

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“EL PRESUPUESTO POR ÁREAS DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE CONTROL  
EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR PARTE DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE  
SANTA CRUZ MICHAPA DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.”**

**TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:**

LUIS ANTONIO GONZALEZ MEJIA  
NELSON ALBERTO LOPEZ CARRANZA  
OLGA MILAGRO ZELADA GUERRERO

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**OCTUBRE 2012**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretario General : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Vice-decano : Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director : Lic. Rodolfo Santos Velásquez

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

OCTUBRE 2012

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente le agradezco a Dios todo poderoso, por darme fortaleza a mi espíritu a mi mente, por la salud física que siempre me ha brindado y me ha acompañado hasta este día, por lo que todo esto sea para la honra y gloria de su santo nombre. A mi padre **Nelson López** por darme siempre esas palabras de aliento, por su consejo. A mi madre **Gladys de López**, por darme ese ejemplo una persona luchadora y tenaz, por su cariño por motivarme para que yo pudiera alcanzar mis más anhelados sueños. A mi esposa **Araceli de López** por ser el apoyo incondicional en este arduo camino hacia la meta, a mis hermanos, familiares y amigos por la comprensión de no estar muchas veces con ellos.

**Nelson Alberto López Carranza**

Cada día es una oportunidad para hacer algo diferente, para mejorar, para aprender, para luchar y para triunfar muchos se quedan en el camino hacia este logro es por eso que agradezco primero a Dios que es el que me ha guiado y me ha fortalecido en todo momento, a mi padre **Luis Antonio González** porque siempre ha confiado en mí y siempre ha creído en mis objetivos, a mi hermana **Consuelo Arévalo** por su apoyo incondicional y por creer en mí, y a todos aquellos amigos y familiares que de una o de otra forma me apoyaron siempre les estaré infinitamente agradecido.

**Luis Antonio González Mejía**

Agradezco en primer lugar a Jehová Dios por permitirme alcanzar este triunfo, el cual me brinda un gran sentido de logro y satisfacción, a la vez deseo agradecer a mis padres **Saúl Zelada** y **Juany de Zelada** por su amor, apoyo incondicional y sobre todo por sus consejos lo que me permitió salir adelante a pesar de las dificultades, a mi esposo Marvin García quien desde que lo conocí me acompañó y apoyo durante y en la culminación de mi carrera y en especial dedico este esfuerzo a mi hijo **Gabriel Alejandro García Zelada** quien vino a darle felicidad a mi vida y motivos para seguir adelante.

**Olga Milagro Zelada Guerrero**

## INDICE

	PAGÍNA
<b>RESUMEN</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>ii</b>
<b>CAPITULO I</b>	
ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PRESUPUESTOS POR ÀREAS DE GESTIÓN	
A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA	1
1. ANTECEDENTES	1
2. MISIÓN	2
3. VISIÓN	2
4. SERVICIOS BÁSICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL	2
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA	3
6. FUNCIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL	4
7. MARCO LEGAL APLICABLE A LAS MUNICIPALIDADES	4
8. PRESUPUESTO 2011 DE LA ALCADIA MUNICIPAL DE SANTACRUZ MICHAPA DEL DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN	6
B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PRESUPUESTOS POR ÁREAS DE GESTIÓN	7
1. IMPORTANCIA	7
2. PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO	7
A. PROGRAMACIÓN	7
B. EQUILIBRIO	7
C. RACIONALIDAD	8
D. UNIVERSALIDAD	8
E. TRANSPARENCIA	8
F. FLEXIBILIDAD	8
G. DIFUSIÓN	9
3. CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO	9

A. DE FORMULACIÓN	9
B. DE APLICACIÓN	10
4. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO	10
5. FUNCIONES DEL PRESUPUESTO	11
6. CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO	12
A. SEGÚN SU FLEXIBILIDAD	12
B. SEGÚN EL PERIODO QUE CUBRAN	13
C. SEGÚN EL CAMPO DE APLICABILIDAD EN LA EMPRESA	13
D. SEGÚN EL SECTOR EN EL CUAL SE UTILICEN	13
7. BASE LEGAL REFERENTE A LOS PRESUPUESTOS	14
8. EL PROCESO PRESUPUESTARIO	17
A. FORMULACIÓN	17
B. APROBACIÓN	18
C. EJECUCIÓN	18
D. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	18
9. ÁREAS DE GESTIÓN PARA FINES PRESUPUESTARIOS	19
A. CONDUCCIÓN ADMINISTRATIVA	19
B. ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA Y SEGURIDAD CIUDADANA	19
C. DESARROLLO SOCIAL	20
D. APOYO AL DESARROLLO ECONÓMICO	20
E. DEUDA PÚBLICA	20
F. OBLIGACIONES GENERALES DEL ESTADO	20
G. PRODUCCIÓN EMPRESARIAL PÚBLICA	20
10. CODIGO O SIFRADO PRESUPUESTARIO	21
A. CONCEPTOS	21
B. ESQUEMA DE CODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	21
11. PROCESO DE FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA	23
A. COMITÉ TÉCNICO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO	23
B. DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES	24
C. ESTIMACIÓN PRELIMINAR DE INGRESOS	26
D. ESTIMACIÓN PRELIMINAR DE EGRESOS	26

E. PRESUPUESTO PRELIMINAR	27
1. ALCANCE DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR	27
2. CONSIDERACIONES BÁSICAS DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR	27
3. ELEMENTOS BÁSICOS DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR	29
4. REGISTRO DE LA INFORMACIÓN DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR	31
5. INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL PRESUPUESTO	32
F. PLAN ANUAL DE TRABAJO	33
1. ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA INSTITUCIONAL	35
2. UNIDADES PRESUPUESTARIAS	35
A. DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL	35
B. GESTIÓN OPERATIVA	36
3. LÍNEAS DE TRABAJO	37
G. PROYECTO DE PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	37
1. ANÁLISIS Y DISTRIBUCIÓN DEL TECHO PRESUPUESTARIO	38
2. CONSOLIDACIÓN DEL PROYECTO DE PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	39
12. MÉTODOS DE ESTIMACIÓN	40
A. MÉTODO DE REGRESIÓN LINEAL	40
B. MÉTODO DE PROMEDIO MÓVIL SIMPLE	40
C. PROMEDIO MÓVIL CENTRADO	40
D. TENDENCIAS	41
E. MÉTODO DE ASOCIACIÓN DE VARIABLES	41
13. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRADO	41

## **CAPÍTULO II**

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA.

A. DISEÑO METODOLÓGICO	42
B. MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA INVESTIGACIÓN	42
1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	42
2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	42

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
4. FUENTES DE INFORMACIÓN	43
A. FUENTES PRIMARIAS	43
B. FUENTES SECUNDARIAS	44
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	44
A. LA ENCUESTA	44
B. LA ENTREVISTA	45
C. LA OBSERVACION	45
C. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	45
D. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	46
1. UNIVERSO	46
E. TABULACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	46
1. TABULACIÓN	46
2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	47
F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	47
1. INSTRUMENTOS DE REGISTRO	51
2. INGRESOS Y EGRESOS MUNICIPALES	52
A. PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE INGRESOS	53
B. RUBROS DE AGRUPACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS	55
C. RUBROS DE AGRUPACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS	56
3. DISTRIBUCIÓN Y ASIGNACIÓN DEL FONDO DE DESARROLLO ECONÓMICOS Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS (FODES)	57
G. CONCLUSIONES RECOMENDACIONES	58
1. CONCLUSIONES	58
2. RECOMENDACIONES	59

### **CAPÍTULO III**

DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO POR ÁREAS DE GESTIÓN QUE CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR LA ASIGNACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS UTILIZADOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

A. IMPORTANCIA	60
B. DESARROLLO DEL PROYECTO	60
1. OBJETIVOS	60
A. GENERAL	60
B. ESPECÍFICOS	60
2. ÁMBITO DE APLICACIÓN	61
3. GUÍA METODOLÓGICA	61
4. DISEÑO DE UN MODELO DE ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO POR ÁREAS DE GESTIÓN	61
A. MISIÓN Y VISIÓN	61
1. MISIÓN	61
2. VISION	61
B. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ TÉCNICO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO	62
C. DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA	62
D. ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE POLÍTICAS	66
1. POLÍTICAS Y NORMAS PRESUPUESTARIAS MUNICIPALES CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO FISCAL 2012.	66
2. MARCO LEGAL	67
3. OBJETIVOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL	72
4. POLITICAS MUNICIPALES	72
A. POLITICAS GENERALES	72
B. POLITICAS ESPECIFICAS	73
E. ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA	77
F. FORMATOS DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO	79
G. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN HISTÓRICA DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	79



H. PROYECCIONES ESTADÍSTICAS	79
I. INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR DE INGRESOS Y EGRESOS FINANCIEROS	80
J. PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO MUNICIPAL	80
5. MÉTODO DE ESTIMACIÓN DE INGRESOS	81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	83

ANEXO 1:	GLOSARIO. INSTITUCIONES ADSCRITAS A LAS ÁREAS DE GESTIÓN.
ANEXO 2:	CUESTIONARIO TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS
ANEXO 3:	FORMATOS DEL PLAN ANNUAL DE TRABAJO. GUÍA METODOLÓGICA.

## RESUMEN

El Gobierno de El Salvador ha implementado como parte del proceso de modernización el Presupuesto General de la Nación, empleando la técnica por Áreas de Gestión, siendo las Dependencias Centralizadas y Descentralizadas de la República las obligadas a presentar su presupuesto bajo esta técnica. Sin embargo en la actualidad la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa no ha implementado adecuadamente la técnica, lo que conlleva a que esta no pueda orientar correctamente la asignación de recursos utilizados por objetivos o metas.

Dentro de las principales deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado, se identificó la necesidad de un instrumento técnico que oriente en el proceso de formulación presupuestaria y que a su vez aporte los conocimientos teóricos y técnicos al personal involucrado, a fin de contribuir a solventarla problemática existente. Dentro de los factores que influyen para que se den estas deficiencias es la centralización de la planificación y el proceso operativo de formulación presupuestaria, lo que con lleva a una participación parcial de los mandos medios, excluyendo la opinión y experiencia del personal involucrado directamente en la ejecución de los objetivos y proyectos de la municipalidad.

Por lo tanto se presenta a la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa el Diseño de un Sistema de Presupuesto por Áreas de Gestión que contribuya a la asignación y distribución de los recursos de forma eficiente, exponiendo las fases del proceso presupuestario.

## INTRODUCCIÓN

El Presupuesto del Sector Público es el instrumento de gestión para proyectar los ingresos y gastos públicos, que permite cumplir con la prestación de los bienes y servicios indispensables para la satisfacción de las necesidades de la población. De lo anterior radica la importancia de diseñar un Modelo de Anteproyecto de Presupuesto por Áreas de Gestión en la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa que ayude a eficientizar y mejorar la asignación de los recursos.

A continuación se presenta una breve descripción sobre el contenido de cada uno de los capítulos que comprende este Trabajo de Graduación.

El Capítulo I contiene aspectos generales de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa como son sus antecedentes, comisiones del Concejo Municipal, identificación de prioridades y las relaciones que tiene la Alcaldía con otras instituciones; así como los fundamentos teóricos sobre Presupuestos por Áreas de Gestión.

El Capítulo II muestra el diseño metodológico y las técnicas utilizadas en la investigación, el análisis e interpretación de los datos obtenidos y el diagnóstico de la situación actual. Además se formulan las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente el Capítulo III presenta la propuesta denominada el Diseño de un Sistema de Presupuesto por Áreas de Gestión que contribuya a eficientizar la asignación y distribución de los recursos en la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, Departamento de Cuscatlán” que comprende el desarrollo del proyecto, la elaboración de una guía metodológica que oriente al personal en el Proceso de Formulación Presupuestaria, definición de estructura presupuestaria que contribuya a mejorar y a eficientizar el destino de los recursos a través de la elaboración de un Plan Anual de Trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PRESUPUESTOS POR ÀREAS DE GESTIÓN**

#### **A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA**

##### **1. ANTECEDENTES**

Por Decreto Ejecutivo de 12 de agosto de 1872, el Presidente de la República y mariscal de campo don Santiago González erigió en pueblo, con el nombre de Santa Cruz, a los valles de Michapa, Las Animas y Los Rosales, ordenando: "que el Cabildo, Escuela e Iglesia del nuevo pueblo se edificaran en el paraje nombrado "El Amantó"; y que los vecinos de los tres valles mencionados procedieran a elegir un alcalde, dos regidores y un síndico, así como un juez de paz propietario y otro suplente". El Gobierno se comprometió a dar del Tesoro Nacional una cantidad conveniente para la construcción de los referidos.

Edificios y ordenó al Gobernador Departamental que diera posesión de sus cargos a los primeros municipales. En 1890 Santa Cruz Michapa tenía 1,600 habitantes.<sup>1</sup>

En la alcaldía solamente se custodian y resguardan documentos de principios de siglo XX. En el año de 1985 por causas del conflicto armado de El Salvador (1980 – 1989), esquirlas de fuego desperdigado, cayeron en el interior de la alcaldía, quemando fichas de cedulas. En la actualidad se tiene un archivo mas formalizado.

Entre los servicios que ofrece la Alcaldía y que forman parte de los archivos se encuentran: Nacimientos, matrimonios, defunciones, reposiciones varias, divorcios, adopciones, modificaciones varias, títulos de puesto a perpetuidad, etc. Trabajan en conjunto con ADESCOS (Asociación de Desarrollo Comunal) son familias que viven en la zona y están organizadas en asociaciones y que cuentan con el apoyo de la Municipalidad, busca ayuda para solventar sus carencias y mejorar sus condiciones de vida.

Anteriormente las instalaciones estaban ubicadas en una casa particular hasta 1970. A partir de 1971 se trasladan al actual local.

---

<sup>1</sup><http://www.fisd.l.gob.sv>

Su construcción estaba hecha de adobe, la cual fue afectada por los terremotos de 2001; al suscitar estos eventos nuevamente la alcaldía migro a una casa particular hasta que la reconstrucción se finalizó.

En septiembre de 2004 se terminó el nuevo edificio donde hoy se encuentran las instalaciones de la alcaldía frente al parque; su construcción de tipo mixta ambientada a épocas coloniales. El edificio cuenta con amplias instalaciones, piso cerámico, de un solo nivel, divisiones de madera, rótulos tallados en madera que identifican cada área de la alcaldía, fachada de construcción reciente tipo colonial, no posee aire acondicionado, ventilación e iluminación artificial adecuadas.<sup>2</sup>

## **2. MISIÓN**

Desarrollar el mejor número de obras en las diferentes áreas para la satisfacción de las necesidades colectivas, materiales y humanas a fin de lograr una mejor calidad de vida de todos los habitantes del municipio.<sup>3</sup>

## **3. VISIÓN**

Construir un municipio, ordenado, saludable, limpio, seguro y próspero con habitantes satisfechos, organizados y con deseos de seguir trabajando en el engrandecimiento de nuestra localidad.<sup>4</sup>

## **4. SERVICIOS BÁSICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL**

1. Alumbrado Eléctrico.
2. Aseo Público.
3. Registro del Estado Familiar.
4. Limpieza y Recolección de Desechos Sólidos.

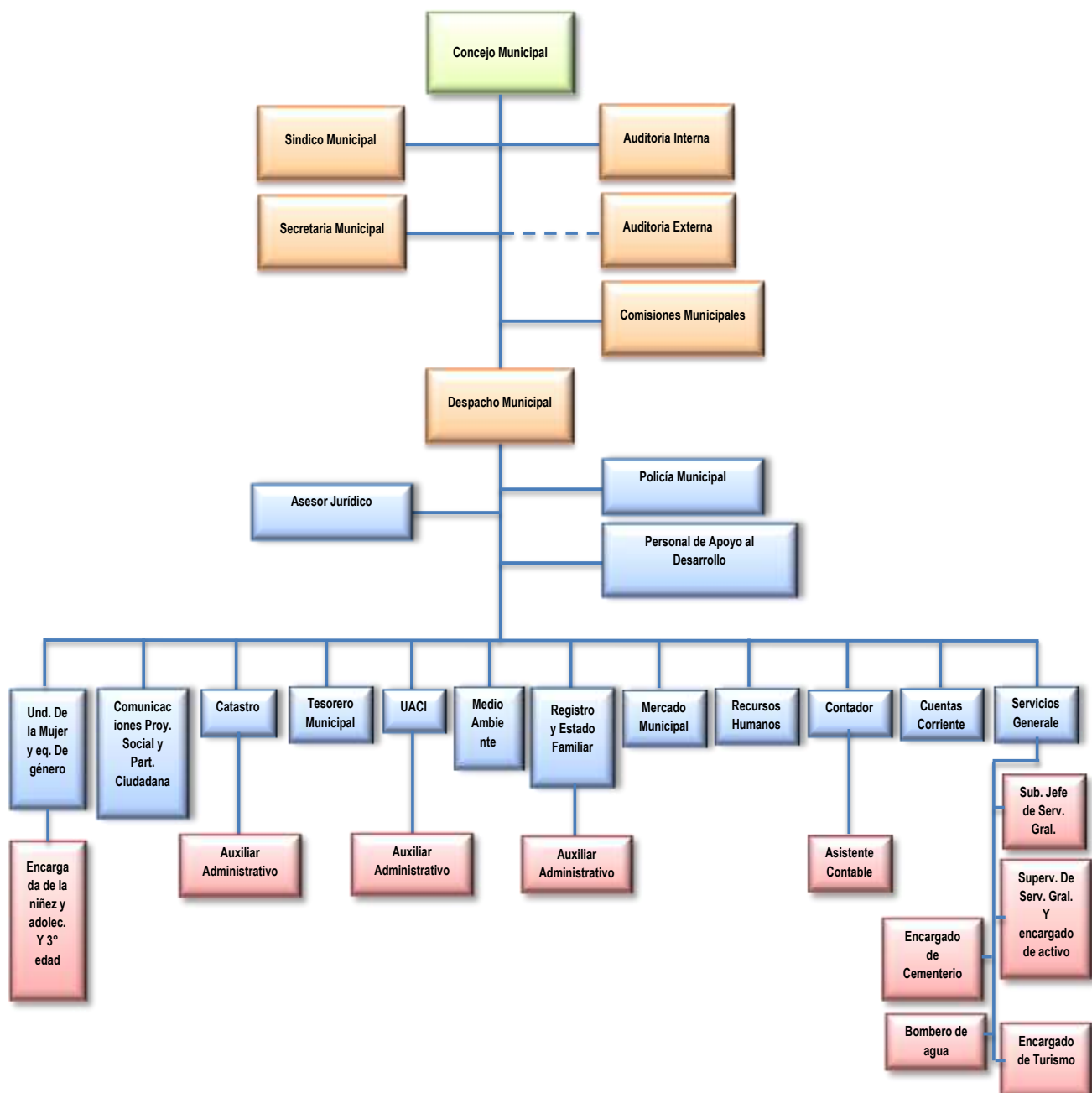
---

<sup>2</sup><http://censoarchivos.mcu.es/CensoGuia/historia.htm>

<sup>3</sup><http://www.alcaldiamichapa.com>

<sup>4</sup> ídem<sup>3</sup>

## 5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA<sup>5</sup>



<sup>5</sup> ídem3

## **6. FUNCIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL<sup>6</sup>**

Dentro de las funciones que competen a la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, se encuentran todas aquellas establecidas en el Artículo cuatro del Código Municipal en especial aquellas en las cuales debe de velar por el bien común de toda la población del Municipio, tales como:

- Elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo a nivel urbano y rural de la sociedad.
- La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.
- La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial en cuanto concierne a los intereses y fines específicos municipales.
- El impulso de turismo interno y externo, la regulación del uso y explotación de ríos y demás sitios propios del municipio.
- La promoción del desarrollo industrial, comercial, agrícola, artesanal y de los servicios.
- La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicios y otros similares.
- La formación del registro civil de las personas y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley.
- La creación impulso y regulación de los servicios que faciliten el mercado y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad.

## **7. MARCO LEGAL APLICABLE A LAS MUNICIPALIDADES**

Las municipalidades los iguales que las demás dependencias estatales están normadas por distintas leyes para el caso de las alcaldías las leyes son:

- Constitución de la República de El Salvador<sup>7</sup>

Según el Art. 203.- Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

<sup>6</sup> Código Municipal, Decreto Legislativo N° 274. de fecha 5 Febrero de 1986.

<sup>7</sup> Decreto Constitucional N° 38 de fecha 15 de diciembre de 1983

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

- Código Municipal<sup>8</sup>

En el Art. 2.- El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

El Municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del Gobierno Municipal.

- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública<sup>9</sup>

En el literal c) del artículo 2 enuncia lo siguiente: Las adquisiciones y contrataciones costeadas con fondos municipales, las que podrán ejecutar obras de construcción bajo el sistema de administración, a cargo del mismo Concejo y conforme las condiciones que señala esta ley.

- Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)<sup>10</sup>

Según el Art. 1.- Créase el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador, que podrá denominarse "FODES", el cual estará constituido por:

---

<sup>8</sup> Decreto Municipal N° 274 de fecha 31 de enero de 1986

<sup>9</sup> Decreto Legislativo N° 868, de fecha 5 de abril del 2000.

<sup>10</sup> Decreto Legislativo N°: 74 de fecha 8 de septiembre de 1988



Un aporte anual del Estado igual a siete por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado, a partir del ejercicio fiscal del 2005, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los Artículos. 4 y 4-A de esta Ley. El cual podrá financiarse con:

- a) Los subsidios y aportes que le otorgue el Estado.
- b) Aportes y donaciones.
- c) Préstamos externos e internos.
- d) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.

## 8. PRESUPUESTO 2011 DE LA ALCADIA MUNICIPAL DE SANTACRUZ MICHAPA DEL DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN<sup>11</sup>

Ingresos Municipales	Recursos Propios	Fondo General		Donaciones	Prest.Externos	Prest. Inter.
		FODES 25%	FODES 75%			
Ingresos por Impuestos proyectados	\$ 18,014.89					
Ingresos por Tasas y derechos proyectados	\$ 56,888.89					
Ingresos por bienes y servicios	\$ 14,852.00					
Ingresos Financieros y otros	\$ 14,928.91					
Saldos de años anteriores (cuentas por cobrar)	\$ 112,296.52					
Transferencias corrientes del sector Publico FODES 25%		\$ 225,119.07				
Transferencias de Capital del sector Publico FODES 75%			\$ 675,357.21			
Transferencias de Capital del sector Publico, Prestamo al Banco Internacional de Reconstruccion y Fomento (BIRF)				\$ 246,984.05		
Saldo en caja al 31/12/2010	\$ 28.60					\$ -
Saldos en bancos al 31/12/2010	\$ 18,690.22	\$ 165.50	\$ 17,679.30			
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 235,700.03</b>	<b>\$ 225,284.57</b>	<b>\$ 693,036.51</b>	<b>\$ 246,984.05</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

<sup>11</sup>ídem3

## **B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PRESUPUESTOS POR ÁREAS DE GESTIÓN**

Es un instrumento, en el cual se asignan recursos para el cumplimiento de los objetivos establecidos en los fines o funciones de una institución. Si aplicamos este concepto al ámbito del sector público “el Presupuesto será la herramienta que le permite cumplir con la producción de bienes y servicios públicos para la satisfacción de las necesidades de la población de conformidad al rol asignado al estado en la economía y sociedad del país.<sup>12</sup>

### **1. IMPORTANCIA <sup>13</sup>**

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

### **2. PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO<sup>14</sup>**

#### **A. PROGRAMACIÓN**

Por su propia naturaleza el Presupuesto tiene un contenido y forma de programación, es decir, se deben expresar con claridad los objetivos seleccionados, las acciones necesarias para alcanzarlas, los recursos estimados expresados en unidades respectivas y traducirlos a variables monetarias, lo que origina la necesidad de asignaciones presupuestarias.

#### **B. EQUILIBRIO**

Se refiere a la cobertura financiera del Presupuesto. El Presupuesto debe formularse en condiciones que el total de sus egresos sean equivalentes al total de los ingresos estimados a recolectarse y cualquier diferencia debe ser financiada por recursos provenientes de la capacidad de endeudamiento en los términos y niveles más realistas y concretos. El no cumplimiento de este principio significa dimensiones falsas del Presupuesto que pueden originar problemas económicos y monetarios al país.

---

<sup>12</sup>Enfoque Presupuestario: por Áreas de Gestión del Sector Público Marwick, Peat. Octubre, 1993

<sup>13</sup>Presupuestos Enfoque Moderno de Planificación y Control de los Recursos 2º Edición Editorial McGraw Hill Colombia 1998 Burbano Ruiz Jorge E.

<sup>14</sup>Enfoque Presupuestario: por Áreas de Gestión del Sector Público Marwick, Peat. Octubre, 1

### **C. RACIONALIDAD**

Relacionado con la “austeridad” en el manejo de los recursos, a través de elaborar Presupuestos en condiciones de evitar el gasto suntuario, así como impedir el desperdicio y mal uso de los recursos. Por otro lado, se relaciona con la aplicación de la “economicidad” en la satisfacción de las necesidades públicas, es decir, tratar de obtener lo más que se pueda gastando lo menos y mejor posible.

### **D. UNIVERSALIDAD**

Está referido al alcance institucional del Presupuesto, en el sentido de que se debe incorporar al Presupuesto todo lo que es materia de él, es decir, no debe quedar ninguna institución pública en forma extrapresupuestaria. Por otro lado, se refiere a la “unidad” del documento en cuanto a la integración de sus componentes para darle una “coherencia total”, y también a la unidad metodológica empleada en el proceso presupuestario.

### **E. TRANSPARENCIA**

Tiene que ver con la claridad, acuciosidad y especificación con que se expresan los elementos presupuestarios. Los documentos presupuestarios deben expresar en forma ordenada y clara, todas las acciones y recursos necesarios para cumplir con los objetivos. En lo referente a la acuciosidad, el Presupuesto debe expresarse con profundidad, sinceridad y honestidad.

Por último el Presupuesto debe “especificar” con precisión y realismo todos los flujos de ingresos y egresos, así como el financiamiento posible.

### **F. FLEXIBILIDAD**

El Presupuesto no debe contener “rigidez”, ni en su estructura ni tampoco en sus componentes. En su estructura, esta debe ser capaz de ser reorientada, modificada de acuerdo a la evaluación de los resultados, lo cual implica que no deben existir ni ingresos rígidos, ni gastos no modificables.

El otro sentido de este principio, tiene que ver con la “Unidad de Caja”, es decir, los ingresos deben constituir un solo fondo de cobertura de los egresos y la asignación debe hacerse en base a prioridades y competencias, lo que implica que no existan ingresos “pre-asignados” (afectando al gasto).

## **G. DIFUSIÓN**

El contenido del Presupuesto debe ser ampliamente difundido ya que constituye el esfuerzo del gobierno por atender los servicios que le han sido encomendados y los cuales son “financiados” con las contribuciones de todos los ciudadanos, a través del pago de sus impuestos y tarifas de servicios públicos

## **3. CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO<sup>15</sup>**

### **A. DE FORMULACIÓN**

#### **1. Adaptación a la entidad**

La formulación de un Presupuesto, debe ir en función directa con las características de la Empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; esto es, la adopción de un sistema de control presupuestario, no puede hacerse siguiendo un patrón determinado, aplicable a todo tipo de compañías, además El Presupuesto no es solo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases científicas de las operaciones pasadas de la compañía, en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras, de acuerdo con la:

#### **2. Planeación, Coordinación, y Control de Funciones**

Todos los actos en la vida, aun los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan; así por ejemplo, planea la familia sus vacaciones, el artista sus cuadros, el fabricante sus productos, etc. Quien haya de formular un Presupuesto debe por lo tanto, partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable, no, deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido; para lograrlo es imprescindible, coordinar y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo.

---

<sup>15</sup>Ídem llamada <sup>13</sup>

## B. DE APLICACIÓN

### 1. Elasticidad y criterio

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las organizaciones, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los Presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo estos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, entre otros.

## 4. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO<sup>16</sup>

Los Objetivos del Presupuesto son de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección, y Control; es decir, comprenden o están en todas las etapas del Proceso Administrativo, y no como todos los autores sobre la materia, que solo los enmarcan en la Planeación y en el Control, pocos agregan la Dirección. A continuación se definen los objetivos de los presupuestos:

- De Previsión (Preconocer lo necesario)

Concepto: Preparar de antemano lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

- De Planeación (¿Qué y cómo se va a hacer?)

Concepto: Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos.

El Presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo; pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información, básicamente estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar, y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. Entre los métodos más usuales para conseguirlo, está el de las tendencias y el de las correlaciones.

---

<sup>16</sup>Ídem llamada 13

- De Organización (¿Quién lo hará?)

Concepto: Estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles, y las actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y los objetivos señalados.

- De Coordinación o Integración (Que se haga y se forme en orden, en lo particular y en lo general)

Concepto: Desarrollo, mantenimiento, y consecución armoniosa de las actividades de la Entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio, entre las diferentes secciones que integran su organización.

- De Dirección (Guiar para que se haga)

Concepto: Función ejecutiva para guiar o conducir, e inspeccionar, o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

- De Control (Ver que se realice)

Concepto: Es la acción por medio de la cual, se aprecia si los planes y los objetivos se están cumpliendo.

## **5. FUNCIONES DEL PRESUPUESTO<sup>17</sup>**

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial. Este tema se tratará en la siguiente sección, una vez que hayamos considerado lo que la dirección espera de la actividad presupuestal.

De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

1. Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
2. La capacidad para pretender el desempeño.
3. El soporte para la asignación de recursos.
4. La capacidad para controlar el desempeño real en curso.

---

<sup>17</sup>Ídem llamada 13

5. Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
6. Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
7. Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
8. Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

## **6. CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO<sup>18</sup>**

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.

### **A. SEGÚN SU FLEXIBILIDAD**

Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados

Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.

De este modo se efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa.

Flexibles o Variables

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales.

---

<sup>18</sup>Ídem llamada 13

## **B. SEGÚN EL PERIODO QUE CUBRAN**

### 1. Corto Plazo

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

### 2. Largo Plazo

En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del Gobierno el horizonte de planteamiento consulta el período presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

## **C. SEGÚN EL CAMPO DE APLICABILIDAD EN LA EMPRESA**

### De Operación o Económicos

Incluye la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas.

Entre éstos podrían incluirse:

- Ventas.
- Producción.
- Compras.
- Uso de Materiales.
- Mano de Obra.
- Gastos Operacionales.

## **D. SEGÚN EL SECTOR EN EL CUAL SE UTILICEN**

### Presupuestos del Sector Público

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los



estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión de proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

#### Presupuestos del Sector Privado

Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.

### **7. BASE LEGAL REFERENTE A LOS PRESUPUESTOS**

Se refiere a la Ley, Orden Ejecutiva o Resoluciones que dispongan la creación de un organismo, programa o la asignación de recursos. La Base Legal representa un respaldo dentro de las organizaciones en lo concerniente a la creación o puesta en práctica de Programas, Sistemas, Asignación de Recursos, etc. Que permite un desarrollo constitucional y adecuado de los elementos antes mencionados.

Para efecto de un adecuado desarrollo de la investigación se toma en cuenta la información contenida en las siguientes leyes:

- Constitución de la República de El Salvador<sup>19</sup>

Art. 227. El Presupuesto General del Estado contendrá, para cada ejercicio fiscal, la estimación de todos los ingresos que se espera percibir de conformidad con las leyes vigentes a la fecha en que sea votado, así como la autorización de todas las erogaciones que se juzgue convenientes para realizar los fines del Estado.

El Órgano Legislativo podrá disminuir o rechazar los créditos solicitados pero nunca aumentarlos.

En el Presupuesto se autoriza la deuda flotante en que el Gobierno podrá incurrir, durante cada año, para remediar deficiencias temporales de ingresos.

Las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo y las entidades que se costeen con fondos del Estado o que tengan subvención de este, excepto las instituciones de crédito, se registrarán por Presupuestos Especiales y Sistemas de Salarios aprobados por el Órgano Legislativo.

---

<sup>19</sup>Decreto Constitucional N° 38 de fecha 15 de diciembre de 1983

Una ley especial establecerá lo concerniente a la preparación, votación, ejecución y rendición de cuentas de los Presupuestos, y regulará el procedimiento que deba seguirse, cuando al cierre de un ejercicio fiscal, no este aun en vigor el Presupuesto del nuevo ejercicio.

-Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado<sup>20</sup>

Art. 7 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado: Crease el Sistema de Administración Financiero Integrado, que en adelante se denominará "SAFI", con la finalidad de establecer, poner en funcionamiento y mantener en las Instituciones y Entidades del Sector Público en el ámbito de esta Ley, el conjunto de principios, normas, organizaciones, programación, dirección y coordinación de los procedimientos de Presupuesto, Tesorería, Inversión y Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

El SAFI estará estrechamente relacionado con el Sistema Nacional de Control y Auditoría de la Gestión Pública, que establece la Ley de la Corte de Cuentas de la República.

Art. 20 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado: El Subsistema de Presupuesto comprende los principios, técnicas, métodos y procedimientos empleados en las diferentes etapas o fases que integran el Proceso Presupuestario.

Art. 22 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado: El Presupuesto General del Estado y los demás Presupuestos del sector público, en el ámbito de la presente Ley, se estructurarán con arreglo a los principios presupuestarios, especialmente de universalidad, unidad, equilibrio, oportunidad y transparencia.

Art. 31 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado: El proceso presupuestario comprende las etapas de Formulación, Aprobación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación del Presupuesto; fases que se realizan en los ejercicios fiscales previo y vigente.

- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública<sup>21</sup>

Art. 16 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública: Todas las instituciones deberán hacer su programación anual de adquisiciones y contrataciones de bienes, construcción de obras y contratación de servicios no personales, de acuerdo a su plan de trabajo y en su Presupuesto Institucional, el cual será de carácter público. A tal fin se deberá tener en cuenta, por lo menos:

---

<sup>20</sup>Decreto Legislativo N° 516 de Fecha 23 de Noviembre de 1995

<sup>21</sup>Decreto Legislativo N° 868, del 5 de abril del 2000

- a) La política anual de adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública, dentro de los límites establecidos en el literal a) del Art. 6 de esta Ley.
- b) Las disposiciones pertinentes de acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.
- c) Las existencias en inventarios de bienes y suministros.
- d) Los estudios de pre inversión que se requieran para definir la factibilidad técnica, económica y ecológica, en la realización de una obra.
- e) Las acciones previas, durante y posteriores a su ejecución, incluyendo las obras principales, complementarias y accesorias, así como aquellas que sirvan para ponerlas en servicio, definiendo metas a corto y mediano plazo; y,
- f) La calendarización física y financiera de los recursos necesarios para su ejecución, los gastos de operación y los resultados previsibles, las unidades responsables de su ejecución, las fechas previstas de iniciación y terminación de cada obra, las investigaciones, los planos, los proyectos, especificaciones técnicas, asesorías, consultorías y estudios que se requieran, incluyendo los proyectos técnicos económicos que sean necesarios.

- Código Municipal<sup>22</sup>

Art. 72.- Los municipios están obligados a desarrollar su actuación administrativa y de gobierno, por un Presupuesto de Ingresos y Egresos aprobado con iguales formalidades que las ordenanzas y con el voto de los dos tercios de los Concejales.

Art. 75.- El presupuesto de ingresos contendrá la enumeración de los diversos ingresos municipales cuya recaudación se autorice, con la estimación prudencial de las cantidades que se presupone habrán de ingresar por cada ramo en el año económico que deba regir, así como cualesquiera otros recursos financieros permitidos por la ley.

Se prohíbe la estimación de ingresos que no tengan base legal para su percepción cierta y efectiva.

Art. 76.- El presupuesto de egresos contendrá las partidas correspondientes para la atención de las funciones, actividades y servicios municipales, así como las que correspondan a inversiones y a aportes para fundaciones, empresas, sociedades, instituciones municipales autónomas y demás organismos de carácter municipal o intermunicipal.

---

<sup>22</sup>Decreto Legislativo N° 274, 5 Febrero de 1986.

-Ley del fondo para el desarrollo económico y social de los Municipios (FODES)<sup>23</sup>

Esta Ley cuenta con dos instrumentos legales: su Ley de Creación y el Reglamento, que entraron en vigencia a partir del 23 de Septiembre de 1988 y 25 de Marzo de 1998 respectivamente. Este fondo es creado por mandato constitucional, para la inversión en proyectos que beneficien el desarrollo de los Municipios, así como para sufragar algunos gastos de funcionamiento de la entidad Municipal.

En consecuencia de lo anterior, los Concejos Municipales son los responsables de administrar y utilizar los recursos asignados en una forma transparente, con eficiencia y eficacia, para ello deberán observar lo siguiente: EL ISDEM transfiere a los Municipios fondos destinados a la inversión en el desarrollo de proyectos, y fondos destinados a gastos de su funcionamiento.

## **8. PROCESO PRESUPUESTARIO<sup>24</sup>**

### **Etapas de proceso**

Según el Art. 31 de la Ley AFI el proceso presupuestario comprende las etapas de formulación, Aprobación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación del presupuesto; fases que se realizan en los ejercicios fiscales previos y vigentes.

### **A. FORMULACIÓN**

Para realizar una correcta programación y formulación presupuestaria es necesario realizar un minucioso análisis de los resultados de ejercicios presupuestarios anteriores que sustenten la estimación de los elementos del nuevo presupuesto; También es necesario, evaluar el presupuesto vigente a efectos de relacionar lo deseable con lo posible.

Formular un presupuesto significa algunos pasos, que implica efectuar trabajos de tipo especializado de acuerdo a las características institucionales y también de conformidad al marco legal. En general se puede distinguir los siguientes:

- Comité Técnico de formulación del presupuesto.
- Definición de políticas.
- Estimaciones preliminares: Ingresos y Egresos.

---

<sup>23</sup>Decreto Legislativo N° 74, 8 Septiembre de 1988.

<sup>24</sup>Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, Art. 31.

- Presupuesto preliminar: alcance, objetivos y metas, registro e integración de la información del presupuesto preliminar.
- Plan Anual de trabajo.
- Proyecto de presupuesto institucional: análisis y distribución del techo presupuestario consolidación del proyecto de presupuesto.

## **B. APROBACIÓN**

Es una fase eminentemente política que concluye con la sanción del documento presupuestario. Sin embargo, es recomendable que la aprobación del nuevo presupuesto se haga en un período que deje un adecuado espacio de tiempo para el conocimiento del presupuesto por las unidades ejecutoras y para la preparación de la ejecución presupuestaria en forma oportuna.

## **C. EJECUCIÓN**

Constituye la movilización de los recursos a efecto de llevar a cabo las acciones y procesos previstos en el plan de trabajo para lograr los resultados en términos de objetivos y metas que figuran en el presupuesto aprobado. Desde el punto de vista financiero, la ejecución presupuestaria comprende al presupuesto de ingresos como al presupuesto de egresos.

La coordinación de ambos permitirá que los resultados se obtengan en la forma más adecuada y oportuna.

## **D. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA**

Art. 47 La Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado

**SEGUIMIENTO:** afirma que el seguimiento de la ejecución presupuestaria es la actividad de supervisión e información directa de los recursos previstos y obtenidos en la programación de la ejecución presupuestaria.

**EVALUACIÓN:** Es el análisis crítico de los resultados físicos y financieros obtenidos de la ejecución presupuestaria en relación con su respectiva programación. Estas dos fases comprenden el acompañamiento de la ejecución presupuestaria a través de la verificación de los resultados parciales que se van obteniendo en un período de la Programación de la Ejecución Presupuestaria (PEP), así como su análisis al finalizar este periodo.

El seguimiento y evaluación comprende las etapas siguientes:

- Medición de resultados de la ejecución presupuestaria.
- Determinación y análisis de las desviaciones presentadas.

## **9. ÁREAS DE GESTIÓN PARA FINES PRESUPUESTARIOS<sup>25</sup>**

Este nivel de la estructura presupuestaria identifica los destinos de la asignación de recursos de una forma agregada, capaz de cuantificar de manera global los flujos presupuestarios en los grandes propósitos que debe cumplir el Gobierno en la prestación de servicios a la sociedad. Estas Áreas de Gestión y las instituciones adscritas a ellas son:

### **A. CONDUCCIÓN ADMINISTRATIVA**

Comprende los servicios que tradicionalmente debe brindar el Estado en forma permanente, para satisfacer necesidades públicas de tipo global que la sociedad requiere para su normal funcionamiento; tales como la defensa del territorio nacional, las relaciones internacionales, la recolección de los ingresos públicos, la administración y fiscalización de la Hacienda pública entre los principales. Incluye a las instituciones descentralizadas que no tengan características de Empresas Públicas.

### **B. ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA Y SEGURIDAD CIUDADANA**

Se consideran en ésta área de gestión las acciones que debe desarrollar el sector público, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los derechos y obligaciones de la población, la administración de justicia y la recuperación de la población electiva.

---

<sup>25</sup>Enfoque Presupuestario por áreas de gestión, Ministerio de Hacienda, Dirección General de Presupuestos de sector público, Octubre 1993

### **C. DESARROLLO SOCIAL**

Corresponde a los servicios que presta el Gobierno para mejorar la calidad de vida de la población en especial la de menores ingresos, a efecto de lograr su mejor incorporación al sistema económico y para alcanzar su bienestar. También se agrupan en esta área las instituciones descentralizadas vinculadas a los ramos citados, siempre que no estén organizadas y legisladas como empresas públicas.

### **D. APOYO AL DESARROLLO ECONÓMICO**

Las acciones de regulación, promoción e investigación y asistencia en apoyo a la producción y distribución de satisfactores de la población (Bienes y Servicios) forman parte de esta área de gestión. Asimismo, se considera el apoyo económico a través del mantenimiento, rehabilitación y ampliación de la infraestructura para el mejor desempeño del sistema productivo. Se consideran también las instituciones descentralizadas que no tengan características de empresa pública.

### **E. DEUDA PÚBLICA**

Se considera en esta área el manejo de la deuda pública en lo referente a la atención de su servicio, tanto para el mercado interno como para el mercado externo. En el caso de los egresos del presupuesto ordinario, estos forman parte del ramo de Hacienda en el caso de los presupuestos especiales, estos egresos forman parte de cada presupuesto de la respectiva institución descentralizada.

### **F. OBLIGACIONES GENERALES DEL ESTADO**

Representa el monto de recursos financieros destinado a los aportes, cuotas, subsidios y subvenciones, y otros compromisos que el Gobierno debe atender de conformidad a la legislación vigente.

### **G. PRODUCCIÓN EMPRESARIAL PÚBLICA**

Comprende la producción de bienes y servicios a cargo de las empresas públicas para la satisfacción de necesidades del mercado nacional e internacional. Las empresas se agrupan en productoras de bienes y productoras de servicios.

## 10. CODIGO O CIFRADO PRESUPUESTARIO

### A. CONCEPTOS

El clasificador presupuestario es un criterio normativo que sirve para agrupar en rubros y cuentas los recursos y gastos de acuerdo a determinados elementos de análisis. Además conforman una red de información adecuada a las necesidades del Gobierno haciendo posible el análisis objetivo sobre la gestión del sector público.

### B. ESQUEMA DE CODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

El presupuesto por Áreas de Gestión, pretende simplificar la instrumentación de todo proceso presupuestario. La codificación (cifrado presupuestario) se ha diseñado de tal forma que permita acelerar dicho proceso.

Ejemplo:

1	2	3	4	5	6	7
2011	4602	4	01	01	21	1
CIFRA PRESUPUESTARIA		2011-4602-4-01-01-21-1				

La explicación del cifrado presupuestario de detalla a continuación:

#### 1. Ejercicio Fiscal

Se utilizan cuatro dígitos que representan el año fiscal para el cual se prepara el Proyecto de Presupuesto. Para el ejemplo el numero 2009 representa en año para el cual se prepara el presupuesto.

#### 2. Institución

Corresponde al nombre de la institución ya sea del Gobierno Central o Descentralizada, señalando el código que lo identifica según el Manual de Clasificación para las Transacciones Financieras del Sector Público, para el ejemplo 4602 Corporación Salvadoreña de Turismo.

#### 3. Área de gestión

Se identifica a la institución en el área que le corresponde de según la clasificación institucional por Área de Gestión que contiene el “Manual de Clasificación para las Transacciones Financieras del Sector Público”; en el ejemplo el dígito 4 representa el Apoyo al Desarrollo Económico.



#### **4. Unidad Presupuestaria**

Las Unidades Presupuestarias son las que constituirán los niveles de la estructura presupuestaria en los que se realizará la asignación de recursos.

Se determinará la responsabilidad en la gestión presupuestaria y se realizará el seguimiento y evaluación de los resultados presupuestarios.

Este grupo se define con dos dígitos que representarán a cada elemento básico de la estructura presupuestaria que ha sido definida por la Institución para la asignación de recursos; su cobertura permitirá hasta 99 unidades

#### **5. Línea de trabajo**

Se encarga de consignar el nombre de conformidad a la estructura definida. Es este ejemplo el 01 representa Dirección y Administración.

#### **6. Clasificación económica**

Anotar el código que identifica a la Clasificación Económica de Gastos por Unidad Presupuestaria/Línea de Trabajo de acuerdo al Manual de Clasificación para las Transacciones Financieras del Sector Público. Para el ejemplo el 21 indica la los Salarios.

#### **7. Fuente de financiamiento**

Para indicar la fuente de financiamiento se utilizará un crédito que reflejará el origen de los recursos que permitirán la realización de un gasto. Los códigos son:

1 Fondo General

2 Recursos Propios

3 Préstamos Externos

4 Prestamos Internos

5 Donaciones

## **11. PROCESO DE FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA<sup>26</sup>**

### **A. COMITÉ TÉCNICO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO**

El Ciclo Presupuestario para las Unidades Financieras Institucionales comienza con la conformación del Comité Técnico para coordinar y desarrollar el Proceso de Formulación Presupuestaria. El Comité será propuesto por el Jefe de la Unidad Financiera Institucional al inicio de cada ejercicio fiscal, al Titular o Máxima Autoridad de la entidad, debiendo estar integrada como mínimo así:

- Titular de la Entidad o su Representante
- Jefe UFI
- Asesores
- Responsables de las Unidades Secundarias
- Jefes de las Unidades Secundarias Ejecutoras Financieras USEFI
- Técnicos Unidades Financieras Institucionales UFI.
- Responsable Institucional de los Proyectos de Inversión.
- Funcionarios de nivel jerárquico que estén involucrados en el cumplimiento de las políticas institucionales.

El Comité Técnico de Formulación será coordinado por el Jefe UFI y debe ser ratificado por la Titular o máxima autoridad de la Entidad.

El Comité tendrá entre sus principales atribuciones las siguientes:

1. Definir la Política Institucional y sus objetivos prioritarios para cada ejercicio fiscal.
2. Realizar estimaciones preliminares de ingresos y gastos.
3. Analizar la estructura Organizacional de la Institución.
4. Establecer las consideraciones básicas y los lineamientos para la elaboración del Plan Anual de trabajo y el Presupuesto Preliminar.
5. Consolidar la información generada por todos los niveles organizacionales dentro del Presupuesto preliminar.
6. Analizar el Techo Presupuestario asignado en la Política Presupuestaria de Gobierno elaborada por el Ministerio de Hacienda y aprobada por el Consejo de Ministros, debiendo proponer al Titular o máxima autoridad la distribución interna del mencionado techo presupuestario.

---

<sup>26</sup> Manual de Procedimientos del Ciclo Presupuestario Fase: Formulación, Ministerio de Hacienda.

7. Definir y validar la estructura presupuestaria para el año objetivo a presupuestar.
8. Integrar y consolidar el Plan Anual de Trabajo, como componente esencial del Proyecto de Presupuesto Institucional.
9. Establecer internamente los períodos de entrega de la información del Presupuesto Preliminar, así como del Proyecto de Presupuesto.
10. Presentar al Titular o máxima autoridad de la Institución, el Plan Anual de Trabajo y el Proyecto de Presupuesto Institucional para su respectiva validación.

## **B. DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

Definir las políticas institucionales es un proceso fundamental y prioritario para desarrollar eficazmente el proceso de Formulación del Proyecto de Presupuesto Institucional, ya que en ellas se determinan las orientaciones, disposiciones, prioridades, normas y estrategias que orientan a todos los niveles de la estructura organizacional, a la consecución de los objetivos y metas institucionales en un periodo determinado.

Para definir y proponer las Políticas Institucionales para el año objetivo, es indispensable realizar durante el primer trimestre de cada ejercicio, una serie de análisis y estudios técnicos sobre la gestión administrativa financiera de la institución, los cuales deben llevarse a cabo con eficiencia y eficacia, a efecto de que las políticas tengan bases firmes y consistentes.

El primer requisito para definir políticas institucionales, es saber claramente cual es la razón de ser de la institución, es decir, para qué ha sido creada, qué espera lograr y en qué tiempo; por lo tanto es importante que el Comité Técnico considere tres preguntas básicas, las cuales son aplicables a cualquier institución o entidad del Sector Público:

- a. ¿Qué bienes y servicios, intermedios y finales, se brindarán y a que Áreas de Gestión van dirigidos?
- b. ¿Cuáles son los objetivos institucionales a alcanzar en un periodo determinado?
- c. ¿Cómo se deben orientar las actividades para la consecución de los objetivos?

Las respuestas a estas preguntas permitirán al Comité Técnico de Formulación tener un marco de referencia que sirva de guía para orientar los recursos humanos, materiales y financieros hacia las diferentes actividades que se realicen para los consecución de los objetivos institucionales; por lo

tanto, a continuación se señalan algunos instrumentos legales y técnicos que pueden aportar elementos importantes para contestarlas:

1. Constitución de la República de El Salvador
2. Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo
3. Leyes de Creación Institucionales
4. Plan de Gobierno
5. Políticas y Programas de Inversión Pública

El Comité Técnico debe revisar, analizar y discutir cuidadosamente estos instrumentos, ya que en ellos se pueden identificar plenamente los servicios intermedios y finales que la entidad brinda a la sociedad y a la economía del país, así como también se pueden determinar los propósitos que esperan alcanzar en el año a presupuestar, con lo que se estaría disponiendo de los insumos básicos para la definición y redacción de las Políticas Institucionales. Posterior a este paso, el Comité debe proceder a estructurar el contenido de cada una de las políticas, el cual debe precisar entre otras cosas lo siguiente:

1. Objetivos Institucionales
2. Prioridades institucionales por Áreas de Gestión
3. Proyectos de inversión a ejecutar
4. Normas generales y específicas
5. Estrategias operativas
6. Métodos y procedimientos
7. Cronograma de actividades y responsables

Definidas las políticas institucionales, el Comité Técnico las someterá a aprobación del Titular o Máxima

Autoridad (en aquellos casos que estos no participen en el Comité), y una vez aprobadas, se deberán comunicar a los responsables de los distintos niveles de la estructura organizacional, de tal manera que estos establezcan un marco de referencia sobre el cual, conjuntamente con el personal a su cargo, desarrollen las acciones tendientes a la consecución de los objetivos de las mismas.

### **C. ESTIMACIÓN PRELIMINAR DE INGRESOS**

Para la estimación de ingresos debe tomarse en cuenta los siguientes elementos:

- a. Conocimiento de las distintas fuentes de recursos que van a financiar el presupuesto institucional, tales como: Venta de Bienes y Servicios, Ingresos Financieros y otras Transferencias Corrientes, Venta de Activos Fijos, Transferencias de Capital, Recuperación de Inversiones Financieras, Endeudamiento Público y Donaciones, entre otras.
- b. Recopilación de datos estadísticos sobre el comportamiento de las fuentes de ingresos mencionados anteriormente, durante el ejercicio cerrado contablemente, evaluando su rendimiento con relación al cumplimiento de metas y objetivos de las políticas institucionales.
- c. Identificación de los periodos de estacionalidad de los ingresos.
- d. Definición de ciertas variables específicas que puedan afectar la evolución de los rubros a proyectar en el año objetivo.
- e. Establecimiento de políticas o normas institucionales para la generación de recursos en el año objetivo, las cuales pueden estar referidas a la aplicación de nuevas tarifas, prestación de nuevos servicios, modificaciones al aporte y contribuciones a la seguridad social, etc.

Las estimaciones deben realizarse según las características específicas de cada fuente de ingresos, teniendo además como referencia las diferentes bases legales vigentes, así como los aspectos coyunturales que puedan afectar directamente las estimaciones; también es fundamental apoyarse en los grandes avances que ha experimentado la informática como instrumento tecnológico.

Las estimaciones preliminares de ingresos y gastos permitirán al Comité Técnico conocer el probable escenario presupuestario que dispondrá para la formulación del Proyecto de Presupuesto Institucional del año objetivo, lo cual facilitará definir las prioridades necesarias que conlleven a la elaboración del Presupuesto Preliminar y el Plan Anual de Trabajo.

### **D. ESTIMACIÓN PRELIMINAR DE EGRESOS**

Los elementos a considerar para realizar dichas estimaciones son los siguientes:

- a. Considerar los resultados presupuestarios del último año cerrado contablemente, lo cual consiste en analizar el comportamiento de la ejecución de los recursos financieros y su compatibilización con los resultados físicos, según la estructura presupuestaria establecida para ese periodo.

b. Considerar el grado de avance de la ejecución financiera y presupuestaria del año en curso, que permita tener un panorama parcial de cómo se van a comportar los diferentes rubros de agrupación de gastos, en lo que resta del ejercicio fiscal.

c. La programación de los recursos de los proyectos de inversión, debe ser congruente con la programación de la inversión presentada a la Dirección General de Inversión y Crédito Público.

Cabe señalar que aquellos rubros de gasto que por su naturaleza tienen la característica de ser fijos o rígidos a corto plazo, como por ejemplo: Remuneraciones, Amortización de Endeudamiento Público, Gastos Financieros y Otros, etc.; su estimación preliminar deberá considerar las normas, políticas y cualquier aspecto legal que se encuentre vigente con relación a los rubros antes mencionados.

## **E. PRESUPUESTO PRELIMINAR**

Con el propósito de involucrar a todos los niveles de la estructura organizacional en el Proceso de Formulación Presupuestaria, se debe elaborar el Presupuesto Preliminar que permita fortalecer y consolidar la información que va a contener el Plan Anual de Trabajo y el Proyecto de Presupuesto Institucional por Áreas de Gestión.

### **1. ALCANCE DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR**

La elaboración de dicho instrumento debe iniciarse durante la primera quincena de enero, y requiere la participación de toda la estructura organizacional de la institución ya que debe partir desde los niveles locales de atención (operativos), hasta lograr mediante un proceso de integración sucesiva, la consolidación de recursos, metas y objetivos institucionales. El Presupuesto Preliminar deberá estar finalizado conjuntamente con el Plan Anual de Trabajo, a más tardar el 30 de Marzo de cada año.

### **2. CONSIDERACIONES BÁSICAS DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR**

La elaboración del Presupuesto Preliminar es de carácter vital y tiene entre otras finalidades, las siguientes:

a. Mejorar la capacidad para formular el Plan Anual de Trabajo y el respectivo Proyecto de Presupuesto Institucional, ya que se dispondrá de mayores insumos, lo cual se reflejará en la calidad de dichos documentos.

- b. Optimizar la racionalidad en la asignación de los recursos financieros, orientándolos al logro de los propósitos y objetivos prioritarios.
- c. Involucrar a los responsables de los diferentes niveles de la estructura organizacional, en el proceso de elaboración del presupuesto preliminar y el plan anual de trabajo, el cual será la base del Proyecto de Presupuesto a Presentar de conformidad a la Ley.
- d. Establecer un primer estimado formal de los objetivos y metas por alcanzar en el ejercicio (n+1), de las instituciones del sector público y sus respectivos costos. Considerando que: n-1 corresponde al año anterior, n es el año en curso y n+1 se interpreta como el año siguiente.
- e. Facilitar el cumplimiento de los plazos fijados para la presentación del Plan Anual de Trabajo y el Proyecto de Presupuesto al Subsistema de Presupuesto. A efecto de contar con un Presupuesto Preliminar que cumpla con lo descrito anteriormente, es preciso que el Comité Técnico defina elementos de juicio que consideren los criterios que a continuación se señalan:
  - a. Establecer en orden descendente y por el grado de importancia, los propósitos de las Políticas Institucionales, especificando en primer lugar aquellos que son prioritarios para el logro de los objetivos y metas institucionales.
  - b. Identificar a los responsables dentro de la organización institucional, cuya gestión operativa contribuya al cumplimiento de las Políticas definidas, de conformidad al grado de prioridad de los objetivos antes mencionados.
  - c. Los niveles superiores comunicarán a los distintos niveles intermedios y operativos que estén bajo su dependencia jerárquica, los objetivos que le corresponden alcanzar dentro de las políticas institucionales, teniendo que definir las actividades estratégicas a desarrollar (que también deben clasificarse por orden de prioridad) para la consecución de dichos objetivos.
  - d. Posteriormente los mandos intermedios tendrán que desagregar dichos objetivos (específicos) en los siguientes niveles de la estructura organizacional y así sucesivamente hasta llegar a los niveles operativos, estableciendo siempre el orden por su grado de importancia y prioridad.
  - e. Finalmente los niveles operativos que son los centros de atención local de cada Institución, procederán a definir las metas que esperan alcanzar en el año n + 1, teniendo que ser expresadas con sus correspondientes unidades de medida. En ese sentido deberán proyectar en cantidades

físicas y financieras los rubros que se van a requerir para contribuir de manera concreta y efectiva al logro de la gestión institucional.

f. En los casos de las Instituciones Descentralizadas, las Unidades responsables de la recaudación de ingresos deberán efectuar el cálculo de los recursos propios ya sea por venta de bienes los servicios, para el año objetivo (n+1), considerando el volumen de producción, la proyección de venta estimadas, la cantidad de población proyectada a ser atendida (servicios), el índice de precios y los incrementos en las tasas de los servicios.

g. Las Entidades que por la naturaleza de su gestión, ejecuten su presupuesto en forma desconcentrada a través de las Unidades Secundarias Financieras Institucionales, serán las responsables de desarrollar el proceso descrito anteriormente.

### **3. ELEMENTOS BÁSICOS DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR**

El Presupuesto Preliminar se rige por las políticas y objetivos institucionales de carácter permanente o coyuntural estipuladas por el Titular de la Entidad a propuesta del Comité Técnico de Formulación del Presupuesto. Es importante mencionar que la cuantificación de metas se hace con la finalidad de compatibilizar los recursos asignados con las prioridades institucionales, delimitadas al techo presupuestario otorgado por el Ministerio de Hacienda.

A efecto de facilitar la elaboración del Presupuesto Preliminar, es importante definir conceptualmente algunos de los elementos que la institución debe desarrollar previamente y que deben contener como mínimo

#### **a. Objetivos**

Los objetivos son los propósitos específicos que se pretenden alcanzar para el ejercicio fiscal que se proyecta y que contribuyen al logro de las Políticas Institucionales. En otras palabras, puede decirse que son logros deseados o resultados esperados que constituyen una mejora tangible sobre las condiciones existentes y además establecen líneas de acción que dirigen a la Institución para el cumplimiento de su Misión y Visión.

Cada objetivo que se plantee debe involucrar una serie de tareas o proyectos, por lo cual deben ser expresados en términos claros, sencillos, concretos, medibles y para una dimensión de tiempo



específico, en este caso, el año a presupuestar; además tienen que cumplir con los estándares que tipifican a un objetivo de manera racional.

A continuación se describen algunos criterios que deben tomarse en cuenta para la definición y redacción de los objetivos:

1. Iniciar siempre con un verbo
2. Debe especificar un solo resultado a alcanzar.
3. Determinar el tiempo en que se va a lograr su cumplimiento.
4. Identificar “qué hacer” y “cuando”; evitando expresar “por qué” y “como”.
5. Redactar en la medida de lo posible, en términos tangibles, es decir, que pueda verificarse su cumplimiento.
6. Desafiante para quienes van a participar directamente en su logro, por lo que deben ser fácilmente entendibles.
7. Reales o alcanzables y por lo tanto, compatibles con la capacidad instalada de la organización.
8. Pertinentes y orientados a un fin común, es decir, interrelacionados plenamente con las Políticas Institucionales definidas por el Comité Técnico y aprobadas por el Titular o Máxima Autoridad de la entidad.
9. Debe ser consistente con el techo financiero preliminar establecido para cada unidad.

La definición de objetivos que cumplan con los criterios señalados anteriormente, es de mucho valor para la elaboración del Presupuesto Preliminar ya que representan la base para una programación eficiente y efectiva de los recursos humanos, materiales y financieros.

#### b. Metas

Una meta es la cuantificación de los objetivos, en tal sentido, estas tienen que expresarse en términos cuantitativos y cualitativos, además deben ser lo suficientemente específicas para proporcionar una orientación y motivación a los que participen en su desarrollo.

El responsable de cada nivel de la estructura organizacional, debe definir sus metas a alcanzar en función a los objetivos planteados, para lo cual debe cuantificar los servicios que se generarán, identificando la unidad de medida respectiva y el monto de recursos por cada una de ellas

c. Unidad de medida

Identificar las Unidades de Medida resulta de suma importancia para establecer las metas, ya que éstas permiten medir y evaluar el cumplimiento de las mismas.

La Unidad de Medida es la expresión o el término que describe los resultados de la gestión presupuestaria, en un período determinado, ya sean estos productos o servicios finales e intermedios; su determinación casi siempre está relacionada con la identificación del objeto que conlleva su materialización. Generalmente se expresan en términos cuantitativos de “cuando” y “cuanto”, por lo cual tiene que ser específica, realista, representativa y factible; además debe constituir una medida de registro ya que esta orientada a actividades de control, tales como el seguimiento y evaluación.

d. Detalle de recursos humanos, bienes y servicios

En esta etapa se deberá determinar la planta de personal óptima y necesaria para el desarrollo de la gestión institucional. Así mismo debe incluir un detalle de los diferentes bienes y servicios que sean a requerir en el año objetivo (n+1), para cumplir con las metas y propósitos definidos, estableciendo cantidades y unidades de medida.

e. Recursos financieros:

Una vez identificados los distintos recursos humanos, bienes y servicios, se procede a cuantificar los requerimientos financieros para garantizar la cobertura de dichos recursos.

#### **4. REGISTRO DE LA INFORMACIÓN DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR**

Con el propósito de facilitar el registro de la información que se requiere para elaborar el Presupuesto Preliminar, en este apartado se mencionan los formatos que cada nivel de la estructura organizacional debe tomar como referencia para consignar sus necesidades de recursos financieros, humanos y materiales.

Los formatos tienen la finalidad de orientar a los responsables de los distintos niveles de la estructura organizacional en la recopilación de los datos necesarios para elaborar el Presupuesto Preliminar, ya sea que ésta se procese en forma manual o por medios computarizados.

La información consolidada sobre recursos humanos (Resumen de todas las Unidades a nivel organizacional), deberá presentarse de conformidad a lo requerido en el formato PRELIMINAR 1: “PRESUPUESTO PRELIMINAR CONSOLIDADO DE RECURSOS HUMANOS”.

La información preliminar sobre los recursos humanos (y sus costos) que se estime necesarios para el alcance de los objetivos y metas planteadas, incluirá: nombre de cada área de trabajo, sección, departamento, división etc., detalle y número de plazas, montos mensuales y anuales, aportaciones colaterales, aguinaldo, y fuente de financiamiento. Esta información deberá presentarse de conformidad al formato PRELIMINAR 2: “PRESUPUESTO PRELIMINAR DE RECURSOS HUMANOS POR UNIDAD ORGANIZACIONAL”.

Los datos consolidados sobre el requerimiento de bienes y servicios (resumen de todas las unidades a nivel organizacional) deberán presentarse de conformidad con el formato PRELIMINAR 3: “PRESUPUESTO PRELIMINAR CONSOLIDADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS A NIVEL ORGANIZACIONAL”.

La información preliminar sobre los productos y servicios (detallando específicamente su nombre genérico) por adquirir a nivel organizacional, se debe presentar de conformidad al formato PRELIMINAR 4: “PRESUPUESTO PRELIMINAR DE PRODUCTOS Y SERVICIOS POR UNIDAD ORGANIZACIONAL”.

## **5. INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL PRESUPUESTO**

El proceso de integración del Presupuesto Preliminar se efectúa en forma estratificada ascendente, es decir, que la información parte de los niveles operativos, se va integrando y de ser necesario se ajusta, hasta llegar a los niveles superiores, que incluyen a los titulares, de lo cual, el Comité Técnico será el encargado de consolidarlo. La integración del Presupuesto Preliminar se puede resumir de la siguiente manera:

- a. Plasmadas las necesidades, prioridades, objetivos y metas de los niveles operativos de la institución, los responsables de estos, remitirán la información a los encargados de los niveles Intermedios y subsiguientes, de los cuales dependan jerárquicamente, en el plazo que determine el Comité.
- b. Los encargados de los niveles intermedios y subsiguientes, procederán a revisar, ajustar e integrar los datos, incluyendo las necesidades correspondientes de cada nivel, de tal manera que toda la información se vaya consolidando hacia el logro de los objetivos y las políticas institucionales, debiendo trasladarlo a los niveles superiores en el plazo que determine el Comité.

c. Posteriormente los responsables de cada uno de los niveles superiores de la estructura organizacional, efectuarán el mismo procedimiento e incluirán también sus propias necesidades, debiendo remitir tal información al Comité Técnico en el plazo que este determine.

d. El Comité Técnico de Formulación, consolidará la información presentada, verificando que la misma cumpla con los lineamientos y los elementos de juicio proporcionados para tal efecto, debiendo efectuar si es necesario, los ajustes que se consideren convenientes; también deberá incluir los requerimientos finales, correspondientes a los Señores Titulares o la Máxima Autoridad de la Entidad.

Una vez consolidado el Presupuesto Preliminar a nivel Institucional, el Comité Técnico elaborará un informe para presentarlo oficialmente a los Titulares o Máxima Autoridad de la Entidad para su correspondiente validación y observaciones pertinentes.

## **F. PLAN ANUAL DE TRABAJO**

La planificación en su concepto amplio se concibe como un medio para hacer o realizar algo con el fin de alcanzar una meta, y entre otros, reúne los siguientes atributos<sup>12</sup>

1. Esta dirigida a un conjunto específico y definido de objetivos.
2. Examina formas óptimas de realizar el trabajo y proporciona una estimación de los recursos que se requieren.
3. Proporciona un patrón mediante el cual se puede medir lo que se ha realizado. En el enfoque del Presupuesto por Áreas de Gestión, el Plan Anual de Trabajo es una herramienta vital, constituyéndose en el instrumento básico del proceso de Formulación del Presupuesto Institucional, ya que a través de éste, cada Unidad Presupuestaria detalla los productos o servicios intermedios o finales, que proporcionará a la sociedad y economía del país, debiendo éstos ser reflejados en objetivos y metas, así como también cuantificados en términos de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su consecución.

En virtud a todos los aspectos hasta aquí mencionados, puede decirse que los pasos para estructurar el Plan Anual de Trabajo, se resumen de la siguiente manera:

- Definir en orden prioritario las Políticas Institucionales para el año objetivo.
- Desagregar los objetivos de las políticas institucionales, hacia toda la estructura organizacional de la Institución, en orden descendente y asignando niveles de importancia.

- Elaborar el Presupuesto Preliminar, partiendo de los niveles operativos e integrándolo progresivamente, hasta ser consolidado por el Comité Técnico en los niveles superiores.
- Validar ó modificar la estructura presupuestaria vigente, de conformidad al esquema del Presupuesto por Áreas de Gestión.
- Adecuar la información generada mediante el Presupuesto Preliminar a la estructura presupuestaria definida.
- Analizar el Techo Presupuestario asignado en la Política Presupuestaria, distribuyéndolo por Unidad Presupuestaria.
- Ajustar el Presupuesto Preliminar en aquellos casos en que el monto registrado, difiera del monto asignado en el techo presupuestario.
- Elaborar los lineamientos internos institucionales para normar el proceso de estructuración del Plan Anual de Trabajo y el Proyecto de Presupuesto Institucional.

