

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA

ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN PROYECTOS DE INVERSIÓN DE LA  
MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO 2017

TESIS DE GRADO

**CARLOS JOSUÉ PÉREZ FRANCO**  
CARNET 15575-08

QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2020  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA

ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN PROYECTOS DE INVERSIÓN DE LA  
MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO 2017

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

POR  
**CARLOS JOSUÉ PÉREZ FRANCO**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN CIENCIA POLÍTICA

QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2020  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTÍNEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. LUIS CARLOS TORO HILTON, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ  
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

DECANA: MGTR. LOURDES CLAUDETTE BALCONI VILLASEÑOR  
SECRETARIA: MGTR. ANABELLA DEL ROSARIO AMADO ALEMAN

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. ALLAN AMILKAR ESTRADA MORALES

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. SANDRA DENISSE AYERDI PICÓN DE DE LEÓN

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 26 de junio de 2020

Ingeniera Nivia Calderón  
Sub- Directora Académica  
Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango.

Por medio de la presente me dirijo a usted con el objeto de rendir dictamen sobre la ASESORÍA proporcionada al estudiante: **CARLOS JOSUÉ PÉREZ FRANCO**, carné número 1557508, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado: **"Análisis de la Ejecución Presupuestaria en Proyectos de Inversión de la Municipalidad de Quetzaltenango 2,017"**; trabajo que realizo de conformidad con las técnicas idóneas para este tipo de investigación, cumpliendo el futuro profesional en todo momento con los requerimiento del asesor, demostrando el manejo con propiedad del tema, y realizando una investigación eminentemente profesional.

El trabajo que se presenta contiene un análisis político por demás interesante sobre la forma en que la Administración Municipal deja de aprovechar los recursos con los que cuenta en favor de la inversión por un mal manejo administrativo y político de los pasos que deben darse de conformidad con la ley, lamentablemente son varios los motivos que ocasionan la falta de una ejecución adecuada de los fondos y estos motivos son abordados en la investigación de forma técnica y práctica, presentando el trabajo una información directa de actores importantes en el proceso de ejecución como lo fue el Alcalde en turno, además considero que uno de los aportes más importantes de la investigación consiste en una propuesta para agilizar el proceso administrativo para la ejecución presupuestaria y que se presenta como una herramienta relevante por haber sido el investigador parte del Concejo Municipal en el periodo de tiempo que se analiza.

Por lo expuesto anteriormente, doy mi aprobación y rindo **DICTAMEN FAVORABLE** al trabajo de tesis elaborado, en virtud de llenar los requisitos del instructivo de tesis respectivo, ya que a mi consideración el esfuerzo y dedicación de la estudiante responden al trabajo que se presenta.

Aprovecho la oportunidad para suscribirme a la orden de nuestra venerable Casa de Estudios Superiores a quien tanto debo, atentamente:

Lic. Allan Amilkar Estrada Morales  
Asesor / Código docente 16532

LICENCIADO  
Allan Amilkar Estrada Morales  
ABOGADO Y NOTARIO



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante CARLOS JOSUÉ PÉREZ FRANCO, Carnet 15575-08 en la carrera LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 04319-2020 de fecha 29 de octubre de 2020, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN PROYECTOS DE INVERSIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO 2017

Previo a conferirsele título y grado académico de LICENCIADO EN CIENCIA POLÍTICA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de noviembre del año 2020.



**MGTR. ANABELLA DEL ROSARIO AMADO ALEMAN, SECRETARIA  
CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
Universidad Rafael Landívar**

## **Agradecimientos**

- A Dios:** Por haber bendecido mi vida y guiado cada uno de mis pasos.
- A mis Padres:** Carlos Pérez y Flor de Pérez por todo el amor y apoyo incondicional que me brindan día a día.
- A mi Abuela:** Por su gran amor día con día.
- A mis Hermanos:** Por su apoyo y compañía en este largo proceso.
- A mi Novia:** Por el apoyo incondicional y amor en el proceso de elaboración de la tesis.
- A la Universidad  
Rafael Landívar:** Por todos los conocimientos y valores que me instruyó.
- A mi Asesor:** Lic. Allan Amilkar Estada por su asesoría en la elaboración de mi trabajo.
- A mi Terna Evaluadora:** Por aceptar revisar y evaluar mi trabajo de tesis.
- A Colaboradores  
de la Municipalidad  
de Quetzaltenango:** Por aportar información importante y fundamental en la elaboración de la presente tesis.
- A mis Amigos:** Que me apoyaron, impulsaron y creyeron en el trabajo que he realizado.

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
1.1 Objetivos.....	4
1.1.1 Objetivo General.....	4
1.1.2 Objetivos Específicos.....	5
1.2 Alcance.....	5
<b>II METODOLOGIA.....</b>	<b>6</b>
2.1 Sujetos.....	6
2.2 Instrumento.....	7
<b>III MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
3.1. Estado.....	8
3.2. Administración.....	8
3.2.1 Administración Pública.....	9
3.3 Municipalismo.....	11
3.3.1 Evolución de la Municipalidad de Quetzaltenango.....	14
3.4 Demanda Social.....	15
3.5. Recurso Público.....	16
3.6. Presupuesto.....	17
3.7 Inversión pública.....	21
3.8 Desarrollo.....	22
3.9 Procesos Administrativos.....	23
<b>IV. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>24</b>
4.1 Formulación del proyecto de presupuesto para el ejercicio fiscal 2017 de la municipalidad del municipio de Quetzaltenango.....	24
4.2 Diferencia de presupuesto de funcionamiento y de inversión.....	27

4.3.	Análisis de la ejecución presupuestaria año 2017 de la Municipalidad de Quetzaltenango.....	29
4.4	Falta de ejecución presupuestaria de inversión.....	32
4.5	Requisitos para la elaboración de un expediente de proyecto de inversión municipal.....	36
4.6	Determinar las herramientas y estrategias que deben de utilizarse para la ejecución de proyectos de inversión en municipalidades.....	38
4.7	Análisis comparativo en entrevistas de procesos presupuestarios a Alcalde Municipal 2016-2020 y empleados Municipales.....	39
<b>V</b>	<b>PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
<b>VI</b>	<b>PROPUESTA.....</b>	<b>48</b>
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>VIII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>53</b>
<b>IX.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>55</b>
<b>X.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>56</b>

## **Resumen**

La administración pública realiza actividades fundamentales siendo una de ellas satisfacer las necesidades de la población y mantener el desarrollo social y económico como se plantea en la presente tesis desarrollando en los diferentes capítulos un acercamiento al municipio de Quetzaltenango y por ende a la administración de la Municipalidad de Quetzaltenango, los cuales en el marco teórico nos da a entender la función que tiene la administración pública y los conceptos básicos que nos brindan la capacidad de análisis para comprender las variables del tema, debido a que son distintas las concepciones e ideas que surgen al entorno público, sin embargo el precepto principal debe ser el ordenamiento y la organización de la población a través de las ordenanzas y el recurso público financiero ejecutado en determinado territorio.

La Municipalidad de Quetzaltenango tiene entre sus principales atribuciones el obtener un acercamiento directo con la población y así responder a sus necesidades y problemas, cabe resaltar que dicha institución es autónoma, tienen personalidad jurídica y patrimonio propio estando sujetas a normas y leyes de mayor jerarquía como la Constitución Política de la República, entre otras.

Es importante mencionar que la administración pública constituye el arte de descubrir y diseñar las estructuras y procedimientos ideales en el que engloba presupuesto desde la conformación hasta la ejecución.

Se desarrolla una propuesta de investigación que tiene como fin comprender, analizar y proponer una ruta crítica para el agilizar y tener una mayor ejecución del presupuesto asignado en proyectos de inversión en este caso de la municipalidad de Quetzaltenango.

## INTRODUCCIÓN

Como quezalteco, licenciado en relaciones internacionales y estudiante de ciencias políticas, he considerado el análisis de los aciertos y desaciertos en la coyuntura política del gobierno local de la cabecera municipal de Quetzaltenango.

Por ello se considera el tema de la ejecución presupuestaria como eje primordial y fundamental en la administración municipal.

En el periodo 2016 – 2020 tuve la oportunidad de realizar un acercamiento con la administración municipal lo que permitió dar seguimiento a los procesos que se llevan a cabo en dicha institución.

El objetivo principal de la administración pública está estrechamente vinculado con la población; debido a que los vecinos de un territorio nombran a sus representantes locales en función de la democracia conformando el honorable Concejo Municipal el cual está compuesto por un alcalde, tres síndicos, diez concejales titulares y cuatro suplentes con esta dirección se busca las herramientas y estrategias de la ejecución presupuestaria de la municipalidad de Quetzaltenango y en específico de los proyectos de inversión del año 2017.

Quetzaltenango es considerada la segunda ciudad más importante de Guatemala, el año 2017 la administración municipal, se caracterizó por la decreciente ejecución de proyectos de inversión pública, siendo el segundo año de gobierno municipal de Quetzaltenango, quien se encontraba en una transición de doce años del anterior alcalde el cual fue electo por tres periodos de cuatro años, cabe mencionar que Guatemala se encontraba en un periodo de un movimiento social que promovió una lucha fuerte contra la corrupción con resultado de aspiraciones altas en cuanto al gobierno electo, nacional y local. Las expectativas de la ciudadanía de las nuevas autoridades se orientaban a una mejor calidad de la gestión pública lo cual incluía visibilizar una mayor inversión pública para un ante estos cambios desarrollo sostenible en beneficio común.

Con la siguiente investigación se buscó introducir en temas de la administración desde una perspectiva de análisis, formulación y ejecución de presupuestos de política pública, los bienes estatales, las directrices de su empleo como recurso público, la historia y funcionalidad de las

municipalidades como órgano descentralizado y autónomo, la participación de la sociedad con sus requerimientos y solicitudes a través de los órganos encargados, los instrumentos requeridos y debidos requisitos a contemplar; procesos administrativos municipales que contemplan los presupuestos, contratos, inversión pública como factores de desarrollo municipal.

En la investigación se tuvo acceso al presupuesto 2017, pues ya estaba formulado y aprobado el presupuesto, se incluye una divergencia de los montos que se categorizan en presupuesto de inversión y presupuesto de funcionamiento; se proyecta falta de cumplimiento presupuestario de la categoría de inversión, se verifica paso a paso el proceso de la elaboración de un expediente de proyecto municipal y la importancia que contiene los tiempos proceso de la ejecución presupuestaria, se cuantifican e identifican las herramientas y estrategias para la ejecución de proyectos en categoría de inversión en la municipalidad de Quetzaltenango. Se comparan las respuestas realizadas a miembros de la corporación y empleados municipales para el periodo 2017 enfocadas en la labor que contienen dentro del proceso de la creación de expediente de proyecto municipal.

El acceso o la obtención de información pública se fundamenta en la ley de libre acceso a la información contenida en el decreto 57-2008 según orden público, la municipalidad de Quetzaltenango cuenta con una oficina dedicada exclusivamente a facilitar la información y las solicitudes se responden en los 10 días hábiles. Las entrevistas realizadas por los funcionarios y empleados públicos se realizaron a través de citas programadas debido a la carga de trabajo y por la limitación de su tiempo tomando en cuenta el eje central de las entrevistas el cual era la autocrítica al trabajo que realizan.

Por la limitación de su tiempo y por el eje central de la autocrítica al trabajo que realizan. Un resultado esencial en esta investigación es el estudio de las herramientas y sujetos que participan en la temporalidad de la ejecución presupuestaria de la Municipalidad de Quetzaltenango en el 2017, esto en esencia revela un agente externo a la investigación pero sujeto de alteración en la dinámica que es la Contraloría General de Cuentas, concluyendo el puente que debe existir entre las instituciones de funcionamiento como lo es la municipalidad y Órganos de control administrativo como lo es la Contraloría General de Cuentas para la creación de herramientas que

permitan el desarrollo adecuado de la ejecución y fiscalización en el tiempo exacto para concretizar la inversión en beneficio común del municipio.

Concluyendo con la elaboración de una herramienta llamada ruta crítica, la cual tiene con fin primordial el agilizar los procedimientos de los procesos de formulación de proyectos municipales.

## **I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La administración pública debe de tener como objetivo principal satisfacer las necesidades de la población a través de programas, proyectos entre otros. Una de las principales obligaciones y atribuciones de la Municipalidad es la creación del presupuesto municipal el cual está estructurado con base a una realidad interna y externa, a raíz de solicitudes de las distintas direcciones o dependencias municipales, la dirección de presupuesto municipal es quien tiene a su cargo la previsión de los ingresos y la asignación de los egresos del presupuesto anual, el cual deberá estar estructurado por programas, subprogramas y proyectos.

Es a través de la dirección de presupuesto que se conforman las partidas presupuestarias y se analiza los renglones de los gastos públicos, para que puedan ser conocidos y aprobados por el honorable concejo municipal, siendo fundamental saber que el presupuesto se divide en “funcionamiento e inversión”.

El funcionamiento se basa en el pago de planillas en los diferentes renglones asignado para el personal. El presupuesto asignado en inversión pública de capital fijo y no fijo es para la elaboración de obras públicas las cuales debe de desarrollarse en determinado tiempo de acorde a la planificación de cada una de ellas.

El presupuesto asignado en la municipalidad de Quetzaltenango para la ejecución de obras de infraestructura en 2017 fue de Q150,367, 886. 71 es por ello que cabe preguntarse ¿Cuáles son las herramientas y estrategias que deben de utilizarse para la ejecución de proyectos de inversión en la Administración Pública municipal?

### **1.1Objetivos**

#### **1.1.1 Objetivo General**

Analizar los procedimientos y requerimientos necesarios para la realización de los proyectos de inversión pública en la municipalidad de Quetzaltenango.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la ejecución presupuestaria en proyectos de inversión de la municipalidad de Quetzaltenango en el año 2017.
- Determinar cómo se desenvuelven los proyectos de inversión pública en la Municipalidad de Quetzaltenango.
- Determinar las herramientas y estrategias que deben de utilizarse para la ejecución de proyectos de inversión en la administración pública específicamente en la municipalidad de Quetzaltenango.

### **1.2 Alcance**

Este estudio analizara únicamente los procesos administrativos y la ejecución presupuestaria que se llevan a cabo en la municipalidad de Quetzaltenango para el período fiscal 2017.

## II METODOLOGIA

La metodología explicativa se basa en el estudio que busca el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa y efecto. Su objetivo es explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este.

Está orientado a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado, esto es identificación y análisis de las causales.

Basado en la metodología de análisis estadístico el cual tiene como objetivo el examinar los problemas desde una óptica estadística esta se divide en dos:

Análisis estadístico de datos (propriadamente matemático) supone el estudio de los fenómenos estadísticos utilizando los métodos matemáticos y proporciona conocimiento acerca de las técnicas que integran los métodos estadísticos.

