinador.

## IV. ACTIVIDADES:

- Asistir en la coordinación y supervisión de las actividades que se desarrollan en las diferentes unidades administrativas que la conforman.
- Participa en la elaboración del plan operativo anual de la Coordinación.
- Elabora presentaciones de las diferentes áreas relacionadas con la Coordinación para su posterior proyección a las autoridades de la dirección y personal.
- Ordena y clasifica los expedientes que ingresan a la Coordinación, para su posterior asignación.
- Organiza eventos de diferente índole relacionados con el quehacer.
- Atender personal y telefónicamente a público que asiste a la Coordinación, proporcionando información para la cual esta autorizada.
- Clasificar y ordenar los archivos de correspondencia tanto físicos como magnéticos

de la Coordinación.

- Trasladar información vía correo electrónico de la Coordinación.
- Ordenar la información necesaria para que el Coordinador asista a reuniones.
- Otras relacionadas con la naturaleza de su puesto.
- Realizar las requisiciones de suministros necesarios en la Coordinación.

## V. PERFIL DEL PUESTO.

### EDUCACION FORMAL

Perito contador o bachiller con estudios universitarios en Administración de Empresas ó carrera afín, (Cuarto semestre comprobable).

### EXPERIENCIA

- Mínima de tres años en puesto similar. Comprobable.
- Manejo de paquetes de computación en Windows y Office.
- En archivo y manejo de documentación.

EDAD	GENERO	HORARIO
De 30 a 35 años	Indistinto	Disponibilidad de horario necesaria

### HABILIDADES

- Alta capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad de análisis en procesos contables.
- Espíritu investigador, planificador y organizado.
- Redacción de informes técnicos.
- Redacción de informes técnicos y administrativos.
- Relaciones humanas e interpersonales.

### OTROS REQUISITOS

Honesto, responsable, puntual, ética profesional, organizada y dinámica.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

**NOMBRE DEL PUESTO:** ASISTENTE PROFESIONAL I PRESUPUESTOS UF

<b>Código de puesto</b>	309-007	<b>Modificación</b>		<b>Creación</b>	
-------------------------	---------	---------------------	--	-----------------	--

### II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es la persona encargada de apoyar las operaciones presupuestarias que realizar el encargado de presupuestos de la Unidad Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

**Jefe inmediato:**  
Encargado de presupuestos

**Supervisa a:**  
Ninguno

### III. FUNCIONES:

- Participar en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la, utilizando en su estructura las técnicas de presupuesto por programas.
- Intervenir en la programación anual de la ejecución presupuestaria física, anual y cuatrimestral.
- Registrar la etapa de comprometido, en base a las órdenes de compra debidamente autorizadas y marginadas por su jefe inmediato
- Controlar y actualizar la disponibilidad presupuestaria por renglón, grupo y actividad en los formatos legal y técnicamente establecidos.
- Informar de la existencia de disponibilidad presupuestaria, previo a la ejecución. Ejecutar las modificaciones presupuestarias en los formatos de control establecidos.
- Revisar, analizar y consolidar la programación cuatrimestral de la ejecución presupuestaria de la Dirección.
- Conciliar saldos del estado de la ejecución presupuestaria por programa, subprograma, proyecto, actividad, obra, renglón del gasto, ubicación geográfica, fuente de financiamiento generados por la Dirección Departamental para confrontarlos con los generados por la DUDAF del Ministerio.
- Participar en elaboración de cuotas financieras cuatrimestrales y mensuales.

### IV. ACTIVIDADES:

- Realizar trámites para la autorización de los formatos y documentos del área presupuestaria en la Contraloría General de Cuentas.
- Custodiar y resguardar los documentos y formas autorizados por autoridad competente para el área de presupuesto, así como velar por su existencia.
- Velar porque los procesos que ejecuta se apeguen a las disposiciones normadas en

vigencia y aplicables a las funciones de presupuesto.

- Ejecutar los procedimientos y mecanismos presupuestarios a lograr la calidad del gasto, cumplimiento de los principios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia
- Elaborar las modificaciones y reprogramaciones presupuestarias autorizadas.
- Otras relacionadas con la naturaleza del puesto.
  - Elaboración de requisiciones de despacho de almacén
  - Archivar documentación de la unidad donde se encuentra asignado.
  - Atender público por teléfono y personalmente.
  - Elaborar oficios, memorandos, circulares, y otros.

#### V. PERFIL DEL PUESTO.

##### EDUCACION FORMAL

Perito contador o bachiller con estudios universitarios en Administración de Empresas ó carrera afín, (Cuarto semestre comprobable).