Para estructurar su Plan Anual de Trabajo, las Unidades Presupuestarias tendrán como insumo principal, las metas, objetivos y necesidades de recursos financieros, planteados en el “Presupuesto Preliminar”, él cual si es necesario, deberá ser ajustado al techo presupuestario asignado, por la Política Presupuestaria del Estado.

En el caso de que la Unidad Presupuestaria incluya entre sus metas y objetivos la Ejecución de Proyectos de Inversión, deberá incluir en el Plan Anual de Trabajo cierta información básica, considerando los siguientes aspectos:

- Describir los proyectos de arrastre que se continuarán ejecutando durante el año objetivo, identificando, además de la ubicación geográfica, el sistema de ejecución, incluyendo los recursos de contrapartida de los mismos, el pago de IVA, los derechos de vía (en el caso que los hubiese), el avance físico estimado en términos porcentuales, las fuentes de financiamiento, etc.
- En cuanto a la incorporación del Programa Anual de Pre-Inversión e Inversión Pública (conjunto de estudios y proyectos con financiamiento asegurado), se deberá considerar únicamente la parte que se va a ejecutar durante el año objetivo, incluyendo los recursos de contrapartida de los mismos y el pago del IVA.

Posteriormente el Jefe UFI, tendrá la tarea de consolidar el Plan Anual de Trabajo Institucional, que este enmarcado en el contexto de las políticas institucionales, ajustado al techo presupuestario, y que responda a las políticas y objetivos del Plan de Gobierno.

## **1. ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA INSTITUCIONAL**

La expresión presupuestaria de cada Institución del Sector Público no Financiero, se hace mediante las Unidades Presupuestarias, que constituyen los niveles de la estructura presupuestaria institucional, en las que se realiza la asignación de recursos para el presupuesto de ingresos y gastos, se determina la responsabilidad en la gestión de cada una de ellas, y facilitan el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos. Posteriormente a la elaboración del Presupuesto Preliminar, el Comité Técnico debe validar la estructura presupuestaria institucional para el año objetivo, definiendo las Unidades Presupuestarias con base a lo establecido en: la Constitución de la República, el Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, Leyes de Creación Institucional, Plan de Gobierno, Políticas y Programas de Inversión Pública, y otra normativa, pues cada Unidad Presupuestaria debe ser la herramienta mediante la cual se van a cumplir los objetivos planteados en la mencionada normativa.

De conformidad con el enfoque conceptual del Presupuesto por Áreas de Gestión, las Unidades Presupuestarias para el presupuesto de egresos son de dos tipos, las cuales se describen a continuación.

## **2. UNIDADES PRESUPUESTARIAS**

### **A. DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL**

La Institución, solo puede constituir una unidad ejecutiva, que se denominará “Dirección y Administración Institucional”, en la que se agruparán las funciones de Dirección Superior, Administración General, Planificación, Unidad Financiera, Informática, Capacitación y todos aquellos servicios que sirvan de apoyo y asesoría a la gestión operativa institucional.

La expresión presupuestaria de dichas Unidades se debe plantear en términos de los objetivos, políticas y normas que regulan las funciones de los diferentes servicios ofrecidos y que son necesarios para el mejor desarrollo de las Unidades de Gestión Operativa.

## **B. GESTIÓN OPERATIVA**

Las Unidades de Gestión Operativa son definidas con base a las atribuciones que constituyen la “razón de ser” de la institución y su número esta determinado por las Políticas Institucionales que le corresponde cumplir a la institución dentro del Plan de Gobierno, por lo cual deben identificar plenamente los servicios intermedios y finales que desea brindar a la sociedad y a la economía del país.

En los casos que son factibles una medición de resultados físicos concretos, los productos o servicios intermedios y finales deben expresarse en metas cuantificables (con unidades de medida). En los casos que no se pueda dimensionar resultados físicos tangibles, los objetivos, las actividades y tareas deben reflejarse, indicando el avance en términos porcentuales, detallando en forma explícita, los propósitos a cumplir durante el año objetivo.

Las Unidades Presupuestarias de Gestión Operativa, deben ser objeto de revisión cada ejercicio fiscal, y cualquier cambio se realizará en la etapa de asesoría para la formulación del Proyecto de Presupuesto Institucional.

Una vez determinadas las Unidades Presupuestarias, el Comité Técnico de Formulación debe identificar a los responsables de cada Unidad Presupuestaria, que son los funcionarios directamente vinculados con los resultados de la gestión presupuestaria correspondiente, para que éstos con base a la metodología y los criterios definidos en la normativa del Subsistema de Presupuesto, establezcan las Líneas de Trabajo necesarias que contribuyan al logro de los objetivos de la Política Institucional, reflejada en cada una de ellas.

El responsable de cada Unidad Presupuestaria compatibilizará la información generada, a través del Presupuesto Preliminar, a lo que es propiamente la técnica del Presupuesto por Áreas de Gestión, para lo cual debe identificar los niveles de la estructura organizacional, que pueden estar involucrados directamente, en el cumplimiento de la gestión presupuestaria de sus Líneas de Trabajo; al mismo tiempo deberá definir las metas y objetivos a ese nivel, expresándolas en términos presupuestarios y cuantificándolas financieramente. La integración de la información del Presupuesto Preliminar al esquema del Presupuesto por Áreas de Gestión, y la interrelación existente entre la estructura organizacional de una institución y su estructura presupuestaria, para dar respuesta a las Políticas Institucionales se ilustra mediante un rombo: la mitad superior plantea la forma en que puede elaborarse el Presupuesto Preliminar considerando la estructura organizacional de la institución, desglosada en direcciones, divisiones, departamentos, secciones,

áreas, etc. La mitad inferior del rombo, plantea la correspondencia que existe entre una determinada Política Institucional y las Unidades Presupuestarias, y la forma en que estas unidades pueden estar agrupadas en dicha estructura organizativa.

### **3. LÍNEAS DE TRABAJO**

Línea de Trabajo es una división de la Unidad Presupuestaria en áreas estratégicas que se expresan en objetivos y metas parciales, y que se consideran necesarias para el logro de la gestión durante el ejercicio presupuestario proyectado, y permiten identificar la asignación de los recursos humanos y financieros por rubros de agrupación y formas de financiamiento.

El objetivo de una Línea de Trabajo es identificar los propósitos específicos y complementarios, que en conjunto con otras líneas, se plantean para el alcance de una finalidad común, dentro de la Unidad Presupuestaria en el año objetivo; así como los recursos necesarios para el logro de los propósitos de cada línea, sus metas y unidades de medida.

Las metas de las líneas de trabajo, son los productos o servicios que se espera obtener al final del período por cada una de las líneas de trabajo, cuantificadas en unidades físicas y financieras, y que constituyen una etapa intermedia para la consecución de los objetivos y metas de la unidad presupuestaria.

En la Ley de Presupuesto, la información correspondiente a las Líneas de Trabajo incluye un detalle consolidado sobre sus fuentes de financiamiento, los rubros de agrupación, la clasificación económica y geográfica.

### **G. PROYECTO DE PRESUPUESTO INSTITUCIONAL**

El proyecto de presupuesto institucional es el documento que presenta de manera formal y consolidada: las políticas, objetivos y prioridades estratégicas de la institución, incluyendo las estimaciones de costos, tiempos, unidades de medida, metas y las personas responsables, de llevar a cabo la gestión institucional.

El proyecto de presupuesto institucional debe ser elaborado, de conformidad a lo establecido en la Normativa del Ministerio de Hacienda, fundamentándose en la Política Presupuestaria, Política de Inversión y los lineamientos presupuestarios definidos por la Dirección General de Presupuesto, para el siguiente ejercicio fiscal y con base a los resultados físicos y financieros, obtenidos tanto durante el último año cerrado contablemente, como los resultados que progresivamente se obtengan en el transcurso del ejercicio vigente.



## 1. ANÁLISIS Y DISTRIBUCIÓN DEL TECHO PRESUPUESTARIO

Una vez consolidado el Presupuesto Preliminar y el Plan Anual de Trabajo, y definida la Estructura Presupuestaria, el Titular o Máxima Autoridad de la Entidad, recibe del Ministerio de Hacienda la notificación oficial del Techo o Asignación Presupuestaria, que actuará como límite máximo para el financiamiento del gasto (aprobada por el Órgano Ejecutivo). También se recibe oficialmente del Subsistema de Presupuesto, las Políticas Presupuestarias para el año objetivo.

A continuación se detallan las principales actividades que se realizan para el análisis del Techo Presupuestario asignado:

- El Comité Técnico compara el monto asignado, con la cifra obtenida en el “Presupuesto Preliminar”, y “Plan Anual de Trabajo”; si existen variaciones, se analizan las Políticas Institucionales definidas previamente, a efecto de priorizar los objetivos y realizar los ajustes pertinentes en los recursos estimados (humanos, materiales y financieros).
- De ser necesario se efectúan las modificaciones respectivas al Presupuesto Preliminar y el “Plan Anual de Trabajo”, se da instrucciones a los responsables de los niveles superiores, para que sucesivamente los niveles estén bajo su dependencia jerárquica, realicen los ajustes correspondientes, a fin de actualizarlo.

Después de analizado el techo asignado, el Comité Técnico revisa las Políticas Presupuestarias del Estado, procediendo a elaborar los lineamientos de carácter interno, con el propósito de normar la distribución del techo presupuestario, así como el proceso de preparación del Proyecto de Presupuesto Institucional. Para definir dichos lineamientos, se deben llevar a cabo una serie de actividades, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- a. Revisión de los Objetivos del Plan de Gobierno, Ley de Creación de la Entidad, Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, Políticas, y prioridades institucionales, programas de inversión pública, políticas salariales vigentes, programa de compras, etc.
- b. Verificación de las prioridades de las necesidades básicas, tanto de recursos humanos como de bienes y servicios, consignadas en el Presupuesto Preliminar.
- c. Análisis de la estructura organizacional vigente.

d. Validación o modificación de la Estructura Presupuestaria vigente de acuerdo a las prioridades del ejercicio fiscal para el cual se presupuesta.

e. Determinación de los criterios para el otorgamiento de Transferencias Corrientes (subsidios y subvenciones), y Transferencias de Capital, a favor de instituciones públicas y privadas.

f. Definición de los proyectos de inversión que se van a empezar a ejecutar en el año objetivo, así como el grado de avance que van a tener las obras de proyectos que provienen de años anteriores.

g. Distribución y asignación del techo presupuestario por Unidad, identificando el responsable de la misma. En el caso de las Instituciones que desconcentran el proceso administrativo financiero en Unidades Secundarias Financieras Institucionales la asignación se hará por Unidad Secundaria y será el responsable de ésta, quien lo distribuya por Línea de Trabajo.

h. Definición del cronograma de actividades institucionales, que sea compatible con el calendario establecido de conformidad con la normativa legal correspondiente.

En términos concretos, los lineamientos internos para la formulación del Proyecto de Presupuesto comprenden: las normas, orientaciones y regulaciones para la asignación de los niveles de gasto (distribución del techo) e ingresos por Unidad Presupuestaria, la definición de los proyectos de inversión prioritarios, la adecuación de las políticas salariales, la implementación de reformas administrativas, etc.

Posteriormente el Comité Técnico someterá a aprobación del Titular o Máxima Autoridad de la Entidad, el documento que contenga los lineamientos antes referidos, el cual debe acompañarse por la propuesta de distribución del Techo Presupuestario a efecto de que sea tal funcionario quien determine la aprobación o recomiende las modificaciones correspondientes.

## **2. CONSOLIDACIÓN DEL PROYECTO DE PRESUPUESTO INSTITUCIONAL**

a. El Técnico UFI con funciones presupuestarias consolidará los Proyectos de Presupuesto con sus respectivos Planes Anuales de Trabajo a nivel de Unidades Secundarias y Presupuestarias, para conformar el Proyecto de Presupuesto Institucional. En ese sentido, procederá a analizar lo que concierne a los objetivos, metas, líneas de trabajo, proyectos de inversión, presupuesto de personal, bienes y servicios (rubro y cuenta) por Unidad Presupuestaria, a efecto de que estén en armonía con las políticas: Presupuestaria, Institucional, etc.

b. El Comité Técnico de Formulación analizará el Proyecto de Presupuesto Institucional, efectuando las modificaciones necesarias; posteriormente el Jefe UFI lo remitirá al Titular o funcionario de mayor jerarquía en la entidad, debiendo realizar una presentación del documento, detallando sus aspectos relevantes, a efecto de atender las observaciones e instrucciones del precitado funcionario, para que el Proyecto alcance su fase de validación definitiva.

c. Al ser validado el Proyecto de Presupuesto Institucional por el Titular o Máxima Autoridad de la entidad, el Jefe Unidad Financiera Institucional lo remite a la Dirección General de Presupuesto, en cumplimiento con el plazo establecido, de acuerdo a la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

## **12. MÉTODOS DE ESTIMACIÓN<sup>27</sup>**

### **A. MÉTODO DE REGRESIÓN LINEAL**

La regresión lineal es una alternativa que permite realizar estimaciones, a partir de una línea recta ecuación matemática, que describe la relación entre dos variables. En este método, se procede a analizar una serie cronológica, es decir un conjunto de datos u observaciones, ordenados en términos de tiempo.

### **B. MÉTODO DE PROMEDIO MÓVIL SIMPLE**

Es el método más común para realizar estimaciones, que permite obtener valores promedio, a partir de datos reales. Pese a su sencillez sus resultados siempre ameritan atención y cuidado. Consiste en sumar el número de datos del periodo, dividiendo este total entre el número de periodos.

### **C. PROMEDIO MÓVIL CENTRADO**

Este promedio es de carácter ponderado, es decir, que suaviza la tendencia de las estimaciones, partiendo de datos reales, y permite obtener resultados que reflejan una tendencia no incremental. El método consiste en ubicar el promedio móvil, en un punto que se encuentre a la mitad, entre los puntos cronológicos de las observaciones más antiguas y más recientes.

---

<sup>27</sup> Manual de Procedimientos del Ciclo Presupuestario Fase: Formulación, Ministerio de Hacienda.

## **D. TENDENCIAS**

Este método se fundamenta en gran medida en la tendencia histórica de los datos, con énfasis en el primero y el último dato de la serie histórica, sobre el cálculo de una tasa de variación, llamada tasa promedio de crecimiento. Una vez estimada esa tasa es posible estimar el dato para el siguiente periodo.

## **E. MÉTODO DE ASOCIACIÓN DE VARIABLES**

Esta alternativa permite realizar la estimación, utilizando la fórmula del método de regresión lineal previamente descrito, efectuando el cálculo, ya no solo en base al comportamiento de la serie histórica, si no que en asociación con el comportamiento de variables macroeconómicas tales como los posibles incremento o disminución en el Producto Interno Bruto (PIB), el índice de Precios al Consumidor (IPC), etc., Es importante aclarar que la aplicación de la técnica de Presupuestos por Áreas de Gestión compete únicamente al Gobierno Central y a las Instituciones Adscritas Descentralizadas; no obstante dicha técnica puede ser de aplicabilidad en las Municipalidades con el propósito de llevar a cabo una mejor asignación y control de los recursos financieros.

## **13. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRADO<sup>28</sup>**

La aplicación del SAFI se hará a través de los siguientes componentes:

Subsistema de Presupuesto: Comprende los principios, técnicas, métodos y procedimientos empleados en las diferentes etapas o fases que integran el proceso presupuestario.

Subsistema de Tesorería: Comprende todos los procesos de percepción, depósitos, erogación, transferencia y registro de los recursos financieros del tesoro Público.

Subsistema de Inversión y Crédito Público: Tiene como finalidad obtener, dar seguimiento y controlar recursos internos y externos, originados por la vía del endeudamiento público.

Subsistema de Contabilidad Gubernamental: Es el elemento integrador del Sistema de Administración Financiera y está constituido por un conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos para recopilar, registrar, procesar y controlar en forma sistemática toda la información referente a las transacciones del sector público.

---

<sup>28</sup>Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. D. L. No. 516, de fecha 23 de Diciembre 1995.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA DEL DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN.**

#### **A. DISEÑO METODOLÓGICO.**

Al evaluar el proceso de formulación presupuestaria de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, se detectaron deficiencias en la elaboración del proyecto de presupuesto. Para la evaluación fue necesario realizar entrevistas a las personas que actualmente están involucradas en dicho proceso; así mismo se realizó un análisis del presupuesto 2011, donde se identificó la necesidad de un instrumento que permita guiar a través de aspectos técnicos y teóricos el proceso de formulación presupuestaria. Tomando de base lo anterior se identificaron los aspectos que ayudaran a efficientizar dicho proceso.

Por lo tanto la investigación se centra en elaborar una propuesta viable que dé solución al siguiente planteamiento:

¿En qué medida el Diseño de un Sistema de Presupuesto por Áreas de Gestión contribuirá a efficientizar la asignación y distribución de los recursos utilizados en la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa?

#### **B. MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA INVESTIGACIÓN**

##### **1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Conocer la situación actual de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, mediante un diagnóstico que permita identificar las principales deficiencias existentes en el proceso presupuestario, así como la participación del Personal en dicho proceso.

##### **2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Los métodos utilizados para la investigación fueron: el método de análisis, ya que consiste en desagregar, descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre sí y con el entorno.

La utilización del análisis tiene como objeto investigar la relación existente entre el diseño de un Sistema de Presupuestos por Áreas de Gestión y la planificación y control en la asignación de recursos en la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa.

Además se utilizó el Método de síntesis ya que es la operación inversa y complementaria al análisis y a la vez relaciona cada uno de los elementos del sujeto en estudio como un todo.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que con el método de análisis se pretende desagregar el presupuesto actual de la Municipalidad por cada área funcional así como la formulación de los planes operativos y estratégicos, con la finalidad de asignar los recursos eficientemente de acuerdo a los objetivos y metas establecidas en la planificación formulada; dando mayor importancia a aquellas áreas responsables de ejecutar los planes y/o proyectos prioritarios de la Municipalidad.

Con el método de síntesis se pretende complementar el análisis desarrollado, viendo cada área funcional como un todo; es decir, integrado el Presupuesto Institucional a un Presupuesto Gubernamental. Es por eso que al momento de formular el Presupuesto por cada área funcional debe realizarse con base al objetivo Institucional y planes estratégicos de la Municipalidad ya que se convertirá en un solo Presupuesto que contribuirá a lograrlos fines para los cuales se formula, que consiste en ejecutar las prioridades de la Municipalidad para un periodo determinado.

### **3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se llevó a cabo es de tipo descriptiva porque el objetivo central es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación actual que presenta la Alcaldía.

Para el caso de estudio lo que se pretende conocer es en qué medida incide una propuesta de un sistema de Presupuesto por Áreas de Gestión contribuirá a mejorar el control en la asignación de los recursos utilizados por la Alcaldía de Santa Cruz Michapa.

### **4. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes que se utilizaron en la investigación para la obtención de información se clasifican en: Fuentes Primarias y Fuentes Secundarias.

#### **A. PRIMARIAS**

Es la información que se obtiene directamente mediante cuestionarios, cédulas de entrevistas y la observación directa.

Como fuentes Primarias se han incluido la información proporcionada por las personas que laboran en la Alcaldía Municipal destacándose

Las siguientes:

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal
- Personal como jefes de departamento, y personal técnico y Administrativo.

## **B. SECUNDARIAS**

Es la información que se extrae de fuentes documentales y fuentes bibliográficas. Esta información, según el caso, puede complementar la primaria o servir de base para efectuar el análisis del problema. Para el desarrollo de la investigación se consultó las siguientes fuentes secundarias:

- Constitución de la República de El Salvador.
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.
- Código Municipal.
- Ley de creación del fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador.
- Textos que contienen información presupuestaria.
- Manuales Presupuestarios.
- Trabajos de graduación sobre temas de investigación similares.

## **5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN**

Analizando las variables y los indicadores obtenidos en la operacionalización de hipótesis, así como la disponibilidad de recursos, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información en la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa.

### **A. LA ENCUESTA**

Es una de las técnicas más usadas en la investigación social, y se define como un conjunto de técnicas destinadas a reunir de manera sistemática datos sobre determinado tema o temas relativos

a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupos de individuos que integran la población estudiada.

Hay dos grandes tipos de encuestas:

a) Las que se basan sobre un estudio de todos los individuos o unidades que constituyen la población.

b) Las que solo revelan datos de una pequeña parte de la población total, utilizando procedimientos especiales para asegurar que tan pequeña parte sea representativa del total.

Para fines de la investigación se toma en cuenta el primer tipo de encuesta, que consiste en la encuesta por censo, esta constituye un recuento de elementos de una población en estadística descriptiva, lo cual permite llevar a cabo el estudio por el número limitado y conocido de sujetos a encuestar, que forman parte de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa. Esta encuesta se realizó a través de un instrumento llamado cuestionario.

## **B. LA ENTREVISTA**

Se utilizó para obtener información real del tipo de planificación que se desarrolla actualmente en la Municipalidad, con el propósito de identificar la metodología que se emplea en la elaboración de los presupuestos, y de esta forma proveer de herramientas que contribuyan a mejorarla. Para ello se utilizó como instrumento de recolección de información. La entrevista fue estructurada la cual se dirigió al Concejo Municipal, y Alcalde Municipal.

## **C. LA OBSERVACIÓN**

Se hizo un registro visual de la situación real, en las diferentes visitas que se realizaron a la Alcaldía Municipal, esto nos sirvió para tener una perspectiva más amplia de la ambiente actual de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa en cuanto a lo relacionado a la temática de investigación.

## **C. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Ámbito poblacional**

Se encuestaron a los empleados administrativos de las áreas de catastro, contabilidad. Se elaboró un cuestionario para la entrevista que se realizó al concejo municipal.



**Ámbito territorial**

Las entrevistas y las encuestas se realizaron en la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa.

**Ámbito temporal**

El periodo para la recolección de información comprendió desde el 1 al 15 de septiembre de 2011

**D. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA****1. UNIVERSO**

Para hacer una investigación es necesario elegir una población o grupo, el que se realizó para el estudio, se utilizó los términos universo el cual es definido como la totalidad de individuos o elementos de los cuales pueden representarse determinadas características susceptibles de ser estudiadas.

El muestreo que se realizó es de tipo dirigida porque solo se tomó en cuenta al personal que aporta información relevante al tema.

Los elementos del universo de estudio se compone de 105 empleados de los cuales 12 corresponden al nivel de dirección a quienes se les realizó una entrevista estructurada previamente, y 33 empleados los que se encuentran en niveles administrativos y técnicos de la Municipalidad a quienes se les ejecutó una encuesta utilizando como instrumento el cuestionario. Excluyendo de la totalidad a 60 empleados que corresponden a servicios generales.

Para la investigación de campo se consideró únicamente al personal técnico y administrativo, porque de acuerdo con el objetivo, se pretende involucrar a todas aquellas personas idóneas para proporcionar información relevante y necesaria para llevar a cabo la investigación.

**E. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS****1. TABULACIÓN.**

Para la tabulación de la información que se recopiló, a través de los cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas, se establecieron frecuencias por cada grupo de respuestas, expresándolas en porcentajes con relación al total de la población. Se estableció un formato en donde los datos

fueron descargados de modo que permitiera una mejor interpretación y más claro análisis que nos guie hacia lo que es el diagnóstico más acertado de la situación actual

En el formato se identifica los siguientes aspectos que son relevantes para la investigación:

- El número de cada pregunta.
- La pregunta.
- El código de identificación para cada alternativa de respuesta.
- La categoría de las respuestas.
- Las frecuencias absolutas y relativas de cada respuesta.

A partir de estos aspectos se realiza la gráfica correspondiente para una mejor visión de los mismos.

## **2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Sobre la base de las frecuencias y el porcentaje que resultaron de cada respuesta del cuestionario se realizó el análisis e interpretación de las mismas basándose en el objetivo de cada pregunta lo que permitió fundamentar el diagnóstico efectuado a cerca de los procesos de planificación y formulación presupuestaria en la Municipalidad (ver anexo N° 2, tabulación).

### **F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación de campo se muestra a continuación el diagnóstico en relación a la formulación y elaboración del Presupuesto, con el propósito de mejorar los procesos de elaboración la entrevista fue dirigida a la Gerencia y Subgerencias de la Alcaldía.

El tipo de Presupuesto que elabora la Alcaldía es por áreas de gestión; según el resultado obtenido de la pregunta N° 1 de la entrevista dirigida al consejo y alcalde de la Municipalidad, sin embargo no es aplicado correctamente, el cual se basa en la planificación realizada únicamente por el comité técnico formulador que posee la Municipalidad actualmente, tomando en cuenta la opinión parcial de los mandos medios, facilitando de esta forma la toma de decisiones en la asignación de recursos de acuerdo a los objetivos y metas establecidas, respetando también los niveles de asignación de recursos: Dirección Superior, Administración, Finanzas Municipales, Servicios Municipales y Proyectos de Inversión Social, así como la estructura presupuestaria actual, la cual se encuentra basada en líneas de trabajo, unidades presupuestarias, objetivos, ingresos y egresos.

Actualmente la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa ha establecido una serie de prioridades, las que para la Municipalidad reflejan una mayor necesidad e importancia, las cuales son tomadas en cuenta al momento de realizar la asignación de recursos; todo enfocado a mejorar el servicio que se brinda a la comunidad, las prioridades se pueden agrupar en:

1. Plan de Inversión: dicho plan representa para la Municipalidad las necesidades de obras y la ejecución de proyectos a beneficio del Municipio, también existen proyectos contratados o ejecutados con empresas privadas de años anteriores que no se pudieron llevar a cabo en el período fiscal presupuestado, por lo que son trasladados para el siguiente año.
2. Gastos Corrientes: este incluye Remuneraciones, Adquisiciones de Bienes y Servicios, Gastos Financieros y Otros, Rubros que para la Municipalidad representan la médula para el normal funcionamiento de dicha institución.

Las prioridades se han definido de la siguiente forma:

- a) Prestar mayor atención al momento en que se detectan las necesidades del municipio, con el propósito de atenderlas de manera ágil y eficiente.
- b) Establecer previamente medios suficientes que logren una mejor coordinación al momento de llevar a cabo la ejecución de la Inversión Pública, definiendo a la vez un sistema apropiado, para realizar las etapas de seguimiento y evaluación.
- c) Darle seguimiento al programa de modernización de la administración de la Alcaldía Municipal, todo esto con la finalidad de hacer mejoras en los servicios que se prestan a la población a través de la implementación de equipos que coadyuven a agilizar los procesos de trabajo.
- d) Llevar a cabo una mejora constante en los diferentes servicios que la Alcaldía presta a la ciudadanía.

De igual forma la Alcaldía posee una gama de proyectos de inversión que tiene previsto realizar, todo con el objeto de hacer mejoras en el Municipio, a través de los cuales se beneficiará a la población; tales proyectos son:

a) Pavimentación y reparación de las principales calles del municipio que se encuentren en mal estado y a través de la participación ciudadana.

b) Instalación de alumbrado público en las comunidades que lo necesitan y que no lo poseen.

c) Realizar mejoras en los parques para el beneficio de los ciudadanos. Para la formulación del Presupuesto existe un comité técnico en la Alcaldía el cual está conformado por tres concejales, un representante de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), Gerencia General, y la Sub Gerencia Financiera, que son los encargados de definir el Plan Anual de Trabajo (PAT) de la Alcaldía de forma consolidada, planes que se adaptan cada año de acuerdo a las prioridades establecidas por la Municipalidad; y posteriormente consolidan el Presupuesto formulado por cada área, con la finalidad de elaborar el Proyecto de Presupuesto de la Institución.

De acuerdo a lo expresado por las Subgerencias y Gerencias, afirman que hacen participe en el proceso de formulación presupuestaria a todo el personal con cargo de jefatura.

Sin embargo cabe mencionar que algunos de las limitaciones actuales que posee la Alcaldía con respecto a la formulación presupuestaria, corresponden principalmente a la poca participación que tienen el personal técnico y administrativo, a un así, en su gran mayoría conociendo en que consiste la formulación del presupuesto, (ver Anexo N° 2 tabulación)

De acuerdo a la estructura presupuestaria de la Municipalidad, esta posee 4 áreas de gestión presupuestarias: 1 Conducción Administrativa, 3 Desarrollo Social, 4 Apoyo al Desarrollo Económico, 5 Deuda Publica y 4 líneas de trabajo 0101 Conducción Administrativa, 0301 Desarrollo Social, 0401 Apoyo al Desarrollo y 0501 Deuda Publica nombradas de igual forma; según lo expuesto por la subgerencia financiera, esto obedece a cuestiones prácticas, debido a las deficiencias mencionadas anteriormente del personal que participa en el proceso de formulación presupuestaria.

El proceso de formulación del presupuesto es aprobado por el Concejo Municipal, debido a que es una institución que posee autonomía y no tiene obligación de presentar a ningún ente el Presupuesto para su análisis respectivo, únicamente son normados bajo el código municipal y la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI); siendo estas la base legal necesaria para su elaboración.

Debido a las razones antes expuestas la Alcaldía elabora una guía de anteproyecto de presupuesto, la cual contiene conceptos que rigen el proceso, las atribuciones y actividades del comité formulador, así como también se formulan las políticas municipales, las cuales no han sido elaboradas bajo un

criterio que defina una política, han adoptado los principios del presupuesto como políticas municipales, interpretando los principios para una mejor comprensión al momento de formular el Presupuesto, casi el 50% considera que la Alcaldía no poseen políticas que contribuyan a definir techos, prioridades, directrices, orientaciones necesarias para normar un proceso de formulación presupuestaria. Según lo expresado por más de la mitad de los encuestados, existen políticas que son llevadas a aprobación por el Concejo Municipal de acuerdo a las necesidades diarias de la Alcaldía y que ameritan normarlas para hacer buen uso de los recursos Municipales, (Ver Anexo N° 2 tabulación)

A demás es considerado por la mayoría del personal encuestado que la asignación del presupuestaria no cubre por completo cada una de las necesidades de su área, esto originado también por la poca participación, el desconocimiento de las políticas, haciendo que el presupuesto asignado sea insuficiente o sea utilizado de una manera diferente a lo programado. (Ver Anexo N° 2 tabulación)

El techo presupuestario considerado es el equilibrio de ingresos y egresos financieros, si existen egresos que sobreestimen los ingresos, estos son recortados de acuerdo a las evaluaciones realizadas por el Comité Técnico de Formulación, los que a su vez se basan en la Comisión de Evaluación y Ejecución del Presupuesto, con la finalidad que aporte datos históricos concretos a ser tomados en cuenta, priorizando los proyectos a ejecutar por parte del Concejo Municipal y las Intercomunales.

Al mencionar proyectos intercomunales se refiere explícitamente a aquellos proyectos que representan una necesidad inmediata e identificada en los cabildos abiertos, bajo la exposición de la participación ciudadana y donde se enumeran los proyectos por su importancia y beneficio para la comunidad de Santa Cruz Michapa.

Para el desarrollo de las actividades y proyectos que desarrolla la Alcaldía, existen instituciones gubernamentales que contribuyen para el desarrollo de objetivos y metas plasmadas en el Proyecto de Presupuesto tales como: Ministerio de Hacienda, Ministerio de Obras Públicas, Transporte, de Vivienda y Desarrollo Urbano; Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y el Comité de Emergencia Nacional (COEN).

De conformidad con la opinión de las jefaturas debería existir mayor participación del personal administrativo de la Alcaldía, ya que es considerado el personal idóneo para la identificación de

necesidades de cada área funcional que cuenta con las atribuciones de elaborar un presupuesto, basándose en los objetivos, actividades y metas establecidas previamente para un período fiscal determinado; sin embargo es importante recalcar que, muchos de los empleados algunas veces no son tomados en cuenta, para elaborar el Presupuesto con la planificación que este proceso requiere. (ver Anexo N° 2 tabulación)

El no tomar en cuenta la participación del personal técnico y administrativo, Lo anterior se refleja al momento de cuestionar los objetivos por cada área, reflejando la falta de conocimientos de los mismos y confundiendo las funciones individuales con los objetivos de cada área, lo que demuestra la falta de divulgación y conocimiento de los mismos; así como también de las políticas Institucionales.

De acuerdo a lo anterior, es obvio que el presupuesto elaborado por las áreas de trabajo no toman en cuenta la información de la ejecución de ejercicios anteriores y vigente, si no que únicamente se limitan a proyectar recursos bajo supuestos propios de cada área, planteándose objetivos irreales, que lo único que contribuyen es a incrementar el gasto por encima de los ingresos, complicando al comité técnico formulador encargado de consolidarlo, siendo entonces cuando estos últimos se ven en la obligación de cumplir el principio de equilibrio, y se ven en la necesidad de recortar presupuesto de áreas que no fueron sustentadas y/o justificadas por objetivos concretos.

## **1. INSTRUMENTOS DE REGISTRO**

De acuerdo a la información recabada por medio de los cuestionarios dirigidos al personal de la municipalidad, se afirma que los formularios son utilizados para elaborar el Presupuesto por cada área, basándose en la información de un Manual de Formulación, manual que no es más que una guía elaborada por el departamento de Contabilidad para facilitar el proceso de planificación y formulación presupuestaria de la Municipalidad.

Posteriormente se consolida manualmente el Presupuesto para que sea ingresado a un sistema informático de forma consolidada (especifico, cuenta y rubro), amarrándose a los objetivos establecidos por el comité técnico de formulación.

## **2. INGRESOS Y EGRESOS MUNICIPALES**

El presupuesto Municipal de la Alcaldía de Santa Cruz Michapa se elabora separándolo en Presupuesto de Ingresos y Presupuesto de Egresos. El primero hace referencia a las diferentes fuentes de ingresos, que espera obtener para un ejercicio fiscal, para el caso de la Alcaldía estas fuentes provienen del cobro de tasas, impuestos municipales, ventas de servicios diversos, derechos, intereses por mora, transferencias corrientes y de capital, del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) , entre otros. Mientras que el Presupuesto de Egresos es una lista de autorizaciones de créditos presupuestarios, dentro de los cuales se mencionan: 51 Remuneraciones, 54 Adquisiciones de Bienes y Servicios, 55 Gastos Financieros y Otros, 56

Transferencias Corrientes y 61 Inversiones en Activos Fijos. El presupuesto de egresos tiene como condición, la de que los egresos no pueden exceder la suma calculada para los ingresos. La estructura Presupuestaria se constituye de cinco unidades presupuestarias las cuales son:

01 Conducción Administrativa

03 Desarrollo Social

04 Apoyo al Desarrollo Económico

05 Deuda Pública

A continuación se presenta el Presupuesto Municipal de Ingresos y Egresos del año 2011, detallando a nivel de rubro de agrupación los egresos en que incurrieron las diferentes unidades presupuestarias.