Análisis estadístico de datos aplicado se basa en el estudio y resolución de problemas prácticos con datos reales. Todo ello ha estimulado la innovación de nuevos métodos y procedimientos y el avance de análisis estadístico. Sus principales características son:

- Carácter teórico aplicado.
- Estudio de conjunto de datos.
- Trabajo con datos procedentes de observación o mediciones.
- Carácter cuantitativo de los datos.
- Reducción de la información.
- Generalización a colectivos más amplios.

(Universidad de Sevilla, 2007, p.8)

### 2.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta a la Municipalidad de Quetzaltenango administración 2016-2020, alcalde municipal y dos colaboradores de la Dirección Municipal de Planificación municipal de Quetzaltenango.

## **2.2 Instrumento**

Se realizó una entrevista a colaboradores de la Municipalidad de Quetzaltenango específicamente de la Dirección Municipal de Planificación (DMP), así mismo se realizó una entrevista con el alcalde 2016-2020 de la Municipalidad de Quetzaltenango sobre el tema de la ejecución presupuestaria en proyectos de inversión de la Municipalidad de Quetzaltenango, para obtener información sobre los principales factores para el análisis de dicha administración municipal.

Así mismo se realizó una investigación y análisis del presupuesto, y que se ejecutó de dicho presupuesto en 2017.

## III MARCO TEÓRICO

### 3.1. Estado

El Estado es interpretado de dos distintas maneras una es la corriente formalista y la corriente materialista.

“La corriente formalista se caracteriza por la consideración del Estado como una entidad jurídica, política y social dotada de personalidad propia, independiente, neutral y desprovista de historicidad.” (Calduch, 1991, p. 76). Para algunos autores de esta corriente el Estado es un conjunto con el derecho internacional público los creados de las normas que regulan las relaciones interestatales ya que se derivan de las voluntades de los Estados.

Para otro grupo de autores tales como Morgenthau, Deutsch, Merle los cuales formulan que “El Estado no es más que otro nombre para la organización compulsiva de las sociedades, para el orden legal que determina las condiciones bajo las cuales la sociedad puede emplear su monopolio de la violencia organizada para la preservación del orden y la paz. (Morgenthau, citado en Calduch, 1991, p. 77) Para fines de este estudio se debe convergir en que el Estado es creado para poder mantener el orden público y satisfacer las necesidades de la sociedad a través del manejo de los recursos económicos del país por medio de los gobernantes, funcionarios públicos y empleados públicos, los cuales son los encargados administrar los bienes públicos del Estado.

### 3.2. Administración

La palabra administración surge de las palabras en latín: administratio, onis, administratione. Cuyo significado es administrar la misma palabra que está compuesta de los vocablos add ministrare los cuales su significado es servir, en la composición etimológica gramatical, la palabra administración se relaciona con el servir o prestar un servicio.

"Desde su origen hasta el siglo XVII lo administrativo estuvo confundido con otras materias gubernativas como la justicia, la economía y las finanzas. Por este motivo, cada organización del gobierno tenía una índole plurifuncional que realizaba al mismo tiempo actividades administrativas, jurisdiccionales y financieras hasta el siglo XVIII un movimiento administrativo

conocido como cameralismo inundo Europa e incito a una formidable fuerza de definición de lo propiamente administrativo. (Orozco, 1965, p. 108)

La ciencia de la administración tiene distintos orígenes, esto debido a la necesidad de posibilidad organizacional comunitaria, ya que es una actividad dinámica que ha tenido evoluciones con características distintas, en las diferentes regiones del mundo, Lourdes Munch Galindo y José García Martínez realizan algunas recopilaciones de autores tales y definiciones.

Isaac Guzmán Valdivia: Es la dirección eficaz de las actividades y la elaboración de otras personas para obtener determinados resultados. José A. Fernández Arena Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano. (Galindo, 2000, p.2).

Es importante resaltar que la administración tiene distintos objetivos y fines, uno de ellos es buscar el funcionamiento eficaz de cierto grupo de personas a través de estrategias y liderazgo. También es llamada por algunos de sus sinónimos los cuales son: manejo, dirección, gerencia, gestión, ejecución e implementación.

Con base al análisis de la influencia de la administración en la sociedad humana cabe resaltar que es la herramienta más eficaz para poder lograr los objetivos, tanto personales, como empresariales o de instituciones estatales. Un factor importante en la administración es la línea de tiempo por medio de la cual se establecen un mejor orden y eficacia.

### **3.2.1 Administración Pública**

La administración pública es la ejecutora de las decisiones políticas del gobierno; con base a ello, los analistas citan que el gobierno actúa en representación del Estado, lo que en democracia es ceder la voluntad colectiva a un tercero, desde una perspectiva realista la administración pública pragmática al Estado en relación con el ciudadano.

La administración pública puede entenderse básicamente desde una perspectiva funcional o de actividad y desde una perspectiva orgánica.

Administración Funcional: En este sentido, administración hace referencia a un concepto dinámico que se contrapone a otras formas de manifestación del poder público, como la legislación o la jurisdicción.

Administración Orgánica: desde esta perspectiva se considera a la administración como el conjunto de órganos o instituciones que llevan a cabo esa actividad que se estima administrativa.” (Sánchez, 2011, p.2).

Por lo tanto, el eje principal de la administración pública es realizar trabajos, acciones que ejecuten lo previamente planificado. La administración pública integra elementos fundamentales para su funcionamiento, uno de ellos es el empleado público, el cual es un sujeto de la actividad administrativa, afecto a un servicio público determinado, en cuya realización participa, con carácter permanente, profesional mediante una retribución.

El “Gobierno” se refiere concretamente, al conjunto de personas electas o nombradas para ocupar los puestos más altos de la jerarquía en el sector público durante determinado período. Al mismo tiempo, puede decirse que sustancial e intangiblemente el gobierno comprende el conjunto de intereses vitales de la sociedad.

Un gobierno ejerce poder, porque actúa en nombre del Estado. Impone tasas, administra los recursos del Estado e interviene en la vida social y económica a través de la Administración Pública. Está compuesto por funcionarios públicos y empleados públicos, los funcionarios públicos se refieren a una persona, la cual es designada por disposición de ley, elección popular o nombramiento de autoridad competente, para ocupar cargos superiores de la estructura orgánica y asumir funciones de representatividad, Iniciativa, decisión y mando.

Los empleados públicos operan ejecutando ordenes de las autoridades superiores del órgano al que están adscritos. Algunos artículos que sustentan el trabajo de los empleados públicos se encuentran en la Constitución Política de la República de Guatemala, en el artículo 107 y 108. También es importante mencionar la ley de Servicio Civil en el decreto No. 1748 en el cual su principal propósito es regular las relaciones entre la administración pública y sus servidores, siendo una ley

con carácter de orden público y los derechos que se consignan son garantías mínimas irrenunciables.

Se puede definir al servidor público como aquel ciudadano que está en una relación de dependencia y representación con el Estado, es el que ejerce ciertas funciones públicas a través de la administración como sujeto de acción del Estado.

### **3.3 Municipalismo**

En siglo XIX, inicia una etapa de reforma liberal, el fuero y la jurisdicción municipal constituyeron temas centrales para los reformadores de dicha época, “ese siglo experimento proyectos de reforma que asumieron a los fueros locales como parte de los espacios de apropiación a que el poder exterior creían tener derecho. En ese siglo se presenta una modalidad de gobierno local en donde municipalidad y consejo de principales.” (Ochoa, 1993, p.14). En dichos modelos su principal división estaba basada en municipalidad ladina – municipalidad indígena.

La municipalidad indígena tenía una gran función de servicio y era caracterizada por el prestar atención a las comunidades, cabe mencionar que este modelo es aún utilizado para la representación de las comunidades en las municipalidades actualmente.

Y las municipalidades ladinas las cuales estaban conformadas por españoles criollos los cuales la representatividad del gobierno español.

En el año 1825 se inaugura la era Constitucional en Guatemala, creándose la primera constitución en el artículo 37, se crea una división territorial en donde se conforman departamentos, distritos y municipios. Articulando la implementación de municipalidades en el artículo 162. Para todo poblado que es compuesto por más de doscientos habitantes y para lo que tuvieran menos el artículo 163; Instituyo la figura de alcalde auxiliar. “Estas medidas marcan la tendencia de los proyectos de reforma del siglo XIX. Así, el municipio comenzaba a tener autoridades institucionalizadas en leyes nacionales” (Rodas, 2015, p. 357).

La fecha 1871 es importante debido a que inicia la reforma liberal en el país e inician diversos cambios políticos y sociales enfocados en el gobierno local (municipalidades) el 7 de diciembre de ese año, la situación da un giro debido a que se emite un decreto el cual mixtificaba las alcaldías indígenas, combinando el ejercicio de poder con la población mestiza.

En 1877 el presidente Justo Rufino Barrios toma una decisión la cual delimita el poder a los alcaldes, cediéndole el impartir la justicia a los jueces de paz y revocándole esta atribución a los alcaldes.

De 1879 a 1944 se mantuvo el régimen y la legislación basada en 104 artículos los cuales se analizan como centralistas en el organismo ejecutivo, similar en las municipalidades ya que la ley Municipal en su artículo 242, de esa misma época especificaba que los alcaldes de las aldeas debían informar cada 8 días a las municipalidades que los habían nombrado.

En siglo XX se caracteriza por dictaduras militares, así mismo la revolución de 1944 y el conflicto armado interno de 1960 a 1996 es importante analizar cuáles fueron los cambios que se desarrollaron en dicha época.

En 1931 se caracteriza por la supresión de la autonomía municipal, sin embargo, el presidente Jorge Ubico no elimina las municipalidades. Se refuerza el centralismo y las obras de infraestructura son ejecutadas con indígenas.

La Constitución de 1945 promulgada después del movimiento revolucionario que derroca a Ubico, entre sus principales cambios se re instaura la descentralización administrativa y reconoce la autonomía municipal.

Luego de la contrarrevolución de 1954, se centralizan y organizan las elecciones partidarias con el gobierno ejecutivo y son manipuladas e influidas por el poder ejecutivo, la posterior Constitución de 1965 no representa cambio para el ámbito municipal.

En 1957 y 1988 establecen lineamientos y un capítulo específico para los alcaldes auxiliares en las comunidades, determinando su naturaleza, funciones y limitaciones. Cabe mencionar que en dichos gobiernos, debido al conflicto armado los alcaldes auxiliares eran nombrados por los comandantes militares, lo cual tuvo cambios hasta la firma de la paz, para que estos puestos sean electos democráticamente. En 1970 la centralización del poder y la dependencia municipal que se tenía hacia el gobierno central era importante ya que el país se encontraba en tiempos de conflicto imponiendo decretos de ley para neutralizar la autoridad y funciones del organismo legislativo y judicial.

El conflicto armado se desarrolla en el marco de intereses políticos como de relaciones de poder, esto basado en la influencia militar en los ámbitos municipales como comunitarios. Un elemento importante de resaltar es la desarticulación del tejido social así mismo el debilitar la participación ciudadana y el rol político. Uno de los aspectos a analizar son los golpes de Estado realizados en dicha época, ya que estos eran dirigidos por una junta militar la cual dejaba por un lado la Constitución y tomada las decisiones según su interés.

Al llegar la firma de la paz, la negociación del gobierno de Guatemala con La Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG) es desarrollada una agenda de reformas en donde uno de los aspectos de relevancia eran reformas a la Constitución Política de la República y su régimen electoral, esto tuvo una demora de más de dos años, al ser aprobada uno de los aspectos que cabe resaltar, es un cambio de enfoque de la Constitución, que habría impactado el régimen jurídico municipal, elevando la participación ciudadana. Entre las propuestas que se desarrollaban se solicitaban las reformas a leyes ordinarias con el fin de romper con las tendencias centralistas.

Basado en ello, el acuerdo de Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas contempla una reforma al código municipal, esto con el fin de impulsar la autonomía municipal y así promover la participación de las comunidades indígenas en el proceso de toma de decisiones en aspectos que les afecten en sus normas consuetudinarias, entre ellos están los siguientes puntos:

1. “Definición del status y capacidades jurídicas de las comunidades indígenas y de sus autoridades constituidas de acuerdo con las normas tradicionales;

2. Definición de formas para el respeto del derecho consuetudinario y todo lo relacionado con el hábitat en el ejercicio de las funciones municipales, teniendo en cuenta, cuando sea el caso, la situación de diversidad lingüística, étnica y cultural de los municipios;
3. Definición de formas de promover la equitativa distribución del gasto público entre las comunidades indígenas y no indígenas integrantes del municipio, fortaleciendo la capacidad de dichas comunidades de manejar recursos y ser los agentes de su propio desarrollo;
4. Definición de formas para la asociación de comunidades en la defensa de sus derechos e intereses y la celebración de acuerdos para diseñar y ejecutar proyectos de desarrollo comunal y regional.” (Rodas, 2015, p. 364).

### **3.3.1 Evolución de la Municipalidad de Quetzaltenango.**

La Municipalidad de Quetzaltenango o el primer ayuntamiento de Quetzaltenango es “según el acta del 3 de enero de 1806, previamente aprobada por real cedula del 24 de diciembre de 1805, se oficializo el ayuntamiento de la ciudad de Quetzaltenango, que estuvo integrado por los alcaldes ordinarios de primer voto don Francisco de Gregorio y Pinillos, de segundo teniente de Milicias don José de Mata, don Calixto Aguilar, don Francisco Gutiérrez Marroquín y sindico don Agustín Rodríguez de Zea. Este primer Ayuntamiento se instaló en la casa de la viuda de Pedro Mazeras, situada en la esquina de la plaza mayor. En cuanto a la nominación como ciudad, ocurrió por Decreto No. 63 de fecha 29 de octubre de 1825, siendo ya Guatemala independiente de España y fueron los Diputados Juan José Flores Estrada (hermano del Doctor Cirilo Flores), don Laureano Nova y Don Manuel Montufar y Coronado quienes lo solicitaron a la asamblea Constitucional.

El decreto reza así: El pueblo de Quetzaltenango se denominará Ciudad de Quetzaltenango.” (Gutiérrez, 2017, p. 60) según las investigaciones del periodista Héctor Adolfo “FITO” Ávila en 1825 Quetzaltenango era un poblado de 25 mil habitantes en su gran mayoría maya K’iche y una pequeña elite ladina liberal. El principal motivo era alcanzar el título de ciudad, para construir un centro político y económico y así no pagar impuestos ni recibir órdenes de la ciudad de Guatemala. Quedando los impuestos cobrados en el Occidente para generar el desarrollo desde la ciudad de Quetzaltenango, iniciando con la autonomía municipal. La municipalidad de Quetzaltenango presta diferentes servicios públicos a la ciudad de Quetzaltenango tales como agua potable, energía eléctrica, alumbrado público, jardinería, recolección de basura entre otros. Cabe resaltar que

algunos de los servicios que presta la municipalidad son otorgados a empresas privadas en a través de contratos por tiempos determinados. El funcionamiento de la municipalidad de Quetzaltenango se realiza por medio de diferentes dependencias para servicio y apoyo a la población quezalteca.