##### EXPERIENCIA

- Mínima de cinco años en puesto similar. Comprobable.
- Manejo de paquetes de computación en Windows y Office.
- Conocimiento de leyes Tributarias, fiscales y laborales.

##### EDAD

##### GENERO

##### HORARIO

De 30 a 35 años

Indistinto

Disponibilidad de horario necesaria

##### HABILIDADES

- Alta capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad de análisis en procesos contables.
- Espíritu investigador, planificador y organizado.
- Redacción de informes técnicos y contables.
- Relaciones humanas e interpersonales.

##### OTROS REQUISITOS

Honesto, responsable, puntual, ética profesional, organizada y dinámica.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:****NOMBRE DEL PUESTO:** ASISTENTE PROFESIONAL 1 CONTABILIDAD UF

<b>Código de puesto</b>	309-008	<b>Modificación</b>		<b>Creación</b>	
-------------------------	---------	---------------------	--	-----------------	--

**II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Es la persona encargada de apoyar las operaciones contables que realizar el encargado de la contabilidad de la Unidad Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

**Jefe inmediato:**

Encargado de contabilidad

**Supervisa a:**

Ninguno

**III.FUNCIONES:**

- Analizar la documentación de soporte (solicitud de pedido, orden de compra, cuadro sumario de ofertas, factura original, constancia de ingreso a almacén, a inventarios, actas, etc.) que este legalmente establecido en las normas de control interno y las generalmente establecidas ejecutar cada una de las operaciones.
- Efectuar la(s) conciliación(es) de (las) cuentas bancarias (s) que se encuentran autorizadas en la Dirección Departamental. Mensualmente.
- Asentar las operaciones de ingresos y egresos en la caja fiscal, con los lineamientos establecidos por la Contraloría General.
- Realizar trámites para la autorización de formatos y documentos del área contable ante la Contraloría de Cuentas de la Nación y otras dependencias.
- Elabora requisición de los materiales necesarios en la sección.

**IV.ACTIVIDADES:**

- Elabora las órdenes de pago, para su traslado a la Sección de Tesorería, adjuntando la documentación de soporte mínima para su pago.
- Ejecuta los registros y controles de reintegros del personal en concepto de sueldos y salarios se ejecuten de acuerdo con la información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos.
- Elaborar y revisar los formularios de viáticos (anticipo, constancia y liquidación) al personal de la Dirección Departamental que realice una comisión oficial, previa a

su pago.

- Clasifica y archiva la documentación de la sección.
- Efectuar trámites relacionados con la sección donde se encuentra asignado
- Archivas, Custodiar y resguardar los documentos y formas de las diferentes operaciones administrativas, contables y financieras ejecutadas en la Dirección Departamental
- Realiza las tareas que se relacionan con la naturaleza del puesto
- Asiste a reuniones de trabajo donde sea convocado

## V. PERFIL DEL PUESTO.

### EDUCACION FORMAL

Perito contador o bachiller con estudios universitarios en Administración de Empresas ó carrera afin, (Cuarto semestre comprobable).

### EXPERIENCIA

- Mínima de cinco años en puesto similar. Comprobable.
- Manejo de paquetes de computación en Windows y Office.
- Conocimiento de leyes Tributarias, fiscales y laborales.

EDAD	GENERO	HORARIO
De 30 a 35 años	Indistinto	Disponibilidad de horario necesaria

### HABILIDADES

- Alta capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad de análisis en procesos contables.
- Espiritu investigador, planificador y organizado.
- Redacción de informes técnicos.
- Relaciones humanas e interpersonales.

### OTROS REQUISITOS

Honesto, responsable, puntual, ética profesional, organizada y dinámica.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:****NOMBRE DEL PUESTO:** ASISTENTE PROFESIONAL I INVENTARIOS UF

<b>Código de puesto</b>	309-009	<b>Modificación</b>		<b>Creación</b>	
-------------------------	---------	---------------------	--	-----------------	--

**II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Es la persona encargada de apoyar las operaciones relacionadas al inventario que realizar el encargado de inventarios de la Unidad Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

<b>Jefe inmediato:</b> Encargado de Inventarios	<b>Supervisa a:</b> Ninguno.
----------------------------------------------------	---------------------------------

**III. FUNCIONES:**

- Realizar las adiciones a los libros de Inventarios de los bienes adquiridos, así como su ingreso al sistema SICOIN-WEB, elaborar las certificaciones de Adición a inventario correspondientes para su entrega a Contabilidad del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas.
- Suscribir y certificar actas relacionadas con los bienes del inventario.
- Efectuar los trámites de baja a los bienes de los activos de la Dirección por pérdida, robo, deterioro, destrucción u otros siguiendo el proceso establecido para cada variable.
- Participa en el levantamiento de inventarios físicos de los bienes de la Dirección Departamental.