## A. PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE INGRESOS

**Cuadro N° 1**

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE INGRESOS		
AÑO 2011		
Codigo	Rubro de agrupacion	Monto
11	Impuestos	\$ 18,014.89
12	Tasas y Derechos	\$ 56,888.89
14	Venta de Servicios	\$ 14,852.00
15	Ingresos Financieros y Otros	\$ 8,237.20
16	Transferencias Ccorrientes	\$ 225,119.07
22	Transferencia de Capital	\$ 922,341.26
31	Endeudamiento Publico	-
32	SalDOS de Años Anteriores	\$ 155,551.85
Total de Ingresos		\$ 1,401,005.16

**Cuadro N° 2**

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE EGRESOS		
AÑO 2011		
Codigo	Rubro de agrupacion	Monto
51	Remuneraciones	\$ 412,449.54
54	Adquisiciones de Bienes y Servicios	\$ 353,800.09
55	Gastos Financieros	\$ 60,207.88
56	Transferencias Corrientes	\$ 23,297.91
61	Inversiones en Activo Fijo	\$ 311,936.27
71	Amortizacion del Endeudamiento Publico	\$ 196,120.60
72	SalDOS de Años Anteriores	\$ 43,192.87
Total de Egresos		\$ 1,401,005.16



Cuadro N° 3

PRESUPUESTO DE EGRESOS 2011		
AREA DE GESTION 1: CONDUCCION ADMINISTRATIVA		
CODIGO	RUBRO DE AGRUPACIÓN	RESUMEN
51	Remuneraciones	\$ 325,211.14
54	Adquisiciones de Bienes y Servicios	\$ 126,078.26
55	Gastos Financieros	\$ 668.00
56	Transferencias Corrientes	\$ 9,500.00
61	Inversiones en Activos Fijos	\$ 12,138.35
71	Amortizacion de Endeudamiento Publico	\$ -
72	Saldos de Años Anteriores	\$ 25,513.56
	<b>Total de Egresos</b>	<b>\$ 499,109.32</b>

Cuadro N° 4

PRESUPUESTO DE EGRESOS 2011		
AREA DE GESTION 3: DESARROLLO SOCIAL		
CODIGO	RUBRO DE AGRUPACIÓN	RESUMEN
51	Remuneraciones	\$ 54,847.54
54	Adquisiciones de Bienes y Servicios	\$ 130,555.22
55	Gastos Financieros	\$ -
56	Transferencias Corrientes	\$ 11,875.00
61	Inversiones en Activos Fijos	\$ 201,674.07
71	Amortizacion de Endeudamiento Publico	\$ -
72	Saldos de Años Anteriores	\$ 17,679.30
	<b>Total de Egresos</b>	<b>\$ 416,631.13</b>

Cuadro N°5

PRESUPUESTO DE EGRESOS 2011		
AREA DE GESTION 4: APOYO AL DESARROLLO ECONOMICO		
CODIGO	RUBRO DE AGRUPACIÓN	RESUMEN
51	Remuneraciones	\$ 32,390.86
54	Adquisiciones de Bienes y Servicios	\$ 97,166.61
55	Gastos Financieros	\$ 1,922.91
56	Transferencias Corrientes	\$ -
61	Inversiones en Activos Fijos	\$ 98,123.85
71	Amortizacion de Endeudamiento Publico	\$ -
72	SalDOS de Años Anteriores	\$ -
	<b>Total de Egresos</b>	<b>\$ 229,604.23</b>

Cuadro N° 6

PRESUPUESTO DE EGRESOS 2011		
AREA DE GESTION 5: DEUDA PUBLICA		
CODIGO	RUBRO DE AGRUPACIÓN	RESUMEN
51	Remuneraciones	\$ -
54	Adquisiciones de Bienes y Servicios	\$ -
55	Gastos Financieros	\$ 59,539.88
56	Transferencias Corrientes	\$ -
61	Inversiones en Activos Fijos	\$ -
71	Amortizacion de Endeudamiento Publico	\$ 196,120.60
72	SalDOS de Años Anteriores	\$ -
	<b>Total de Egresos</b>	<b>\$ 255,660.48</b>

## B. RUBROS DE AGRUPACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS

### 11 Impuestos

Incluye los ingresos originados en la potestad del Estado para establecer tributos de carácter directos o indirectos.

### 12 Tasas y Derechos

Incluye los gravámenes fijados por las leyes y Reglamentos vigentes, originados por servicios que se proporcionan a la sociedad o como consecuencia de la habilitación para ejecutar determinadas actividades públicas y privadas.

**14 Venta de Servicios**

Incluye los ingresos originados en las ventas de bienes y servicios, provenientes del giro comercial, industrial o servicios producto de actividades institucionales.

**15 Ingresos Financieros y Otros**

Incluye los ingresos originados por la propiedad de bienes, sean de capital, títulos valores o físicos, además el producto de diferenciales cambiarios, multas u otros de igual naturaleza.

**16 Transferencias Corrientes**

Incluye los ingresos provenientes del sector interno o externo que no generan obligaciones en contraprestación de bienes o servicios, y que están destinados a sufragar obligaciones corrientes.

**22 Transferencias de Capital**

Incluye los ingresos provenientes del sector interno o externo que no generan obligaciones de contraprestación de bienes o servicios y que están destinados a sufragar obligaciones de capital o amortizaciones de deuda.

**32 Saldos de Años Anteriores**

Incluyen las disponibilidades efectivas de fondos, y los derechos devengados y no percibidos, existentes al término del ejercicio fiscal precedente al cual se proyecta ejecutar.

**C. RUBROS DE AGRUPACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS****51 Remuneraciones**

Incluye las retribuciones al personal del Estado por los servicios prestados, de conformidad con las leyes vigentes.

**54 Adquisiciones de Bienes y Servicios**

Incluye los gastos necesarios para el funcionamiento o la producción de los entes públicos, además los destinados a la conservación y mantenimiento de los bienes de capital, y la contratación de estudios especializados excluyendo los orientados a pre inversión en proyectos o programas.

**55 Gastos Financieros**

Incluye los gastos originados en el uso del financiamiento de terceros, tributos, gravámenes, gastos bancarios, seguros u otras obligaciones de igual naturaleza, también en este concepto se incorporan los gastos no previstos en otros rubros corrientes del clasificador.

### 56 Transferencias Corrientes

Incluye los gastos destinados a otorgar aportes al sector interno o externo que no involucran contraprestación de bienes o servicios, y cuya finalidad es sufragar obligaciones corrientes de los receptores.

### 61 Inversiones en Activos Fijos

Incluye los gastos destinados a las adquisiciones de bienes físicos, construcciones, operaciones inherentes a las mismas u otras de igual naturaleza, que incrementan las inversiones en recursos de propiedad pública, o dedicados a satisfacer las demandas de la sociedad.

### 71 Amortización del Endeudamiento Público

Incluye los gastos destinados al rescate de las colocaciones de instrumentos públicos, o amortización de los empréstitos contratados.<sup>29</sup>

## 3. DISTRIBUCIÓN Y ASIGNACIÓN DEL FODES

Cabe mencionar que otra de las fuentes de ingresos a considerar por la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa es la del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los municipios de El Salvador (FODES); el cual es un aporte anual del Gobierno Central de los ingresos corrientes netos del Presupuesto del Estado.

El monto asignado del FODES en la Alcaldía para el año 2011 fue \$ 918,321.08; los criterios utilizados para su asignación son los siguientes:

**Cuadro N° 7**

CRITERIOS PARA ASIGNACIÓN DEL FODES		
CRITERIO	PORCENTAJE	MONTO ASIGNADO 2011
Población	50%	\$ 459,160.54
Equidad	25%	\$ 229,580.27
Pobreza	20%	\$ 183,664.21
Extensión Territorial	5%	\$ 45,916.05
Asignación del FODES	100%	\$ 918,321.08

Fuente: Reglamento de la Ley de Creación del FODES (Art.4).

<sup>29</sup> Manual de Clasificación para las Transacciones Financieras del Sector Público acuerdo "N°. 480.- San Salvador, 24 Junio de 1998

De igual forma la Gerencia y Subgerencias entrevistadas proporcionaron información respecto a la distribución para el uso del FODES, mostrándose a continuación:

Los Proyectos de Inversión orientados al Desarrollo Social y Desarrollo Económico, los ejecutará con las transferencias del 75% entre otros. El 25% restante es utilizado para las Las funciones administrativas y operativas.

## **G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Considerando el diagnóstico general realizado a la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, respaldado por la investigación de campo llevada a cabo en dicha institución, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **1. CONCLUSIONES**

- a. Actualmente no se cuenta con un sistema de planificación y control del proceso de Formulación Presupuestaria, que contribuya a la correcta asignación de los ingresos y egresos financieros de la Municipalidad.
- b. Tanto jefaturas como empleados de cada área funcional de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, no cuentan con un instrumento técnico que los oriente y les proporcione las herramientas necesarias para llevar a cabo correctamente el proceso de Planificación y Formulación Presupuestaria basado en objetivos y metas concretas, lo cual origina una serie de reformas al presupuesto municipal cuando es consolidado por el Comité Técnico de Formulación ocasionando con esto pérdida del factor tiempo.
- c. La Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa no cuenta con políticas municipales, ya que consideran como tales los principios del presupuesto por lo tanto no existen orientaciones, prioridades, techos, normas y procedimientos que normen dicho proceso; originando una inadecuada asignación de los recursos financieros de la Municipalidad.
- d. Al elaborar el presupuesto municipal existe un involucramiento del personal en forma parcial, limitándose únicamente a ciertas jefaturas y al Comité Técnico de Formulación; excluyendo al

personal administrativo que es el que ejecuta directamente el presupuesto de cada área funcional lo que conlleva a una deficiente proyección de los recursos financieros, debido a la limitada información que poseen.

## **2. RECOMENDACIONES**

- a. Se recomienda a la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa gestionar a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) asistencia técnica y financiera para poder desarrollar correctamente el Presupuesto por Áreas de Gestión, con base a las herramientas de planificación y control.
- b. Implementar un instrumento técnico metodológico que oriente al personal involucrado en las fases a seguir previo al proceso de Planificación y Formulación Presupuestaria.
- c. Establecer políticas municipales que coadyuven a orientar la gestión por orden de prioridades, techos financieros, normas y procedimientos que permitan la eficiencia en la asignación de recursos.
- d. Para que el personal administrativo de la Alcaldía tenga un mayor involucramiento, una vez adoptado el Presupuesto por Áreas de Gestión será necesario impartir capacitaciones brindadas por el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM, referente a la técnica presupuestaria por Áreas de Gestión lo que permitiría que estas valiosas oportunidades sean aprovechadas al máximo para beneficio de la Municipalidad.

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO POR ÁREAS DE GESTIÓN QUE CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR LA ASIGNACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS UTILIZADOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.**

#### **A. IMPORTANCIA**

El diseño de un modelo de anteproyecto de presupuesto por áreas de gestión aplicado en la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa contribuirá a mejorar la planificación y control que posee actualmente la municipalidad, logrando la participación de cada una de las áreas funcionales en los procesos de formulación y ejecución presupuestaria a través de la presentación de la información teórica y técnica que contribuya a la optimización en la asignación y uso de los recursos basándose en objetivos y metas propuestas que estén encaminados al objetivo institucional; logrando así una buena administración del patrimonio municipal, a efecto de contribuir al mejoramiento integral de las condiciones de vida de los pobladores del Municipio de Santa Cruz Michapa.

#### **B. DESARROLLO DEL PROYECTO**

##### **1. OBJETIVOS**

###### **A. GENERAL**

Presentar un Modelo de Anteproyecto de Presupuesto por Áreas de Gestión y etapas de formulación presupuestaria, con el propósito de orientar a los miembros de la municipalidad previa al desarrollo del proceso de ejecución.

###### **B. ESPECÍFICOS**

Proporcionar una guía metodológica que describa aspectos generales del Presupuesto por Áreas de Gestión y etapas de la formulación presupuestaria, con el propósito de orientar a los miembros de la municipalidad previa al desarrollo del proceso de ejecución.

Aplicar las fases del proceso de formulación presupuestaria en la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, con la finalidad de presentar un Modelo de Anteproyecto de Presupuesto.

## **2. AMBITO DE APLICACIÓN**

El presente diseño de un modelo de Anteproyecto de Presupuesto es de aplicación para todas las municipalidades de El Salvador que deseen adoptar el sistema de presupuesto por áreas de gestión.

## **3. GUÍA METODOLÓGICA**

Actualmente no existe participación del personal de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa en el proceso de formulación presupuestaria debido a que no se ha fomentado el conocimiento de dicho proceso. De acuerdo a lo antes expuesto se ha desarrollado una guía que aporta conocimientos teóricos y técnicos que se requieren para lograr un mayor involucramiento del personal de cada área funcional de la municipalidad en el proceso de planificación y formulación presupuestaria; ya que pretende conocer cada una de las actividades que se realizan dentro del proceso y como éstas se deben desarrollar en forma secuencial, integradas e interrelacionadas, contribuyendo a la optimización de los recursos(ver anexo 3 Guía Metodológica ).

## **4. DISEÑO DE UN MODELO DE ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO POR ÁREAS DE GESTIÓN.**

### **A. MISIÓN Y VISIÓN**

#### **1. MISIÓN**

"Ser eficientes y eficaces en la prestación de servicios municipales a sus habitantes; ejerciendo el rol de facilitador y promotor del desarrollo local"

#### **2. VISIÓN**

"Construir un Municipio moderno, orgulloso y respetuoso de su patrimonio histórico cultural"



## **B. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ TÉCNICO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO.**

El ciclo presupuestario comienza con la conformación del Comité Técnico para coordinar y desarrollar el presupuesto de la municipalidad.

El comité será propuesto por el jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI) al inicio de cada ejercicio fiscal, el Gerente General, Alcalde o Concejo Municipal, debiendo estar integrado de la siguiente forma:

- 1) Titular y Representante de la Entidad: Alcalde Municipal
- 2) Gerente General
- 3) Jefe UFI, conformado por el Subgerente Financiero
- 4) Técnicos UFI, conformados por todos los técnicos presupuestarios del Departamento de Presupuesto.
- 5) Responsable de proyectos de inversión conformado por el jefe y técnicos del Departamento de Obras Civiles y Desarrollo Urbano.
- 6) Subgerentes y Jefes de Departamentos de la Municipalidad.

El comité técnico de formulación será coordinado por el jefe UFI (Subgerente financiero) el cual será ratificado por el Alcalde o el Concejo Municipal.

## **C. DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA**

La estructura presupuestaria se hace mediante unidades presupuestarias que constituyen los niveles de dicha estructura en las que se realiza la asignación de recursos para el presupuesto de ingresos y egresos determinándose la responsabilidad en la gestión de cada una de ellas facilitando el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos.

### **Interpretación de Datos:**

AG: Área de Gestión

UP: Unidad Presupuestaria

LT: Línea de Trabajo

Dentro de la presente estructura presupuestaria están clasificadas las siguientes áreas de gestión:

**1 Conducción Administrativa**

**2 Administración Municipal**

**3 Desarrollo Social**

**4 Apoyo al Desarrollo Económico**

**5 Deuda Pública**

A continuación se definen las cinco Unidades Presupuestarias que conforman la estructura presupuestaria:

**01 Dirección y Administración Municipal**, esta unidad tiene como propósito consolidar presupuestariamente todo tipo de egresos operativos necesarios para el normal funcionamiento de la municipalidad.

**02 Servicios Municipales**, el propósito constituye básicamente identificar y facilitar con mayor precisión los ingresos derivados de los impuestos tasas y derechos municipales, así como también las multas e intereses por mora aplicados por la municipalidad. Bajo esta misma unidad se pretende también identificar el origen de los egresos provenientes de la prestación de los servicios municipales.

**03 Inversión Municipal**, esta unidad se ha creado con el propósito de controlar los egresos provenientes del desarrollo de obras de infraestructura del municipio; ya sea como mantenimiento u obras nuevas a realizarse. También se pretende proponer a la municipalidad una alternativa que genere rentabilidad financiera derivada de inversiones financieras basadas en el superávit del flujo de caja municipal proyectado; para los cual se creó una línea de trabajo que pretende medir, controlar y administrar el ingreso y egreso de las inversiones financieras.

**04 Apoyo al desarrollo económico**

**05 Amortización de Endeudamiento**, esta unidad se ha creado con el propósito de controlar el manejo de la deuda que posee la Alcaldía. Las unidades presupuestarias constituyen el elemento básico de la estructura presupuestaria a la cual se asignan los recursos en función de las líneas de trabajo del Plan Anual de Trabajo (PAT) respectivo. Dichas unidades presupuestarias deben ser establecidas sobre la base de las funciones y propósitos establecidos por la municipalidad.

De igual forma para cada unidad presupuestaria se ha definido una serie de líneas de trabajo necesarias para la planificación y control del presupuesto municipal acorde al Plan Anual de Trabajo del Municipio.

Para la unidad presupuestaria 01 se han definido las siguientes líneas de trabajo:

**0101 Dirección Superior**, en esta línea se han clasificado las unidades y departamentos que de acuerdo a la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa son dependientes del Concejo Municipal; a fin de establecer con mayor exactitud el presupuesto formulado para esta línea.

**0102 Dirección General**, en esta línea se agrupan todas aquellas unidades y departamentos dependientes del despacho del Alcalde del Municipio, con el fin de establecer con mayor facilidad el costo de administración del despacho y sus áreas dependientes. También se ha definido bajo la misma línea la Gerencia General y sus respectivas dependencias, lo cual se considera en su conjunto la dirección general del Municipio.

La unidad presupuestaria 02, Administración Municipal se ha creado la siguiente línea de trabajo:

**0201 Prestación de Servicios Municipales**, esta línea de trabajo agrupa todas aquellas unidades y departamentos encargados de prestar los diferentes servicios externos tales como Registro de Estado Familiar (nacimientos, matrimonios, divorcios y defunciones), y otros registros (licencias, matriculas etc.), así como los servicios públicos de aseo, alumbrado, mantenimiento de calles urbanas y rurales, parques, plazas y zonas verdes, mercados, cementerios, servicios de información, asesoría y capacitación a la micro y pequeña empresa, clínicas municipales y guarderías infantiles.

#### **0202 Servicios Externos**

La unidad presupuestaria 03, Inversión Municipal, está integrada por las siguientes líneas de trabajo:

**0301 Proyectos Municipales**, en esta línea se pretende controlar la ejecución de los planes de desarrollo formulados tanto en el área urbana como rural, y de procesar la información catastral y de crecimiento poblacional. Manejará además topografía, diseño, dibujo y supervisión de cualquier tipo de obra de infraestructura que se desarrolla en el Municipio. También se ha definido esta línea de trabajo con el propósito de determinar con facilidad el destino y usos del % del Fondo para el

Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador (FODES) para los proyectos de inversión social.

**0302 Inversiones Financieras Municipales**, esta línea de trabajo se ha establecido con el propósito de registrar el egreso de las inversiones financieras y la percepción de las mismas así como su respectiva rentabilidad, lo cual representará un ingreso adicional a lo percibido normalmente por la municipalidad y a través de la definición de la presente línea de trabajo se facilitará su presupuestación, control y administración de las mismas a través de una estructura presupuestaria municipal definida.

La unidad presupuestaria 04, Apoyo al Desarrollo Económico posee las siguientes líneas de trabajo:

**0401 Infraestructura para el desarrollo social**

**0402 Programas para el Desarrollo Económico**

La unidad presupuestaria 05, Deuda Pública posee las siguientes líneas de trabajo:

**0501 Amortización deuda pública** Las líneas de trabajo definidas en la estructura presupuestaria municipal representan una división de las unidades presupuestarias en áreas estratégicas necesarias para el logro de la gestión durante el ejercicio presupuestario proyectado, y donde se identifica la asignación del recurso humano y financiero. Para la estructura presupuestaria municipal se ha definido una serie de codificaciones asignadas a cada departamento o unidad de la municipalidad involucradas directamente en el proceso presupuestario bajo las unidades y líneas de trabajo fácilmente observables en la estructura anteriormente definida.

Se ha pretendido agrupar cada departamento o unidad de acuerdo al propósito que persigue y al orden jerárquico dependiente del organigrama de la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa. Así mismo se ha incluido dentro de la estructura presupuestaria municipal la creación, en la subgerencia financiera, del departamento de presupuesto, con el propósito que sea el encargado de llevar acabo el ciclo presupuestario del presupuesto por áreas de gestión, ya que actualmente está a cargo de dicho proceso el departamento de contabilidad.

## **D. ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE POLÍTICAS**

Para la definición de políticas municipales es imprescindible realizar una serie de análisis y estudios técnicos sobre la gestión y análisis financiero de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, los cuales deben llevarse a cabo con eficiencia y eficacia a efecto que posean bases firmes y consistentes. Las políticas y normas municipales representan una herramienta técnica y metodológica que permitan una formulación y ejecución fehaciente a las necesidades de cada unidad presupuestaria, línea de trabajo y oficina de gestión operativa.

De acuerdo a lo antes expuesto, a continuación se desarrollan las políticas y normas presupuestarias municipales.

### **1. POLÍTICAS Y NORMAS PRESUPUESTARIAS MUNICIPALES CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO FISCAL 2012.**

#### **Objetivo General**

Proporcionar la herramienta de soporte financiero, control y gestión al programa de desarrollo municipal en lo que corresponde al Plan Anual de Trabajo (PAT) institucional 2012.

#### **Objetivos específicos**

- a) Establecer medidas de control que permitan a la municipalidad a través de sus funcionarios responsabilizarse de la formulación y la ejecución presupuestaria.
  
- b) Dar cumplimiento a los planes anuales de trabajo en términos de metas, objetivos y prioridades en proyectos municipales.
  
- c) Formular un presupuesto que sea flexible ante situaciones inesperadas, cumpliendo los principios del presupuesto.

d) Coordinar el desarrollo del ciclo presupuestario con base a los objetivos institucionales de la municipalidad.

## **2. MARCO LEGAL**

### **1) CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR ARTÍCULO 204.**

La autonomía del Municipio comprende:

1º. Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará a publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial y transcurridos ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento.

2º. Decretar su presupuesto de ingresos y egresos.

3º. Gestionar libremente en las materias de su competencia.

4º. Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.

5º. Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.

6º. Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas de las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

### **2) CÓDIGO MUNICIPAL Art. 4.**

Compete a los municipios:

1º. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales de la localidad.

2º. Supervisión de precios, pesas, medidas y calidades. 3º. El desarrollo y control de la nomenclatura ornato público.

4º. La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.

5º. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de las enfermedades.

- 6°. La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales.
- 7°. El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio.
- 8°. La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población.
- 9°. La promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de los servicios.
- 10°. El incremento y protección de los recursos renovables y no renovables.
- 11°. La regulación del transporte local y del funcionamiento de terminales de transporte de pasajeros y de carga.
- 12°. La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares.
- 13°. La regulación del funcionamiento extraordinario obligatorios en beneficio de la comunidad de las farmacias y otros negocios similares.
- 14°. La regulación del funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y otros establecimientos similares.
- 15°. La formación del Registro Civil de personas y de cualquier otro registro público que se le encomendare por Ley.
- 16°. La formación de Registro de Ciudadanos de acuerdo a la Ley.
- 17°. La creación, impulso y regulación de los servicios que faciliten el mercado y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad como mercados, tiangues y mataderos.
- 18°. La promoción y organización de ferias y festividades populares.
- 19°. La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección y disposición final de las basuras.
- 20°. La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios y control de cementerios y servicios funerarios prestados por particulares.
- 21°. La prestación del servicio de Policía Municipal.
- 22°. La autorización y regulación de tenencia de animales domésticos y salvajes.
- 23°. La regulación del uso de calles, aceras, parques y otros sitios públicos, municipales y locales.

24°. La autorización y regulación del funcionamiento de casas de juegos, como loterías, rifas y otros similares.

25°. Planificación, ejecución y mantenimiento de todo género de obras públicas necesarias al municipio.

26°. La promoción y financiamiento de programas de viviendas o renovación urbana. Para la realización de estos programas, la Municipalidad podrá conceder préstamos a los particulares en forma directa o por medio de entidades descentralizadas, dentro de los programas de vivienda o renovación urbana.

27°. Autorización y fiscalización de las obras particulares.

28°. Los demás que sean propios de la vida local y las que le atribuyan otras leyes. La regulación en materia presupuestaria está definida en el Capítulo II del artículo 72 al artículo 85.

### **3) CORTE DE CUENTAS (NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO)**

Capítulo IV. (4-00 Apartado de Normas Financieras) de la 4-01.01 al 4-01.05. (14-01 Presupuesto)

#### **- Marco Presupuestario**

Toda entidad que cuente con presupuesto aprobado por ley, debe formular el marco que refleje el monto autorizado inicial, las modificaciones y el monto autorizado final.

#### **- Programación**

Las entidades establecerán procedimientos de control interno para la programación de la ejecución presupuestaria del gasto, a fin de asegurar la disponibilidad de fondos en las asignaciones presupuestales aprobadas.

#### **- Control Presupuestario**

Debe establecerse procedimientos de control previo al compromiso de gastos, que permitan asegurar su correcta aplicación en las partidas presupuestales relativas a las metas programadas, así como mantener información actualizada sobre los saldos presupuestales.

#### **- Seguimiento y Evaluación**

Deben implementarse procedimientos de control interno que aseguren la validez y confiabilidad de los datos incluidos en los informes de evaluación presupuestal.



#### **4) LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO, SU REGLAMENTO Y SUS REFORMAS (LEY AFI).**

Art.2. Quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del Gobierno de la República, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y las entidades e instituciones que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del Estado.

Las Municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en el Título V de esta Ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollan proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del Sector 116 Público, sujetas a las disposiciones de esta Ley. En cuanto a la aplicación de las normas generales de la Contabilidad Gubernamental, las Municipalidades se regirán por el Título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el Gobierno Central.

#### **5) LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (LACAP)**

Art.16. Programación Anual de Adquisiciones y Contrataciones. Todas las instituciones deberán hacer su programación anual de adquisiciones y contrataciones de bienes, construcción de obras y contratación de servicios no personales, de acuerdo a su plan de trabajo y en su presupuesto institucional, el cual será de carácter público. A tal fin se deberá tener en cuenta por lo menos:

- a) La política anual de adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública, dentro de los límites establecidos en el literal a) del artículo 6 de esta ley.
- b) Las disposiciones pertinentes de acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.
- c) Las existencias en inventarios de bienes y suministros.

- d) Los estudios de pre inversión que se requieran para definir la factibilidad técnica, económica y ecológica, en la realización de una obra.
- e) Las acciones previas, durante y posteriores a su ejecución, incluyendo las obras principales, complementarias y accesorias, así como aquellas que sirvan para ponerlas en servicio, definiendo metas a corto y mediano plazo, y
- f) La calendarización física y financiera de los recursos necesarios para su ejecución, los gastos de operación y los resultados previsibles, las unidades responsables de su ejecución, las fechas previstas de iniciación y terminación de cada obra, las investigaciones, los planos, los proyectos, especificaciones técnicas, asesorías consultorías y estudios que se requieran, incluyendo los proyectos técnicos económicos que sean necesarios.

## **6) CIRCULARES E INSTRUCTIVOS SAFI.**

Emitidos por el Ministerio de Hacienda en lo que fuese pertinente para las Municipalidades.

## **7) LEY FODES E INSTRUCTIVO DEL FISDL LEY FODES**

Utilización del 75% del FODES. El 75% del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, estos deberán invertirlo en obras de infraestructura en las áreas urbanas, rural y en proyectos dirigidos a satisfacer las necesidades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del Municipio. Del 75% los municipios también podrán utilizar hasta el 5% para gastos de pre inversión tales como: elaboración del Plan de Inversión del Municipio: elaboración de carpetas, consultorías y publicación de carteles de licitación pública y privada. Utilización del 25% del FODES. Del 25% los municipios podrán utilizar hasta el 50% para el pago de salarios, jornales, dietas, aguinaldos y viáticos. Del aporte que otorgue el Estado por medio del ISDEM, los municipios podrán utilizar hasta el 1% para pago de membresías y cuotas gremiales, porcentaje que se descontara del 20% asignado para gastos de funcionamiento. De la cantidad restante del 20% que podrá ser equivalente hasta el 49%, los municipios podrán utilizarlo en el pago de transporte de funcionarios y empleados, servicios de telecomunicaciones, de agua, energía eléctrica, repuestos y accesorios para maquinaria y equipo.

### **3. OBJETIVOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL**

“El objetivo principal del Gobierno Municipal 2012, será llevar bienestar al ciudadano, mediante planes de mejoramiento de su calidad de vida, desarrollar el municipio y mejorar la calidad de los servicios municipales”.

Las Áreas de Gestión y las prioridades que desarrollara el Programa de Desarrollo Municipal será:

- 1 Conducción Administrativa del Gobierno
- 2 Servicios Municipales
- 3 Desarrollo Social
- 4 Apoyo al Desarrollo Económico
- 5 Deuda Pública

### **4. POLÍTICAS MUNICIPALES**

#### **A. POLITICAS GENERALES**

- a) Concertación intersectorial con el sector privado, instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
- b) Fortalecimiento de la participación ciudadana vecinal y sectorial a través de cabildos abiertos del Municipio.
- c) Promoción de la equidad de géneros en el desarrollo de los planes territoriales y sectoriales.
- d) Promoción de la cultura y el rescate de valores históricos
- e) Apoyo a la juventud y adolescencia.
- f) Apoyo al desarrollo integral de la niñez.
- g) Apoyo al desarrollo de proyectos sociales del municipio.
- h) Creación del departamento de Presupuesto como dependencia de la Sub Gerencia Financiera, con la finalidad de llevar a cabo el ciclo presupuestario de la Técnica de Presupuesto por Áreas de Gestión.

## **B. POLÍTICAS ESPECÍFICAS**

### **1 POLÍTICAS DE MANEJO DE RECURSOS**

- a) Mantener sostenibilidad financiera, mejora de ingresos tributarios, dinamizar gestión de cooperación internacional y aplicar una adecuada gestión de endeudamiento.
- b) Optimizar el recurso humano, mediante refuerzo de personal calificado y de calidad y cantidad necesarias en el servicio operativo mejorando el clima laboral y el sistema de incentivos y capacitaciones e implementando un sistema de valores institucionales.
- c) Apoyar las políticas sociales a través de una adecuada orientación en las asignaciones presupuestarias, distribuyendo techos presupuestarios según prioridades de la municipalidad.
- d) Finalizar la construcción del Palacio Municipal, ejecución de obras en las comunidades, asignando el presupuesto necesario al Departamento de Desarrollo Urbano y Obras Civiles.
- e) Modernizar y desarrollar los sistemas mecanizados de servicios, Catastro, Administración Financiera Municipal, Gestión Tributario y de Planificación.
- f) Establecer planes de recuperación de mora, los cuales serán aprobados previo estudio financiero y/o fiscalización, desarrollando una estructura integral de recuperación de mora orientada a la depuración y gestión de las carteras.
- g) Actualizar la base tributaria municipal mediante el análisis y depuración de las cuentas, identificando aquellas que representan una carga administrativa y delimitar así la cartera real de cuentas por cobrar; permitiendo la aplicación de estrategias efectivas de recuperación de mora que conlleva a una gestión eficiente y oportuna de cobro.

### **2 POLÍTICAS DE FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA**

La política presupuestaria determina los lineamientos, prioridades, techos financieros y variables básicos, así como métodos y procedimientos para llevar a cabo el proceso de formulación sobre bases consistentes.

La política presupuestaria es de aplicación obligatoria para toda la municipalidad.

El cumplimiento de la política faculta a los responsables presupuestarios a realizar las medidas correctivas que sean necesarias para que el presupuesto se ajuste a dicha política.

**GENERALES**

- a) Formular el presupuesto de conformidad a la técnica de Presupuesto por Áreas de Gestión.
- b) Sustentar la presupuestación en el Plan Anual de Trabajo 2012.
- c) Garantizar el máximo aprovechamiento de los recursos, incrementando la producción utilizada por cada unidad y darle seguimiento al plan de maximización de recursos.
- d) Comprar bienes y contratar servicios de conformidad con la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública emitida por la Asamblea Legislativa.
- e) Desarrollar proyectos de áreas críticas.
- f) Revisar y ajustar el presupuesto con base a la planeación estratégica y operativa.
- g) Vincular la formulación y la ejecución presupuestaria con la programación de compra.

**DE INGRESOS**

- a) Formular el presupuesto de ingresos sobre la base de información histórica y sobre bases ciertas el Programa de Desarrollo Municipal; información que deberá ser analizada y evaluada con la unidad que genera los ingresos según el artículo 75 del Código Municipal.
- b) Formular el presupuesto de ingresos identificando las fuentes de financiamiento y las fuentes de recursos.

**DE EGRESOS**

- a) Elaborar el presupuesto de egresos en función de las prioridades del Concejo Municipal y Plan Anual Operativo 2012.

**DE RECURSOS HUMANOS**

- a) Garantizar el financiamiento del salario para todas las plazas de los diferentes sistemas de pago, contribuyentes patronales (AFP, ISSS, INSAFORP, IPSFA) aguinaldos, premios, incentivos, indemnizaciones e incrementos de salarios y otras prestaciones derivadas de acuerdos del Concejo Municipal.

b) El departamento de Recursos Humanos estimara una partida para interinatos debidamente justificadas y sustentadas por cada una de las áreas funcionales que lo requieran, previa aprobación y autorización del Concejo Municipal.