### **3.4 Demanda Social**

El análisis teórico de la demanda social puede realizarse y analizarse a través de distintas perspectivas:

En dos acepciones: como petición o como reclamo. La petición se asemeja a la solicitud que alguien elabora sobre un asunto hacia la autoridad competente. Allí, en principio, puede no haber beligerancia, no obstante, esa demanda puede adquirir estatus de reclamo y por lo tanto una interpretación imperativa de un agente hacia otro para satisfacer la solicitud (Retamozo, 2009, p. 115).

Las peticiones surgen por la necesidad de un servicio, infraestructura o algo que no está funcionando y la responsabilidad es de una institución o quien esté a cargo de satisfacer las necesidades de un usuario o un vecino entre otros. Basado en las diferentes dimensiones que se puede analizar la demanda, es manifestando una situación como injusta, el realizar un pedido o reclamo, el buscar el reconocimiento de una necesidad.

Un elemento fundamental en el proceso de la creación de una demanda pública es el sujeto o quien realice o manifieste el requerimiento o necesidad, esta puede ser a través de partidos políticos, sindicatos, movimientos sociales, líderes entre otros. Ha ello se le puede llamar producción social, con un interés en común.

Este es un aspecto crucial y pone en evidencia la necesidad de la distinción entre subjetividad colectiva y sujeto social. Esto supone concebir un espacio analítico en la articulación de significados que construyen la demanda e instauran espacios de acción performativa del sujeto. De este modo los sujetos sociales serian producto de determinadas articulaciones subjetivas parcialmente estables que incorporan aspectos identitarios, dimensiones de reconocimiento, proyecto y acción. (Retamozo, 2009, p. 120).

Cabe resaltar que la demanda social es un elemento que muchas veces se integra con movimientos sociales como lo son imaginarios, los proyectos, las organizaciones y las acciones colectivas. (COCODES, COMUDES, COLONIAS ENTRE OTROS)

### **3.5. Recurso Público**

El recurso público del estado de Guatemala es considerado uno de los factores más importantes en el desarrollo de la nación, el autor Héctor Villegas lo define como “el recurso público del Estado no puede limitarse a asegurar la cobertura de los gastos indispensables de administración, sino que es uno de los medios de que se vale el Estado para llevar a cabo su intervención en la vida general de la nación” (Villegas, 1997, p.49)

Es de gran importancia el saber que los recursos públicos son “Los medios por los que el Estado consiguen dinero y son muy diversos, los principales son la renta del patrimonio y de sus servicios, impuestos, tasas, para fiscalidad, empréstitos, operaciones de tesorería.” (Duverger, s/f, p.77.)

El recurso del estado se puede definir en dos: Recursos Ordinarios “Los recursos ordinarios son aquellos de generación regular y continua, mientras que los recursos extraordinarios son los ingresos irregulares, que se crean para atender erogaciones no previstas.” (Arbia, 2014, p. 5)

Los recursos monetarios o en especies son todos aquellos ingresos que se llevan a cabo por los distintos procesos de recaudación de las instituciones, de orden jurídico, político y fiscal.

Todo recurso público, es administrado por el gobierno de Guatemala, por medio de los diferentes ministerios, municipalidades y entidades estatales; para el desarrollo y beneficio de los ciudadanos ya que las necesidades de cada sector son distintos los recursos públicos asignados el cual deben de generar la satisfacción de la población, por ello que lo asignado a cada municipio es distinto ya que es medido y dado a través del número de habitantes, también es de gran importancia resaltar que existen recaudación propia, esta modalidad es utilizada en las municipalidades y el destino puede ser definido por las autoridades inmediatas.

En Guatemala el presupuesto de ingresos públicos se divide en recursos, los cuales son capital y fuentes financieras.

El autor Manuel Matus Benavente indica que, “una cuota en dinero recabado por el estado de los particulares y de acuerdo a reglas fijas, para financiar servicios de interés general de carácter invisible.” (Benavente, 1993, p.17)

La recaudación que es realizada por los diferentes gobiernos tiene distintos fines, un ejemplo de ello son los ingresos no tributarios, estos comprenden en ingresos por arrendamientos, tasas, previsión social, contribuciones y servicios relacionados a la administración pública de Guatemala. Basado en los diferentes ingresos que tiene una municipalidad el recurso público está destinado a distintos renglones presupuestarios, otros como inversión en proyectos, salarios, entre otros. Es por ello que podemos definir que los recursos públicos del Estado son los ingresos dinerarios, especies entre otros. Todo esto basado en un orden económico, político jurídico y de orden social para beneficio de la sociedad guatemalteca.

### **3.6. Presupuesto**

El presupuesto es fundamental en toda institución pública o privada ya que su principal función es el realizar un estimado de ingresos y egresos utilizándose como medio de control y planificación. Fundamentalmente indica el origen y monto aproximado de los ingresos y el destino de los mismos.

El presupuesto es el límite de gastos que una entidad puede realizar durante un año, de acuerdo a los ingresos que espera recibir, y debe ser la expresión financiera de los programas y proyectos que ejecutara para alcanzar los objetivos de gobierno. (Santos, 2015, p. 53)

La importancia del presupuesto es el desarrollo y uso de los ingresos y gastos estatales o municipales para el lograr objetivos tanto administrativos y de inversión pública.

El artículo 46 de la Ley Orgánica del Presupuesto indica que su presupuesto anual de ingresos y egresos debe adecuarse a las necesidades y proyectos de dicha institución. Basado en ello el decreto 101-97 del Congreso de la Republica “Ley orgánica del presupuesto define al sistema presupuestario como el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen el proceso presupuestario de todos los organismos y entidades que conforman el sector Publico de Guatemala.” Partiendo de la definición que la ley nos ofrece y define el presupuesto como las

reglas que determinan el contenido del presupuesto para las garantías del uso y manejo de los recursos públicos.

El artículo 237 de la Constitución Política de la República de Guatemala indica que la estructura presupuestaria debe ser programática. Las cuales son: programa, subprograma, proyecto, actividad u obra. Los Presupuestos están separados así: Ingresos y Egresos; entre uno y otro existe la más estrecha relación. Los Ingresos se clasifican en vistas a estructurar el Plan Financiero de la Municipalidad. Los ingresos y los gastos, se ordenan conforme a la Ley Orgánica del Presupuesto y Manual de Clasificaciones Presupuestarias, que para el Sector Público Sub-sector de las Municipalidades ha adoptado el Gobierno Central.

Los Presupuestos de Ingresos municipales están compuestos por los siguientes rubros:

- **Ingresos Corrientes:**

Se integran con las estimaciones de los Ingresos Tributarios y no Tributarios, transferencias y donaciones recibidas, incluyendo los Ingresos con destino específico o rentas consignadas y pignoradas.

- **Ingresos de Capital:**

Que comprenden los montos autorizados para la contratación de Prestamos Internos y Externos, Ingresos por ventas de activos, transferencias y donaciones destinadas específicamente a financiar Programas del Presupuesto de Capital y cualquier otro ingreso de naturaleza similar.

Los Presupuestos de Egresos están compuestos por los rubros siguientes:

- a) **Presupuesto de Funcionamiento:**

Quedan integrados por los programas y gastos corrientes y los de transferencias corrientes;

- b) **Presupuesto de Inversión:**

Que comprende los Programas de Inversión y los de Transferencia de Capital.

- c) **Presupuesto de Deuda:**

Están integrados por las asignaciones destinadas a la amortización de la deuda pública municipal, pago de interés, y gastos que ocasionen el servicio de la misma.

El autor Héctor Villegas manifiesta que el presupuesto es “Un acto de gobierno mediante el cual se prevén los ingresos y gastos estatales y se autorizan estos últimos para un periodo futuro determinado, que generalmente es de un año.” (Villegas, 1997, p. 189)

Basado en la definición y en las leyes que regulan el país es importante describir al presupuesto como la base de todo acto administrativo, hablando financiera y económicamente, el presupuesto financiero presenta las actividades económicas de una nación, o municipalidad u empresa teniendo la planificación y la ejecución presupuestaria como base del funcionamiento de dichas instituciones.

Toda entidad autónoma descentralizada debe de presentar ante el Ministerio de Finanzas la liquidación de sus respectivos presupuestos y estados financieros correspondientes.

El presupuesto municipal debe de programarse cuatrimestralmente, la formulación del presupuesto le corresponde a la Unidad de Administración Integrada Municipal (DAFIM) en coordinación con la oficina municipal de planificación, el cual debe ser presentado por el alcalde municipal. Otro proceso importante es la entrega de un informe de la ejecución presupuestaria al máximo ente en el caso de la municipalidad es el Concejo Municipal, en dicho informe la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM) debe de tomar en cuenta los siguientes criterios y presentarlos para su aprobación:

Tabla. No. 1

**Procedimiento para la conformación de presupuesto municipal**

a.	Clasificación y denominación de las categorías programáticas. (encargado de presupuesto)
b.	Solicitar a las dependencias municipales información sobre estimaciones y recaudación de ingresos
c.	Capacitación y orientación en el uso de los formularios e instructivos para la recolección de información sobre estimaciones y recaudación.
d.	Elaborar de acuerdo a la política de ingresos establecida en la política presupuestaria previa, las diferentes opciones

	de ingresos, a fin de someterlas a consideración del jefe de presupuestos.
e.	Realizar estudios sobre las diferentes fuentes de ingresos.
f.	Elaborar propuestas de niveles de gastos de acuerdo a la política presupuestaria específica aprobada por la municipalidad.
g.	Elaborar a las dependencias en la elaboración de sus anteproyectos de presupuesto.
h.	Analizar y ajustar los anteproyectos de presupuesto enviados por las dependencias municipales.
i.	Asistir al jefe de la DAFIM en preparar el proyecto de presupuesto anual. Exposición de motivos y demás documentos, para someterlo a consideración del concejo municipal. Base legal Dto. 12-2002 Código municipal art. 131.
j.	Registrar en el presupuesto aprobado por el concejo municipal.
k.	Analizar la información de programación física y financiera del presupuesto enviada por las dependencias municipales.
l.	Analizar y someter a consideración del jefe inmediato las solicitudes de modificaciones presupuestarias presentadas por las dependencias.
m.	Incorporar al sistema las solicitudes de modificaciones al presupuesto y su aprobación.
n.	Enviar por intermedio de su jefe inmediato, al jefe de DAFIM la ejecución física y financiera, e información periódica de las modificaciones presupuestarias aprobadas.

Fuente: Elaboración propia.

### **3.7 Inversión pública**

Se entiende por inversión pública:

Toda erogación de recurso de origen público que tiene como propósito aumentar la capacidad para producir bienes o servicios destinados a satisfacer las necesidades de la población, a mejorar su calidad de vida y a incrementar la productividad nacional. La inversión pública considera al proyecto como la unidad básica dentro del proceso de asignación y ejecución de los recursos. (SEFIN, 2018, p.3)

La realización de obras, proyecto e incluso la compra de suministros para satisfacer la necesidad de una comunidad es catalogado como inversión pública, y se divide en distintas etapas en resumen tres, la primera es la pre inversión, básicamente es la identificación del problema e inicio de formulación de un proyecto para alcanzar o lograr un objetivo específico. La segunda etapa es la inversión, se realiza el proyecto con la finalidad de solventar y terminar el problema. La tercera etapa de operación en esta fase se determina la capacidad del proyecto con los beneficiarios por cuales se realizó la inversión. Cerrando el ciclo con una evaluación del proyecto.

Basado en el desarrollo y resultado que se tiene con la inversión pública es de gran importancia definir que todo proyecto de inversión de capital debe de tener un proceso el cual se define como la acción que caracteriza la naturaleza de la inversión en cualquier tipo de proyecto y este se puede definir en dos:

1. Proyecto que forma capital “es el que genera o modifica bienes que permiten la formulación bruta de capital fijo y que se materializa en una obra física, por ejemplo: carreteras, escuelas, hospitales, puentes entre otros.” (SEGEPLAN, 2020, p. 74) Algunas de las definiciones que se desarrollan en ello pueden ser ampliación, construcción, dragado, mejoramiento reposición. Donde todas tienen un factor común el cual es que forman capital fijo en el momento de realizar la inversión pública.
2. Procesos que no forma capital fijo “es el que no genera ni habilita bienes de capital fijo, su propósito es incrementar, mantener o recuperar la eficiencia y productividad del capital humano o la acción orientada a la creación de conocimiento. Algunos ejemplos de ello son la actualización, capacitación entre otros.” (SEGEPLAN, 2020 ,p.75)

La realización de una inversión pública se basa en el gasto que se realiza para la obtención de un objetivo material para mejorar la calidad de vida de una sociedad, en la cual se tiene un problema en común enfocado en obras u proyectos tangibles. Así mismo el realizar inversión pública para la capacitación de personal tanto interno como externo, con el fin de mejorar los procesos y brindar conocimiento.

### **3.8 Desarrollo**

El desarrollo parte de una idea occidental de “progreso” que surge en la Grecia clásica y se consolida principalmente en Europa en el periodo de la ilustración con el supuesto que la razón permitiría descubrir las leyes generales que organizan y regulan el orden social y así poder transformarlo en beneficio de la sociedad.

El concepto desarrollo, fue antecedido por otros términos además de progreso, como civilización, evolución, riqueza y crecimiento, teniendo en común el realizar mejoras en un territorio específico.

El Banco Mundial en su Informe sobre el Desarrollo Mundial 1999-2000, titulado En el Umbral del Siglo XXI (BM, 2000) asume una postura autocrítica, en cuanto a su concepción del desarrollo, que contrasta con la perspectiva que tradicionalmente había sostenido en informes anteriores, habitualmente centrada alrededor del crecimiento económico, la libertad de mercado y el estado mínimo. Este informe aborda una serie de aspectos que colocan la noción de desarrollo en el centro del debate; reconoce que el mismo no puede considerarse único, ni alrededor de afirmaciones absolutas, incompletas o dogmáticas, y que existe en su entorno una complejidad determinada por el contexto, el momento histórico y el lugar geográfico.

Además planea, que el debate debe abandonar la discusión sobre la función del Estado, el mercado y la búsqueda de soluciones de políticas globales y únicas, para profundizar en otros aspectos más relevantes, como el conseguir mejoras sostenibles en la calidad de vida de las personas. Basándose en el Banco Mundial es importante resaltar que el desarrollo local es un elemento de gran importancia y se puede definir de diferentes perspectivas, infraestructura, económica, políticas entre otras. El desarrollo a través de la infraestructura puede ser analizado por la elaboración de proyectos de agua potable, drenaje, carreteras. Ya que en ello se estaría realizando inversiones

públicas para la mejora de la calidad de vida en las diferentes áreas donde se invierta y se realicen los proyectos.