**IV. ACTIVIDADES:**

- Otras relacionadas con la naturaleza de su puesto.
- Participar en reuniones de trabajo.
- Firmar las requisiciones de despacho de almacén.
- Almacenar bienes en las bodegas asignadas.
- Realización de inventarios de manera selectiva de los bienes físicos.
- Asignar códigos a los bienes inventariables.

**V. PERFIL DEL PUESTO.****EDUCACION FORMAL**

Perito contador o bachiller con estudios universitarios en Administración de Empresas ó carrera afin, (Cuarto semestre comprobable).

**EXPERIENCIA**

- Mínima de cinco años en puesto similar. Comprobable.
- Manejo de paquetes de computación en Windows y Office.
- Conocimiento de leyes Tributarias, fiscales y laborales.

**EDAD****GENERO****HORARIO**

De 30 a 35 años

Indistinto

Disponibilidad de horario necesaria

**HABILIDADES**

- Alta capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad de análisis en procesos contables.
- Espiritu investigador, planificador y organizado.
- Redacción de informes técnicos
- Relaciones humanas e interpersonales.

**OTROS REQUISITOS**

Honesto, responsable, puntual, ética profesional, organizada y dinámica.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

**NOMBRE DEL PUESTO:** ASISTENTE PROFESIONAL I TESORERIA UF

<b>Código de puesto</b>	309-010	<b>Modificación</b>		<b>Creación</b>	
-------------------------	---------	---------------------	--	-----------------	--

### II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es la persona encargada de realizar las operaciones inherentes al puesto de tesorería como: registro, archivo, control de papelería de pago y elaboración de cheques de pago.

**Jefe inmediato:**

Encargado de tesorería de la UF

**Supervisa a:**

Ninguno

### III. FUNCIONES:

- Ejecutar las operaciones de Tesorería de la Dirección cumpliendo con todos los lineamientos, normas, leyes aplicables a esta materia.
- Participar en la elaboración de la programación y reprogramación de la ejecución presupuestaria anual, trimestral y mensual, basada en el presupuesto aprobado, en plan anual de compras, contrataciones y el Plan Operativo Anual.
- Elaborar la caja fiscal con los ingresos y egresos de la Dirección Departamental, atendiendo la programación de entrega establecida por la Contraloría de Cuentas de la Nación.
- Participar en la constitución del fondo rotativo así como plantear las ampliaciones basadas en necesidades objetivas de la Dirección Departamental.
- Registrar y actualizar el libro de banco en base a créditos y abonos ejecutados en los bancos seleccionados por la Dirección Departamental.
- Ordenar y numerar los documentos de legítimo abono de los fondos rotativos y cajas chicas (facturas, viáticos, planillas, y otros), nominas de sueldos, órdenes de compra, para la ejecución de la rendición de cuentas.
- Participar en la elaboración de la programación financiera cuatrimestral y anual.
- Elaborar recibos 63-A, de ingresos.
- Elaborar mensualmente la caja fiscal, asentando todos los registros de ingresos y egresos de la Dirección Departamental tomando como base documentos de legítimo abono.

### IV. ACTIVIDADES:

- Preparar el envío de los documentos que integran las rendiciones periódicas y la gestión del reintegro correspondiente.
- Participar en la liquidación del fondo rotativo, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la DUDAF del Ministerio.

- Administrar y controlar la caja chica, en su creación, uso y liquidación.
- Realizar trámites en los bancos donde la Dirección Departamental tenga cuentas monetarias, relacionados con apertura, cierre, estados de cuenta, depósitos y otros.
- Recibir, revisar y clasificar todos los documentos para su pago a través del fondo rotativo interno y/o caja chica.
- Elaborar las liquidaciones del fondo rotativo de acuerdo con los lineamientos establecidos por la DUDAF y con la planificación programada.
- Realizar otras tareas afín al puesto
- Archivar toda la documentación generada en la sección.

#### V. PERFIL DEL PUESTO.

##### EDUCACION FORMAL

Perito contador o bachiller con estudios universitarios en Administración de Empresas ó carrera afín, (Cuarto semestre comprobable).