### **DE INVERSIÓN**

a) Elaborar el Plan de Inversión para el año 2012 de conformidad con los proyectos prioritarios definidos en el Plan Anual de Trabajo ajustado, considerando planes de inversión de corto, mediano y largo plazo.

b) Crear las condiciones que permitan maximizar la inversión privada en los proyectos previstos en el Programa de Desarrollo Municipal.

c) Elaborar el presupuesto de inversiones considerando como base el presupuesto participativo generado por los distritos.

d) Formular el presupuesto de inversión identificando las fuentes de financiamiento, fuentes de recursos y los proyectos especiales y/o estratégicos previamente aprobados por Concejo Municipal.

e) Llevar a cabo el presupuesto de inversiones financieras, basado en el superávit del flujo de caja municipal proyectado para el ejercicio fiscal 2012.

### **DE DEUDA**

a) Programar las amortizaciones e intereses en concepto de préstamos al sector público y privado.

b) Gestionar préstamos en función de inversión que cubra las necesidades prioritarias de la municipalidad.

c) Cumplir los plazos de pago previamente convenidos y tomando en cuenta que los compromisos que se adquieran cuenten con crédito presupuestario y provean los mejores beneficios (precio, calidad y oportunidad).

### **POLÍTICAS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

a) Fomentar el uso adecuado de los recursos humanos y financieros que son destinados para la operatividad de las diferentes dependencias.

b) Respalda todo gasto por medio de una asignación presupuestaria, basados en los objetivos y metas planteados en el Plan Anual de Trabajo.

## **POLÍTICAS DE MODIFICACIÓN Y REFORMA PRESUPUESTARIA**

- a) La Sub Gerencia Financiera autorizará las modificaciones presupuestarias mediante un acuerdo administrativo.
- b) Es única y exclusiva responsabilidad de la Sub Gerencia Financiera a través del Departamento de Presupuestos elaborar y presentar ante el Concejo Municipal las modificaciones o reformas presupuestarias.
- c) Toda reforma presupuestaria deberá ser respaldada y/o justificada de conformidad con los requerimientos de la actividad o proyecto a realizar.
- d) Podrá realizarse modificaciones presupuestarias entre dependencias siempre y cuando ésta sea autorizada por el Gerente General y jefes de cada departamento.
- e) Cuando se realicen reformas presupuestarias será responsabilidad de cada gerente velar porque los movimientos que efectúen estén de conformidad con los objetivos y metas preestablecidas en los planes de trabajo.
- f) Adoptar el procedimiento de modificación presupuestaria:

1) La dependencia solicitante elabora solicitud de modificación presupuestaria por escrito, debidamente autorizada según los siguientes casos:

- Modificaciones dentro de la misma dependencia, requerirá las firmas de autorización del jefe de departamento en fuentes y usos.
- Modificaciones entre departamentos diferentes, requerirá las firmas del jefe de departamento del uso y la firma de autorización del jefe de departamento de la fuente.
- Modificaciones entre diferentes departamentos y diferentes líneas de trabajo, requerirá la autorización del Gerente General y los jefes de departamento respectivo en fuente y uso.
- Modificaciones entre diferentes departamentos, líneas de trabajo y unidades presupuestarias, ésta deberá contar con las firmas de los jefes de departamento respectivo en fuente y uso, firma de autorización del Gerente General y la aprobación del Concejo Municipal.

2) El departamento de Presupuestos recibe y analiza la solicitud de reforma, asesorando a la dependencia en aquellos casos que sea necesario, consolida y envía informe a la Sub Gerencia Financiera para su validación.

### **POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO**

- a) Presentar trimestralmente los informes de la Municipalidad, al Concejo Municipal.
- b) Conciliar periódicamente los saldos presupuestarios de las dependencias. Como mínimo se deberá resolver una conciliación mensual.
- c) Maximizar mediante las dependencias responsables el uso de los fondos provenientes de otras instituciones (FODES, FISDL, Y OTROS).

### **POLÍTICAS DE EVALUACIÓN**

- a) Evaluar en forma periódica la ejecución presupuestaria a efecto de garantizar que las metas y objetivos propuestos se estén cumpliendo según el Plan Anual de Trabajo.

### **POLÍTICAS DE LIQUIDACION PRESUPUESTARIA**

- a) El presupuesto deberá liquidarse el 31 de Marzo del año siguiente.
- b) Se recibirán en el departamento de Presupuestos documentos del año anterior (año 2012-1) hasta el día 15 de Enero del año vigente (año 2012). Excepto el fondo circulante que deberá estar liquidado el último día hábil o calendario del año del ejercicio fiscal correspondiente.
- c) Los requerimientos de bienes, servicios y recursos humanos a utilizarse a principio del año siguiente deberá solicitarse en el mes de Diciembre del año anterior con cargo al presupuesto del año siguiente.

## **E. ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT) DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA.**

El Plan Anual de Trabajo es el instrumento mediante el cual las unidades presupuestarias deben expresar los productos o servicios que les corresponde proporcionar a la sociedad en términos de objetivos y metas, así como la estimación de recursos financieros necesarios para su materialización, mediante el Plan Anual de Trabajo (PAT) cada unidad presupuestaria expondrá los



propósitos que desea lograr en el año objetivo, de conformidad a los planes de desarrollo y el marco legal correspondiente, para lo cual es necesario definir un conjunto de actividades estratégicas que se identifican como líneas de trabajo.

El PAT debe reflejar el análisis y la evaluación de la unidad presupuestaria, tomando de base la deficiencia de los servicios de años anteriores, que permitan a la municipalidad establecer las acciones estratégicas que se deben implementar en el año objetivo a efecto de mejorar la prestación de servicios que se brinda a población.

El PAT es una parte fundamental del proyecto de presupuesto municipal, debe reflejar la realidad de la estructura presupuestaria.

Para desarrollar el PAT en la municipalidad se determinan los siguientes pasos:

1. Definición de objetivos, actividades y metas de cada dependencia incluida en la estructura presupuestaria vigente,
2. Programación del Presupuesto Mensual de Bienes de Uso y Consumo (541) de cada dependencia de acuerdo al requerimiento de necesidades para el objetivo planteado,
3. Programación del Presupuesto de Servicios Básicos (542), Servicios Generales y de Arrendamientos (543), Pasajes y Viáticos (543), Gastos Financieros y Otros (55), e Inversiones en Activo Fijo (61), no considerados en la programación de Bienes de Uso y Consumo (541), de cada dependencia, y que se encuentren justificados y respaldados por los objetivos planteados,
4. Determinación de los objetivos para cada línea de trabajo determinadas en la estructura presupuestaria vigente, basados en los objetivos autorizados para cada dependencia que integran la línea de trabajo correspondiente.
5. Determinación de objetivos por Unidad Presupuestaria y áreas de gestión definidas en la estructura presupuestaria vigente; los objetivos determinados deben basarse en los objetivos establecidos para cada línea de trabajo y de cada unidad presupuestaria.

A continuación se presenta los objetivos de acuerdo a la estructura presupuestaria vigente:

## **F. FORMATOS DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)**

El formato Plan 3 tiene como finalidad conocer la información consolidada de los montos requeridos por cada Unidad Presupuestaria, especificando cada una de sus fuentes de financiamiento.

El formato Plan 4 recopila información en términos de Unidades Presupuestarias, Líneas de Trabajo, Rubros de Agrupación, Clasificación Económica y Fuentes de Financiamiento, permitiendo de esta forma conocer un resumen de los egresos que permitirán la correcta ejecución del plan.

El formato Plan 5 permite conocer la variación entre el presupuesto solicitado y vigente, para cada Unidad Presupuestaria y Línea de Trabajo.

## **G. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN HISTÓRICA DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.**

La evaluación histórica consiste en la recopilación de ejecuciones presupuestarias de años anteriores al año a proyectar, para el caso esta no deberá ser menor de un año, ni mayor a 3 años.

Este histórico contiene variables cíclicas, las cuales representan aquellos egresos e ingresos que no se dan periódicamente en un ejercicio fiscal determinado, sino más bien poseen como punto de referencia en una fecha determinada para cada año que se ejecuta. Ejemplo: el pago de aguinaldos se da únicamente en el mes de diciembre.

Para la evaluación deberá identificarse estas variables cíclicas, a fin de facilitar las proyecciones estadísticas, y no sobre proyectar con montos elevados que únicamente afectan un mes determinado. Asimismo es importante determinar aquellos gastos que no se volverán a dar en los próximos años, con el propósito de evadirlos al momento de realizar las proyecciones, e incorporar todos aquellos gastos e ingresos extraordinarios, que no se dan cada año, y que sean previamente justificados y aprobados en los objetivos establecidos en el Plan Anual de Trabajo (PAT).

## **H. PROYECCIONES ESTADÍSTICAS.**

Una vez identificadas y definidas las políticas institucionales a ejecutar en el año objetivo, deben realizarse estimaciones preliminares sobre las cifras globales a proyectar en concepto de gastos, para lo cual debe considerarse: los resultados presupuestarios del último año cerrado contablemente, el grado de avance de la ejecución presupuestaria del año en curso.

En cuanto a la estimación de los ingresos debe tomarse en cuenta: el conocimiento de las distintas fuentes de recursos que van a financiar el presupuesto, recopilación de datos estadísticos sobre el comportamiento de las fuentes de ingresos, y el establecimiento de políticas o normas institucionales para la generación de recursos, las cuales pueden estar referidas a la aplicación de nuevas tarifas, prestación de nuevos servicios, etc.

Estas estimaciones preliminares permitirán al Comité conocer el probable escenario presupuestario que dispondrá para la Formulación del Proyecto de Presupuesto del año objetivo, lo que vendrá a facilitar la definición de prioridades necesarias que conlleven a la elaboración del Presupuesto Preliminar y del Plan Anual de Trabajo.

## **I. INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR DE INGRESOS Y EGRESOS FINANCIEROS.**

El proceso de integración del Presupuesto Preliminar se efectúa en forma ascendente, es decir que la información parte de los niveles operativos, y se va integrando hasta llegar a los niveles superiores siendo el Comité Técnico el encargado de consolidarlo.

- 1) Una vez determinadas las necesidades, objetivos y metas de los niveles operativos, se remite la información a los encargados de los siguientes niveles, en el plazo que determine el Comité.
- 2) Los encargados de los niveles intermedios y subsiguientes, procederán a integrar los datos, incluyendo las necesidades de cada nivel, y luego trasladarlo a los niveles superiores.
- 3) Los responsables de cada uno de los niveles superiores, efectuarán el mismo procedimiento incluyendo sus necesidades, y luego remitir la información al Comité Técnico.
- 4) El Comité consolidará la información presentada, verificando que esta cumpla los lineamientos proporcionados, deberá incluir los requerimientos correspondientes a la máxima autoridad de la municipalidad, Alcalde y Concejales.

## **J. PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO MUNICIPAL.**

El Alcalde de la Municipalidad es el responsable de la elaboración del Proyecto de Presupuesto correspondiente al año inmediato siguiente, oyendo la opinión de los Concejales, y jefes de las distintas dependencias, procurando conciliar sus observaciones y aspiraciones con los objetivos y metas propuestas, Art. 80 del Código Municipal.

El proyecto de Presupuesto de Ingresos y Egresos deberá someterse a consideración del Concejo antes del quince de noviembre de cada año. El Concejo podrá modificar el Presupuesto pero no podrá autorizar gastos que excedan el monto de las estimaciones de ingreso del respectivo proyecto, Art. 81 del Código Municipal.

Si al primero de enero no estuviere en vigencia el presupuesto del año, se aplicará el del año anterior hasta que entre en vigencia el nuevo Presupuesto, Art. 82 del Código Municipal. El Concejo Municipal es el responsable de la aprobación del Presupuesto de Ingresos y Egresos y de la programación de la ejecución física y financiera del Presupuesto, y podrá ser aprobado con el voto de los dos tercios de los concejales, Art. 72 y 83 del Código Municipal.

## 5. MÉTODO DE ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Para la estimación de ingreso se pueden utilizar diferentes métodos, tales como:

Método de Regresión Lineal, Método de Promedio Móvil Simple, Promedio Móvil Centrado, Método de Tendencias y Método de Asociación de Variables.

Para efectos metodológicos se propone el método de regresión lineal, con el propósito de visualizar los ingresos de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, para el año 2012 partiendo de datos del año 2011.

AÑO	PERIODO(X)	INGRESOS(Y)	XY	X <sup>2</sup>
2007	1	\$ 898,917.85	\$ 898,917.85	1
2008	2	\$1989,317.14	\$ 3978,634.28	4
2009	3	\$1214,917.02	\$ 3644,751.06	9
2010	4	\$1325,416.09	\$ 5301,664.36	16
2011	5	\$1401,005.16	\$ 7005,025.80	25
<b>TOTALES</b>	<b>15</b>	<b>\$ 6829,573.26</b>	<b>\$ 20828,993.35</b>	<b>55</b>

La fórmula correspondiente al Método de Regresión Lineal viene dada por la siguiente ecuación:

$$Y' = a + bx$$

Para el desarrollo de la ecuación anterior es necesaria la aplicación de las siguientes fórmulas:

$$a = \frac{\sum Y - b \sum X}{n} \qquad b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Dónde:

“Y” = Datos a obtener

“a” y “b” = Constantes

“X” = Datos del período en estudio

“n” = Número de períodos

Para encontrar los valores de a y b se sustituyen los valores obtenidos en la tabla de datos.

Desarrollo:

$$b = \frac{5(20828,993.35) - (15)(6829,573.26)}{5(55) - (15)^2} \qquad a = \frac{(6829,573.26) - (34027.36)(15)}{5}$$

$$b = 34,027.36$$

$$a = 1263,832.57$$

Para encontrar el ingreso Institucional correspondiente al año 2012, se sustituye X por el número correlativo que se le ha asignado a cada año, en este caso es el número 6:

$$Y'_{(12)} = 1263,832.57 + 34027.36(6)$$

$$Y' = 1467,996.73$$

Para el año 2012 se estima un ingreso de \$ 1467,996.73 millones de dólares.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### LIBROS

“Metodología de la investigación el proceso y sus termino Noriega Editores, México 2009.

Burbano Ruiz Jorge E.

“Presupuestos Enfoque Moderno de Planificación y Control de los Recursos, 2° Edición Editorial McGraw Hill Colombia 1998.

Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones, editorial, McGraw-Hill, octava edición, México, 2007 Chiavenato, Idalberto

### LEYES

Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constitucional No 38 de fecha 15 de diciembre de 1983.

Código Municipal de El Salvador, No. 274, Reformado el 11 de febrero de 2010.

Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, Decreto Legislativo No 516 de fecha 23 de noviembre de 1995.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Decreto Legislativo No. 868 de fecha 5 de abril de 2000.

### TRABAJO DE INVESTIGACION

Ana Marina López Hernández, Morena Guadalupe Martínez Jiménez, José Faustino Menjivar Méndez.

“Diseño de un Sistema de Presupuesto por Áreas de gestión que contribuya a eficientizar la asignación y distribución de los recursos utilizados en la Alcaldía Municipal de San Pedro Nonualco, Departamento de La Paz” Año: 2007

## OTROS

1. Enfoque Presupuestario: por Áreas de Gestión del Sector Público. Marwick, Peat. Octubre, 1993.
2. Manual de Clasificación para las Transacciones Financieras del Sector Público acuerdo "Nº. 480.- San Salvador, 24 Junio de 1998.
3. Manual de Procedimientos del Ciclo presupuestario Fase: Formulación, Ministerio de Hacienda.
4. [www.fisd.l.gob.sv](http://www.fisd.l.gob.sv)
5. <http://www.alcaldiamichapa.com>
6. [www.comures.org.sv](http://www.comures.org.sv)
7. <http://censoarchivos.mcu.es/CensoGuia/historia.htm>
8. <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/cuscatlan/776.html>

# **ANEXO 1**

- ✓ **GLOSARIO**
- ✓ **INSTITUCIONES ADSCRITAS A LAS  
ÁREAS DE GESTIÓN.**



## GLOSARIO

1. **ÁREAS DE GESTIÓN:** son los grandes propósitos que debe cumplir el Gobierno para satisfacer las diferentes necesidades básicas que presenta la sociedad, mediante la prestación de bienes y servicios públicos para mejorar la calidad de vida de la población.
2. **ASIGNACIONES.** Son las autorizaciones concedidas por el Órgano Legislativo para que puedan emplearse los dineros públicos en la satisfacción de las necesidades del Estado dentro de un ejercicio. Dichas autorizaciones señalan el límite máximo que puede gastarse y su finalidad.
3. **CLASIFICADORES PRESUPUESTARIOS:** son criterios formativos que sirven para agrupar en rubros y cuentas los recursos y gastos de acuerdo a determinados elementos de análisis. Asimismo permiten clasificar las transacciones financieras y organizarlas en todas sus formas y constituye una red de información adecuada a las necesidades del Gobierno y de los Organismos Nacionales e Internacionales encargados de elaborar estadísticas y efectuar análisis sobre la gestión del sector público.
4. **CUENTAS:** se conforman agregando un código correlativo al rubro, ejemplo: 111 Impuesto Sobre la Renta.
5. **CÓDIGO MUNICIPAL:** desarrolla principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.
6. **CICLO PRESUPUESTARIO.** Comprende las etapas o fases de Formulación, Aprobación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación Presupuestaria, correspondiente a un ejercicio financiero fiscal.
7. **CONSOLIDACIÓN PRESUPUESTARIA.** Comprende el proceso de clasificación, agregación, eliminación de movimientos interinstitucionales (para depurar la información y evitar duplicaciones) y procesamiento de los datos contenidos en los estados de situación presupuestaria elaborados por las instituciones del Estado (gobierno central, instituciones, descentralizadas no empresariales y empresas públicas), con el fin de obtener los estados de situación presupuestaria agregados que permitan determinar la composición real de los recursos, gastos y obligaciones del sector público.
8. **DERECHOS O TASAS.** Son las contraprestaciones en dinero que establece el Estado conforme a la ley, con carácter obligatorio a cargo de las personas naturales y/o jurídicas que de manera directa e individual

reciben prestación de servicios jurídicos administrativos e inherentes al propio Estado en sus funciones de derecho público. Similar a contribuciones.

9. **DECRETO LEGISLATIVO.** Es el documento legal, por medio del cual la Asamblea Legislativa aprueba diversas disposiciones que regirán determinadas materias políticas, económicas, financieras, sociales, ambientales o culturales en un país respetando la Constitución de la República. El decreto legislativo pasará a ser Ley de la República una vez que sea promulgado por el Órgano Ejecutivo y publicado en el Diario Oficial.

10. **DEUDA PÚBLICA.** Es el endeudamiento que resulta de las operaciones de Crédito Público, incluyendo el otorgamiento de avales y garantías, cuyo vencimiento sea mayor de un año.

11. **DONACIONES.** Desde el punto de vista de su percepción son ingresos sin contraprestación y no obligatorios de otros gobiernos, organismos, instituciones internacionales o nacionales recibidos en especies o dinero, destinados a un fin específico.

12. **FUENTE DE FINANCIAMIENTO:** es la parte que identifica el origen de los recursos que permite la realización de un gasto.

13. **FONDO GENERAL.** Son los recursos que provienen de la aplicación de un sistema tributario a los habitantes de un país, así como los que se obtienen por las imposiciones de tasas, derechos, multas, etc.

14. **FONDOS PUBLICOS.** Son los ingresos provenientes de la aplicación de las leyes, reglamentos y disposiciones relativas a impuestos, tasas, derechos, compensaciones y otras contribuciones, así como los que resulten de operaciones comerciales, donativos o de cualquier otro título y que pertenezcan al gobierno central, instituciones descentralizadas no empresariales y empresas públicas.

15. **GESTIÓN:** es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

16. **GESTIÓN PRESUPUESTARIA:** comprende las actividades de formulación, ejecución y evaluación del presupuesto que deben realizar los responsables de las unidades presupuestarias de cada institución del sector público.

17. **GASTOS DE CAPITAL:** son erogaciones que se originan por la adquisición de activos, transferencias otorgadas para fines de capital e inversiones financieras provenientes de las colocaciones de fondos, derechos o valores.

18. GASTO PÚBLICO. Es el conjunto de erogaciones que se realizan en el ámbito del sector público, el cual para efectos de la técnica del presupuesto por área de gestión, se clasifica en gastos corrientes, de capital y aplicaciones financieras (amortización del endeudamiento público).

19. GASTOS CORRIENTES. Comprende las erogaciones destinadas a las operaciones de producción de bienes y prestación de servicios, tales como: gastos de consumo y gestión operativa, servicios básicos, prestaciones de la seguridad social, gastos financieros y otros , etc., cuyas características más importantes son que están destinados a la gestión operativa de la institución durante la vigencia del ejercicio financiero fiscal y se consumen en dicho período.

20. GASTOS DE CAPITAL. Son las erogaciones destinadas a la adquisición o producción de activos tangibles e intangibles y a inversiones financieras que incrementan el activo del sector público y sirven como instrumentos para la producción de bienes y servicios.

21. GESTIÓN PRESUPUESTARIA. Comprende las actividades de formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto, que deben realizar los responsables de cada institución del sector público de conformidad con la legislación vigente sobre la materia.

22. IMPUESTOS. Son contribuciones obligatorias, sin contraprestaciones no recuperables, recaudadas por el gobierno con fines públicos.

23. INGRESOS CORRIENTES. Comprende las entradas de recursos que no suponen contraprestación efectiva como los ingresos tributarios, tasas y derechos, multas, contribuciones a la seguridad social, venta de bienes y servicios producidos o prestados por el sector público, renta de la propiedad, intereses percibidos, transferencias recibidas para financiar gastos corrientes, etc.

24. INGRESOS DE CAPITAL. Son los recursos percibidos que se originan en la venta o desincorporación de activos, la variación positiva de la depreciación y amortización, las transferencias recibidas de otros agentes para fines de capital, la venta de participaciones accionarias, recuperación de inversiones financieras tanto en títulos valores como en préstamos y otros.

25. INGRESOS TRIBUTARIOS. Corresponde a la totalidad de ingresos que percibe el Gobierno por concepto de los diferentes tipos de impuestos vigentes incluyendo aranceles a la importación.

26. LÍNEAS DE TRABAJO: es una división de las unidades presupuestarias en áreas estratégicas que se expresa en objetivos y metas parciales, y que se consideran necesarias para el logro de la gestión durante

el ejercicio presupuestario proyectado, y permiten identificar la asignación del Recurso Humano y financiero por rubros de agrupación y financiamiento.

27. METAS: una meta es la cuantificación de los objetivos, en tal sentido, estas tienen que expresarse en términos cuantitativos y cualitativos, además deben ser lo suficientemente específicos para proporcionar una orientación y motivación a los que participen en su desarrollo.

28. NORMAS: Es toda aquella ley o regla que se establece para ser cumplida por un sujeto específico en un espacio y lugar también específico.

29. OBJETIVOS: son los propósitos específicos que se pretenden alcanzar para el ejercicio fiscal que se proyecta, y que contribuye al logro de las políticas institucionales. En otras palabras, puede decirse que son los logros deseados o resultados esperados que constituyen una mejora tangible sobre las condiciones existentes, y además establecen líneas de acción que dirigen a la institución para el cumplimiento de su misión y visión.

30. OBJETOS ESPECÍFICOS: se generan adicionando dos códigos a la cuenta, ejemplo: 111 01 De Personas Naturales Asalariadas.

31. PLANIFICACIÓN: es un concepto amplio y se concibe como un medio para hacer o realizar algo, con el fin de alcanzar una meta, y entre otros reúne los siguientes atributos: a. Esta dirigido a un conjunto específico y definido de objetivos. b. Examina formas óptimas de realizar el trabajo, y proporciona una estimación de los recursos que se requieren. c. Proporciona un patrón mediante el cual se puede medir lo que se ha realizado.

32. PLANIFICACIÓN OPERATIVA: consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización.

33. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados en las políticas generales que orientarán la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

34. PROCEDIMIENTOS: son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta.

35. POLÍTICA: Declaraciones, planes, prácticas, y regulaciones adoptadas por un gobierno u otra organización diseñadas para guiar o controlar la conducta de la comunidad o de las instituciones.

36. POLÍTICA PRESUPUESTARIA: determina las orientaciones, disposiciones, prioridades, normas y estrategias que orientan a todos los niveles de la estructura organizacional, a la consecución de los objetivos y metas institucionales en un período determinado.

37. PLAN ANUAL DE TRABAJO. Es el instrumento mediante el cual las unidades presupuestarias deben expresar los productos en términos de bienes o servicios y los objetivos y metas, así como la estimación de los recursos financieros (ingresos y gastos), necesarios para su materialización, con el fin de satisfacer las necesidades, deseos y demandas de la sociedad.

38. PRESUPUESTO PÚBLICO. Es la herramienta que le permite al Estado cumplir con la producción de bienes y servicios orientados a la satisfacción de las necesidades, deseos y demandas de la sociedad.

39. PRESUPUESTO INSTITUCIONAL. Es la expresión financiera del Plan Anual de Trabajo Institucional, por cuanto en él se asignan recursos para alcanzar los objetivos, propósitos y metas trazadas por las instituciones del sector público.

40. PRESUPUESTO PRELIMINAR. Es un instrumento que contempla el plan anual de trabajo y la estimación preliminar de los ingresos a percibir y los montos a gastar para un período determinado, el cual es elaborado con la participación directa de todos los niveles de la estructura organizativa, a efecto de fortalecer y facilitar la consolidación de la información que va a contener el Plan Anual de Trabajo y el Proyecto de Presupuesto Institucional.

41. RUBROS DE AGRUPACIÓN: estos se identifican por dos dígitos, ejemplo: 11 Impuestos.

42. RECURSOS. Fondos e inversiones expresables en términos monetarios que administran las instituciones públicas.

43. RECURSOS PROPIOS. Se refiere a los ingresos que perciben y son administrados en forma directa por determinadas unidades e instituciones públicas. Generalmente se obtienen por la aplicación de tasas o tarifas sobre la venta directa de bienes o servicios, así como otros ingresos generados por disposiciones especiales o artículos específicos contemplados en alguna Ley.

44. RECURSOS FINANCIEROS. Son fondos e inversiones que se expresan en términos monetarios y que administran las instituciones públicas.

45. RECURSOS MATERIALES. Son los bienes físicos que requieren las instituciones para llevar a cabo sus actividades y cumplir con lo establecido en el Plan Anual de Trabajo correspondiente.

46. RECURSOS HUMANOS. Es la fuerza laboral con diferente nivel de calificación, que dispone una institución para sus actividades y funciones y cumplir con el Plan Anual de Trabajo.

47. SUBVENCIÓN. Son transferencias corrientes de carácter permanente, a favor de entidades públicas, instituciones públicas autónomas, empresas públicas no financieras y sector privado nacional, sin que generen contraprestación de un bien o un servicio por parte del receptor.

48. SUBSIDIO. Son transferencias corrientes o de capital, de carácter extraordinario y con destino específico, a favor de entidades públicas, instituciones públicas autónomas, empresas públicas no financieras y sector privado nacional.

49. TASAS. Comprende los ingresos por servicios prestados por las entidades y organismos del Estado que no constituyen actividad comercial, industrial o servicio retribuido por su costo. Por ejemplo: por uso de infraestructura aeroportuaria por expedición de documentos de identificación o servicios de certificación.

50. TECHO PRESUPUESTARIO. Es el monto máximo de recursos financieros que dispondrá cada institución pública para elaborar su correspondiente Plan Anual de Trabajo y Proyecto de Presupuesto para un determinado ejercicio financiero fiscal.

51. UNIDADES PRESUPUESTARIAS: constituye el elemento básico de la estructura presupuestaria a la cual se asignan los recursos en función de las líneas de trabajo del plan anual respectivo. Las unidades presupuestarias deben ser establecidas sobre la base de las funciones o propósitos establecidos.

## **CLASIFICACION INSTITUCIONAL POR AREAS DE GESTION PARA FINES PRESUPUESTARIOS**

### **1 - CONDUCCION ADMINISTRATIVA**

**0100 Órgano Legislativo**

**0200 Corte de Cuentas de la República**

**0300 Tribunal Supremo Electoral**

0301 Registro Nacional de las Personas Naturales

**0400 Tribunal de Servicio Civil**

**0500 Presidencia de la República**

0501 Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador

0502 Eliminada /5 /12

0504 Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer

0505 Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local

0507 Fondo del Milenio /17

**0600 Tribunal de Ética Gubernamental /13**

**0700 Ramo de Hacienda**

0702 Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos

0703 Tesoro Público Nacional

0704 Fondo Salvadoreño para Estudios de Pre inversión

**0800 Ramo de Relaciones Exteriores**

**0900 Ramo de la Defensa Nacional**

0901 Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada

0902 Centro Farmacéutico de la Fuerza Armada

### **2 - ADMINISTRACION DE JUSTICIA Y SEGURIDAD CIUDADANA**

**1500 Consejo Nacional de la Judicatura /2**

**1600 Órgano Judicial**

1601 Caja Mutual del Abogado de El Salvador 95

**1700 Fiscalía General de la República**

**1800 Procuraduría General de la República**

**1900 Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos**

**2000 Eliminada /2**

**2100 Eliminada /2**

**2200 Eliminada /2**

**2300 Ramo de Gobernación /2**

2301 Suprimida /15

2302 Suprimida /15

2303 Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal /2

**2400 Ramo de Justicia y Seguridad Pública /15 /25**

2401 Academia Nacional de Seguridad Pública /15

2402 Unidad Técnica Ejecutiva del Sector Justicia /15

### **3 - DESARROLLO SOCIAL**

#### **3100 Ramo de Educación**

- 3101 Universidad de El Salvador
- 3102 Federación Salvadoreña de Fútbol
- 3104 Fondo de Garantía para el Crédito Educativo
- 3105 Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación
- 3106 Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia /12
- 3107 Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial /22

#### **3200 Ramo de Salud Pública y Asistencia Social**

- 3201 Hospital Nacional Rosales
- 3202 Hospital Nacional "Benjamín Bloom"
- 3203 Hospital Nacional de Maternidad "Dr. Raúl Arguello Escolán"
- 3204 Hospital Nacional Psiquiátrico "Dr. José Molina Martínez"
- 3205 Hospital Nacional de Neumología y Medicina Familiar, "Dr. José Antonio Zaldaña", San Salvador /23
- 3206 Hospital Nacional "San Juan de Dios", Santa Ana
- 3207 Hospital Nacional "Francisco Menéndez", Ahuachapán
- 3208 Hospital Nacional "Dr. Jorge Mazzini Villacorta", Sonsonate /23
- 3209 Hospital Nacional "Dr. Luis Edmundo Vásquez", Chalatenango 96
- 3210 Hospital Nacional "San Rafael", Santa Tecla, La Libertad /23
- 3211 Hospital Nacional "Santa Gertrudis", San Vicente
- 3212 Hospital Nacional "Santa Teresa", Zacatecoluca
- 3213 Hospital Nacional "San Juan de Dios", San Miguel
- 3214 Hospital Nacional "San Pedro", Usulután
- 3215 Hospital Nacional "Dr. Juan José Fernández", Zacamil
- 3216 Hospital Nacional "Enfermera Angélica Vidal de Najarro", San Bartolo, San Salvador /23
- 3217 Hospital Nacional "Nuestra Señora de Fátima", Cojutepeque, Cuscatlán /23
- 3218 Hospital Nacional de La Unión
- 3219 Hospital Nacional de Ilobasco
- 3220 Hospital Nacional de Nueva Guadalupe
- 3221 Hospital Nacional "Monseñor Oscar Arnulfo Romero y Galdámez", Ciudad Barrios, San Miguel /23
- 3222 Hospital Nacional de Sensuntepeque
- 3223 Hospital Nacional de Chalchuapa
- 3224 Hospital Nacional "Arturo Morales", Metapán, Santa Ana /23
- 3225 Hospital Nacional "Dr. Héctor Antonio Hernández Flores", San Francisco Gotera, Morazán /23
- 3226 Hospital Nacional de Santa Rosa de Lima
- 3227 Hospital Nacional de Nueva Concepción
- 3228 Hospital Nacional "Dr. Jorge Arturo Mena", Santiago de María, Usulután /23
- 3229 Hospital Nacional de Jiquilisco
- 3230 Hospital Nacional de Suchitoto
- 3231 Consejo Superior de Salud Pública
- 3232 Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos
- 3233 Hogar de Ancianos "Narcisa Castillo", Santa Ana
- 3234 Cruz Roja Salvadoreña
- 3235 Fondo Solidario para la Salud /6



**3300 Ramo de Trabajo y Previsión Social**

3301 Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

3302 Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

3303 Instituto Salvadoreño del Seguro Social

3304 Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado

**3400 Eliminada /2**

**4 - APOYO AL DESARROLLO ECONOMICO**

**4100 Ramo de Economía**

4101 Centro Internacional de Ferias y Convenciones de El Salvador /18

4102 Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

4103 Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoría 97

4104 Suprimida /7

4105 Consejo Salvadoreño del Café

4107 Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa

4108 Suprimida /7

4109 Superintendencia General de Energía y Telecomunicaciones

4110 Superintendencia de Valores

4111 Superintendencia de Pensiones

4112 Corporación Salvadoreña de Inversiones

4113 Instituto Nacional del Azúcar

4114 Centro Nacional de Registros /2

4115 Fondo de Inversión Nacional de Electricidad y Telefonía /2

4116 Consejo Salvadoreño de la Agroindustria Azucarera /4

4117 Superintendencia de Competencia /8

4118 Defensoría del Consumidor /10

4119 Consejo Nacional de Energía /20

**4200 Ramo de Agricultura y Ganadería**

4201 Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria

4202 Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal

4203 Escuela Nacional de Agricultura

4204 Banco de Tierras

4205 Banco de Fomento Agropecuario /2

**4300 Ramo de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano /2 /3**

4302 Fondo Social para la Vivienda

4304 Autoridad de Aviación Civil /2

4305 Fondo Nacional para la Vivienda Popular /2

4306 Fondo de Conservación Vial /2

4307 Autoridad Marítima Portuaria /5

**4400 Ramo de Medio Ambiente y Recursos Naturales**

4401 Fondo Ambiental de El Salvador

**4500 Eliminada /2**

**4600 Ramo de Turismo /5**

4601 Instituto Salvadoreño de Turismo /7  
4602 Corporación Salvadoreña de Turismo /7

**5 - DEUDA PÚBLICA**

**6 - OBLIGACIONES GENERALES DEL ESTADO 98**

**7 - PRODUCCION EMPRESARIAL PÚBLICA**

0503 Eliminada /2

0701 Lotería Nacional de Beneficencia

4106 Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa

4301 Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados

4303 Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma

# **ANEXO 2**

- ✓ **CUESTIONARIO**
- ✓ **TABULACION, ANALISIS E  
INTERPRETACION DE DATOS**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Guía de entrevista dirigida al Consejo Municipal y al Alcalde Municipal de la Alcaldía de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, Departamento de Cuscatlán.