### **3.9 Procesos Administrativos.**

La definición de un proceso administrativo es de gran importancia para el desarrollo de los objetivos planteados en el presente estudio, según Calderón “es la serie de fases o etapas que comprende un expediente administrativo, que se ejecutan ante las autoridades administrativas los funcionarios o empleados públicos, cuya finalidad es la decisión administrativa. (Calderón, 2004, p.20)

El desarrollo de un proceso administrativo es fundamental para que se pueda resolver un expediente.

La administración Pública y sus órganos tienen la obligación y responsabilidad de dirigir el procedimiento administrativo y ordenar que, en él, se practiquen cuantas diligencias sean necesarias para dictar el acto o resolución final, independientemente que el mismo se inicie de oficio, a petición o gestión del interesado. (Calderón, 2004, 12)

La relación que se tiene entre procedimientos administrativos y administración pública es fundamental mencionar, ya que basado en estos dos elementos se desarrolla el trabajo o las necesidades que se deberán desarrollar para la conformación de un expediente administrativo que se define como “El conjunto de documentos, actas, peticiones, pruebas, etc. ordenados forma cronológica en que se realizaron los hechos administrativos, peticiones, actuaciones, audiencias, presentación de pruebas y que finaliza con decisión administrativa.”. (Calderón, 2004, p. 50)

El realizar un procedimiento administrativo es de gran importancia para el desarrollo de proyectos, solicitudes entre otros, siendo fundamental para la administración pública y teniendo como fin, el resolver o solventar una solicitud, ya sea interna como externa.

## IV. MARCO CONTEXTUAL

### **4.1 Formulación del proyecto de presupuesto para el ejercicio fiscal 2017 de la municipalidad del municipio de Quetzaltenango.**

Dentro de los procesos administrativos municipales es relevante el resaltar la aprobación del presupuesto anual, el cual es realizado por el Departamento de Presupuesto, Dirección de la Administración Financiera Integrada Municipal y La Comisión de Finanzas, por delegación de las autoridades, son los responsables de coordinar y asistir a las Unidades Administrativas de la Municipalidad de Quetzaltenango, en la definición de los gastos previstos a realizar durante el Ejercicio Fiscal 2017, tomando en cuenta la realidad de los ingresos estimados a recaudar, observando y apegándose a las normas de elaboración y ejecución del Presupuesto de Ingresos y Egresos, que regirían para el año 2017.

Cabe resaltar que las principales premisas para el desarrollo y formulación del presupuesto municipal en 2017, las cuales fueron detalladas por la jefa del departamento de Presupuesto municipal, la Licda. María Estela Mejía Sac se basaron en:

- a) Fortalecer la modernización de la funcionalidad administrativa, haciéndola más ágil, eficiente y oportuna, que le permita mejorar los niveles de la recaudación de impuestos, tasas, arbitrios y otros ingresos, apoyando planes y programas como: el plan de control de servicios e ingresos municipales y Comisión de Optimización de Recursos, así como la recuperación de la morosidad que existe por parte de algunos vecinos; en el caso del Impuesto Único Sobre Inmuebles, mejorando el sistema, procedimiento y control de la recaudación, que permita incrementar el caudal de los ingresos propios; ampliando el sistema del cobro del Boleto de Ornato, que facilite a la ciudadanía hacer de una forma más inmediata la compra del respectivo boleto de ornato; por otro lado se busca ampliar el número de usuarios, proporcionándole un mejor servicio y atención; mejorar el servicio de limpieza, lo que permitirá avanzar en edificar una ciudad planificada, segura y limpia, mejorando la calidad de vida de todos los habitantes de la población, conjuntamente con el crecimiento económico, con equidad que está privilegiando el Gobierno Central y por delegación institucional, se requiere atender los servicios básicos y la infraestructura necesaria en salud, educación cívica comprensiva,

tomando en cuenta el servicio social hacia las personas de la tercera edad y hacia las mujeres, por medio de las oficinas creadas para dicha finalidad que busca incorporar el que hacer cívico de los hombres y mujeres, así como para los jóvenes y niños, del Municipio de Quetzaltenango, en forma respetuosa de su identidad y de su patrimonio histórico y cultural, esto propiciando que la ciudad de Quetzaltenango, sea un centro Cultural y Turístico reconocido a nivel nacional e internacionalmente.

- b) Con el Sistema de Contabilidad Integrado para Gobiernos Locales (SICOIN GL) que es una herramienta que permite realizar los registros de los Ingresos y Egresos, como también refleja las disponibilidades presupuestarias, asimismo se espera contar con la implementación de servicios GL, que muestre la realidad de los ingresos recaudados en forma diaria y oportuna.

En la Política Presupuestaria del ejercicio fiscal 2017 establecido en el Plan Operativo Anual (POA), quedaron indicadas las metas, objetivos y acciones que se pretenden alcanzar, para lograr la modernización municipal y que sea exitosa. Tomando en cuenta que la Política Presupuestaria, es un instrumento fundamental que contiene lineamientos específicos, que lleva el proceso presupuestario, por lo que debe expresar dentro de una estructura programática. Y debe de basarse en objetivos tanto generales como específicos basados en la propuesta realizada por la dirección de presupuesto municipal los cuales se detallados de la siguiente manera:

#### **Generales:**

- Programar los Recursos Financieros en función a la estimación de la recaudación de ingresos propios, Transferencias del Gobierno Central y otros entes que aportan en la recaudación, según leyes específicas, aplicando criterios de austeridad y transparencia, con el propósito de mejorar la calidad de gasto.

#### **Específicos:**

- Estimar la obtención y captación de recursos necesarios, para el fortalecimiento económico y desarrollo de la población, que permitan realizar obras y la prestación de servicios básicos, ajustados al principio de legalidad, con base a equidad y justicia tributaria.

- Guiar el gasto a las necesidades reales de funcionamiento, así como mejorar la atención y ampliar los servicios municipales, que permitan generar más ingresos a las arcas municipales, manteniendo así la calidad y eficiencia de los servicios.
- Realizar los registros de ampliaciones al presupuesto de Ingresos y Egresos de acuerdo al saldo de caja y bancos al 31 de diciembre del 2016; y cuando el caso lo amerite.
- Estructurar el presupuesto de la Municipalidad de Quetzaltenango, de acuerdo a la red de categorías programáticas., indicando separadamente las partidas asignadas a los programas de funcionamiento, inversión y deuda.

Tomando en cuenta las bases y particularidades que fueron tomados en cuenta para la realización del presupuesto municipal 2017, el cual se detalla resumido a continuación:

**PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE LA MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO  
ESTIMADO AÑO 2017**

<b>I N G R E S O S</b>		<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>CLASE</b>			
10	INGRESOS TRIBUTARIOS	Q 27,395,000.00	18.44%
11	INGRESOS NO TRIBUTARIOS	Q 27,307,372.94	18.38%
13	VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Q 7,791,752.00	5.24%
14	INGRESOS DE OPERACIÓN	Q 34,070,785.00	22.93%
15	RENTAS DE LA PROPIEDAD	Q 830,000.00	0.56%
16	TRANSFERENCIAS CORRIENTES RECIBIDAS	Q 8,500,000.00	5.72%
17	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	Q 42,700,000.00	28.74%
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>Q 148,594,909.94</b>	<b>100.00%</b>

<b>E G R E S O S</b>			
<b>GRUPO</b>			
0	SERVICIOS PERSONALES	Q 66,797,607.00	44.95%
1	SERVICIOS NO PERSONALES	Q 13,779,330.00	9.27%
2	MATERIALES Y SUMINISTROS	Q 2,581,790.00	1.74%
3	PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO E INTANGIBLES (INVERSIÓN)	Q 53,620,000.00	36.08%
4	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	Q 11,116,182.94	7.48%
9	GRUPO "9" ASIGNACIONES GLOBALES	Q 700,000.00	0.47%
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>		<b>Q 148,594,909.94</b>	<b>100.00%</b>

**PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE LA MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO  
ESTIMADO AÑO 2017**

		<b>I N G R E S O S</b>		<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>CLASE</b>					
10	INGRESOS TRIBUTARIOS	Q	27,395,000.00		18.44%
11	INGRESOS NO TRIBUTARIOS	Q	27,307,372.94		18.38%
13	VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Q	7,791,752.00		5.24%
14	INGRESOS DE OPERACIÓN	Q	34,070,785.00		22.93%
15	RENTAS DE LA PROPIEDAD	Q	830,000.00		0.56%
16	TRANSFERENCIAS CORRIENTES RECIBIDAS	Q	8,500,000.00		5.72%
17	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	Q	42,700,000.00		28.74%
	<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>Q</b>	<b>148,594,909.94</b>		<b>100.00%</b>

**E G R E S O S**

		<b>GRUPO</b>			
0	SERVICIOS PERSONALES	Q	66,797,607.00		44.95%
1	SERVICIOS NO PERSONALES	Q	13,779,330.00		9.27%
2	MATERIALES Y SUMINISTROS	Q	2,581,790.00		1.74%
3	PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO E INTANGIBLES (INVERSIÓN)	Q	53,620,000.00		36.08%
4	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	Q	11,116,182.94		7.48%
9	GRUPO "9" ASIGNACIONES GLOBALES	Q	700,000.00		0.47%
	<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>Q</b>	<b>148,594,909.94</b>		<b>100.00%</b>

Fuente: Dirección Municipal de Presupuesto, Municipalidad de Quetzaltenango

**4.2 Diferencia de presupuesto de funcionamiento y de inversión.**

El presupuesto de funcionamiento: quedan integrados por los programas y gastos corrientes y los de transferencias corrientes a diferencia del presupuesto de inversión, que comprende los Programas de Inversión y los de Transferencia de Capital; el presupuesto de inversión se puede definir como: “el gasto de inversión está constituido por los edificios, muebles, equipo informático, entre otros que el estado compra por que necesita para el normal desarrollo de sus actividades. Generalmente, la importancia macroeconómica otorgada a estos gastos es más alta. Sin embargo, hay que apuntar que el uso de las inversiones suele implicar determinados gastos consuntivos recurrentes. Junto a estos gastos el Estado también incurre en gastos de consumo (denominados gastos corrientes) cuya principal partida son los gastos de personal, cabe destacar que cuando el sector público realiza una compra de bienes y servicios, hace una demanda directa sobre la capacidad productiva de la nación. “(Santos, 2015.) Las inversiones que se realizan en las Municipalidades o entidades públicas se pueden dividir en inversión para realizar estudios o planificaciones (con la justificación de la poca capacidad para realizarlos internamente) y de

inversión para la ejecución de proyectos con la contratación de empresas las cuales serían las encargadas de desarrollar los proyectos de infraestructura que se encuentran dentro del presupuesto anual, en el caso de construcción de obras la Dirección Municipal de Planificación, el cual debe de dar seguimiento a las empresas adjudicadas de los proyectos en el portal de Guatecompras, supervisando los tiempos de desarrollo, según las planificaciones y los compromisos adquiridos basados en el cronograma de ejecución.

A diferencia del presupuesto de funcionamiento el cual cubre el pago de salarios, horas extras, y prestación de servicios prestados a dicha Municipalidad, todo ello es dividido en diferentes renglones salariales y con diferentes montos según puestos.

La ejecución del presupuesto de funcionamiento es responsabilidad de Recursos Humanos acompañados de la gerencia municipal.

Es de gran importancia la diferencia entre funcionamiento e inversión específicamente los gastos de funcionamiento son los que garantizan el funcionamiento del órgano estatal entre ellos están gastos generales, transferencias y gastos de operación. A diferencia de los gastos de inversión los cuales son destinados al aumento del patrimonio público como obras de infraestructura. Es de gran importancia resaltar que el realizar una transferencia de inversión a funcionamiento puede considerarse malversación de fondos.

La formulación del presupuesto de inversión y funcionamiento debe de cumplir con las siguientes normas que establecen la Ley Orgánica del Presupuesto y el Código Municipal.

- La Unidad de Administración Financiera Municipal (DAFIM) y la Dirección Municipal de Planificación (DMP) dictan las normas para la formulación de anteproyecto.
- Basado en el art. 131 del Código Municipal, el Alcalde Municipal, asesorado por las comisiones de finanzas y probidad y funcionarios municipales, con sujeción a las normas presupuestarias contenidas en la Constitución Política de la República de Guatemala, este código (Código Municipal) y la Ley Orgánica del Presupuesto, formula el proyecto de presupuesto en coordinación con las políticas públicas vigentes. Tomando en cuenta la participación de las

organizaciones comunitarias a través de solicitudes en la DMP, dirigidas al alcalde y Concejo Municipal.

- Trasladado para ser conocido por el Honorable Concejo Municipal y aprobado.
- La programación presupuestaria consiste en asignación de recursos que sean destinados a los planes o programas del Gobierno Municipal. Esta se divide en programación global y por dependencia y estas deben ser aprobadas por el Honorable Concejo Municipal, cabe mencionar que cuando existen empresas municipales, estas tendrán su propio presupuesto.

#### **4.3. Análisis de la ejecución presupuestaria año 2017 de la Municipalidad de Quetzaltenango.**

Al realizar un análisis de la ejecución del presupuesto Municipal de 2017 se puede determinar que al culminar el tercer cuatrimestre, el Concejo Municipal debe de aprobar la ejecución presupuestaria que se tuvo en el año, analizando cuales fueron las oficinas o dependencias que tuvieron más gasto y en donde no se tuvo gasto o una baja ejecución de presupuesto; Analizar la ejecución del presupuesto que se presenta a continuación en el presupuesto 2017 determinando baja recaudación municipal. Un elemento que es importante resaltar, es el porcentaje que se utiliza del presupuesto para funcionamiento, salarios, creación de nuevas oficinas y dependencias, pago de horas extras entre otros.

Y basado en el capítulo de la formulación del presupuesto el realizar análisis que los objetivos planteados no fueron alcanzados otro factor es el de los egresos en inversión pública donde se logra determinar que son menores al 10% de lo planificado en la ejecución de proyectos.

**EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE INGRESOS Y EGRESOS  
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL 2017  
A NIVEL INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO**

<b>INGRESOS</b>			
INGRESOS TRIBUTARIOS	Q	24,853,274.95	10.08%
INGRESOS NO TRIBUTARIOS	Q	17,154,365.43	6.96%
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	Q	5,871,598.31	2.38%
INGRESOS DE OPERACIÓN	Q	131,492,331.45	53.32%
RENTA DE LA PROPIEDAD	Q	179,279.08	0.07%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	Q	10,957,161.89	4.44%
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	Q	56,104,807.26	22.75%
<b>TOTAL INGRESOS RECAUDADOS</b>		<b><u>Q246,612,818.37</u></b>	<b>100.00%</b>

## EGRESOS

GRUPO 0 SERVICIOS PERSONALES	Q	75,522,774.06	40.41%
GRUPO 1 SERVICIOS NO PERSONALES	Q	86,913,023.00	46.50%
GRUPO 2 MATERIALES Y SUMINISTROS	Q	3,958,141.55	2.12%
GRUPO 3 PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO E INTANGIBLES	Q	4,289,936.67	2.30%
GRUPO 4 TRANSFERENCIAS CORRIENTES	Q	15,348,157.02	8.21%
GRUPO 8 OTROS GASTOS	Q	237,871.58	0.13%
GRUPO 9 ASIGNACIONES GLOBALES	Q	642,760.68	0.34%
<b>TOTAL, DE EGRESOS EJECUTADOS</b>		<b>Q186,912,664.56</b>	<b>100%</b>

## MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

### EJECUCION PRESUPUESTARIA DE INGRESOS Y EGRESOS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL 2017 MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO

#### INGRESOS

#### CANTIDAD

INGRESOS TRIBUTARIOS	Q	24,853,274.95	19.27%
INGRESOS NO TRIBUTARIOS	Q	17,154,365.43	13.30%
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS DE LA ADM. PUBLICA	Q	5,290,752.34	4.10%
INGRESOS DE OPERACIÓN	Q	14,493,871.70	11.24%
RENTAS DE LA PROPIEDAD	Q	125,874.28	0.10%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	Q	10,957,161.89	8.50%
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	Q	56,104,807.26	43.50%
<b>TOTAL, INGRESOS RECAUDADOS</b>		<b>Q128,980,107.85</b>	<b>100.00%</b>

#### EGRESOS

GRUPO 0 SERVICIOS PERSONALES	Q	57,301,161.26	65.22%
GRUPO 1 SERVICIOS NO PERSONALES	Q	13,109,171.14	14.92%
GRUPO 2 MATERIALES Y SUMINISTROS	Q	2,162,487.17	2.46%
GRUPO 3 PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO E INTANGIBLES	Q	2,559,065.89	2.91%
GRUPO 4 TRANSFERENCIAS CORRIENTES	Q	11,850,504.17	13.49%
GRUPO 8 OTROS GASTOS	Q	237,871.58	0.27%
GRUPO 9 ASIGNACIONES GLOBALES	Q	642,760.68	0.73%
<b>TOTAL, DE EGRESOS EJECUTADOS</b>		<b>Q 87,863,021.89</b>	<b>100.00%</b>

**EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE EGRESOS  
 POR TIPO DE PRESUPUESTO  
 CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL 2017  
 A NIVEL INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO**

FUNCIONAMIENTO	Q180,578,860.23	96.61%
INVERSION	Q6,333,804.33	3.39%
<b>TOTAL, EGRESOS EJECUTADOS</b>	<b>Q186,912,664.56</b>	<b>100.00%</b>

**EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE EGRESOS  
 POR TIPO DE PRESUPUESTO  
 CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL 2017  
 MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO**

FUNCIONAMIENTO	Q 83,260,088.34	94.76%
INVERSION	Q 4,602,933.55	5.24%
<b>TOTAL, EGRESOS EJECUTADOS</b>	<b>Q 87,863,021.89</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Dirección Municipal de Presupuesto, Municipalidad de Quetzaltenango

Tabla No. 2

**Monto de Ejecución de proyectos de inversión municipal del año 2017 de la Municipalidad de Quetzaltenango**

Monto Vigente	Monto Ejecutado	Porcentaje Presupuesto anual
Q 164,562,173.26	Q 6,333,804.33	8.63%

Fuente: Elaboración propia.

Basados en las tablas presentadas del presupuesto ejecutado por la Municipalidad de Quetzaltenango cabe resaltar que la inversión o desembolsos de funcionamiento municipal correspondió a un 100% sin embargo la ejecución del presupuesto de inversión fue de un 8.63 % dividiéndose en proyectos y suministros municipales.

**4.4 Falta de ejecución presupuestaria de inversión**

El análisis del presupuesto de inversión municipal como se detallan en la tabla No. 3 específicamente los proyectos año 2017 en el que incluye la reprogramación del Plan Operativo Anual 2016 definiendo el status en el que se encuentra el presupuesto de cada proyecto, la reprogramación de fondos de préstamos realizado por la corporación anterior 2012-2016 presenta diferentes status del presupuesto y debe ser analizado por el concejo municipal para su aprobación y ejecución.

**Tabla No. 3 Detalle de ejecución presupuestaria en proyectos de inversión 2017 en la Municipalidad de Quetzaltenango**

<b>CONSOLIDADO PRESUPUESTO MUNICIPAL DE INVERSION 2017</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>SUB-TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>DETALLE DE INVERSION PROYECTOS NUEVOS 2017</b>	<b>Q</b>	<b>59,169,000.00</b>
PROYECTOS FONDOS PROPIOS EMPRESA ELECTRICA MUNICIPAL DE QUETZALTENANGO -EEMQ-	Q	6,000,000.00
PROYECTOS FONDOS PROPIOS EMPRESA MUNICIPAL DE AGUAS DE XELAJU -EMAX-	Q	2,269,000.00
PROYECTOS DIRECCION MUNICIPAL DE PLANIFICACION	Q 50,870,000.00	Q 50,900,000.00
PROYECTOS CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO -CODEDE 2017- APORTE MUNICIPAL	Q 30,000.00	
<b>REPROGRAMACION PLAN OPERATIVO ANUAL 2016 -POA-</b>	<b>Q</b>	<b>45,618,750.00</b>
PROYECTOS CON ESTATUD DE PENDIENTES, EN PROCESO O EN EJECUCION QUE SI SON VIABLES EJECUTAR	Q	34,072,767.22
PROYECTOS DE RECONOCIMIENTO DE DEUDA DE EJERCICIOS PASADOS	Q	1,055,995.01
PROYECTOS DE NUEVOS A REPROGRAMAR DEL POA 2016	Q	10,489,987.77
<b>PROYECTOS REPROGRAMACION FONDOS PRESTAMO</b>	<b>Q</b>	<b>19,073,090.90</b>
PROYECTOS EN PROCESO DE EJECUCION	Q	1,927,000.00
PROYECTOS CON SUSPENSIÓN TEMPORAL DE TIEMPO DE CONTRATO	Q	1,998,900.00
PROYECTOS PENDIENTES EJECUTAR	Q	8,131,300.00
PROYECTOS NUEVOS REPROGRAMADOS A EJECUTAR FONDOS PRESTAMO	Q	7,015,890.90
<b>PROYECTOS SALDOS DE CAJA MUNICIPAL AL 12 DE DICIEMBRE DE 2016</b>	<b>Q</b>	<b>30,456,346.01</b>
PROYECTOS CODEDE ARRASTRE	Q	10,320,892.61
PROYECTOS PENDIENTES DE EJECUTAR ARRASTRE	Q	9,185,000.00
PROYECTOS DE ARRASTRE PENDIENTES DE LIQUIDAR	Q	4,933,500.15
PROYECTOS DE ARRASTRE SALDO DE CAJA EMAX	Q	2,516,953.25
PROYECTOS DE ARRASTRE SALDO DE CAJA EEMQ	Q	3,500,000.00
<b>TOTAL DE CONSOLIDADO DE PRESUPUESTO PARA PROYECTOS DE INVERSION</b>	<b>Q</b>	<b>154,317,186.91</b>

Fuente: Dirección Municipal de Planificación de la Municipalidad de Quetzaltenango.

Ejecución presupuestaria de inversión y reprogramación de proyectos 2016 establece los saldos de caja presentado una limitada ejecución en el año 2016 consolidando un presupuesto para proyectos de inversión de Q154,317,186.91.

Al investigar la clase de transferencias de capital y ejecución de obras y rubros, situado constitucional para inversión e impuesto al valor agregado (IVA-PAZ), se estableció que, por ambos rubros, se realizaron diferentes transferencias de capital financiero para la ejecución de obras públicas a la fecha 31 de diciembre 2017, siendo detalladas a continuación en la tabla No. 4

**Tabla No. 4 Listado de proyectos de ejecución en la Municipalidad de Quetzaltenango 2007**

PROYECTOS DIRECCION MUNICIPAL DE PLANIFICACION								
No.	Descripcion	SNIP	SMIP	Monto	Tipo de proyecto	Modalidad	Beneficiarios	EJE
1	MEJORAMIENTO CALLE BACHEO MAYOR AREA URBANA DEL MUNICIPIO DE QUETZALTENANGO	197681	797	Q 2,000,000.00	Forma capital Fijo	Por Contrato	87,364.00	Guatemala Urbana y Rural
2	MEJORAMIENTO CALLE ADOQUINADO 12 CALLE DE 6A A 7A AVENIDA ZONA 5, QUETZALTENANGO	197708	798	Q 520,000.00	Forma capital Fijo	Por Contrato	573.00	Guatemala Urbana y Rural
3	MEJORAMIENTO CALLE GARIBALDI QUETZALTENANGO	197723	799	Q 1,000,000.00	Forma capital Fijo	Por Contrato	218.00	Guatemala Urbana y Rural
4	MEJORAMIENTO CENTRALES HIDROELECTRICAS PLANTA DE GENERACION HIDRAULICA DE 2 MEGAS INCLUYENDO EQUIPO DE SINCRONIZACION E INSTALACION EN LA PLANTA HIDROELECTRICA DE ZUNIL, QUETZALTENANGO.			Q 15,000,000.00	Forma capital Fijo	Por Contrato	150,000.00	Recursos naturales para hoy y para el futuro
5	COMPRA DE CAMIONES COMPACTADORES DE DESECHOS SOLIDOS, PARA MEJORA DEL SISTEMA DE RECOLECCION EN MERCADOS, LA DEMOCRACIA Y TERMINAL MINERVA ZONA 3, QUETZALTENANGO	-----	-----	Q 2,000,000.00	-----	-----	138,009.00	
6	SANEAMIENTO Y LIMPIEZA DE BOVEDAS, TRAGANTES, DEL AREA URBANA DEL MUNICIPIO DE QUETZALTENANGO	197794	801	Q 1,200,000.00	NO Forma capital fijo	Por Contrato	85,310.00	Recursos naturales para hoy y para el futuro
7	CONSTRUCCION SISTEMA DE TRATAMIENTO AGUAS RESIDUALES PARA EL MUNICIPIO DE QUETZALTENANGO	197963	802	Q 4,500,000.00	Forma capital Fijo	Por Contrato	163,527.00	Bienestar para la gente
8	CONSTRUCCION MERCADO CENTRAL DE MAYOREO, CANTON XECARACOJ, QUETZALTENANGO	198105	803	Q 1,200,000.00	Forma capital Fijo	Por Contrato	3,000.00	Bienestar para la gente
9	CONSTRUCCION PUESTO DE SALUD LAS MAJADAS QUETZALTENANGO	198149	804	Q 750,000.00	Forma capital Fijo	Por Contrato	2,400.00	Bienestar para la gente
10	MEJORAMIENTO EDIFICIO READECUACION Y REMODELACION DE ESPACIOS FISICOS DENTRO DE LA MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO	198879	805	Q 1,000,000.00	Forma capital Fijo	Por Contrato	200.00	Riqueza para todos
11	MEJORAMIENTO EDIFICIO REMODELACION OFICINA, VENTANILLA UNICA PARA CONSTRUCCION PRIVADA DE LA MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO	198894	806	Q 375,000.00	Forma capital Fijo	Por Contrato	64,641.00	Riqueza para todos
12	DIAGNOSTICO ANTROPOLÓGICO REQUERIDO POR IDAEH EN CUATRO PROYECTOS DENTRO DEL AREA DEL CENTRO HISTORICO ZONA 1, QUETZALTENANGO.	199258	807	Q 300,000.00	NO Forma capital fijo	Por Contrato	6,000.00	Guatemala Urbana y Rural
13	ELABORACION DE ESTUDIO Y PLANIFICACION PARA CONSTRUCCION DE PASO A DESNIVEL EN INTERSECCION DE ROTONDA TRIBUNALES ENTRE ZONAS 6 Y 7, QUETZALTENANGO	199280	808	Q 339,000.00	NO Forma capital fijo	Por Contrato	152,223.00	Guatemala Urbana y Rural
14	ELABORACION DE ESTUDIO Y PLANIFICACION PARA CONSTRUCCION DE PASO A DESNIVEL EN INTERSECCION DE ROTONDA LA MUJER ENTRE ZONAS 8 Y 9, QUETZALTENANGO	199291	809	Q 360,000.00	NO Forma capital fijo	Por Contrato	152,223.00	Guatemala Urbana y Rural
15	ELABORACION DE ESTUDIO Y PLANIFICACION PARA CONSTRUCCION DE PASO A DESNIVEL EN INTERSECCION DE 19 AVENIDA Y 9A CALLE ZONA 3, QUETZALTENANGO	199299	810	Q 350,450.00	NO Forma capital fijo	Por Contrato	58,253.00	Guatemala Urbana y Rural
16	DOTACION DE MATERIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE CALLES DE LA ZONA 5, SOLICITADOS POR VECINOS DEL MUNICIPIO DE QUETZALTENANGO	199323	812	Q 200,000.00	NO Forma capital fijo	Administracion	7,900.00	Guatemala Urbana y Rural
17	DOTACION DE MATERIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE CALLES DE LA ZONA 6, SOLICITADOS POR VECINOS DEL MUNICIPIO DE QUETZALTENANGO	199333	813	Q 200,000.00	NO Forma capital fijo	Administracion	8,215.00	Guatemala Urbana y Rural
18	DOTACION DE MATERIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE CALLES DE LA ZONA 7, SOLICITADOS POR VECINOS DEL MUNICIPIO DE QUETZALTENANGO	199314	811	Q 200,000.00	NO Forma capital fijo	Administracion	6,590.00	Guatemala Urbana y Rural
19	DOTACION DOTACION DE MATERIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE CALLES DE LA ZONA 8, SOLICITADOS POR VECINOS DEL MUNICIPIO DE QUETZALTENANGO	199335	814	Q 200,000.00	NO Forma capital fijo	Administracion	6,795.00	Guatemala Urbana y Rural
20	DOTACION DE MATERIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE CALLES DE LA ZONA 9, SOLICITADOS POR VECINOS DEL MUNICIPIO DE QUETZALTENANGO	199340	815	Q 200,000.00	NO Forma capital fijo	Administracion	4,635.00	Guatemala Urbana y Rural
21	DOTACION DE MATERIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE CALLES DE LA ZONA 10, SOLICITADOS POR VECINOS DEL MUNICIPIO DE QUETZALTENANGO	199345	816	Q 200,000.00	NO Forma capital fijo	Administracion	5,368.00	Guatemala Urbana y Rural
22	ELABORACION DE EVALUACIONES, PLANES Y GESTION DE RESOLUCIONES AMBIENTALES PARA PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO, CATEGORIA TIPO C.	199376	817	Q 90,000.00	NO Forma capital fijo	Por Contrato	45,000.00	Guatemala Urbana y Rural