##### EXPERIENCIA

- Mínima de cinco años en puesto similar. Comprobable.
- Manejo de paquetes de computación en Windows y Office.
- Conocimiento de leyes Tributarias, fiscales y laborales.

EDAD	GENERO	HORARIO
De 30 a 35 años	Indistinto	Disponibilidad de horario necesaria

##### HABILIDADES

- Alta capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad de análisis en procesos contables.
- Espíritu investigador, planificador y organizado.
- Redacción de informes técnicos.
- Relaciones humanas e interpersonales.

##### OTROS REQUISITOS

Honesto, responsable, puntual, ética profesional, organizada y dinámica.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



Anteriormente, se presentó el manual de funciones y actividades de la Unidad Financiera, con la finalidad de realizar una mejora continua para la operativización del presupuesto asignado a la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango; así mismo se describió el perfil de cada uno de estos puesto de la Unidad Financiera en base a lo descrito en la Ley de Servicio Civil y sus reglamentos, para poder determinar el nivel académico requerido a cada uno de los colaboradores que integran o integraran la Unidad Financiera. Así mismo, se hace referencia que los puesto: Sub-director (a) Unidad Financiera, Coordinador (a) de la Unidad Financiera, encargado (a) de presupuestos de la Unidad Financiera, encargado (a) de contabilidad de la Unidad Financiera, Encargado de inventarios de la Unidad Financiera y encargado (a) de tesorería de la Unidad Financiera cumplen con la educación formal propuesta ya que tienen el título de administradores, auditores, economistas y/o carrera a finen el grado de licenciatura con su respectivo colegiado activo; además los asistentes profesionales I, cumplen con los requerimientos solicitado en la propuesta, que es el estar graduados de nivel medio en las carreras de perito contador y/o carrera a fin con estudios universitarios como mínimo cuarto semestre.

Actualmente los colaboradores que no cumplen con los requisitos de educación formal no aplican para recibir los siguientes beneficios que son otorgados por del Ministerio de Educación a través de la oficina de Recursos Humanos:

- a. Estudio de hoja de vida para poder optar a accensos.
- b. No tienen derecho a bono profesional.
- c. No se realiza mejoras en su rango salarial.

Para lo cual será elaborado un programa de capacitación con la finalidad de dar a conocer las funciones y actividades de cada uno de los colaboradores de esta unidad.

#### 4.9.3. Programa de Capacitación:

Las necesidades que se visualizan con la implementación de ésta propuesta se exponen en el cuadro número 1.

Cuadro No. 1

Necesidades visualizadas en la Unidad Financiera de la Dirección  
 Departamental de Educación de Quetzaltenango

Colaboradores que integran la Unidad Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango	Posibles necesidades de capacitación en la Unidad Financiera.									
	Falta de conocimiento en Presup. publico	Desconocimiento del SICOIN	Debilidad en el manejo y elaboración de base de datos contables	Falta de relaciones humanas	Mal aprovisionamiento del factor tiempo.	Empoderamiento	Desconocimiento de leyes presupuestarias	Poca info.. de Norma ISO-9001-2000	Descontrol en documentos de pago	Desconocido. de control y manejo de Inv.
Subdirector										
Coordinador										
Encargado de presupuestos										
Encargado de contabilidad										
Encargado de inventarios										
Encargado de tesorería										
As. Prof. Sub-director										
As. Prof. Coordinador										
As. Prof. Presupuesto										
As. Prof. Contabilidad										
As. Prof. Inventarios										
As. Prof. Tesorería										

En función de las necesidades que se pueden presentar al momento de implementar la propuesta se tendrá que contemplar ciertos aspectos de carácter formativo y motivacional para efectuar el programa de capacitación, el que se presentan en el cuadro No. 2.

Cuadro No. 2

Capacitaciones a realizar en la Unidad Financiera de la Dirección  
Departamental de Educación de Quetzaltenango

Colaboradores que participaran en los programas de capacitación	Capacitaciones a realizarse en la Unidad Financiera									
	Presupuestos públicos	Manejo SICOIN	Manejo base de datos	Relaciones Humanas	Administración del tiempo	Empoderamiento	Leyes presupuestaria vigentes	ISO 9001-2000	Control de documentos de pago	Manejo y control de inventarios
Subdirector										
Coordinador										
Encargado de presupuestos										
Encargado de contabilidad										
Encargado de inventarios										
Encargado de tesorería										
As. Prof. Sub-director										
As. Prof. Coordinador										
As. Prof. Presupuesto										
As. Prof. Contabilidad										
As. Prof. Inventarios										
As. Prof. Tesorería										

Para la realización de cada una de las capacitaciones será necesario contactar a especialistas de los diferentes temas a desarrollar en la Unidad Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, para tal efecto la persona responsable de coordinar y controlar el desarrollo de las mismas, siendo este el coordinador de la Unidad Financiera quien verificará el cumplimiento de los objetivos, de manera formativa y motivacional a los colaboradores de esta unidad. Como se muestra en el cuadro número 3.