La presente guía de entrevista pretende recolectar información general sobre la Formulación y elaboración del Presupuesto Municipal con el propósito de mejorar los procesos de Elaboración y Control Presupuestario.

1. ¿Qué tipo de Presupuesto se elabora en la Alcaldía?
2. ¿Cuáles son las prioridades de la Alcaldía al formular el Presupuesto:
3. ¿Existe un Comité Técnico para Formular el Presupuesto?
4. ¿Quiénes conforman el Comité Técnico?
5. ¿Se toma en cuenta el personal con cargos de jefatura para formular el Presupuesto?
6. ¿Cuál es la Misión de la Alcaldía?
7. ¿Cuál es la Visión de la Alcaldía?
8. ¿Qué objetivos persigue la alcaldía para beneficio de la población?
9. ¿Considera que la asignación de los recursos a cada área es la necesaria para satisfacer las necesidades para poder cumplir con los objetivos?
10. ¿Cuál es la base legal que aplica para la formulación de Presupuesto Municipal?
11. ¿Qué unidades o Departamentos están involucrados en la formulación del proceso Presupuestario?

12. ¿Tomando de base la estructura organizativa de la Municipalidad, con cuantas unidades presupuestarias cuenta la institución y de cuantas Líneas de Trabajo se constituyen dichas unidades?



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TECNICO MUNICIPAL DE LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA DEL DEPARTAMENTO DE CUSCATALN.**

El presente cuestionario pretende recolectar información general sobre los elementos administrativas y/o financieras que intervienen en la elaboración de los presupuestos a fin de contribuir a mejorar estos procesos de elaboración los presupuestos. Se sugiere contestar objetivamente cada una de las siguientes preguntas. Rogándole marcar con una X la casilla que más se adecue a su respuesta.

1. Sexo

Masculino  Femenino

2. Área funcional a la que pertenece.

Administrativo  técnico

3. Tiempo de trabajar en la alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa.

De 0 a 1 año   
De 1 a 5 años   
De 5 a 10 años   
De 10 años y más

4. ¿Sabe usted que es un presupuesto municipal?

Sí  No

5. ¿Conoce usted en que consiste la formulación presupuestaria?

Sí  No

6. ¿Participa en el proceso de formulación presupuestaria?

Sí  No

7. ¿La alcaldía posee políticas municipales para la formulación del presupuesto?

Sí  No

8. Existe un comité técnico para la formulación presupuestaria.

Sí  No

9. ¿Considera que existe una adecuada comunicación de las diferentes áreas de la alcaldía?

Sí  No

10. ¿Considera que la asignación presupuestaria cubre todas las necesidades de su área?

Sí  No

11. ¿Considera que el presupuesto por áreas de gestión es una buena herramienta de control administrativo?

Si  No  Poco

12. ¿Existe seguimiento y evaluación de los presupuestos?

Sí  No

13. Si el empleado plantea sugerencias en relación a la elaboración del presupuesto. ¿Son tomadas en cuenta?

Si  No  Algunas veces

14. ¿considera usted que si recibiera capacitación para la elaboración del presupuesto por áreas de gestión estaría en condiciones de participar en la elaboración?

Si  No



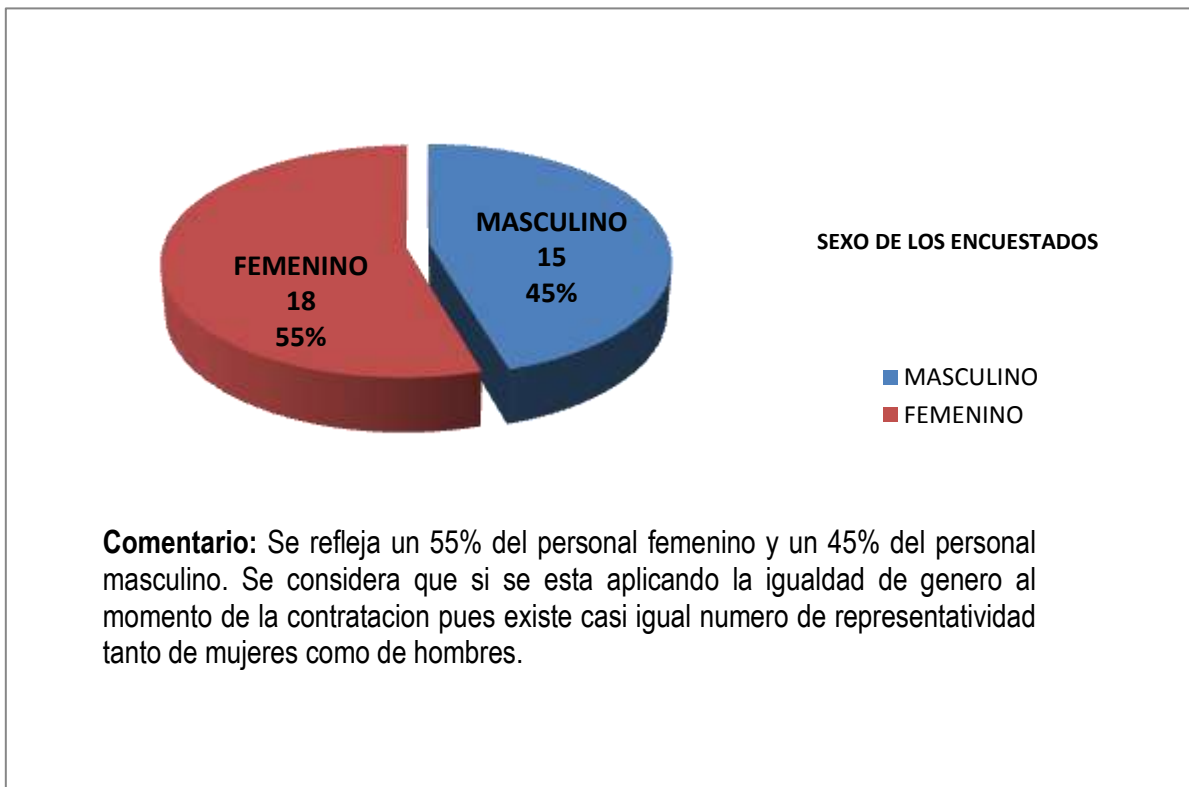
### Pregunta 1: Sexo de los encuestados

**Objetivo:** Conocer si se aplica la igualdad de género al momento de realizar las contrataciones en la municipalidad.

**Cuadro: 1**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	18	55%
Masculino	15	45%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Gráfico: 1**



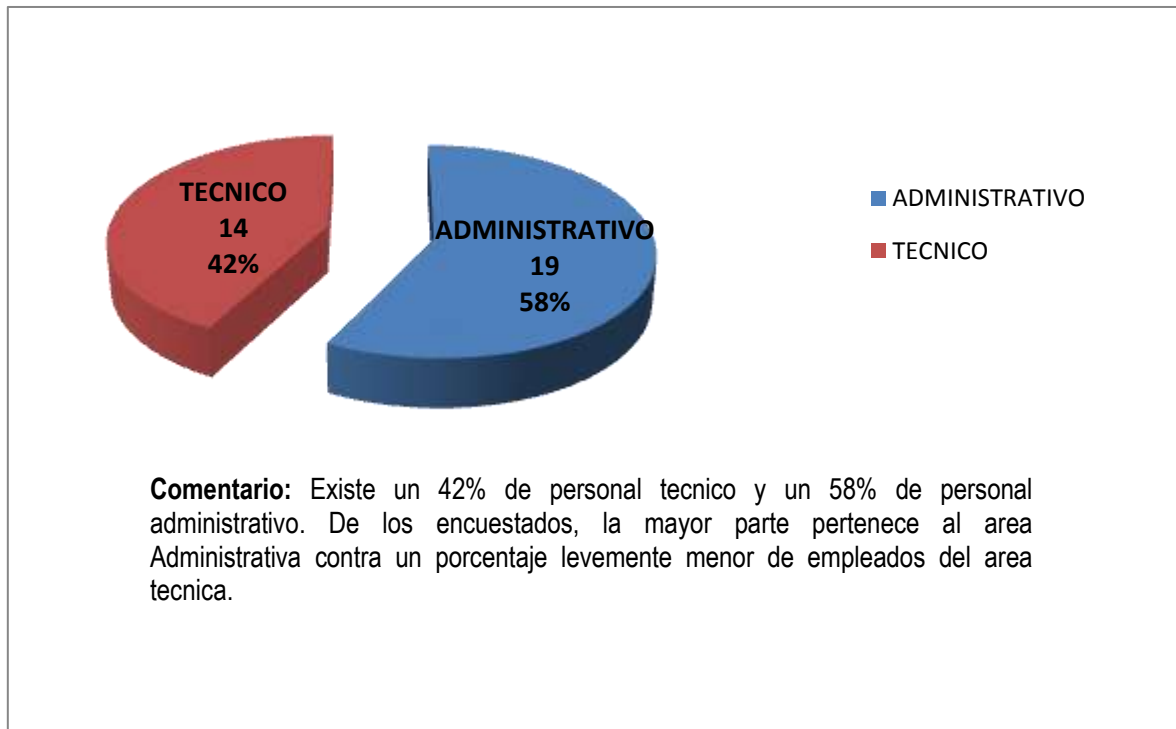
## Pregunta 2: Área funcional a la que pertenece

**Objetivo:** Conocer el área funcional en el que se desempeña el encuestado con el fin de conocer el Nivel de involucramiento de las antes mencionadas.

**Cuadro: 2**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	14	42%
Administrativo	19	58%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Gráfico: 2**



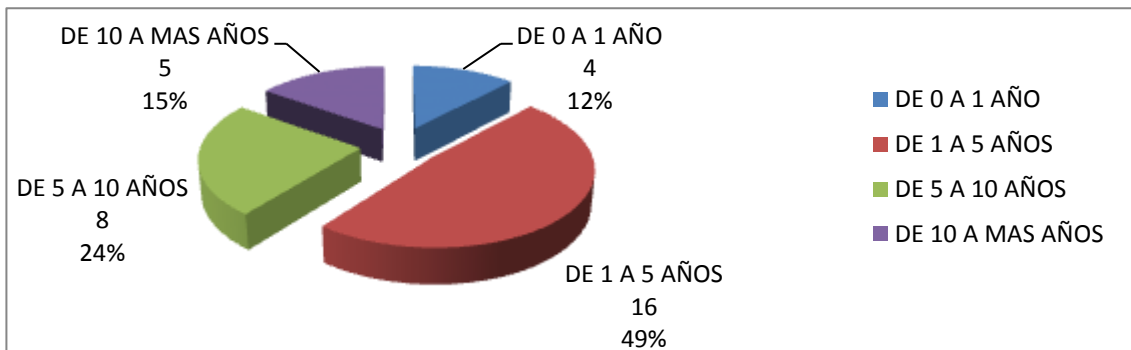
### Pregunta 3: Tiempo de laborar en la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa

**Objetivo:** Conocer la rotación de empleados en la municipalidad lo cual permite darle continuidad a los proyectos establecidos.

**Cuadro: 3**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 1 año	4	12%
De 1 a 5 años	16	49%
De 5 a 10 años	8	24%
De 10 a más años	5	15%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Gráfico: 3**



**Comentario:** De las personas encuestadas existe un 12% del personal que tiene de laborar menos un año, la mayor parte de los empleados encuestados tiene un promedio de 1 a 5 años de laborar. A la vez hay un rango del 24% de empleados que tiene de laborar en un promedio de 5 a 10 años, y un 15% que tiene de 10 años a más. Existe un promedio mayor de empleados que han trabajado de 1 a 5 años y en cambio existe un porcentaje menor que tiene más de 10 años de laborar.

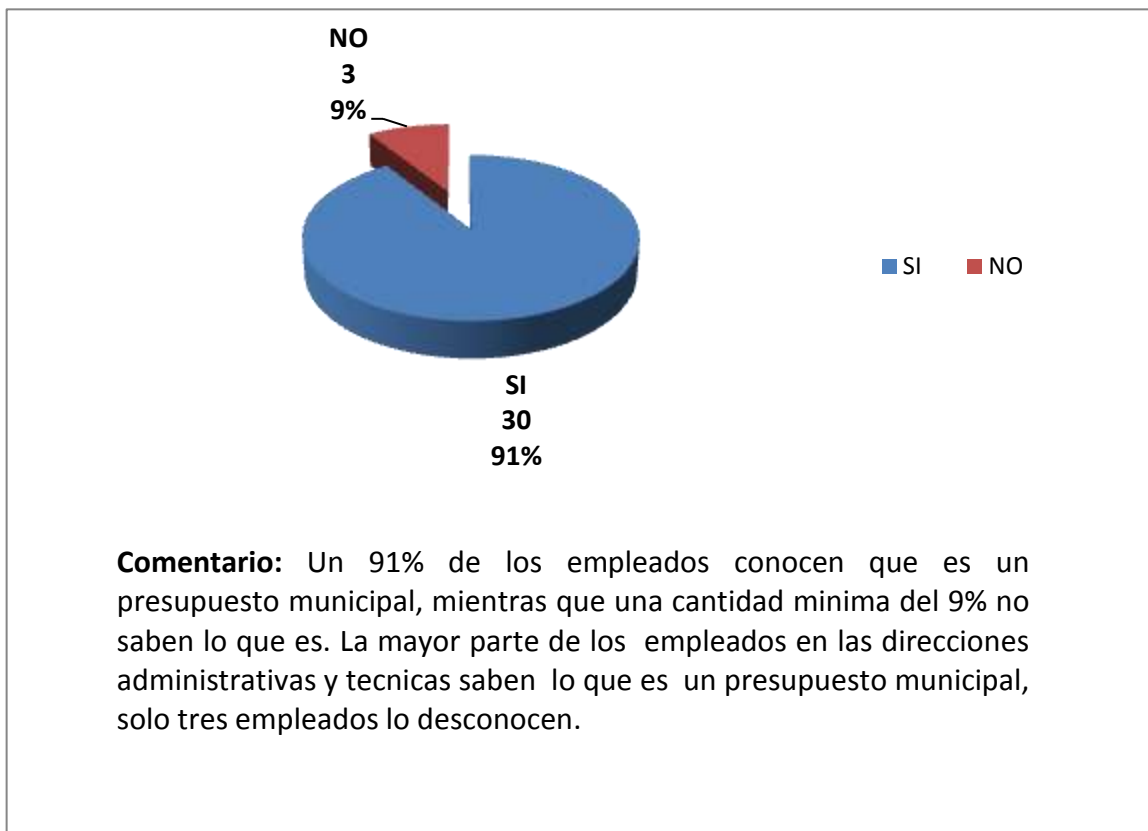
**Pregunta 4: ¿Sabe usted que es un Presupuesto Municipal?**

**Objetivo:** Medir el nivel de conocimientos por parte de los empleados en lo referente al presupuesto municipal

**Cuadro: 4**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	91%
No	3	9%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Gráfico: 4**



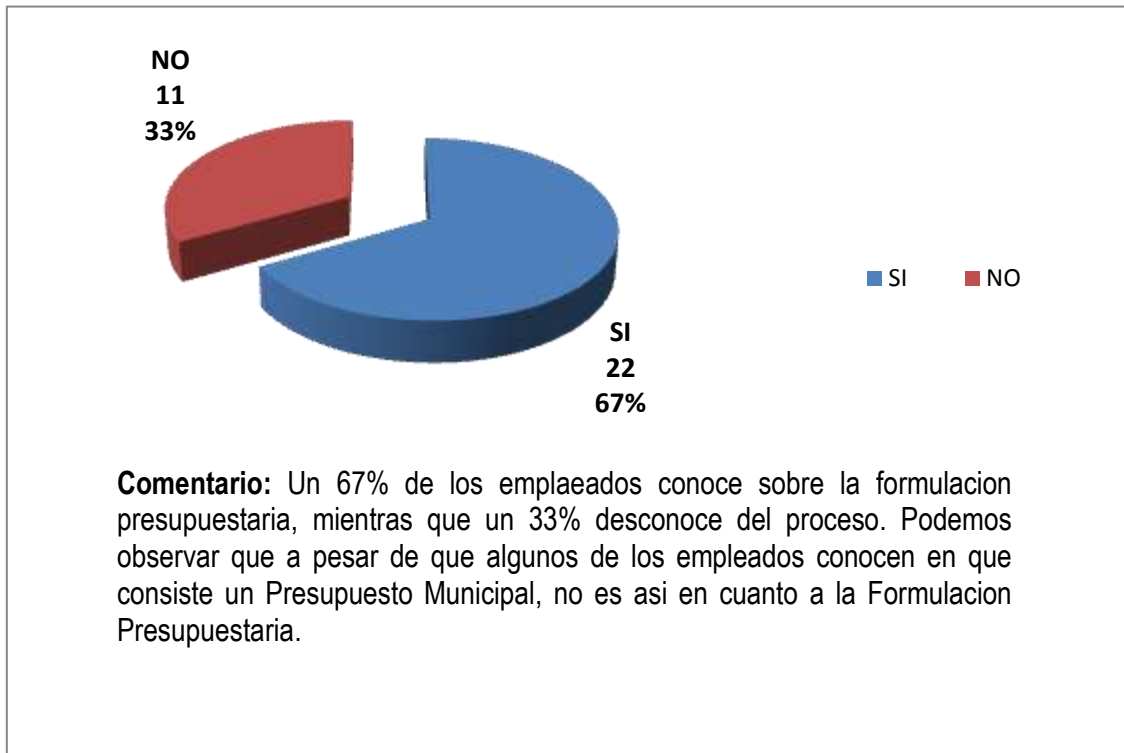
**Pregunta 5: ¿Conoce usted en que consiste la formulación presupuestaria?**

**Objetivo:** Conocer el nivel de conocimientos de los empleados acerca de la formulación presupuestaria lo que permitirá medir el nivel de involucramiento en el proceso.

**Cuadro: 5**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	67%
No	11	33%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Gráfico: 5**



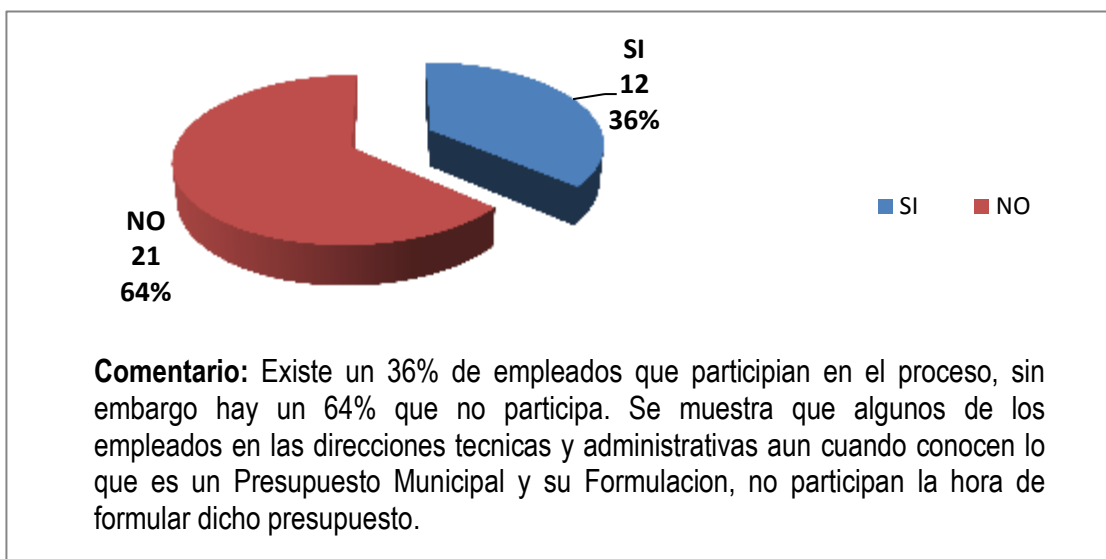
### Pregunta 6: ¿Participa en el proceso de formulación presupuestaria?

**Objetivo:** Conocer el número de empleados que se involucran en el proceso de la formulación presupuestaria

**Cuadro: 6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	36%
No	21	64%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Gráfico: 6**



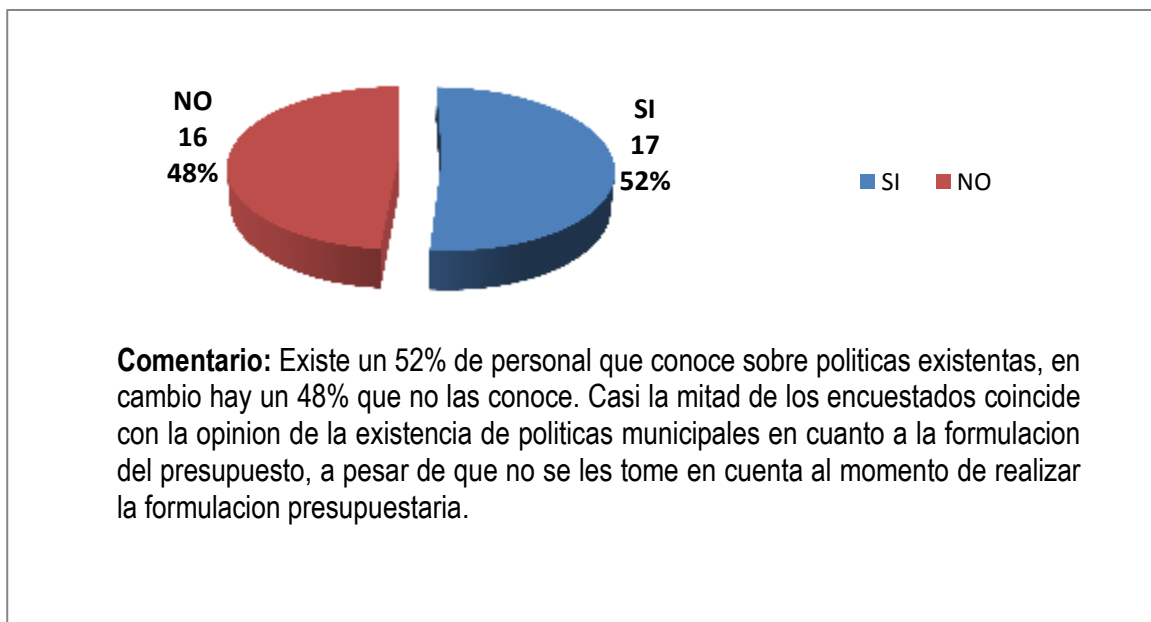
**Pregunta 7: La Alcaldía ¿Posee políticas municipales que determinen las orientaciones, prioridades, techos que sirvan de base al momento de llevar a cabo la formulación del presupuesto?**

**Objetivos:** Verificar si existen instrumentos que orienten en el proceso y que tan conocido es por los empleados

**Cuadro: 7**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	52%
No	16	48%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Gráfico: 7**



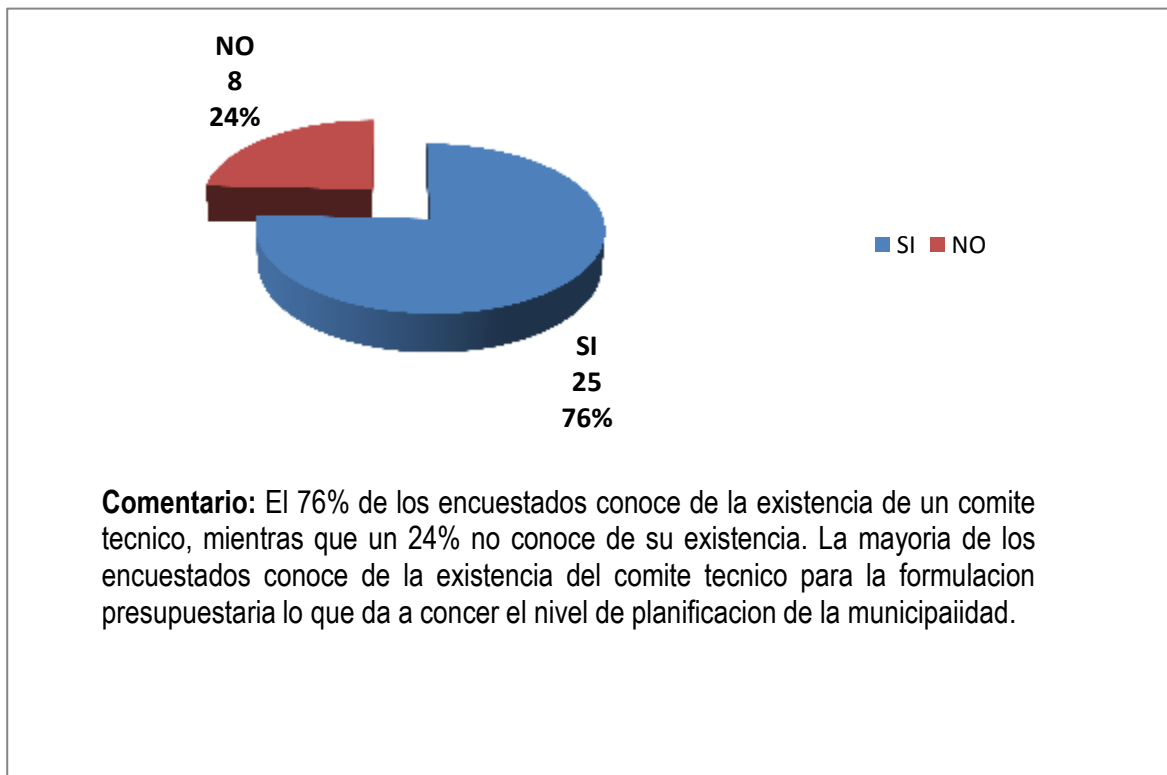
### Pregunta 8: ¿Existe un comité técnico para la formulación Presupuestaria?

**Objetivo:** Conocer el grado de planificación de la municipalidad con la creación de un comité técnico para la formulación presupuestaria.

**Cuadro: 8**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	76%
No	8	24%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Gráfico: 8**





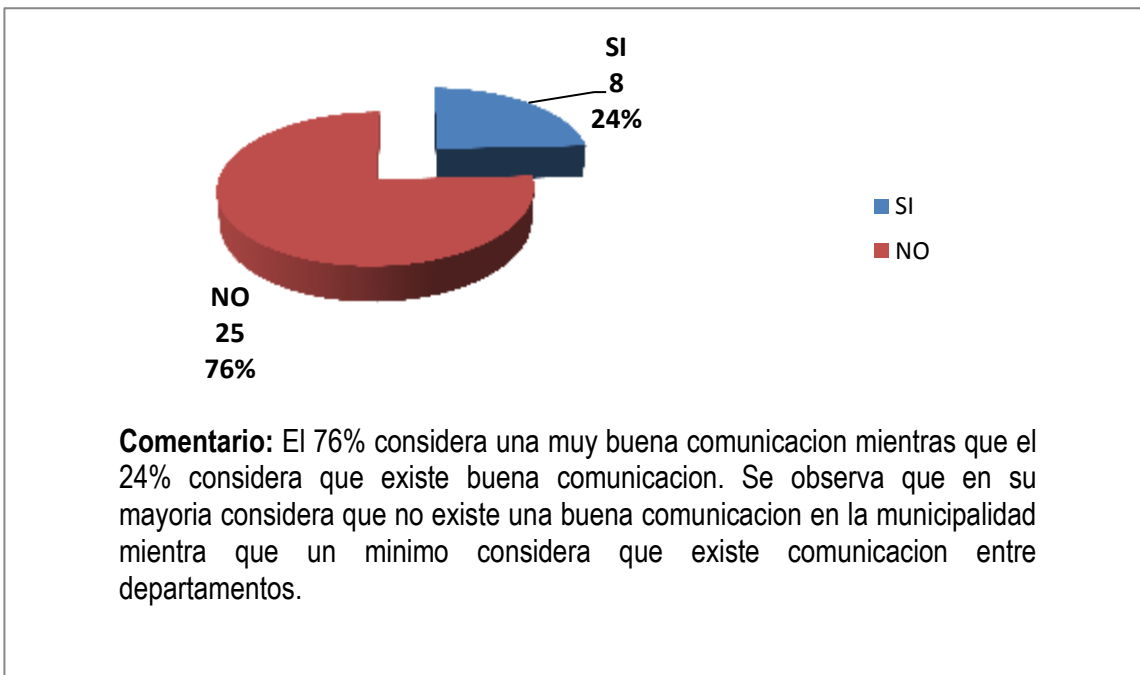
**Pregunta 9: ¿Considera usted que existe una adecuada comunicación entre los Departamentos Administrativos, Operativos y el Concejo Municipal?**

**Objetivo:** Conocer que tan efectivo es el grado de comunicación existente entre los Departamentos para saber si se está respetando los niveles jerárquicos entre Departamentos.

**Cuadro: 9**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	25%
No	25	76%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Gráfico: 9**



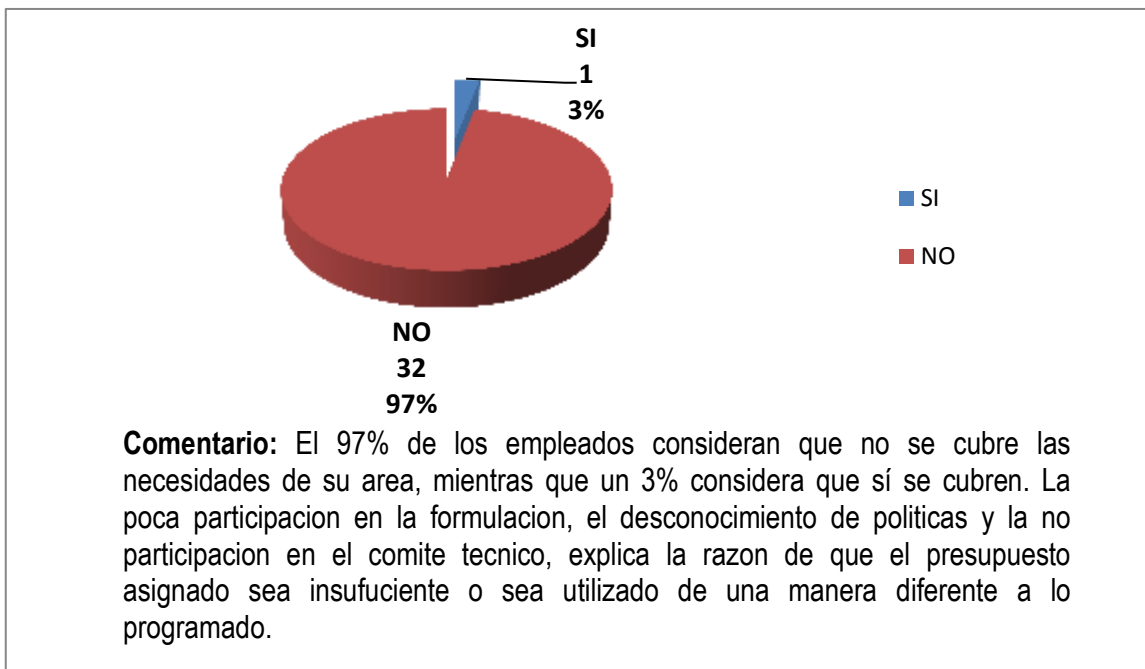
**Pregunta 10: ¿Considera que la asignación presupuestaria cubre todas las necesidades del área donde usted se desempeña?**

**Objetivo:** Obtener por parte de los empleados el grado de satisfacción al cubrirse todas las necesidades del área de desempeño.

**Cuadro: 10**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	3%
No	32	97%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Gráfico: 10**



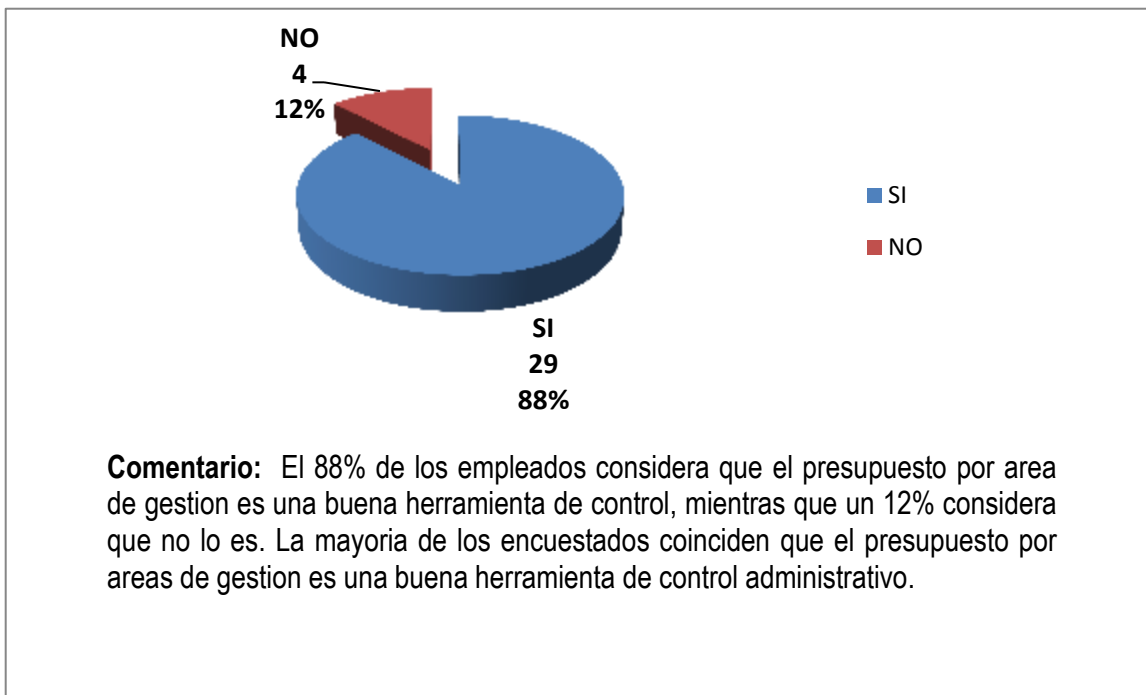
**Pregunta 11: ¿Considera que el presupuesto por área de gestión es una buena herramienta de control administrativo?**

**Objetivo:** Investigar si los empleados consideran al presupuesto por área de gestión como una herramienta que les permite llevar un mejor control administrativo en sus áreas de trabajo.