23	ELABORACION DE EVALUACIONES, PLANES Y GESTION DE RESOLUCIONES AMBIENTALES PARA PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO, CATEGORIA TIPO B	199386	818	Q	90,000.00	NO Forma capital fijo	Por Contrato	76,000.00	Guatemala Urbana y Rural
24	CONSTRUCCION INFRAESTRUCTURA TRATAMIENTO DE DESECHOS SOLIDOS MURO PERIMETRAL PARA PLANTA DE TRATAMIENTO DE DESECHOS DEL MUNICIPIO DE QUETZALTENANGO.	199402	819	Q	3,500,000.00	Forma capital Fijo	Por Contrato	175,000.00	Bienestar para la gente
25	CONSTRUCCION SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO CHIQUILAJA SECTOR 8 II FASE, QUETZALTENANGO.	199420	820	Q	1,000,000.00	Forma capital Fijo	Por Contrato	1,520.00	Bienestar para la gente
26	AMPLIACION DE CAUCE EN LA INTERSECCIÓN DE LOS RÍOS SECO, BOLAS, XEQUIJEL Y SAMALÁ, QUETZALTENANGO	199437	821	Q	9,770,550.00	Forma capital Fijo	Por Contrato	65,000.00	Recursos naturales para hoy y para el futuro
27	MEJORAMIENTO SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO 0 CALLE Y 31 AVENIDA ZONA 8 CANTON LAS TAPIAS, QUETZALTENANGO, QUETZALTENANGO.	199453	822	Q	350,000.00	Forma capital Fijo	Por Contrato	1,430.00	Bienestar para la gente
28	COMPRA DE VEHICULOS Y EQUIPO PARA LA MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO	-----	-----	Q	1,155,000.00	-----	-----	43,600.00	
29	CATASTRO MERCADOS Y VENTAS INFORMALES DEL MUNICIPIO DE QUETZALTENANGO	199476	823	Q	1,000,000.00	NO Forma capital fijo	Por Contrato	17,900.00	Bienestar para la gente
30	CATASTRO DE LAS ZONAS 1, 2 Y 3 DEL MUNICIPIO DE QUETZALTENANGO	199480	824	Q	1,500,000.00	NO Forma capital fijo	Por Contrato	47,780.00	Riqueza para todos
31	CONSTRUCCION RED DE SEMAFORIZACION TIPO BANDERA EN INTERSECCION VEHICULAR, ROTONDA LA MUJER ENTRE ZONAS 8 Y 9, QUETZALTENANGO	199485	825	Q	320,000.00	Forma capital Fijo	Por Contrato	124,760.00	Guatemala Urbana y Rural
					<b>Q 50,870,000.00</b>	<b>TOTAL DE FONDOS A INVERTIR DMP 2017</b>			

Fuente: Dirección Municipal de Planificación, Municipalidad de Quetzaltenango.

Al realizar la liquidación del presupuesto del ejercicio fiscal 2017, por inversión se ejecutó un total de Q6,333,804.33 que representa un 3.39% del presupuesto vigente, determinándose con ello que durante el año 2017 no se ejecutó el presupuesto que se tenía vigente y por ende, no ejecutó los proyectos que programó al inicio del año, como se dejó establecido en el Plan Operativo Anual. Debido a la falta de ejecución de proyectos de la Municipalidad de Quetzaltenango la infraestructura vial no ha tenido mantenimiento y los proyectos de desarrollo que han sido solicitados por los COCODES, COMUDES, entre otros, no se desarrollaron, esto genera atrasos en el desarrollo de las distintas zonas y comunidades de Quetzaltenango.

Basado en los artículos del Decreto Número 12-2002, del Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal y sus reformas, Artículo 35. Atribuciones generales del Concejo Municipal, el cual establece que “Son atribuciones del Concejo Municipal: d) El control y fiscalización de los distintos actos del gobierno municipal y de su administración; f) La aprobación, control de ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos del municipio, en concordancia con las políticas públicas municipales;” Como elemento fundamental del artículo citado anteriormente, es analizar cuáles son las atribuciones del Concejo Municipal el cual se puede definir como el velar por la calidad del gasto público. Artículo 53. Atribuciones y obligaciones del alcalde, establece: “En lo que le corresponde, es atribución y obligación del alcalde hacer

cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal y al efecto expedirá las órdenes e instrucciones necesarias, dictará las medidas de política y buen gobierno y ejercerá la potestad de acción directa, el alcalde preside el Concejo Municipal y tiene las atribuciones específicas siguientes: ...d) Velar por el estricto cumplimiento de las políticas públicas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio. ...l) Contratar obras y servicios con arreglo al procedimiento legalmente establecido, con excepción de los que corresponda contratar al Concejo Municipal. ...” El artículo citado es fundamental analizar, debido a que el alcalde municipal debe de velar por el cumplimiento de los acuerdos de Concejo Municipal, resaltando que es el único del mismo con funciones “administrativas” por ello tiene facultad de girar las instrucciones y hacerlas cumplir. Artículo 96. funciones de la Dirección Municipal de Planificación, establece: “La Dirección Municipal de Planificación tendrá las siguientes funciones: ...b) Elaborar los perfiles, estudios de pre inversión y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas; ...d) Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas, y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución; ...” La Dirección Municipal de Planificación debe proceder a realizar análisis de la cartera de proyectos factibles para la planificación de los mismos, basado en la ejecución de los proyectos depende del trabajo realizado en dicha dirección. Artículo 131. Formulación y aprobación del presupuesto, establece: “...La municipalidad debe disponer y administrar equitativamente su presupuesto anual entre las comunidades rurales y urbanas, indígenas y no indígenas, tomando en cuenta la densidad de población, las necesidades básicas insatisfechas, los indicadores de salud y educación, la situación ambiental y la disponibilidad de recursos financieros...” El desarrollar un presupuesto acorde y realista para una Municipalidad es fundamental, basado en que el funcionamiento y la inversión depende de la formulación del mismo.

#### **4.5 Requisitos para la elaboración de un expediente de proyecto de inversión municipal.**

La elaboración de un expediente es fundamental para la ejecución de proyecto Municipal, en el siguiente cuadro se presenta cada uno de los requisitos y dictámenes que deben conformar un expediente de proyecto de inversión de capital fijo, mediano o alto impacto.

## **DOCUMENTACION DE EXPEDIENTE PARA LA CONFORMACION DE PROYECTOS DE INVERSION PÚBLICA A CORTO Y LARGO PLAZO.**

- 1 Solicitud de los vecinos.
- 2 Topografía.
- 3 Planos de Ubicación y Localización.
- 4 Dictamen Catastral.
- 5 Estudio de suelos.
- 6 Diseño del proyecto.
- 7 Dictamen POT.
- 8 Dictamen de (EMAX, DRENAJES, EMPRESA ELÉCTRICA, CENTRO HISTÓRICO).
- 9 Planos Constructivos.
- 10 Costos Unitarios.
- 11 Consolidado de Inversión.
- 12 Cronograma de Avance Físico.  
Especificaciones Técnicas normas NRD-1, NRD-2, NRD-3; Ley y reglamento de la
- 13 Coordinadora Nacional de Reducción de Desastres de origen natural o provocado-  
CONRED.
- 14 Renglones de trabajo.
- 15 Perfil del proyecto - Estudio de Factibilidad.
- 16 Dictamen de Factibilidad Viabilidad del Proyecto.
- 17 Dictamen Técnico.
- 18 Pedido (forma dc – 1).
- 19 Acuerdos de Aprobación del proyecto.
- 20 Boleta SINIP.
- 21 Evaluación Ambiental Inicial –EAI-.
- 22 Dictamen Resolución Ambiental.
- 23 Licencia Ambiental.
- 24 Dictamen Financiero.
- 25 Dictamen Presupuestario.
- 26 Cuentadancia.

- 27 Nombramiento de Supervisor.
- 28 Documento de atención de discapacidad (Decreto 135-96, Ley de atención a las personas con discapacidad).
- 29 Aval del ente rector (Decreto 114-97, Ley del Organismo Ejecutivo, Art. 23) Análisis de Gestión de Riesgo en Proyectos de Inversión Pública (AGRIP)
- 30 Análisis de gestión del riesgo en proyectos de inversión pública.
- 31 Resultado de Evaluación de Proyectos SNIP.
- 32 Nota de Especialidades.
- 33 Responsabilidad de revisión de expediente.
- 34 Envío a expediente a Guatecompras.

#### **4.6 Determinar las herramientas y estrategias que deben de utilizarse para la ejecución de proyectos de inversión en municipalidades.**

Una herramienta que permite estimar el tiempo más corto en la planificación de un proyecto es el método de la ruta crítica, “este es un algoritmo utilizado para el cálculo de tiempos y plazo en la planificación de proyectos”. El objetivo principal es determinar la duración de un proyecto donde cada una de las actividades del mismo tiene una duración estimada.” (Torres, 2013, p.1) Este consiste en:

- Identificar todas las actividades que involucra el proyecto, este punto es importante resaltar ya que a través del mismo lograríamos tener una visión general, cuáles son sus interrelaciones, sucesiones, reglas de precedencia que actividad se realiza antes de cada una de ellas. Determinar todos los aspectos que debe de desarrollarse para la realización de un proyecto.
- Establecer relación entre las actividades. Decidir cuál debe comenzar antes y cual debe de seguir después, a raíz del análisis de relación que existiera entre dependencias y el desarrollo individual de cada una de ellas agilizaría el proceso.
- Construir una red o diagrama conectando las diferentes actividades a sus relaciones de precedencia, con el fin de ir trazando una ruta factible.
- Definir costo y tiempo estimado.
- Identificar la ruta crítica y las holguras de las actividades que componen el proyecto.
- Utilizar el diagrama como ayuda para planear, supervisar y controlar el proyecto. (Torres, 2013, p.1)

Lo principal de esta herramienta es determinar el tiempo más corto en el que es posible la planificación de un proyecto, la ley de contrataciones del Estado requiere de dictámenes que son obligatorios cumplir para la realización de una planificación de un proyecto, también existen requisitos que las mismas municipalidades crean para la realización de un proyecto “dictámenes que no solicita la ley”, sin embargo han sido recomendados para auditores internos y externos con el fin de tener mejores procesos y mayor calidad en los proyectos.

Los procesos pueden retrasar la fecha de finalización de la planificación de los proyectos que están en el Plan Operativo Anual (POA) y contenidos en el Presupuesto municipal.

Teniendo como base la observación del desarrollo de las planificaciones municipales en la municipalidad de Quetzaltenango, un elemento que se debe analizar es la falta de seguimiento y que se tiene a las planificaciones de años pasados, ya que al realizar un cambio de gobierno los objetivos de las autoridades cambian y esto retrasa la ejecución de los proyectos que están incluidos en el POA, basado en el análisis que esto conlleva, una estrategia que debe de ser utilizada es la implementación de planificaciones de largo plazo y de corto plazo. Definiendo proyectos de alto impacto que deben ser planificados con un mayor tiempo y proyectos de bajo impacto, los cuales deben de ser planificados y ejecutados durante todo el año.

#### **4.7 Análisis comparativo en entrevistas de procesos presupuestarios a Alcalde Municipal 2016-2020 y empleados Municipales.**

El identificar las posibles causas de la baja ejecución presupuestaria, en relación a los proyectos de inversión de capital fijo a través de la entrevista como herramienta de investigación con el objetivo principal de recabar la información se presenta la misma a dos empleados públicos, los cuales laboran en la Dirección Municipal de Planificación de la Municipalidad de Quetzaltenango, así mismo se realizó una entrevista al alcalde en funciones de la Municipalidad de Quetzaltenango (2016 – 2020), buscando obtener respuestas para el análisis de los diferentes criterios sobre cómo funciona la ejecución desde su puesto municipal y la ejecución del presupuesto de inversión en la municipalidad de Quetzaltenango el año 2017.

A continuación, se presente el resultado de las entrevistas planteadas a las autoridades que en el año 2017 dirigían la municipalidad de Quetzaltenango.

1.) ¿Cuánto es el tiempo en el que se realiza la conformación de un proyecto de inversión pública en la Municipalidad de Quetzaltenango?

➤ Alcalde Municipal Lic. Luis Fernando Grijalva Minera:

Según la magnitud del proyecto, podría durar de seis meses en adelante.

➤ Ing. Edgar Francisco Pastor de Paz: realiza una separación de tipos de proyectos, cotización y licitación indicando que el tiempo que deben estar subidos en el portal de Guatecompras es distinto.

Cotización mínima de ocho días; Licitación mínima de cuarenta y cinco días. En promedio la planificación de los proyectos podría ser de tres meses a un año.

➤ Arq. Rubelsi Alfredo de León Díaz. De tres a cuatro meses por proyecto.

Con base a las respuestas obtenidas se demuestra la gran diferencia que existe en un elemento relevante de la ejecución presupuestaria, en las respuestas de la elaboración de planificación de un proyecto municipal ya que no existe un tiempo, proceso y promulgación del trabajo para la planificación de cada uno de los proyectos.

2.) ¿Cuáles son los principales problemas que usted considera que tiene la dirección municipal en planificación?

➤ Alcalde Municipal Lic. Luis Fernando Grijalva Minera: presenta diferentes motivos de los problemas que se presentan en la DMP y en la planificación de los proyectos tales como:

- No tener personal suficiente.
- Falta de formuladores de proyectos.
- Salarios que no son acordes al profesional que se requiere.
- Demasiados puntos para conformar un expediente.
- Dictámenes de dependencias municipales y dictámenes externos de diferentes ministerios, tardados.

➤ Ing. Edgar Francisco Pastor de Paz: presenta como problema principal la relación con las dependencias municipales, explica que la conformación de un expediente tiene diferentes

actores de distintas dependencias y por ello la dirección municipal de planificación no puede tener el control de todo, basado en esto indica que no pueden ser los culpables de dichos atrasos.

- Arq. Rubelsi Alfredo de León Díaz: el arquitecto considera que uno de los principales problemas que se tienen, son los manuales de procedimientos, y la división de las dependencias técnicas municipales de EMAX, EEMQ, Drenajes y Ordenamiento Territorial.

Nuevamente se analizan las respuestas presentadas, se detectó que es importante resaltar los diferentes puntos de vista, que se dan con la misma pregunta ya que estas proyectan la necesidad latente de la creación de manuales con procedimientos definidos que establezcan tiempos y actualización para la relación que existe entre dependencias municipales. ¿Cuál es el tiempo de entrega de un dictamen, tanto municipal como de otro ente regulador?

- Alcalde Municipal Lic. Luis Fernando Grijalva Minera: Los dictámenes internos de las diferentes empresas y dependencias municipales, no tienen personal exclusivo para la elaboración de dictámenes que sean solicitados por la DMP, esto debido a que su personal interno de planificación, se encarga de realizar las planificaciones, dejando en espera los dictámenes que solicita la DMP, priorizando la planificación de los proyectos de cada empresa municipal.
- Ing. Edgar Francisco Pastor de Paz: Los dictámenes pueden variar por motivos específicos, el ing. Relata un ejemplo, basado en la solicitud de los vecinos las áreas donde se plantea realizar un proyecto deben ser municipales, para poder corroborar solicitan un dictamen a catastro municipal, y al momento que se entrega el dictamen el área no es municipal sino privada, este proceso se a larga por que las personas dueñas de dicho terreno deben de donarlo a la municipalidad y este proceso es cada vez más largo, en el caso del año 2017, nos indica que hubieron demoras en dictámenes de seis meses a nueve meses incluso un proyecto con demoras del dictamen de drenajes y agua potable hasta de 1 año. Básicamente los dictámenes tienen variaciones en tiempos no hay una regla general en cuanto tiempo demora, si no que demoran según lo que requiera el proyecto o dependiendo del personal que se tenga.