**Cuadro No. 3**  
**Responsable de impartir las diferentes capacitaciones.**

Temática de la capacitación a efectuarse	Quien impartirá la capacitación	Responsable de verificar la realización de las capacitaciones
Presupuestos públicos	Personal de la DAFI Dirección Administrativa Financiera del MINEDUC	Coordinador del UF
Manejo SICOIN	Personal encargado de manejo de SICOIN del MINFIN	Coordinador del UF
Manejo base de datos	NEW HORIZONT	Coordinador del UF
Relaciones Humanas	INTECAP	Coordinador del UF
Administración del tiempo	INTECAP	Coordinador del UF
Empoderamiento	INTECAP	Coordinador del UF
Leyes presupuestaria vigentes	Personal de la DAFI Dirección Administrativa Financiera del MINEDUC	Coordinador del UF
ISO 9001-2000	Personal de DIGECAE Dirección Gestión de Calidad del MINEDUC	Coordinador del UF
Control de documentos de pago	Personal de la DAFI Dirección Administrativa Financiera del MINEDUC	Coordinador del UF
Manejo y control de inventarios	Personal encargado de manejo de SICOIN/INVENTARIOS del MINFIN.	Coordinador del UF

El costo de las capacitaciones a realizar será únicamente para las instituciones particulares, debido a que las instituciones estatales involucradas no generen ningún costo financiero. Únicamente realizar la solicitud por escrito, indicando la cantidad de personas que participaran, lugar, fecha y hora. Para lo cual se presenta el cuadro No. 4.

Cuadro No. 4

Costos de las capacitaciones a realizar en la Unidad Financiera de la  
Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango

TEMAS DE CAPACITACIÓN	INTITUCION	COSTO POR CAPACITACION
Presupuestos públicos	Personal de la DAFI Dirección Administrativa Financiera del MINEDUC	SIN COSTO
Manejo SICOIN	Personal encargado de manejo de SICOIN del MINFIN	SIN COSTO
Manejo base de datos	NEW HORIZONT	Q 4,800.00
Relaciones Humanas	INTECAP	Q 2,300.00
Administración del tiempo	INTECAP	Q 2,300.00
Empoderamiento	INTECAP	Q 2,300.00
Leyes presupuestaria vigentes	Personal de la DAFI Dirección Administrativa Financiera del MINEDUC	SIN COSTO
ISO 9001-2000	Personal de DIGECAE Dirección Gestión de Calidad del MINEDUC	SIN COSTO
Control de documentos de pago	Personal de la DAFI Dirección Administrativa Financiera del MINEDUC	SIN COSTO
Manejo y control de inventarios	Personal encargado de manejo de SICOIN/INVENTARIOS del MINFIN.	SIN COSTO

Ya establecidas las necesidades existentes en la Unidad Financiera, los programas de capacitación que serán necesarios impartir para mejorar estos aspectos que pueden transformarse en una limitante para el éxito de esta propuesta, las instituciones que impartirán dichos contenidos de acuerdo a



su experiencia en el campo en que se desempeñan y el respectivos costos para el MINEDUC. A continuación en el cuadro número 5, se presenta un cronograma de implementación de dichos programas, sugerido con la finalidad de no interrumpir las labores diarias de los colaboradores de la Unidad Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

Cuadro No. 5  
Cronograma de capacitaciones

TEMAS DE CAPACITACION EN LA UNIDAD FINANCIERA DE LA DIRECCION DEPARTEMENTAL DE EDUCACION DE QUETZALTENANGO	TIEMPO PREVISTO PARA EFECTUAR LAS CAPACITACIONES									
	JUNIO 2009		JULIO 2009		AGOSTO 2009		SEPTIEMBRE 2009		OCTUBRE 2009	
	Primera quincena	Segunda quincena	Primera quincena	Segunda quincena	Primera quincena	Segunda quincena	Primera quincena	Segunda quincena	Primera quincena	Segunda quincena
Presupuestos públicos										
Manejo SICOIN										
Manejo base de datos										
Relaciones Humanas										
Administración del tiempo										
Empoderamiento										
Leyes presupuestaria vigentes										
*ISO 9001-2000										
Control de documentos de pago										
Manejo y control de inventarios										

\* Las capacitaciones para dar a conocer los procesos, aspectos y requerimientos de la Norma ISO 9001-2000 ya están definidas e instituidas y estas se realizan permanentemente a todos los colaboradores que laboran

en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango los días jueves de cada semana en el horario de 8:00 a 9:00 AM.