**Cuadro: 11**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	67%
No	11	33%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Gráfico: 11**



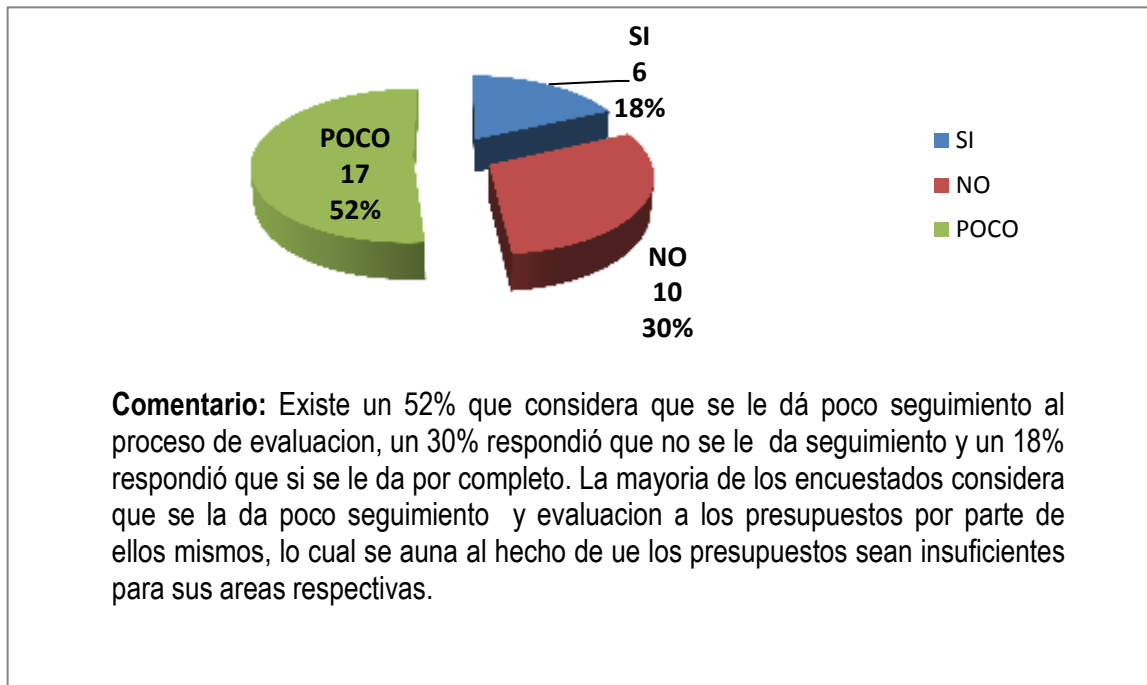
### Pregunta 12: ¿Existe seguimiento y evaluación de los presupuestos?

**Objetivo:** Conocer el grado de seguimiento y evaluación que se les da por parte de las jefaturas y concejo Municipal a los presupuestos.

**Cuadro: 12**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	18%
No	10	30%
Poco	17	52%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Gráfico: 12**



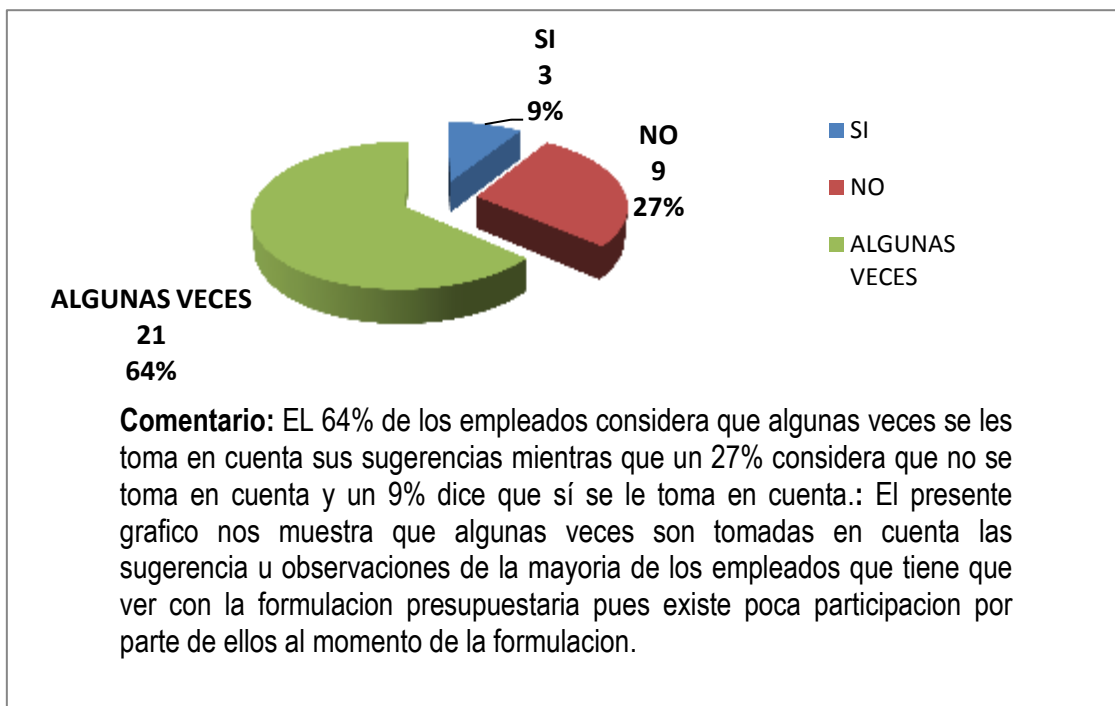
**Pregunta 13: Si el empleado plantea sugerencias en relación a la elaboración del presupuesto  
¿Son tomadas en cuenta?**

**Objetivo:** Determinar si las jefaturas toman en cuenta las sugerencias de los empleados y así saber el grado de participación del empleado en el proceso de Formulación Presupuestaria

**Cuadro: 13**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	9%
No	9	27%
Algunas Veces	21	64%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Gráfico: 13**



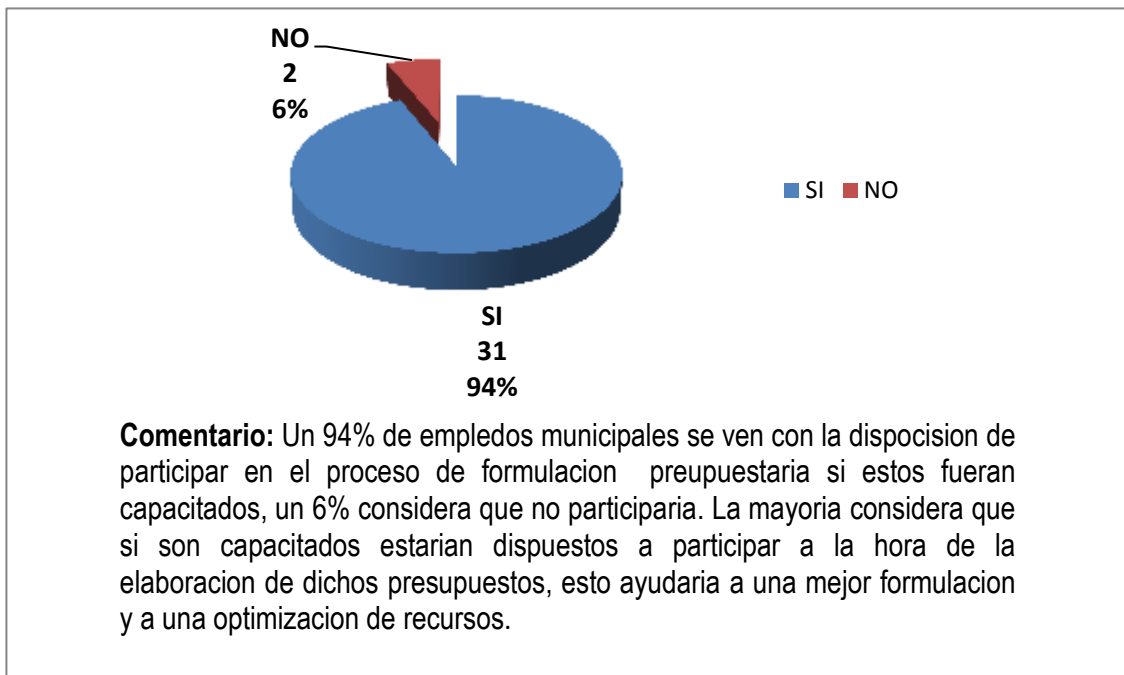
**Pregunta 14: Considera usted que si recibiera capacitación para la elaboración del presupuesto por áreas de gestión estaría en condiciones de participar en la elaboración?**

**Objetivo:** Identificar que si los empleados recibieran capacitación sobre presupuesto por área de gestión estarían en condiciones de participar en su elaboración.

**Cuadro: 14**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	94%
No	2	6%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Gráfico: 14**



# **ANEXO 3**

- ✓ **FORMATOS DEL PLAN ANNUAL DE TRABAJO.**
- ✓ **GUIA METODOLOGICA**

1. RESUMEN INSTITUCIONAL

(1)INSTITUCION:	(3)AREA DE GESTION:
(2)EJERCICIO FINANCIERO FISCAL:	(4)FECHA DE ELABORACION:
(5)POLITICA GENERAL INSTITUCIONAL:	
(6)OBJETIVO GENERAL INSTITUCIONAL:	
(7)PRIORIDADES EN LA ASIGNACION DE RECURSOS:	
(8)MONTO ASIGNADO EN LA POLITICA PRESUPUESTARIA:	
(9)DISTRIBUCION DE RECURSOS POR UNIDAD PRESUPUESTARIA:	(10)TOTALES
	\$30.00
	\$
	\$
	\$
	\$
	TOTALES \$

(11)NOMBRE DEL RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

(13)FIRMA: \_\_\_\_\_

(12)CARGO: \_\_\_\_\_

NOTA: LOS ESPACIOS FISICOS PLANTEADOS DE LOS NUMERALES DEL 5 AL 9 SON INDICATIVOS, Y SU EXTENSION DEPENDERA DE LA NECESIDADES DE LA INSTITUCION.



**2. DETALLE INSTITUCIONAL POR UNIDAD PRESUPUESTARIA**

(1)INSTITUCION:
(2)EJERCICIO FINANCIERO FISCAL:
(3)AREA DE GESTION:
(4)UNIDAD PRESUPUESTARIA:
(5)CIFRA PRESUPUESTARIA:
(6)OBJETIVO GENERAL DE UNIDAD PRESUPUESTARIA:

RELACION DE PROPOSITOS CON RECURSOS:				
(7)LINEA DE TRABAJO	(8) PROPOSITO	(9)UNIDAD DE MEDIDA	(10)META	(11)MONTO
<b>TOTALES</b>				

3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO POR UNIDAD PRESUPUESTARIA

(1)INSTITUCION: ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA
(2)EJERCICIO FINANCIERO FISCAL: 2012
(3)AREA DE GESTION:

(4)UNIDAD PRESUPUESTARIA /LINEA DE TRABAJO	(5)FUENTES DE FINANCIAMIENTO					(6) TOTAL
	FONDO GENERAL	RECURSOS PROPIOS	PRESTAMOS EXTERNOS	PRESTAMOS INTERNOS	DONACIONES	
<b>O1 CONDUCCION ADMINISTRATIVA</b>	<b>\$229,878.18</b>	<b>\$107,619.89</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$25,309.98</b>	<b>\$362,808.05</b>
O1 Direccion Superior	\$151,285.77	\$35,626.62			\$11,389.49	\$198,301.88
O2 Direccion general	\$78,592.40	\$71,993.27			\$13,920.49	\$164,506.16
<b>O2 ADMINISTRACION MUNICIPAL</b>	<b>\$17,741.78</b>	<b>\$168,001.72</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$185,743.50</b>
O1 Prestacion de servicios Municipales	\$11,191.64	\$54,904.40				\$66,096.04
O2 Servicios Externos	\$6,550.14	\$113,097.32				\$119,647.46
<b>O3 DESARROLLO SOCIAL</b>	<b>\$254,062.88</b>	<b>\$10,185.26</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$160,067.31</b>	<b>\$424,315.45</b>
O1 Infraestructura Social	\$25,657.73	\$10,185.26			\$61,341.89	\$97,184.88
O2 Programas de desarrollo Social	\$228,405.15	\$0.00			\$98,725.42	\$327,130.57
<b>O4 APOYO A DESARROLLO ECONOMICO</b>	<b>\$233,169.25</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$233,169.25</b>
O1 Infraestructura para el des. Social	\$111,356.08					\$111,356.08
O2 Programas de desarrollo Economico	\$121,813.17					\$121,813.17
<b>O5 DEUDA PUBLICA</b>	<b>\$261,960.48</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$261,960.48</b>
O1 Amortizacion deuda publica	\$261,960.48					\$261,960.48
<b>TOTALES:</b>	<b>\$996,812.57</b>	<b>\$285,806.87</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$370,754.58</b>	<b>\$1,467,996.73</b>

PLAN 4

4. GASTOS POR UNIDAD PRESUPUESTARIA, LINEA DE TRABAJO Y RUBRO DE AGRUPACION


(6)FUENTE DE FINANCIAM.	(7)RUBRO DE AGRUPACION										(8)TOTAL
	"51"	"53"	"54"	"55"	"56"	"61"	"62"	"63"	"71"	"72"	
			\$25,309.98								\$25,309.98
	\$145,618.55	\$0.00	\$28,793.84	\$0.00	\$12,000.00	\$500.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$186,912.39
	\$56,304.10	\$0.00	\$66,405.08	\$700.00	\$0.00	\$13,038.09	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$14,138.40	\$150,585.67
											\$0.00
	\$44,651.90	\$0.00	\$16,944.14	\$0.00	\$0.00	\$4,500.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$66,096.04
	\$78,636.59	\$0.00	\$28,007.96	\$0.00	\$0.00	\$5,379.28	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$7,623.63	\$119,647.47
			\$15,000.00			\$145,067.31					\$160,067.31
	\$0.00	\$0.00	\$2,500.00	\$0.00	\$0.00	\$26,185.26	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$7,157.73	\$35,842.99
	\$57,019.90	\$0.00	\$157,510.25	\$0.00	\$13,875.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$228,405.15
											\$0.00
	\$8,750.07	\$0.00	\$19,431.88	\$0.00	\$0.00	\$83,174.13	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$111,356.08
	\$25,601.24	\$0.00	\$94,289.02	\$0.00	\$1,922.91	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$121,813.17
											\$0.00
	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$44,133.78	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$217,826.70	\$0.00	\$261,960.48
											\$0.00
											\$0.00
											\$0.00
											\$0.00
											\$0.00
											\$0.00
	\$416,582.35	\$0.00	\$454,192.15	\$44,833.78	\$27,797.91	\$277,844.07	\$0.00	\$0.00	\$217,826.70	\$28,919.76	\$1,467,996.73

5. VARIACION DE GASTOS POR UNIDAD PRESUPUESTARIA, LINEA DE TRABAJO, RUBRO, CUENTA Y OBJETIVO ESPECIFICO

(1) INSTITUCION: ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA	
(2) EJERCICIO FINANCIERO FISCAL: 2012	
(3) AREA DE GESTION	

(4) UNIDAD PRESUPUESTARIA, LINEA DE TRABAJO, RUBRO, CUENTA Y OBJETO ESPECÍFICO	(5) REALIZADO	(6) APROBADO	(7) SOLICITADO	(8=7-6) VARIACIONES	(9) RECOMENDADO (USO INTERNO SAFI-DGP)	(10) RAZONAMIENTO
O1 CONDUCCION ADMINISTRATIVA						
O1 DIRECCION SUPERIOR						
51 REMUNERACIONES		\$145.618,55				
511 Remuneraciones Permanentes		\$124.880,00				
51101 Sueldos		\$70.080,00				
51103 Aguinaldo		\$5.840,00				
51105 Dietas		\$48.960,00				
513 Remuneraciones Extraordinarias		\$200,00				
51301 Horas Extraordinarias		\$200,00				
514 Contribuciones Patronales a Instituciones de Seguridad Social Públicas		\$5.547,15				
51401 Por Remuneraciones Permanentes		\$5.547,15				
515 Contribuciones Patronales a Instituciones de Seguridad Social Privadas		\$3.191,40				
51501 Por Remuneraciones Permanentes		\$3.191,40				
516 Gastos de Representación		\$6.000,00				
51601 Por Prestación de Servicios en el País		\$6.000,00				
517 Indemnizaciones		\$1.000,00				
51701 Al Personal de Servicios Permanentes		\$1.000,00				
519 Remuneraciones Diversas		\$4.800,00				
51901 Honorarios		\$4.800,00				

<b>54</b>	<b>ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>\$63.644,45</b>			
541	Bienes de Uso y Consumo	\$6.826,00			
54101	Productos Alimenticios para Personas	\$2.576,00			
54104	Productos Textiles y Vestuarios	\$500,00			
54105	Productos de Papel y Cartón	\$750,00			
54109	Llantas y Neumáticos	\$100,00			
54110	Combustible y Lubricantes	\$750,00			
54114	Materiales de Oficina	\$700,00			
54115	Materiales Informáticos	\$700,00			
54118	Herramientas, Repuestos y Accesorios	\$250,00			
54199	Bienes de Uso y Consumo Diversos	\$500,00			
543	Servicios Generales y Arrendamientos	\$2.100,00			
54301	Mantenimiento y Reparación de Bienes Muebles	\$1.100,00			
54302	Mantenimiento y Reparación de Vehículos	\$1.000,00			
544	Pasajes y Viáticos	\$2.500,00			
54402	Pasajes al Exterior	\$2.000,00			
54403	Viáticos por Comisión Interna	\$500,00			
545	Consultorías, Estudios e Investigaciones	\$52.218,45			
54599	Consultorías, Estudios e Investigaciones Diversas	\$52.218,45			
<b>56</b>	<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	<b>\$9.500,00</b>			
562	Transferencias al Sector Público	\$7.000,00			
56201	Transferencias al Sector Público	\$7.000,00			
563	Transferencias Corrientes al Sector Privado	\$2.500,00			
56304	A Personas Naturales	\$2.500,00			
<b>02</b>	<b>DIRECCION GENERAL</b>				
<b>51</b>	<b>REMUNERACIONES</b>	<b>\$56.304,10</b>			
511	Remuneraciones Permanentes	\$47.255,00			
51101	Sueldos	\$43.620,00			
51103	Aguinaldo	\$3.635,00			
513	Remuneraciones Extraordinarias	\$300,00			
51301	Horas Extraordinarias	\$300,00			

514	Contribuciones Patronales a Instituciones de Seguridad Social Públicas	\$3.672,75
51401	Por Remuneraciones Permanentes	\$3.672,75
515	Contribuciones Patronales a Instituciones de Seguridad Social Privadas	\$2.944,35
51501	Por Remuneraciones Permanentes	\$2.944,35
517	Indemnizaciones	\$1.000,00
51701	Al Personal de Servicios Permanentes	\$1.000,00
519	Remuneraciones Diversas	\$1.132,00
51901	Honorarios	\$1.132,00
<b>54</b>	<b>ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>\$30.451,81</b>
541	Bienes de Uso y Consumo	\$7.411,91
54104	Productos Textiles y Vestuarios	\$700,00
54105	Productos de Papel y Cartón	\$1.000,00
54110	Combustible y Lubricantes	\$750,00
54114	Materiales de Oficina	\$950,00
54115	Materiales Informáticos	\$700,00
54118	Herramientas, Repuestos y Accesorios	\$150,00
54121	Especies Municipales Diversas	\$1.200,00
54199	Bienes de Uso y Consumo Diversos	\$1.961,91
542	Servicios Básicos	\$6.491,81
54201	Servicios de Energía Eléctrica	\$1.350,00
54202	Servicios de Agua	\$700,00
54203	Servicios de Telecomunicaciones	\$4.441,81
543	Servicios Generales y Arrendamientos	\$6.334,79
54301	Mantenimiento y Reparación de Bienes Muebles	\$2.910,00
54302	Mantenimiento y Reparación de Vehículos	\$500,00
54303	Mantenimientos y Reparaciones de Bienes Inmuebles	\$1.429,79
54305	Servicios de Publicidad	\$1.500,00
544	Pasajes y Viáticos	\$238,35
54403	Viáticos por Comisión Interna	\$238,35
545	Consultorías, Estudios e Investigaciones	\$9.974,95
54503	Servicios Jurídicos	\$2.500,00

	54504	Servicios de Contabilidad y Auditoría	\$4.000,00			
	54505	Servicios de Capacitación	\$2.464,45			
	54507	Desarrollos Informáticos	\$1.010,50			
	<b>55</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS Y OTROS</b>	<b>\$668,00</b>			
	556	Seguros Comisiones y Gastos Bancarios	\$668,00			
	55603	Comisiones Gastos Bancarios	\$668,00			
	<b>61</b>	<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$9.038,09</b>			
	611	Bienes Muebles	\$9.038,09			
	61101	Mobiliario	\$4.000,00			
	61104	Equipo informático	\$4.000,00			
	61199	Bienes Muebles Diversos	\$1.038,09			
	<b>72</b>	<b>SALDOS DE AÑOS ANTERIORES</b>	<b>\$18.884,32</b>			
	721	Cuentas por Pagar de Años Anteriores Gastos Corrientes	\$18.884,32			
	72101	Cuentas por Pagar de Años Anteriores Gastos Corrientes	\$18.884,32			
<b>O2</b>	<b>ADMINISTRACION MUNICIPAL</b>					
<b>O1</b>	<b>PRESTACION DE SERVICIOS MUNICIPALES</b>					
	<b>51</b>	<b>REMUNERACIONES</b>	<b>\$44.651,90</b>			
	511	Remuneraciones Permanentes	\$38.090,00			
	51101	Sueldos	\$35.160,00			
	51103	Aguinaldo	\$2.930,00			
	513	Remuneraciones Extraordinarias	\$200,00			
	51301	Horas Extraordinarias	\$200,00			
	514	Contribuciones Patronales a Instituciones de Seguridad Social Públicas	\$2.988,60			
	51401	Por Remuneraciones Permanentes	\$2.988,60			
	515	Contribuciones Patronales a Instituciones de Seguridad Social Privadas	\$2.373,30			
	51501	Por Remuneraciones Permanentes	\$2.373,30			
	517	Indemnizaciones	\$1.000,00			
	51701	Al Personal de Servicios Permanentes	\$1.000,00			
	<b>54</b>	<b>ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>\$9.550,00</b>			
	541	Bienes de Uso y Consumo	\$4.300,00			
	54104	Productos Textiles y Vestuarios	\$800,00			

	54105	Productos de Papel y Cartón	\$1.000,00			
	54114	Materiales de Oficina	\$200,00			
	54115	Materiales Informáticos	\$300,00			
	54199	Bienes de Uso y Consumo Diversos	\$2.000,00			
	542	Servicios Básicos	\$4.500,00			
	54201	Servicios de Energía Eléctrica	\$4.500,00			
	543	Servicios Generales y Arrendamientos	\$500,00			
	54301	Mantenimiento y Reparación de Bienes Muebles	\$500,00			
	544	Pasajes y Viáticos	\$250,00			
	54403	Viáticos por Comisión Interna	\$250,00			
<b>O2</b>		<b>SERVICIOS EXTERNOS</b>				
	<b>51</b>	<b>REMUNERACIONES</b>	<b>\$78.636,59</b>			
	511	Remuneraciones Permanentes	\$67.061,41			
	51101	Sueldos	\$61.902,84			
	51103	Aguinaldo	\$5.158,57			
	513	Remuneraciones Extraordinarias	\$300,00			
	51301	Horas Extraordinarias	\$300,00			
	514	Contribuciones Patronales a Instituciones de Seguridad Social Públicas	\$5.513,74			
	51401	Por Remuneraciones Permanentes	\$5.513,74			
	515	Contribuciones Patronales a Instituciones de Seguridad Social Privadas	\$4.178,44			
	51501	Por Remuneraciones Permanentes	\$4.178,44			
	517	Indemnizaciones	\$1.000,00			
	51701	Al Personal de Servicios Permanentes	\$1.000,00			
	519	Remuneraciones Diversas	\$583,00			
	51901	Honorarios	\$583,00			
	<b>54</b>	<b>ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>\$22.432,00</b>			
	541	Bienes de Uso y Consumo	\$7.480,00			
	54103	Productos Agropecuarios y Forestales	\$500,00			
	54104	Productos Textiles y Vestuarios	\$1.000,00			
	54105	Productos de Papel y Cartón	\$750,00			
	54109	Llantas y Neumáticos	\$480,00			



	54110	Combustible y Lubricantes	\$500,00			
	54114	Materiales de Oficina	\$100,00			
	54115	Materiales Informáticos	\$150,00			
	54117	Mat Def y Seg Pu	\$1.000,00			
	54118	Herramientas, Repuestos y Accesorios	\$500,00			
	54199	Bienes de Uso y Consumo Diversos	\$2.500,00			
	542	Servicios Básicos	\$14.852,00			
	54205	Alumbrado Público	\$14.852,00			
	543	Servicios Generales y Arrendamientos	\$100,00			
	54301	Mantenimiento y Reparación de Bienes Muebles	\$100,00			
	<b>61</b>	<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$3.100,26</b>			
	611	Bienes Muebles	\$3.100,26			
	61199	Bienes Muebles Diversos	\$3.100,26			
	<b>72</b>	<b>SALDOS DE AÑOS ANTERIORES</b>	<b>\$6.629,24</b>			
	722	Cuentas por Pagar de Años Anteriores Gastos de Capital	\$6.629,24			
	72201	Cuentas por Pagar de Años Anteriores Gastos de Capital	\$6.629,24			
<b>O3</b>	<b>DESARROLLO SOCIAL</b>					
	<b>O1</b>	<b>INFRAESTRUCTURA SOCIAL</b>				
	<b>54</b>	<b>ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>\$17.000,00</b>			
	541	Bienes de Uso y Consumo	\$15.000,00			
	54199	Bienes de Uso y Consumo Diversos	\$15.000,00			
	545	Consultorías, Estudios e Investigaciones	\$2.000,00			
	54599	Consultorías, Estudios e Investigaciones Diversas	\$2.000,00			
	<b>61</b>	<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$209.859,33</b>			
	611	Bienes Muebles	\$40.000,00			
	61105	Vehículos de Transporte	\$40.000,00			
	615	Estudios de Preinversión	\$9.666,99			
	61501	Proyectos de Construcciones	\$8.466,99			
	61502	Proyectos de Ampliaciones	\$200,00			
	61503	Programas de Inversión Social	\$1.000,00			
	616	Infraestructuras	\$159.994,34			

	61601	Viales	\$130.339,77			
	61608	Supervisión de Infraestructuras	\$703,06			
	61699	Obras de Infraestructura Diversas	\$29.149,51			
	<b>72</b>	<b>SALDOS DE AÑOS ANTERIORES</b>	<b>\$17.679,30</b>			
	722	Cuentas por Pagar de Años Anteriores Gastos de Capital	\$17.679,30			
	72201	Cuentas por Pagar de Años Anteriores Gastos de Capital	\$17.679,30			
<b>O2</b>		<b>PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL</b>				
	<b>51</b>	<b>REMUNERACIONES</b>	<b>\$54.847,54</b>			
	512	Remuneraciones Eventuales	\$50.688,20			
	51201	Sueldos	\$9.000,00			
	51202	Salarios por Jornal	\$41.688,20			
	519	Remuneraciones Diversas	\$4.159,34			
	51901	Honorarios	\$4.159,34			
	<b>54</b>	<b>ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>\$113.555,22</b>			
	541	Bienes de Uso y Consumo	\$29.136,87			
	54101	Productos Alimenticios para Personas	\$1.844,00			
	54104	Productos Textiles y Vestuarios	\$1.626,46			
	54105	Productos de Papel y Cartón	\$128,06			
	54106	Productos de Cuero y Caucho	\$1.930,00			
	54107	Productos Químicos	\$5.704,21			
	54110	Combustible y Lubricantes	\$3.730,00			
	54111	Minerales No Metálicos y Productos Derivados	\$600,00			
	54112	Minerales Metálicos y Productos Derivados	\$6.257,50			
	54115	Materiales Informáticos	\$500,00			
	54118	Herramientas, Repuestos y Accesorios	\$2.595,00			
	54199	Bienes de Uso y Consumo Diversos	\$4.221,64			
	542	Servicios Básicos	\$9.435,15			
	54201	Servicios de Energía Eléctrica	\$9.000,00			
	54202	Servicios de Agua	\$435,15			
	543	Servicios Generales y Arrendamientos	\$43.353,20			
	54302	Mantenimiento y Reparación de Vehículos	\$6.347,20			

	54304	Transportes, Fletes y Almacenamientos	\$23.205,00			
	54305	Servicios de Publicidad	\$1.761,00			
	54316	Arr bienes mueb	\$52,00			
	54399	Serv G y Arr Div	\$11.988,00			
	545	Consultorías, Estudios e Investigaciones	\$13.000,00			
	54503	Servicios Jurídicos	\$13.000,00			
	546	Tratamiento de Desechos	\$18.630,00			
	54602	Depósito de Desechos	\$18.630,00			
	<b>56</b>	<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	<b>\$11.875,00</b>			
	563	Transferencias Corrientes al Sector Privado	\$11.875,00			
	56304	A Personas Naturales	\$5.835,00			
	56305	Becas	\$6.040,00			
<b>O4</b>	<b>APOYO A DESARROLLO ECONOMICO</b>					
	<b>INFRAESTRUCTURA PARA EL</b>					
<b>O1</b>	<b>DESARROLLO SOCIAL</b>					
	<b>51</b>	<b>REMUNERACIONES</b>	<b>\$8.333,40</b>			
	512	Remuneraciones Eventuales	\$8.333,40			
	51202	Salarios por Jornal	\$8.333,40			
	<b>54</b>	<b>ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>\$17.458,32</b>			
	541	Bienes de Uso y Consumo	\$4.758,32			
	54110	Combustible y Lubricantes	\$783,42			
	54111	Minerales No Metálicos y Productos Derivados	\$3.735,00			
	54118	Herramientas, Repuestos y Accesorios	\$239,90			
	543	Servicios Generales y Arrendamientos	\$12.700,00			
	54399	Serv G y Arr Div	\$12.700,00			
	<b>61</b>	<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$89.938,59</b>			
	611	Bienes Muebles	\$27.250,00			
	61104	Equipo informático	\$2.250,00			
	61105	Vehículos de Transporte	\$25.000,00			
	616	Infraestructuras	\$62.688,59			
	61699	Obras de Infraestructura Diversas	\$62.688,59			
<b>O2</b>	<b>PROGRAMAS DE DESARROLLO ECONOMICO</b>					

<b>51 REMUNERACIONES</b>	<b>\$24.057,46</b>
512 Remuneraciones Eventuales	\$20.877,46
51201 Sueldos	\$6.469,12
51202 Salarios por Jornal	\$14.408,34
519 Remuneraciones Diversas	\$3.180,00
51901 Honorarios	\$3.180,00
<b>54 ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>\$79.708,29</b>
541 Bienes de Uso y Consumo	\$28.864,51
54101 Productos Alimenticios para Personas	\$1.750,00
54103 Productos Agropecuarios y Forestales	\$6.227,51
54104 Productos Textiles y Vestuarios	\$700,00
54105 Productos de Papel y Cartón	\$350,00
54106 Productos de Cuero y Caucho	\$57,00
54107 Productos Químicos	\$6.346,75
54110 Combustible y Lubricantes	\$2.475,00
54111 Minerales No Metálicos y Productos Derivados	\$4.376,50
54112 Minerales Metálicos y Productos Derivados	\$591,25
54115 Materiales Informáticos	\$1.070,00
54118 Herramientas, Repuestos y Accesorios	\$695,50
54199 Bienes de Uso y Consumo Diversos	\$4.225,00
542 Servicios Básicos	\$33.970,00
54202 Servicios de Agua	\$130,00
54205 Alumbrado Público	\$33.840,00
543 Servicios Generales y Arrendamientos	\$16.873,78
54301 Mantenimiento y Reparación de Bienes Muebles	\$5.000,00
54303 Mantenimientos y Reparaciones de Bienes Inmuebles	\$8.671,78
54304 Transportes, Fletes y Almacenamientos	\$1.000,00
54305 Servicios de Publicidad	\$1.220,00
54399 Serv G y Arr Div	\$982,00
<b>56 TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	<b>\$1.922,91</b>
563 Transferencias Corrientes al Sector Privado	\$1.922,91