- Arq. Rubelsi Alfredo de León Díaz: Indica que en el caso de la DMP entregan los dictámenes solicitados en el tiempo que la ley de información pública indica, el cual es de 10 días máximo, en el caso de recibir un dictamen solicitado, ha llegado el caso de entrega de un dictamen de un año, indicándole que los motivos de los atrasos eran por la falta de reestructuración en las diferentes empresas municipales.

Este análisis es de gran importancia resaltar que la elaboración de un dictamen en las empresas municipales puede variar, ya que no cuentan con personal que tenga como única función la elaboración de los mismos.

3.) ¿Cuál es el motivo de la baja ejecución presupuestaria en proyectos de inversión en la Municipalidad de Quetzaltenango en el año 2017?

- Alcalde Municipal Lic. Luis Fernando Grijalva Minera: La formulación de un proyecto con todos los dictámenes es lo que lleva más tiempo, y basado en ello es que se tiene una baja ejecución, resalta otro tema importante como lo es la Ley de Contrataciones de Estado, a criterio del alcalde municipal la ley que protege la calidad del gasto, pero también tiene muchos candados (requisitos) y esto se une la ley de presupuestos.
- Ing. Edgar Francisco Pastor de Paz: para el ingeniero una de las principales causas es el desorden que existía en 2017 entre las dependencias, la conformación de expedientes y solicitar los dictámenes, causa atrasos, un elemento que resalta es la transición de gobierno ya que las autoridades que asumen no tienen el conocimiento, y esto genera atrasos.
- Arq. Rubelsi Alfredo de León Díaz: Los dictámenes tenían una duración de tres meses de entrega, otro aspecto que menciona es el que se estaban ejecutando proyectos de POA y proyectos de arrastre, el organizar y priorizar los proyectos fue lo que llevo mucho tiempo.

El hecho en que coincidan que los dictámenes son de las principales causas de la baja ejecución de presupuesto de inversión es de resaltar, tomando en cuenta que las entrevistas fueron realizadas por separado.

El Alcalde Municipal menciona distintas leyes que desde su perspectiva también generan atrasos en la conformación del expediente.

4.) ¿Qué repercusiones tiene la baja ejecución de presupuesto de inversión pública?

- Alcalde Municipal Lic. Luis Fernando Grijalva Minera: el alcalde resalta que la principal repercusión es el atraso en la ejecución, también menciona que este fenómeno viene de administraciones anteriores, resaltando que se llegó con fondos que no habían sido ejecutados debido a que las planificaciones no estaban listas. Otro factor que resalta es que existen contratistas que se inhiben de participar, resalta que se lleva todo el proceso acabo de planificación durante más de seis meses hasta un año y cuando el proyecto se sube al portal de Guatecompras no hay oferentes o no cumplen con los requisitos que la ley solicita.
- Ing. Edgar Francisco Pastor de Paz: la principal repercusión es que no se logra el objetivo que es satisfacer la mayor cantidad de necesidades sensibles de la población de Quetzaltenango, y los fondos permanecen sin uso.
- Arq. Rubelsi Alfredo de León Díaz: detalla que el primer objetivo no se cumple, el cual es satisfacer las necesidades de la población, no cumplir con la planificación que se programó en el POA, y las sanciones (hallazgos) que la Contraloría General de Cuentas impone.

La principal repercusión que se identifica en las respuestas es el no satisfacer la necesidad de la población, y el dejar el presupuesto para el siguiente año. También mencionan las sanciones que se generan por la Contraloría General de Cuentas (CGC) por la falta de ejecución de presupuesto, sin embargo, el alcalde municipal detalla otro tipo de factores inconvenientes para el desarrollo de la ejecución de presupuesto de obras municipales, detalla la falta de oferentes y las implicaciones que se tienen con ello.

## V PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con la investigación, se destacan los principales hallazgos que limitan la ejecución en inversión presupuestaria municipal.

- La gestión de la administración pública depende de capital humano para la realización de las diferentes labores que la ley establece y que de acuerdo a los puestos y funciones operativas que se definen.

Limitado presupuesto para contratación de personal calificado municipal, el cual durante esta investigación el personal era de reciente ingreso y con desconocimiento de su trabajo lo que incrementaba el tiempo de la realización de su función, el personal cambia frecuentemente por sus disposiciones contractuales anualmente.

- Incapacidad de cobertura de conformación de expedientes, actualmente se movilizan físicos para la validación de cada dictamen, para completar los requerimientos que solicita la conformación de un expediente, para la realización de un proyecto de inversión pública municipal, los mismos no son digitales lo que no permite un monitoreo del tiempo y el estatus en el que se encuentra el dictamen complicando el seguimiento de la conformación y validación en el proceso del expediente de un proyecto para inversión pública municipal, imposibilitando la mejora por el bajo nivel técnico en las planificaciones.

“Tener un adecuado control a través del departamento de Recursos Humanos, en el sentido de supervisar los trabajos que cada persona realiza e imponer sanciones al no cumplir con los tiempos y los trabajos que les corresponden” con base a las respuestas contenidas en la entrevista realizada.

Gran número de requisitos, elementos repetitivos innecesarios para conformar el expediente.

La Municipalidad de Quetzaltenango cuenta con una exagerada burocracia para los procesos de conformación de un expediente para la planificación y ejecución de un proyecto de inversión pública, no existe un compromiso entre la corporación y el personal, se visualiza una separación existente entre las siguientes dependencias elementales en la conformación de un proyecto de inversión pública Dirección Municipal de Planificación (DMP), Unidad de Auditoría Interna

Municipal (UDAIM) y Dirección Jurídica, lo que promueve la falta de capacidad de asumir responsabilidades correspondientes en el tiempo fijado por dictámenes en flujo intermunicipal, falta de un sistema informático de soporte y control.

Lentitud en la elaboración dictámenes, la conformación de un proyecto de inversión pública municipal de acuerdo al marco legal de la ley de contrataciones, el Arquitecto Rubelsi Alfredo De León Díaz director de la Dirección Municipal de Planificación (DMP) menciona “son tres los dictámenes obligatorios el de agua, drenaje, y electricidad, esos son los obligatorios, hay que recordar que cuando se aprueba el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) entonces ya se integra un nuevo dictamen que va a obedecer a ese plan y dentro de esa dirección que se creó está el de centro histórico cuando tenemos trabajos dentro del centro histórico entonces podríamos decir que ahorita obligatorios son cuatro para resumir 3 que ya le mencione más el de Ordenamiento Territorial que ya se volvió obligatorio a partir de la aprobación del POT y los obligatorios sería el de centro histórico cuando el proyecto no esté dentro del centro histórico”.

Debido a la debilidad en los tiempos de respuesta en tiempos de respuesta a los procesos actuales, existe carencia de un sistema de información y de actualización de información, Intereses personales que pueden incitar o promover la corrupción, diversos dictámenes innecesarios se han añadido a lo largo de distintas corporaciones municipales según recomendación de los delegados de la Contraloría General de Cuentas las cuales están fundamentadas en la ley orgánica de la Contraloría General de Cuentas o el criterio propio del delegado. También la poca coordinación entre las dependencias municipales y en general de la municipalidad.

Falta de programas de capacitación a servidores públicos y empleados públicos.

“Tener los adecuados recursos materiales para lograr ejecutar los proyectos consecutivos, tener adecuados suministros de impresoras, papel, equipo e inmobiliario necesario para ejecutar los trabajos que se pretendan hacer para que la ejecución presupuestaria pueda avanzar adecuadamente”.

Escaso presupuesto para el fortalecimiento de la gestión municipal, Manuales de procedimientos y funciones obsoletos los cuales no responden a las necesidades y procesos municipales,

estableciendo tiempos para la emisión de dictámenes oportunos emitir dictámenes de manera eficiente, acorde a la diversidad de proyectos multidisciplinarios a desarrollar.

La costumbre para funcionar mediante procesos obsoletos vigentes desde los años noventa, carencia de un sistema informático de control y seguimiento del desarrollo de proyectos.

Desinterés de parte de las autoridades municipales de actualizar el funcionamiento operativo, el desconocimiento de nuevos sistemas y operaciones dinámicas actualizadas para mejorar la administración pública, por la negativa sin fundamento al cambio y acomodamiento que existe en la municipalidad de Quetzaltenango, ya que a medida que existe descontrol y desorden, los procesos se desaceleran haciendo el trabajo ineficiente e incontrolable. Prueba de ello se adjunta tabla de actual de operaciones, que producen la ejecución de un proyecto de inversión pública en la municipalidad de Quetzaltenango. La presentación de cómo se desarrolla un proyecto municipal, suponiendo los tiempos que se estiman en la DMP para la entrega de cada uno de los dictámenes o ítems que deben de presentarse para la formulación de un proyecto, todo esto se presenta en el anexo 2.

Basados en la herramienta de la ruta critica la cual tiene como fin el mejorar los procesos de planificación de un proyecto definiendo tiempos en la entrega de dictámenes, el realizar las solicitudes de los dictámenes sin depender el uno del otro.

Definiendo los pasos que deben de realizarse principiando con el determinar que dictámenes o ítems de planificación interna o externa, deben de trabajarse y así mismo el coordinar en conjunto con la gerencia municipal y el departamento de Recursos Humanos los tiempos en que deben ser entregados cada uno de ellos al ser internos, y el seguimiento de los que son externos por el formulador de cada proyecto.

Los dictámenes municipales que se requieren deben ser realizados en tiempos simultáneos, estos son elementos fundamentales para el desarrollo del proyecto y de esta manera mejorar lo tiempos, puede realizarse a través de mesas técnica o enviando por medio de vía electrónica la solicitud de lo deseado para la planificación del proyecto municipal. Entre las dependencias que deben de

realizar los dictámenes se encuentra: Plan de Ordenamiento Territorial (POT), Empresa Municipal de Aguas de Xelajú (EMAX), Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango (EEMQ), DRENAJES, CENTRO HISTORICO, PRESUPUESTARIO, FINANCIERO, TECNICO, VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD.

Un elemento que es fundamental en la formulación proyecto son los avales, debido a que son externos, estos son basados en autorizar basado en sus oficinas y expertos si no existe riesgo o problema para la ejecución de un proyecto público. El regular el tiempo en que son entregados se complica para el formulador, sin embargo, la ley de libre acceso a la información pública establece diez días para la entrega. Es fundamental el seguimiento que debe de tener cada expediente, los avales que son necesarios son: AGRIP, EVALUACION AMBIENTAL INICIAL, RESOLUCION AMBIENTAL, LICENCIA AMBIENTAL, AVAL DEL ENTE RECTOR.

Las bases que deben de realizarse internamente en la Dirección Municipal de Planificación (DMP) y la aprobación de las diferentes dependencias municipal debe ser simultáneamente determinando el tiempo de entrega, las bases o requisitos que se necesitan en esta fase son: BOLETA SNIP, CUENTADANCIA, FORMA DC-1, FORMULACION DE BASES, NOTA DE ESPECIALIDADES, EVALUACION EN EL SISTEMA SNIP.

Dentro de los procesos de formulación del proyecto es importante la revisión y foliado del expediente, así mismo, el contar con los dictámenes de las direcciones Municipales de Auditoria Interna, Dirección Jurídica, con determinado tiempo para la entrega de los dictámenes.

Para finalizar la planificación del expediente es importante resaltar que debe ser aprobado por el Concejo Municipal, ingresando por secretaria, el priorizar el expediente en la recepción de secretaria municipal acortara el tiempo para su aprobación, ya que esta es la última fase antes de ser subido Al sistema de contrataciones y adquisiciones del Estado GUATECOMPRAS.

## **VI PROPUESTA**

De acuerdo a lo investigado el proceso de formulación de proyectos de inversión, específicamente de obra gris el cual conlleva una secuencia de diferentes dictámenes y procesos municipales y estatales los cuales se realizan en determinado tiempo, con esta propuesta se establecen tiempo en cada paso o etapas de formulación de los proyectos minimizando los días para llevarlo a cabo. Como se puede observar en la ruta crítica que se presenta a continuación:



- Se utilizaron las mismas cantidades estimadas de tiempo en días utilizadas para el proceso de formulación actual
- El presente proceso se fundamenta en un diagrama de ruta crítica donde se propone combinar actividades que no dependen de otras
- La presente propuesta es a base de ejemplo por lo que pueden ser inexactos los tiempos considerados
- Conclusión: al momento de adoptar actividades combinadas que no sean codependientes, se puede observar que el tiempo de conformación de un expediente se reduce en un 57.79% La actualización de descriptor de puesto y manual de funciones, ayudara a mejorar la conformación de proyectos de inversión pública municipal.

## VII. CONCLUSIONES

- La base de la administración pública es la elaboración de un buen presupuesto, debido a que el proceso de la realización del presupuesto implica el contemplar diferentes renglones de inversión y de funcionamiento, un elemento principal en el presupuesto es el análisis de los egresos e ingresos tangibles y reales. Con base a los datos que se fueron proporcionados por la Dirección de Presupuesto Municipal, y según el Plan Operativo Anual se tenía contemplado invertir la cantidad de Q.150,367,886.91 en proyectos de inversión pública sin embargo la ejecución de proyectos fue de Q.6,333,804.33 que representa un 8.63%.
- La planificación de un proyecto de inversión pública municipal es a través la elaboración de un expediente de proyecto de aproximadamente 34 dictámenes los cuales se detallan en capítulo 4.5 del Marco Contextual estos se llevan a cabo sin tiempos específicos, la burocracia es un factor que provoca demora en la entrega de cada uno de los dictámenes para la formulación del expediente y la ejecución de proyectos de inversión pública.
- El análisis de las distintas herramientas y estrategias para el mejorar los tiempos y realizar planificaciones de proyectos de inversión en la Municipalidad de Quetzaltenango, se divide en distintas etapas de la herramienta RUTA CRITICA con el objetivo de mejorar los tiempos, así mismo el ejecutar herramientas lógicas para la planificación del POA, como el priorizar proyectos que se encuentren en procesos adelantados y definir qué proyectos pueden ser planificados por empresas privadas.
- El resultado de una baja ejecución presupuestaria en proyectos de infraestructura municipal en el Período fiscal 2017, analizar los procedimientos y requerimientos para la realización de un proyecto de inversión pública en la Municipalidad de Quetzaltenango, determina que en la investigación realizada son demasiados y no existe un lineamiento donde se establezcan los tiempos para la realización de cada requerimiento para la formulación de un proyecto municipal de inversión pública. El determinar una ruta para la elaboración un proyecto municipal es fundamental en el desarrollo de la tesis, basado en la investigación realizada la realización de un proyecto municipal se conforma por 34 ítems o dictámenes. El establecer tiempos y una

ruta lógica para la conformación de un expediente como lo mencionado en la propuesta de la presente tesis.