#### 4.9.4. Procedimiento para la implementación de la propuesta:

El procedimiento que se deberá seguir para la implementación de la propuesta ante el Ministerio de Educación al momento de ser aceptada es:

- a. Verificar si todos los aspectos contemplados en la propuesta están en función de los intereses del Ministerio, en coordinación con el Director Departamental de Educación de Quetzaltenango.
- b. Realizar las correcciones que el Ministerio de Educación crea convenientes para la Unidad Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos Central.
- c. Socializar la propuesta con cada uno de los colaboradores de la Unidad Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango para dar a conocer los manuales de funciones y perfil de cada uno de los puestos que la integran.
- d. Dar seguimiento constante a la implementación de la propuesta.
- e. Proporcionar retroalimentación a los colaboradores para mejorar la implementación de la propuesta de modelo de manual de funciones para la Unidad Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

## **Recomendaciones**

Que el Ministerio de Educación, analice, discuta y evalúe el modelo de organigrama contenido en esta propuesta y tome la decisión de implementarlo en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

Que se oficialice el Manual de Funciones, Descripción y perfil de puestos propuesto para la Unidad Financiera, UF, de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, entregando al Director Departamental de Educación el informe final de la Practica Empresarial Dirigida e informar a los colaboradores de la Unidad Financiera, para dar a conocer el organigrama, explicar la posición de cada puesto dentro del mismo, sus funciones, actividades, responsabilidades y su relación con otros puestos de trabajo en forma interna.

El Coordinador, con la autorización del Sub-director de la Unidad Financiera, debe programar cursos de capacitación relacionados al manejo correcto del presupuesto, manejo del SICOIN-WEB, control de inventarios, leyes presupuestarias, empoderamiento, relaciones humanas, manejo de base de datos, administración del tiempo, control de documentos de pago y la norma ISO 9001-2000 aplicada al Ministerio de Educación, dirigidos a los puestos de trabajo según el organigrama.

Se deberá proporcionar a cada uno de los colaboradores de la Unidad Financiera del Dirección Departamental de Educación De Quetzaltenango, copia de la Descripción del puesto, funciones y actividades del mismo, para su conocimiento y cumplimiento. Debiendo quedar constancia de la entrega de este documento para el archivo de la Coordinación de dicha unidad y la oficina de Recursos Humanos.



## Bibliografía

- GIL MONTEPEQUE, J., BARRIOS M.A., VILLEDA RECINOS V.R., (2006) Derecho Educativo, Cuarta Edición, Guatemala, Ediciones Superiores S.A.
- CHIAVENATO I. 2002. Gestión del Talento Humano Primera edición, México editorial McGraw-Gill P.165
- Análisis de puestos de trabajo (2008) (Documento en línea) <http://apuntes.rincondelvago.com/analisis-de-puesto-de-trabajo.html> Rep. Dominicana.
- Administración de Recursos Humanos, (Documentos en línea) <http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml#intro> Consulta(Mayo de 2007)
- BEGOÑA, A. (CEIN) Análisis de puestos (Documento en línea) [www.navactiva.com/web/es/descargas/pdf/arrhh/analisis\\_puesto](http://www.navactiva.com/web/es/descargas/pdf/arrhh/analisis_puesto) , México. (Octubre 2007)
- DESSLER G, (1991) Administración de Personal, México Cuarta edición. Editorial Prentice Hall
- El pequeño Larousse, (2000), Sexta Edición, Editorial Colombiana,
- KOONTZ, H., WEHRICH H. (1990), Administración, Novena Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México Pág. 771
- Supervisión de personal [Documento en línea]. Disponible: <http://www.elrincondelvaga.com/supervision.htm> [Consulta: 2004, septiembre].
- DEL RIO GONZALES, C. (1996), El presupuesto, Tercera Edición, México, Editorial Ediciones contables y administrativas S.A.
- SARMIENTOS, E.A. (1989) Los Presupuestos teoría y aplicaciones. Editorial Mc.Graw-Hill, Colombia, Bogota.
- Sistema Integrado de Administración Financiera y Control. (1997), Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuentas Banco Mundial PNUD.

- [www.elprisma.com/apuntes/curso](http://www.elprisma.com/apuntes/curso), Administración de empresas y negocios. (Documento en Línea) 23 de febrero 2009.
- Conceptos básicos de computación, [teso.mx/~carlosc/curso\\_venaro/Taller-maestros/compinf.html](http://teso.mx/~carlosc/curso_venaro/Taller-maestros/compinf.html) (Documento On line)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento\\_administrativo](http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento_administrativo) Procedimiento Administrativo (documentos en línea) 20 feb 2009
- Moguel, H. (2008) (Consultor Asociado de Zeus Management Consultants) (on line) <http://www.zeusconsult.com.mx/artclaborales.htm>.

# Anexo

## **Anexo No.1**

### **Análisis de la estructura.**

La Unidad de Planificación Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, apertura sus operaciones en una acción prioritaria del Ministerio de Educación, sin ningún ordenamiento jerárquico previamente establecido, por las razones mencionadas se elaboro un organigrama de acuerdo a las personas que en ese periodo de tiempo laboraban en la Unidad de Planificación Administrativa Financiera, el que no es adecuado para realizar las actividades que se desarrollan dentro de la Unidad, tomando en cuenta las funciones que realizan los colaboradores, los objetivos que se pretenden alcanzar y el incremento de los mismos en esta unidad.

### **Análisis de las etapas del proceso administrativo dentro de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera.**

#### **Planeación:**

La carencia de planes estratégicos, planes escritos a corto plazo, la improvisación en la planeación y los planes de acción que solamente se realizan mentalmente inciden en la ejecución del presupuesto, asignado a la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

#### **Organización:**

Los colaboradores de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera demuestran su inconformidad en la forma que están organizados de acuerdo a las actividades y funciones que realizan, y como no existen manuales de funciones, reglamentos internos y manuales de organización, cometen errores provocando malestar.

#### Dirección:

La coordinación de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera ha sabido guiar. Ejerciendo un buen liderazgo, manteniendo una buena comunicación y una buena motivación para con los colaboradores lo que da como resultado la buena disposición en realizar las actividades, mas sin embargo por la carga excesiva de trabajo hay falta de supervisión en las labores que ejecuta cada uno colaborador.

#### Control:

No existe un cronograma o instrumentos para realizar evaluaciones internas en cada una de las áreas para evaluar el cumplimiento de los objetivos, únicamente existe información verbal por parte de los colaboradores de lo realizado.

#### Análisis de otras áreas importantes:

##### Mercadeo:

La Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, no cuenta en el presupuesto asignado ningún renglón para realizar actividades publicitarias, debido a que el sistema educativo del país se encuentra centralizado, y el ente encargado de realizar estas acciones es el Gobierno Central a través de las Secretarías de Relaciones Públicas de la Presidencia.



Entrevista estructurada para obtener información para el desarrollo de trabajo de Practica Empresarial Dirigida siendo el tema “El Análisis de puestos del personal de la Unidad de Planificación Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, como herramienta para evaluar la ejecución del presupuesto asignado.

La información de la siguiente entrevista estructurada es exclusivamente para trabajo de investigación y es de carácter confidencial, el que será utilizado únicamente para la Unidad de Planificación Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación.

### **ASPECTOS GENERALES:**

Se le ruega responder a las siguientes interrogantes:

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

### **CUESTIONARIO.**

#### **1. ASPECTOS LABORALES**

1.1. ¿Enumere las funciones que realiza en el puesto de trabajo que usted desempeña?

\_\_\_\_\_

1.2. ¿Enumere las actividades que conlleva la realización de sus funciones?

\_\_\_\_\_

1.3. ¿Con Que Periodicidad realiza las actividades para cumplir las funciones?

Diario [ ]

Semanal [ ]

Mensual [ ]

Esporádica [ ]

Anual [ ]

1.4. ¿Como considera la cantidad de trabajo y/o actividades que realiza para cumplir sus funciones?

Muy satisfactorio [ ]

Satisfactorio [ ]

Insatisfactorio [ ]

1.5. ¿Si la respuesta anterior es insatisfactorio, indique o enumere los efectos mas importantes que usted considera?

---

## 2. CONOCIMIENTOS PROFESIONALES.

2.1. ¿Cuáles fueron los conocimientos solicitados para optar al puesto que actualmente ocupa?

---

2.2. ¿Cuál es el nivel de estudios que posee?