- El realizar análisis presupuestarios es importante ya que el funcionamiento de toda institución pública y privada es basado en la conformación y la ejecución de un presupuesto. un análisis como politólogo del presupuesto de inversión de la [06]municipalidad de Quetzaltenango presenta aportes de formación específicamente en el análisis crítico, y presentando propuesta de mejoras para la conformación de un presupuesto viable para años posteriores.
- Como politólogo el llevar a cabo estudios y análisis para definir la problemática que llegue a existir entre grupos de poder, tomando en cuenta el comportamiento social, definir el presupuesto y su ejecución presupuestaria es fundamental para comprender el comportamiento de sus habitantes, el desarrollo de la gestión pública de determinado sujeto político.

## VIII. RECOMENDACIONES

Como estudiante de ciencias políticas y sociales, luego del desarrollo de la investigación acerca de Análisis de la ejecución presupuestaria en proyectos de inversión en la municipalidad de Quetzaltenango en el año 2017, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Reorganización presupuestaria y de recurso humano en la Dirección Municipal de Planificación (DMP), y clasificar la formulación interna de expedientes (bajo impacto) y externa mediante servicios profesionales (Alto impacto).
- Reorganizar el listado de requisitos de conformación de un expediente (Ítems), rigiéndose estrictamente a lo solicitado por la ley general y la normativa Municipal (Evaluando la última si es estrictamente necesaria) y no debe de ser el mismo que se aplique a proyectos gestionados en otras instituciones del estado.
- La inducción y capacitación de los procesos administrativos, para tener pleno conocimiento legal y técnico de los trabajos que se deben realizar.
- Mejorar las condiciones físicas en cuanto a equipo de cómputo, software y tecnologías para la Dirección Municipal de Planificación DMP , definiendo los recursos dentro del presupuesto para satisfacer los requerimientos necesarios, reales (para que el funcionamiento de esta Dirección sea sostenible, debe considerarse también que la ejecución del gasto público debe ser en un porcentaje de 70% proyectos de gasto o que no generan ingresos de vuelta a la municipalidad como pavimento de calles y un 30% proyectos de inversión que generen ingresos de retorno como mercados)
- Elaborar técnica y administrativamente un manual actualizado de procesos que se sustente en la tecnología, Diagramas de Ruta Crítica, Ley general y experiencia técnica, misma que pueda ser administrado y controlada mediante un sistema informático apropiado.
- Desarrollo e implementación de un Sistema Operativo que administre y controle los procesos y el recurso humano en todas las etapas de la ejecución de proyectos.
- Se debe contar con un plan de Desarrollo Municipal (con el fin de tener claro el rumbo a donde se quiera llevar el desarrollo), la conformación de Expedientes de Proyectos debe realizarse en el año fiscal previo al año de ejecución presupuestaria teniendo una cartera de proyectos lista al momento de la elaboración del Plan Operativo Anual (POA).

- La creación de un requisito a la participación política, en la ley electoral y de partidos políticos para tener que recibir y aprobar el curso de administración pública impartido por el Instituto Nacional de Administración Pública. (INAP)

La herramienta de la ruta de crítica busca mejorar el actual proceso municipal, con el fin de establecer una temporalidad que permita facilitar la elaboración de los proyectos municipales, en ella se incluyen los 34 ítems que actualmente deben cumplirse para la conformación de un proyecto y basado en ello presento una propuesta del mismo. Donde se establecen tiempos que deben de cumplirse, un aspecto importante en ello es el regular el trabajo que debe de realizarse, todo ello en la descripción del puesto y la obligaciones y atribuciones que se tienen al firmar un contrato de trabajo con la municipalidad.

## IX. BIBLIOGRAFÍA.

- Arbia, 2014, "RECURSOS PÚBLICOS" Universidad Nacional de la Pampa.  
Recuperado de [http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/e\\_arbrec481.pdf](http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/e_arbrec481.pdf)
- Banco Mundial, El umbral del siglo XXI, Desarrollo Mundial 1999-2000.
- Benavente, Finanzas públicas, editorial Editores, España, 1993, p.17.
- Calderon, Derecho Administrativo, 2014, p,12,50.
- Calduch, Relaciones internacionales, Madrid, 1991. P.76, 77.
- Diccionario de la Real Academia Española, 2014.
- Duverger, Hacienda Pública, Editorial Bosh S.A. (s.f.) p.77
- Galindo, Teoría de la administración pública, Editorial PORRUA, México, 2000. P.2
- Gutiérrez, Quetzaltenango Historias de su HISTORIA, 2010, P 60.
- Ochoa, Los contextos actuales del poder local gobernabilidad y municipalismo, Guatemala Iripaz, 1993. P.14
- Orozco, Léxico de la política: administración pública, 1965. P.108
- Retamozo, Las demandas sociales y el estudio de los movimientos sociales, Argentina, 2009, p. 115,120.
- Rodas, Guatemala Régimen Jurídico Municipal DEL CENTRALISMO A LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA I, 2015, P.357, 364.
- Sánchez, temario general de la ESTT, España, 2011.
- Santos, Marco jurídico y procedimiento para la formulación del presupuesto municipal de la municipalidad del municipio de San Cristóbal Verapaz, Alta Verapaz, tesis de grado, Guatemala, Landívar, 2015,p.53
- SEFIN, Guía metodológica general para la formulación y evaluación de programas y proyectos de inversión pública, Dirección general de inversiones públicas, 2018, p.3
- Segeplan, procesos por tipo de proyecto de inversión pública, p. 74,75
- Simental Franco, Contratos consideraciones entorno a su definición, México, 2008.
- Torres, Método de Ruta Crítica, Tecnológico de Monterrey, 2013, 1,2.
- Villegas, Curso de finanzas: derecho financiero y tributario, Editorial Talleres next print, Argentina, 1997, p.49, 189.

## X. ANEXOS

### Anexo 1. Boleta de Entrevista.

Universidad Rafael Landívar  
Campus Quetzaltenango  
Facultad de Ciencias Sociales y Políticas



La siguiente entrevista es para el tema de “Análisis de la Ejecución Presupuestaria en Proyectos de Inversión de la Municipalidad de Quetzaltenango 2017”

**Nombre Completo:**

**Profesión:**

**Puesto que desempeña en la Municipalidad de Quetzaltenango:**

1. ¿Cuánto es el tiempo en el que se realiza la conformación de un proyecto de inversión pública en la Municipalidad de Quetzaltenango?

---

---

2. ¿Cuáles son los principales problemas que usted considera que tiene la dirección municipal en planificación?

---

---

3. ¿Cuál es el tiempo de entrega de un dictamen, tanto municipal como de otro ente regulador?

---

---

4. ¿Cuál es el motivo de la baja ejecución presupuestaria en proyectos de inversión en la municipalidad de Quetzaltenango en el año 2017?

---

---

5. ¿Qué repercusiones tiene la baja ejecución de presupuesto de inversión pública?

---

---

**Muchísimas gracias**

## Anexo No. 2. Proceso de Formulación de Proyectos de la Municipalidad de Quetzaltenango.

PASO	NUMERO SEGÚN LISTADO DE REQUISITOS	ACTIVIDAD	DURACION APROXIMADA EN DIAS
1	1	SOLICITUD DE VECINOS	2
2	3	PLANO DE UBICACIÓN Y LOCALIZACION	5
3	4	DICTAMEN CATASTRAL	15
4	2	TOPOGRAFIA	10
5	5	ESTUDIO DE SUELOS	10
6	6	DISEÑO DEL PROYECTO	30
7	28	DOCUMENTO DE ATENCION A DISCAPACIDAD	15
8	9	PLANOS CONSTRUCTIVOS	60
9	7	DICTAMEN POT	15
10	8	DICTAMEN EEMQ	15
		DICTAMEN EMAX	15
		DICTAMEN DRENAJES	15
		DICTAMEN CENTRO HISTORICO	15
11	10	COSTOS UNITARIOS	5
	12	CRONOGRAMAS	2
	14	RENGLONES	2
	11	CONSOLIDADO DE INVERSION	1
12	26	CUENTADANCIA	2
	18	FORMA DC-1	1
	15	PERFIL	10
	13	ESPECIFICACIONES TACNICAS	5
	30	AGRIP	10
13	21	EVALUACION AMBIENTAL INICIAL	5
	22	RESOLUCION AMBIENTAL	25
	23	LICENCIA AMBIENTAL	5
14	25	DICTAMEN PRESUPUESTARIO	5
	24	DICTAMEN FINANCIERO	5
	20	BOLETA SNIP	2
	29	A VAL DEL ENTE RECTOR	30
15	19	ACUERDOS DE APROBACION	10
16	27	NOMBRIAMIENTO DE SUPERVISOR	1
17	17	DICTAMEN TECNICO	1
	16	DICTAMEN DE VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD	10
18	S/N	FORMULACION DE BASES	5
	32	NOTA DE ESPECIALIDADES	1
19	31	EVALUACION EN EL SISTEMA SNIP	1
20	33	REVISION DE EXPEDIENTE Y FOLIADO	2
21	S/N	ENVIO A DIRECCION JURIDICA	5
	S/N	ENVIO A UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA	5
22	34	ENVIO DEL EXPEDIENTE A GUATECOMPRAS	1
		TOTAL DE DIAS QUE DURA LA CONFORMACION	379
NOTA 1: LOS TIEMPOS ESTIMADOS DE DURACION DE LAS ACTIVIDADES SON SUPUESTOS YA QUE SEGÚN LO INVESTIGADO VARIAN DE ACUERDO A EL TIPO DE PROYECTO Y LA MAGNITUD DEL MISMO			
NOTA 2: EN EL PRESENTE PROCESO DE FORMULACION DE EXPEDIENTES, TODAS LAS ACTIVIDADES SON CONSECUTIVAS A LA ANTERIOR			

Fuente: Elaboración propia

## Anexo No. 3 Matriz de Problemas en los Procesos de Expedientes para la ejecución presupuestaria de la Municipalidad de Quetzaltenango.

MATRIZ DE PROBLEMAS EN LOS PROCESOS DE EXPEDIENTES PARA LA EJECUCION PRESUPUESTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO.				
ENTREVISTADO	DEFICIENCIA	CAUSA	EFEECTO	PROPUESTA DE SOLUCION
A L C A L D E	Falta de personal suficiente y con mayor capacidad	Limitado presupuesto para funcionamiento para contratación	Incapacidad de cobertura de conformación de expedientes, lentitud en el proceso de conformación de expedientes, bajo nivel técnico en las planificaciones	Reorganización presupuestaria y de recurso humano en la DMP, y clasificar la formulación interna de expedientes (bajo impacto) y externa mediante servicios profesionales (Alto impacto)
	Gran numero de Items necesarios para conformar el expediente	La exagerada Burocracia Municipal, Divorcio existente entre la DMP, UDAIGM y Direccion Jurídica (Desconocimiento de la Ley), falta de un sistema informatico de soporte y control	Incremento en los tiempos de conformacion de expedientes, Temor por repercusiones de parte de la Contraloria de Cuentas	Reorganizar el listado de requisitos de conformacion de un expediente (Items), rigiendose estrictamente a lo solicitado por la ley general y la normativa Municipal (Evaluando la ultima si es estrictamente necesaria) y no debe de ser el mismo que se aplique a proyectos gestionados en otras instituciones del estado
	Lentitud en la elaboracion de dictámenes	Falta de personal adecuado, carencia de un sistema de informacion y de la misma informacion actualizada, Intereses personales (corupcion), Muchas veces Dictámenes innecesarios, poca coordinacion inter Dependencias e institucional	Dictámenes tardíos, Dictámenes poco precisos,	Elaborar un Manual de acuerdo a cada categoria de proyectos que describa claramente los dictámenes a solicitar y el tiempo que se asigna para su elaboracion
	Candados en la Ley	Desconocimiento del marco legal,	Temor en eficientar los procesos	El desconocimiento a la Ley no se debe considerar como candados
COLABORADORES DE LA DIRECCION MUNICIPAL DE PLANIFICACION.	Insuficiencia de material y equipo tecnico y de oficina	poco presupuesto de funcionamiento, engorros o poco practico sistema de compras municipal	Incapacidad de trabajo eficiente, imprecision en los resultados, retraso en el proceso de conformación de expedientes	Mejorar las condiciones de infraestructura de la DMP, y asignar recursos dentro del presupuesto para satisfacer los requerimientos necesarios reales (para que el funcionamiento de esta Direccion sea sostenible, debe considerarse tambien que la ejecucion del gasto público debe ser en un porcentaje de 70% proyectos de gasto o que no generan ingresos de vuelta a la municipalidad como pavimento de calles y un 30% proyectos de inversion que generen ingresos de retorno como mercados)
	Carencia de un Manual de Procesos real y eficiente, acorde a la variedad de proyectos a desarrollar	La costumbre a funcionar mediante procesos obsoletos aplicados en los años noventas, desinterés de parte de las autoridades ya que a medida que existe descontrol y desorden se incita a la corrupcion. Incapacidad de poder implementar nuevos sistemas, procesos y controles actualizados	Burocracia exagerada en la conformacion de expedientes, ineficiencia en el proceso que se sigue, alto nivel de corrupcion	Elaborar tecnica y administrativamente un manual actualizado de procesos que se sustente en la tecnologia, Diagramas de Ruta Critica, Ley general y experiencia tecnica, mismo que pueda ser administrado y controlado mediante un sistema informatico apropiado
	Carencia de un Sistema Informático de Control y seguimiento del desarrollo de proyectos	Falta de presupuesto adecuado, Carencia de Hardware adecuado, falta de Interes de las Autoridades	Descontrol total en la Formulación, Adjudicación y ejecucion de Proyectos	Desarrollo e implementacion de un Sistema Operativo que administre y controle los procesos y el recurso humano en todas las etapas de la ejecucion de proyectos
	BAJA EJECUCION PRESUPUESTARIA DE INVERSION	Todas las anteriores	Retraso en el desarrollo de infraestructura del municipio, Poca calidad de inversion del gasto publico, Incremento en proyectos de arrastre, Sobrevaloracion de Obras, Recurso economico perdido o latente, daño a la economía local, incumplimiento a la Ley, entre otros	Se debe contar con un plan de Desarrollo Municipal (para tener claro el rumbo a donde se quiera llevar el desarrollo), la conformacion de Expedientes de Proyectos debe realizarse en el año fiscal previo a el año de ejecucion presupuestaria teniendo una cartera de proyectos lista al momento de la elaboracion del POA (nunca conformar el mismo año de la ejecucion)

Fuente: Elaboración propia