Primaria [ ]

Secundaria [ ]

Nivel medio [ ]

Especifique \_\_\_\_\_

Universitarios [ ]

Especifique \_\_\_\_\_

Otros [ ]

Especifique \_\_\_\_\_

2.3. ¿Qué experiencia se le solicitó para optar al puesto que ocupa?

- |                               |     |
|-------------------------------|-----|
| Competencia profesional       | [ ] |
| Competencia laboral           | [ ] |
| Similar al puesto             | [ ] |
| Manejo de Software y Hardware | [ ] |
| No se le solicito             | [ ] |

2.4. ¿Qué habilidades personales se le solicitó para optar al puesto que ocupa?

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| Verbal              | [ ] |
| Numérica            | [ ] |
| Velocidad y rapidez | [ ] |
| Manejo de personal  | [ ] |
| No se le solicito   | [ ] |

Otras \_\_\_\_\_

### 3. SUPERVISION.

3.1. ¿Su puesto tiene personal a su cargo?

Si [ ] No [ ] ¿Que Puesto?

---

3.2. ¿Su puesto requiere supervisión?

Si [ ] No [ ]

¿Quién lo supervisa? \_\_\_\_\_

---

### 4. MOBILIARIO, EQUIPO Y CONDICIONES DE TRABAJO.

4.1. ¿Qué equipo utiliza usted en sus labores diarias?

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| Equipo de computo   | [ ] |
| Maquina de escribir | [ ] |
| Impresoras          | [ ] |



Fotocopiadoras [ ]

Scanner [ ]

4.2. ¿El equipo que usted utiliza se encuentra en buenas condiciones?

Si [ ] No [ ]

4.3. ¿Qué mobiliario utiliza usted en sus labores diarias?

Escritorio [ ]

Sillas [ ]

Credenzas [ ]

Armarios [ ]

Archivos [ ]

4.4. ¿El mobiliario que usted utiliza se encuentra en buenas condiciones?

Si [ ] No [ ]

4.5. ¿Como considera usted las condiciones físicas de su lugar de trabajo?

Poca iluminación [ ]

Espacio reducido [ ]

Poca ventilación [ ]

Instalaciones sanitarias no adecuadas [ ]

Normal [ ]

Se presentan todas [ ]

## 5. EJECUCION PRESUPUESTARIA DE LA UNIDAD.

5.1. ¿Su cargo tiene relación directa con la ejecución del presupuesto de la DDEDUC?

Si [ ] No [ ]

5.2. ¿Qué tipo de relación tiene su puesto de trabajo con la ejecución del presupuesto?

Directa  Indirecta

Ninguna

Indique cual \_\_\_\_\_

5.3. ¿Toma decisiones en la ejecución del presupuesto de la DIDEUC?

Si  No

Indique cual \_\_\_\_\_

5.4. ¿La información que maneja se opera en un sistema de cómputo específico para la UPAF?

Si  No

5.5. ¿Si la respuesta anterior fue SI, Como considera el funcionamiento del sistema en red?

Eficiente  Deficiente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5.6. ¿Existe una dependencia de recursos técnicos, financieros, humanos, y de información para la ejecución del presupuesto DIDEUC?

Si  No

5.7. ¿Conoce los procedimientos establecidos para la ejecución de su trabajo dentro de la UPAF?

Si  No

¿Especifique? \_\_\_\_\_

5.8. ¿UPAF depende de otras entidades para ejecutar el presupuesto de la DIEDUC?

Si      [ ]

No      [ ]

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**Anexo No. 3****“FODA” DE LA UNIDAD DE PLANIFICACION ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE QUETZALTENANGO”**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Buena comunicación entre los colaboradores de</p> <p>Buena disposición de los colaboradores en realizar las tareas encomendadas.</p> <p>Se cuenta con el mobiliario y equipo adecuado para el desempeño de las actividades.</p> <p>Se cuenta con programas adecuados para la ejecución del presupuesto.</p> <p>Certificación a procedimientos ISO 9,000-2001</p> <p>Manuales y formatos a seguir, para los procedimientos de gestión.</p> <p>Se realizan análisis constantes del presupuesto.</p> <p>Buena relación y comunicación de coordinador de unidad a colaboradores.</p>	<p>Falta de personal para ejecutar el trabajo encomendado.</p> <p>Los perfiles de los colaboradores no coinciden con la descripción del puesto.</p> <p>El volumen de trabajo es mucho para cada persona</p> <p>Omisión de controles internos y errores por falta de apoyo.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Buena relación con entidades bancarias del sistema.</p> <p>Apoyo Del Ministerio de Educación.</p>	<p>Saturación del sistema de contabilidad integrado.</p>