	56304	A Personas Naturales	\$1.922,91		
<b>05</b>	<b>DEUDA PUBLICA</b>				
<b>01</b>	<b>AMORTIZACION DEUDA PUBLICA</b>				
	<b>55</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS Y OTROS</b>	<b>\$59.539,88</b>		
	553	Intereses y Comisiones de Empréstitos Internos	\$59.370,32		
	55302	De Instituc. Descentraliz. No Empresariales	\$2.000,04		
	55308	De empresas Privadas Financieras	\$57.370,28		
	556	Seguros Comisiones y Gastos Bancarios	\$169,56		
	55603	Comisiones Gastos Bancarios	\$169,56		
	<b>71</b>	<b>AMORTIZACIÓN DE ENDEUDAMIENTO PÚBLICO</b>	<b>\$196.120,60</b>		
	713	Amortización de Empréstitos Internos	\$196.120,60		
	71308	De Empresas Privadas Financieras	\$196.120,60		
<b>01</b>	<b>CONDUCCION ADMINISTRATIVA</b>				
<b>01</b>	<b>DIRECCION SUPERIOR</b>				
	<b>51</b>	<b>REMUNERACIONES</b>	<b>\$145.618,56</b>		
	511	Remuneraciones Permanentes	\$124.880,00		
	51101	Sueldos	\$70.080,00		
	51103	Aguinaldo	\$5.840,00		
	51105	Dietas	\$48.960,00		
	513	Remuneraciones Extraordinarias	\$200,00		
	51301	Horas Extraordinarias	\$200,00		
	514	Contribuciones Patronales a Instituciones de Seguridad Social Públicas	\$5.547,15		
	51401	Por Remuneraciones Permanentes	\$5.547,15		
	515	Contribuciones Patronales a Instituciones de Seguridad Social Privadas	\$3.191,40		
	51501	Por Remuneraciones Permanentes	\$3.191,40		
	516	Gastos de Representación	\$6.000,00		
	51601	Por Prestación de Servicios en el País	\$6.000,00		
	517	Indemnizaciones	\$1.000,00		
	51701	Al Personal de Servicios Permanentes	\$1.000,00		
	519	Remuneraciones Diversas	\$4.800,00		

51901	Honorarios	\$4.800,00
<b>54</b>	<b>ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>\$54.103,82</b>
541	Bienes de Uso y Consumo	\$10.127,30
54101	Productos Alimenticios para Personas	\$2.704,80
54104	Productos Textiles y Vestuarios	\$525,00
54105	Productos de Papel y Cartón	\$807,50
54109	Llantas y Neumáticos	\$1.000,00
54110	Combustible y Lubricantes	\$1.000,00
54114	Materiales de Oficina	\$745,00
54115	Materiales Informáticos	\$745,00
54118	Herramientas, Repuestos y Accesorios	\$1.500,00
54119	Materiales Eléctricos	\$600,00
54199	Bienes de Uso y Consumo Diversos	\$500,00
542	Servicios Básicos	\$1.500,00
54203	Servicios de Telecomunicaciones	\$1.500,00
543	Servicios Generales y Arrendamientos	\$8.700,00
54301	Mantenimiento y Reparación de Bienes Muebles	\$2.700,00
54302	Mantenimiento y Reparación de Vehículos	\$6.000,00
544	Pasajes y Viaticos	\$600,00
54403	Viáticos por Comisión Interna	\$600,00
545	Consultorías, Estudios e Investigaciones	\$33.176,52
54505	Servicios de Capacitación	\$1.500,00
54599	Consultorías, Estudios e Investigaciones Diversas	\$31.676,52
<b>56</b>	<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	<b>\$12.000,00</b>
562	Transferencias al Sector Público	\$9.000,00
56201	Transferencias al Sector Público	\$9.000,00
563	Transferencias Corrientes al Sector Privado	\$3.000,00
56304	A Personas Naturales	\$3.000,00
<b>61</b>	<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$500,00</b>
611	Bienes Muebles	\$500,00
61199	Bienes Muebles Diversos	\$500,00

O2 DIRECCION GENERAL

<b>51 REMUNERACIONES</b>	<b>\$56.304,10</b>
511 Remuneraciones Permanentes	\$47.255,00
51101 Sueldos	\$43.620,00
51103 Aguinaldo	\$3.635,00
513 Remuneraciones Extraordinarias	\$300,00
51301 Horas Extraordinarias	\$300,00
514 Contribuciones Patronales a Instituciones de Seguridad Social Públicas	\$3.672,75
51401 Por Remuneraciones Permanentes	\$3.672,75
515 Contribuciones Patronales a Instituciones de Seguridad Social Privadas	\$2.944,35
51501 Por Remuneraciones Permanentes	\$2.944,35
517 Indemnizaciones	\$1.000,00
51701 Al Personal de Servicios Permanentes	\$1.000,00
519 Remuneraciones Diversas	\$1.132,00
51901 Honorarios	\$1.132,00
<b>54 ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>\$66.405,07</b>
541 Bienes de Uso y Consumo	\$12.619,91
54104 Productos Textiles y Vestuarios	\$997,50
54105 Productos de Papel y Cartón	\$817,50
54109 Llantas y Neumáticos	\$600,00
54110 Combustible y Lubricantes	\$2.500,00
54114 Materiales de Oficina	\$1.017,50
54115 Materiales Informáticos	\$1.017,50
54118 Herramientas, Repuestos y Accesorios	\$2.000,00
54119 Materiales Eléctricos	\$600,00
54121 Especies Municipales Diversas	\$1.308,00
54199 Bienes de Uso y Consumo Diversos	\$1.761,91
542 Servicios Básicos	\$7.076,71
54201 Servicios de Energía Eléctrica	\$1.471,50
54202 Servicios de Agua	\$763,64
54203 Servicios de Telecomunicaciones	\$4.841,57

	543	Servicios Generales y Arrendamientos	\$12.196,03		
	54301	Mantenimiento y Reparación de Bienes Muebles	\$4.700,00		
	54302	Mantenimiento y Reparación de Vehículos	\$3.000,00		
	54303	Mantenimientos y Reparaciones de Bienes Inmuebles	\$1.496,03		
	54305	Servicios de Publicidad	\$3.000,00		
	544	Pasajes y Viaticos	\$400,00		
	54403	Viáticos por Comisión Interna	\$400,00		
	545	Consultorías, Estudios e Investigaciones	\$34.112,43		
	54503	Servicios Jurídicos	\$21.500,00		
	54504	Servicios de Contabilidad y Auditoría	\$4.000,00		
	54505	Servicios de Capacitación	\$5.174,43		
	54507	Desarrollos Informáticos	\$2.000,00		
	54599	Consultorías, Estudios e Investigaciones Diversas	\$1.438,00		
	<b>55</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS Y OTROS</b>	<b>\$700,00</b>		
	556	Seguros Comisiones y Gastos Bancarios	\$700,00		
	55603	Comisiones Gastos Bancarios	\$700,00		
	<b>61</b>	<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$13.038,09</b>		
	611	Bienes Muebles	\$13.038,09		
	61101	Mobiliario	\$5.000,00		
	61104	Equipo informático	\$6.500,00		
	61199	Bienes Muebles Diversos	\$1.538,09		
	<b>72</b>	<b>SALDOS DE AÑOS ANTERIORES</b>	<b>\$14.138,40</b>		
	721	Cuentas por Pagar de Años Anteriores Gastos Corrientes	\$14.138,40		
	72101	Cuentas por Pagar de Años Anteriores Gastos Corrientes	\$14.138,40		
<b>02</b>	<b>ADMINISTRACION MUNICIPAL</b>				
<b>01</b>	<b>PRESTACION DE SERVICIOS MUNICIPALES</b>				
	<b>51</b>	<b>REMUNERACIONES</b>	<b>\$44.651,90</b>		
	511	Remuneraciones Permanentes	\$38.090,00		
	51101	Sueldos	\$35.160,00		
	51103	Aguinaldo	\$2.930,00		
	513	Remuneraciones Extraordinarias	\$200,00		



51301	Horas Extraordinarias	\$200,00
514	Contribuciones Patronales a Instituciones de Seguridad Social Públicas	\$2.988,60
51401	Por Remuneraciones Permanentes	\$2.988,60
515	Contribuciones Patronales a Instituciones de Seguridad Social Privadas	\$2.373,30
51501	Por Remuneraciones Permanentes	\$2.373,30
517	Indemnizaciones	\$1.000,00
51701	Al Personal de Servicios Permanentes	\$1.000,00
<b>54</b>	<b>ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>\$16.944,14</b>
541	Bienes de Uso y Consumo	\$8.416,40
54104	Productos Textiles y Vestuarios	\$840,00
54105	Productos de Papel y Cartón	\$1.080,00
54109	Llantas y Neumáticos	\$1.196,40
54110	Combustible y Lubricantes	\$2.000,00
54114	Materiales de Oficina	\$600,00
54115	Materiales Informáticos	\$500,00
54199	Bienes de Uso y Consumo Diversos	\$2.200,00
542	Servicios Básicos	\$5.478,74
54201	Servicios de Energía Eléctrica	\$5.000,00
54203	Servicios de Telecomunicaciones	\$478,74
543	Servicios Generales y Arrendamientos	\$750,00
54301	Mantenimiento y Reparación de Bienes Muebles	\$750,00
544	Pasajes y Viáticos	\$300,00
54403	Viáticos por Comisión Interna	\$300,00
545	Consultorías, Estudios e Investigaciones	\$1.999,00
54505	Servicios de Capacitación	\$1.500,00
54599	Consultorías, Estudios e Investigaciones Diversas	\$499,00
<b>61</b>	<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$4.500,00</b>
611	Bienes Muebles	\$4.500,00
61101	Mobiliario	\$2.000,00
61104	Equipo informático	\$2.000,00
61199	Bienes Muebles Diversos	\$500,00

**O2 SERVICIOS EXTERNOS**

<b>51 REMUNERACIONES</b>	<b>\$78.636,59</b>
511 Remuneraciones Permanentes	\$67.061,41
51101 Sueldos	\$61.902,84
51103 Aguinaldo	\$5.158,57
513 Remuneraciones Extraordinarias	\$300,00
51301 Horas Extraordinarias	\$300,00
514 Contribuciones Patronales a Instituciones de Seguridad Social Públicas	\$5.513,74
51401 Por Remuneraciones Permanentes	\$5.513,74
515 Contribuciones Patronales a Instituciones de Seguridad Social Privadas	\$4.178,44
51501 Por Remuneraciones Permanentes	\$4.178,44
517 Indemnizaciones	\$1.000,00
51701 Al Personal de Servicios Permanentes	\$1.000,00
519 Remuneraciones Diversas	\$583,00
51901 Honorarios	\$583,00
<b>54 ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>\$28.007,96</b>
541 Bienes de Uso y Consumo	\$10.713,36
54104 Productos Textiles y Vestuarios	\$1.000,00
54105 Productos de Papel y Cartón	\$807,50
54109 Llantas y Neumáticos	\$1.205,86
54110 Combustible y Lubricantes	\$500,00
54114 Materiales de Oficina	\$600,00
54115 Materiales Informáticos	\$500,00
54117 Mat Def y Seg Pu	\$3.000,00
54118 Herramientas, Repuestos y Accesorios	\$600,00
54199 Bienes de Uso y Consumo Diversos	\$2.500,00
542 Servicios Básicos	\$15.594,60
54205 Alumbrado Público	\$15.594,60
543 Servicios Generales y Arrendamientos	\$500,00
54301 Mantenimiento y Reparación de Bienes Muebles	\$500,00
544 Pasajes y Viáticos	\$200,00

	54403	Viáticos por Comisión Interna	\$200,00
	545	Consultorías, Estudios e Investigaciones	\$1.000,00
	54505	Servicios de Capacitación	\$1.000,00
	<b>61</b>	<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$5.379,29</b>
	611	Bienes Muebles	\$5.379,28
	61101	Mobiliario	\$1.500,00
	61199	Bienes Muebles Diversos	\$3.879,28
	<b>72</b>	<b>SALDOS DE AÑOS ANTERIORES</b>	<b>\$7.623,63</b>
	722	Cuentas por Pagar de Años Anteriores Gastos de Capital	\$7.623,63
	72201	Cuentas por Pagar de Años Anteriores Gastos de Capital	\$7.623,63
<b>O3</b>		<b>DESARROLLO SOCIAL</b>	
	<b>O1</b>	<b>INFRAESTRUCTURA SOCIAL</b>	
	<b>54</b>	<b>ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>\$17.500,00</b>
	541	Bienes de Uso y Consumo	\$14.500,00
	54115	Materiales Informáticos	\$1.500,00
	54199	Bienes de Uso y Consumo Diversos	\$13.000,00
	542	Servicios Básicos	\$1.000,00
	54201	Servicios de Energía Eléctrica	\$1.000,00
	545	Consultorías, Estudios e Investigaciones	\$2.000,00
	54599	Consultorías, Estudios e Investigaciones Diversas	\$2.000,00
	<b>61</b>	<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$171.252,57</b>
	611	Bienes Muebles	\$83.800,23
	61105	Vehículos de Transporte	\$83.800,23
	615	Estudios de Preinversión	\$9.436,77
	61501	Proyectos de Construcciones	\$200,00
	61502	Proyectos de Ampliaciones	\$200,00
	61503	Programas de Inversión Social	\$3.000,00
	616	Infraestructuras	\$78.015,57
	61601	Viales	\$50.163,00
	61608	Supervisión de Infraestructuras	\$703,06
	61699	Obras de Infraestructura Diversas	\$27.149,51

	<b>72 SALDOS DE AÑOS ANTERIORES</b>	<b>\$7.157,73</b>
	722 Cuentas por Pagar de Años Anteriores Gastos de Capital	\$7.157,73
	72201 Cuentas por Pagar de Años Anteriores Gastos de Capital	\$7.157,73
<b>O2</b>	<b>PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL</b>	
	<b>51 REMUNERACIONES</b>	<b>\$57.019,90</b>
	512 Remuneraciones Eventuales	\$52.860,56
	51201 Sueldos	\$9.300,00
	51202 Salarios por Jornal	\$43.560,56
	519 Remuneraciones Diversas	\$4.159,34
	51901 Honorarios	\$4.159,34
	<b>54 ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>\$157.510,25</b>
	541 Bienes de Uso y Consumo	\$57.380,84
	54101 Productos Alimenticios para Personas	\$1.921,40
	54104 Productos Textiles y Vestuarios	\$3.926,46
	54105 Productos de Papel y Cartón	\$388,06
	54106 Productos de Cuero y Caucho	\$1.930,00
	54107 Productos Químicos	\$9.493,50
	54110 Combustible y Lubricantes	\$8.857,50
	54111 Minerales No Metálicos y Productos Derivados	\$1.100,00
	54112 Minerales Metálicos y Productos Derivados	\$14.720,00
	54115 Materiales Informáticos	\$1.000,00
	54118 Herramientas, Repuestos y Accesorios	\$6.546,05
	54199 Bienes de Uso y Consumo Diversos	\$7.497,87
	542 Servicios Básicos	\$1.939,41
	54201 Servicios de Energía Eléctrica	\$1.000,00
	54202 Servicios de Agua	\$939,41
	543 Servicios Generales y Arrendamientos	\$58.453,56
	54302 Mantenimiento y Reparación de Vehículos	\$6.664,56
	54304 Transportes, Fletes y Almacenamientos	\$33.540,00
	54305 Servicios de Publicidad	\$1.761,00
	54316 Arr bienes mueb	\$6.500,00

	54399	Serv G y Arr Div	\$9.988,00
	545	Consultorías, Estudios e Investigaciones	\$13.000,00
	54503	Servicios Jurídicos	\$13.000,00
	546	Tratamiento de Desechos	\$26.736,44
	54602	Depósito de Desechos	\$21.736,44
	54603	Recolecc Des	\$5.000,00
	<b>56</b>	<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	<b>\$13.875,00</b>
	563	Transferencias Corrientes al Sector Privado	\$13.875,00
	56304	A Personas Naturales	\$7.835,00
	56305	Becas	\$6.040,00
<b>O4</b>	<b>APOYO A DESARROLLO ECONOMICO</b>		
	<b>INFRAESTRUCTURA PARA EL</b>		
<b>O1</b>	<b>DESARROLLO SOCIAL</b>		
	<b>51</b>	<b>REMUNERACIONES</b>	<b>\$8.750,07</b>
	512	Remuneraciones Eventuales	\$8.750,07
	51202	Salarios por Jornal	\$8.750,07
	<b>54</b>	<b>ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>\$19.431,88</b>
	541	Bienes de Uso y Consumo	\$6.096,88
	54110	Combustible y Lubricantes	\$1.175,13
	54111	Minerales No Metálicos y Productos Derivados	\$3.921,75
	54118	Herramientas, Repuestos y Accesorios	\$1.000,00
	543	Servicios Generales y Arrendamientos	\$13.335,00
	54399	Serv G y Arr Div	\$13.335,00
	<b>61</b>	<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$83.174,13</b>
	611	Bienes Muebles	\$28.000,00
	61104	Equipo informático	\$3.000,00
	61105	Vehículos de Transporte	\$25.000,00
	616	Infraestructuras	\$55.174,13
	61699	Obras de Infraestructura Diversas	\$55.174,13
<b>O2</b>	<b>PROGRAMAS DE DESARROLLO ECONOMICO</b>		
	<b>51</b>	<b>REMUNERACIONES</b>	<b>\$25.601,24</b>
	512	Remuneraciones Eventuales	\$23.921,24

	51201	Sueldos	\$4.189,12
	51202	Salarios por Jornal	\$19.732,12
	519	Remuneraciones Diversas	\$1.680,00
	51901	Honorarios	\$1.680,00
	<b>54</b>	<b>ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>\$94.289,02</b>
	541	Bienes de Uso y Consumo	\$37.171,51
	54103	Productos Agropecuarios y Forestales	\$6.827,51
	54104	Productos Textiles y Vestuarios	\$1.322,00
	54105	Productos de Papel y Cartón	\$600,00
	54106	Productos de Cuero y Caucho	\$57,00
	54107	Productos Químicos	\$7.901,58
	54110	Combustible y Lubricantes	\$2.475,00
	54111	Minerales No Metálicos y Productos Derivados	\$4.376,50
	54112	Minerales Metálicos y Productos Derivados	\$6.820,55
	54118	Herramientas, Repuestos y Accesorios	\$1.991,38
	54199	Bienes de Uso y Consumo Diversos	\$4.800,00
	542	Servicios Básicos	\$34.840,14
	54201	Servicios de Energía Eléctrica	\$1.000,14
	54205	Alumbrado Público	\$33.840,00
	543	Servicios Generales y Arrendamientos	\$22.277,37
	54301	Mantenimiento y Reparación de Bienes Muebles	\$5.000,00
	54303	Mantenimientos y Reparaciones de Bienes Inmuebles	\$8.995,37
	54304	Transportes, Fletes y Almacenamientos	\$5.700,00
	54305	Servicios de Publicidad	\$1.300,00
	54399	Serv G y Arr Div	\$1.282,00
	<b>56</b>	<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	<b>\$1.922,91</b>
	563	Transferencias Corrientes al Sector Privado	\$1.922,91
	56304	A Personas Naturales	\$1.922,91
<b>05</b>	<b>DEUDA PUBLICA</b>		
<b>01</b>	<b>AMORTIZACION DEUDA PUBLICA</b>		
	<b>55</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS Y OTROS</b>	<b>\$44.133,78</b>

553	Intereses y Comisiones de Empréstitos Internos			\$43.833,78		
55302	De Instituc. Descentraliz. No Empresariales			\$1.963,50		
55308	De empresas Privadas Financieras			\$41.870,28		
556	Seguros Comisiones y Gastos Bancarios			\$300,00		
55603	Comisiones Gastos Bancarios			\$300,00		
<b>71</b>	<b>AMORTIZACIÓN DE ENDEUDAMIENTO PÚBLICO</b>			<b>\$217.826,70</b>		
713	Amortización de Empréstitos Internos			\$217.826,70		
71308	De Empresas Privadas Financieras			\$217.826,70		
<b>TOTALES</b>				<b>\$1.401.005,15</b>	<b>\$1.467.996,73</b>	

ANEXO AL FORMATO DE FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA POR UNIDAD PRESUPUESTO DE PERSONAL

(1) Area de Gestión: (01)CONDUCCION ADMINISTRATIVA

(4) Unidad Presupuestaria: (02)DIRECCION GENERAL

(2) Institución: ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA

(5) Responsable: GERENTE FINANCIERO

(3) Año: 2012

(6) Línea de trabajo: (02) DIRECCION GENERAL

(7) Cifra Presupuestaria: 2012-00-01-02-02-21-1

(8) N° de Partida o contrato	(9) Titulo de la plaza Personal Permanente: "x" Personal Eventual	(10) Vigente 2011				(11) Clave de Reforma	(12) Incremento por D.L.	(13) Solicitado 2012			
		N° de Plazas	Sueldo Mensual	Monto Anual	Aguinaldo			N° de Plazas	Sueldo Mensual	Monto Anual	Aguinaldo
1	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	3	\$383.00	\$13,788.00	\$1,149.00	Ra		2	\$383.00	\$9,192.00	\$385.00
2	AUXILIAR DE ADMON. 1er. CATEGORIA	4	\$440.00	\$21,120.00	\$1,760.00	Ra		2	\$440.00	\$10,560.00	\$442.00
3	SECRETARIA 3er. CATEGORIA	2	\$291.00	\$6,984.00	\$582.00			2	\$291.00	\$6,984.00	\$582.00
4	TECNICO 3er. CATEGORIA	2	\$383.00	\$9,192.00	\$766.00			2	\$383.00	\$9,192.00	\$766.00
5	CAJERA DE 2o. CATEGORIA	4	\$337.00	\$16,176.00	\$1,348.00			4	\$337.00	\$16,176.00	\$1,348.00
6	CAJERA DE 3o. CATEGORIA	2	\$303.00	\$7,272.00	\$606.00			2	\$303.00	\$7,272.00	\$606.00
7	JEFE DE CONTABILIDAD	1	\$800.00	\$9,600.00	\$800.00			1	\$800.00	\$9,600.00	\$800.00
8	JEFE DE CATASTRO	1	\$800.00	\$9,600.00	\$800.00			1	\$800.00	\$9,600.00	\$800.00
9	JEFE DE RECUPERACION DE MORA	1	\$629.00	\$7,548.00	\$629.00			1	\$629.00	\$7,548.00	\$629.00
10	TESORERO	1	\$800.00	\$9,600.00	\$800.00			1	\$800.00	\$9,600.00	\$800.00
11	AUXILIAR DE MMT. 3o. CATEGORIA	2	\$303.00	\$7,272.00	\$606.00			2	\$303.00	\$7,272.00	\$606.00
12	TECNICO DE CATASTRO	1	\$541.00	\$6,492.00	\$541.00			1	\$541.00	\$6,492.00	\$541.00
13	GESTOR DE RECUPERACION DE CARTERA	1	\$229.00	\$2,748.00	\$229.00			1	\$229.00	\$2,748.00	\$229.00
14	AUXILIAR DE ADMON. 2o. CATEGORIA	2	\$423.00	\$10,152.00	\$846.00			2	\$423.00	\$10,152.00	\$846.00
15	AUXILIAR DE ADMON. 3o. CATEGORIA	3	\$383.00	\$13,788.00	\$1,149.00			3	\$383.00	\$13,788.00	\$1,149.00
16	JEFE DE CUENTAS CORRIENTES	1	\$629.00	\$7,548.00	\$629.00			1	\$629.00	\$7,548.00	\$629.00
<b>(14) Sub-Total</b>		<b>31</b>	<b>\$7,674.00</b>	<b>\$158,880.00</b>	<b>\$13,240.00</b>			<b>28</b>	<b>\$7,674.00</b>	<b>\$143,724.00</b>	<b>\$11,158.00</b>
<b>(15) Contribuciones Patronales</b>											
	AFP (6.75%)			\$10,724.40	\$893.70					\$9,701.37	\$753.17
	ISSS (7.5 %)			\$11,916.00	\$993.00					\$10,779.30	\$836.85
<b>(16) TOTAL</b>				<b>\$22,640.40</b>	<b>\$1,886.70</b>					<b>\$20,480.67</b>	<b>\$1,590.02</b>

NOMBRE DEL RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

NOTA: Los datos expresados en el presente cuadro contiene ejemplos a efecto de mostrar la forma correcta de presentar el formato AFUP, ya que la información real es de total confidencialidad para la municipalidad.



**GUIA METODOLOGICA  
PARA EL PROCESO DE  
FORMULACION  
PRESUPUESTARIA 2012**

**LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA  
CRUZ MICHAPA, DEPARTAMENTO DE  
CUSCATLAN”**

## OBJETIVOS

### GENERAL

Conocer en qué medida el presupuesto por áreas de gestión como herramienta de control incide en la asignación de los recursos por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, Departamento de Cuscatlán.

### ESPECÍFICOS

1. Definir los aspectos teóricos del sistema presupuestario por áreas de gestión como herramienta de control así como la base legal que ampara la elaboración del presupuesto.
2. Elaborar un diagnóstico de la situación actual del sistema presupuestario por áreas de gestión como herramienta de control y el impacto de la participación del recurso humano en su elaboración.
3. Diseñar un Sistema Presupuestario por áreas de gestión como herramienta de control, para la eficiente asignación y distribución de los recursos por parte la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa.

## CONCEPTUALIZACION

**ÁREAS DE GESTIÓN:** son los grandes propósitos que debe cumplir el Gobierno para satisfacer las diferentes necesidades básicas que presenta la sociedad, mediante la prestación de bienes y servicios públicos para mejorar la calidad de vida de la población.

**ASIGNACIONES:** Son las autorizaciones concedidas por el Órgano Legislativo para que puedan emplearse los dineros públicos en la satisfacción de las necesidades del Estado dentro de un ejercicio. Dichas autorizaciones señalan el límite máximo que puede gastarse y su finalidad.

**CLASIFICADORES PRESUPUESTARIOS:** son criterios formativos que sirven para agrupar en rubros y cuentas los recursos y gastos de acuerdo a determinados elementos de análisis. Asimismo permiten clasificar las transacciones financieras y organizarlas en todas sus formas y constituye una red de información adecuada a las necesidades del Gobierno y de los Organismos Nacionales e Internacionales encargados de elaborar estadísticas y efectuar análisis sobre la gestión del sector público.

## CONCEPTUALIZACION

**CUENTAS:** se conforman agregando un código correlativo al rubro, ejemplo: 111 Impuesto Sobre la Renta.

**CÓDIGO MUNICIPAL:** desarrolla principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

**CICLO PRESUPUESTARIO:** Comprende las etapas o fases de Formulación, Aprobación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación Presupuestaria, correspondiente a un ejercicio financiero fiscal.

**DEUDA PÚBLICA:** Es el endeudamiento que resulta de las operaciones de Crédito Público, incluyendo el otorgamiento de avales y garantías, cuyo vencimiento sea mayor de un año

## CONCEPTUALIZACION

**DECRETO LEGISLATIVO:** Es el documento legal, por medio del cual la Asamblea Legislativa aprueba diversas disposiciones que regirán determinadas materias políticas, económicas, financieras, sociales, ambientales o culturales en un país respetando la Constitución de la República. El decreto legislativo pasará a ser Ley de la República una vez que sea promulgado por el Órgano Ejecutivo y publicado en el Diario Oficial.

**DONACIONES:** Desde el punto de vista de su percepción son ingresos sin contraprestación y no obligatorios de otros gobiernos, organismos, instituciones internacionales o nacionales recibidos en especies o dinero, destinados a un fin específico.

**FUENTE DE FINANCIAMIENTO:** es la parte que identifica el origen de los recursos que permite la realización de un gasto.

## CONCEPTUALIZACION

**GESTIÓN PRESUPUESTARIA:** comprende las actividades de formulación, ejecución y evaluación del presupuesto que deben realizar los responsables de las unidades presupuestarias de cada institución del sector público.

**POLÍTICA:** Declaraciones, planes, prácticas, y regulaciones adoptadas por un gobierno u otra organización diseñadas para guiar o controlar la conducta de la comunidad o de las instituciones.

**TECHO PRESUPUESTARIO:** Es el monto máximo de recursos financieros que dispondrá cada institución pública para elaborar su correspondiente Plan Anual de Trabajo y Proyecto de Presupuesto para un determinado ejercicio financiero fiscal.

**UNIDADES PRESUPUESTARIAS:** constituye el elemento básico de la estructura presupuestaria a la cual se asignan los recursos en función de las líneas de trabajo del plan anual respectivo. Las unidades presupuestarias deben ser establecidas sobre la base de las funciones o propósitos establecidos.

## **GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA**

Por Decreto Ejecutivo de 12 de agosto de 1872, el Presidente de la República y mariscal de campo don Santiago González erigió en pueblo, con el nombre de Santa Cruz, a los valles de Michapa, Las Animas y Los Rosales.

En 1890 Santa Cruz Michapa tenía 1,600 habitantes.

En la alcaldía solamente se custodian y resguardan documentos de principios de siglo XX. Entre los servicios que ofrece la Alcaldía y que forman parte de los archivos se encuentran: Nacimientos, matrimonios, defunciones, reposiciones varias, divorcios, adopciones, modificaciones varias, títulos de puesto a perpetuidad, etc. Trabajan en conjunto con ADESCOS que es una asociación de comunidades, ONG internacionales quienes a veces brindan financiamiento a proyectos y ofrecen asesoría.

## **GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA**

### **MISIÓN**

Desarrollar el mejor número de obras en las diferentes áreas para la satisfacción de las necesidades colectivas, materiales y humanas a fin de lograr una mejor calidad de vida de todos los habitantes del municipio.

### **VISIÓN**

Construir un municipio, ordenado, saludable, limpio, seguro y próspero con habitantes satisfechos, organizados y con deseos de seguir trabajando en el engrandecimiento de nuestra localidad.

### **SERVICIOS BÁSICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL**

1. Alumbrado Eléctrico.
2. Aseo Público.
3. Registro del Estado Familiar.
4. Limpieza y Recolección de Desechos Sólidos.
5. Otros de tipo social.



## FUNDAMENTOS TEORICOS SOBRE PRESUPUESTO POR AREA DE GESTION

### **IMPORTANCIA**

Es un instrumento, en el cual se asignan recursos para el cumplimiento de los objetivos establecidos en los fines o funciones de una institución

### **PRINCIPIOS**

- Programación
- Equilibrio
- Racionalidad
- Universalidad
- Transparencia
- Flexibilidad
- Difusión

## FUNDAMENTOS TEORICOS SOBRE PRESUPUESTO POR AREA DE GESTION

### **CARACTERISTICAS**

- De formulación
- De presentación
- De aplicación

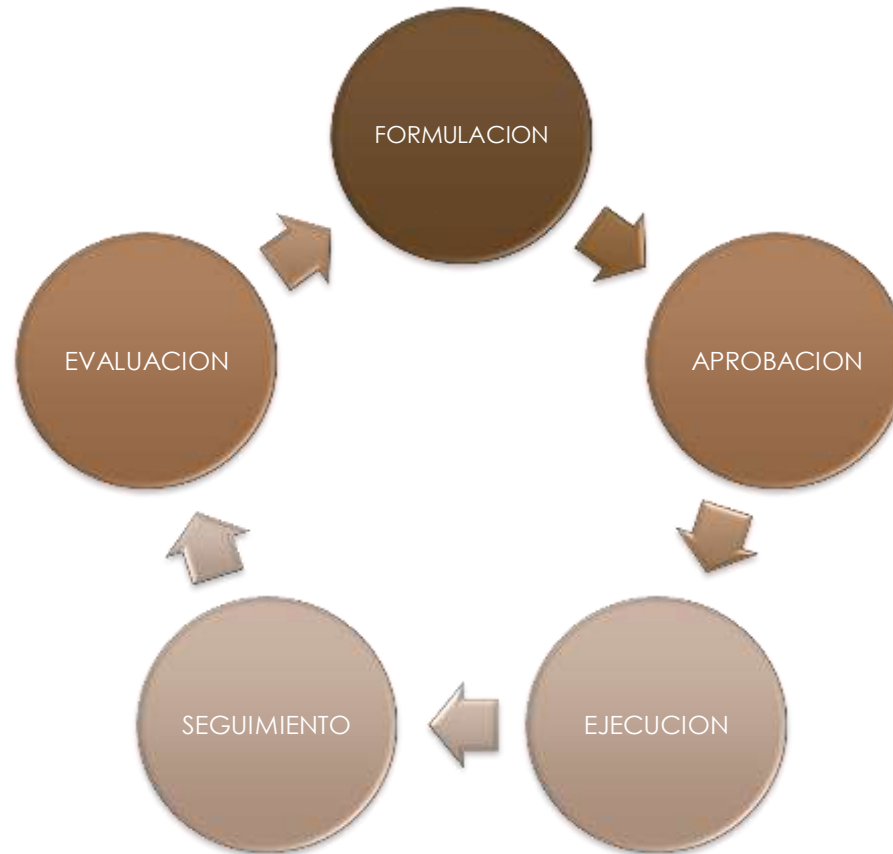
### **OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO**

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Coordinación o Integración
- Dirección
- Control

## BASE LEGAL DE LOS PRESUPUESTOS

- Constitución de la República de El Salvador (Art. 227.)
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Art. 7, 20, 22, 31)
- Ley de Adquisición y Contrataciones de la Administración Pública (Art. 16)
- Código Municipal (Art. 72, 75, 76)
- Ley del fondo para el desarrollo económico y social de los Municipios (FODES)

## PROCESO PRESUPUESTARIO



## **ÁREAS DE GESTIÓN PARA FINES PRESUPUESTARIOS**

- A. CONDUCCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO**
- B. ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA Y SEGURIDAD CIUDADANA**
- C. DESARROLLO SOCIAL**
- D. APOYO AL DESARROLLO ECONÓMICO**
- E. DEUDA PÚBLICA**
- F. OBLIGACIONES GENERALES DEL ESTADO**
- G. PRODUCCIÓN EMPRESARIAL PÚBLICA**

## CLASIFICADOR PRESUPUESTARIO

El clasificador presupuestario es un criterio normativo que sirve para agrupar en rubros y cuentas los recursos y gastos de acuerdo a determinados elementos de análisis.

### ESQUEMA DE CODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

El presupuesto por Áreas de Gestión, pretende simplificar la instrumentación de todo proceso presupuestario. La codificación (cifrado presupuestario) se ha diseñado de tal forma que permita acelerar dicho proceso.

1	2	3	4	5	6	7
2009	4602	4	01	01	21	1
<b>CIFRA PRESUPUESTARIA</b>		<b>2009-4601-4-01-01-21-1</b>				

## **ESQUEMA DE CODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA**

1. Ejercicio Fiscal
2. Institución
3. Área de gestión
4. Unidad Presupuestaria
5. Línea de trabajo
6. Clasificación económica
7. Fuente de financiamiento

## **PROCESO DE FORMULACION PRESUPUESTARIA**

- A. COMITÉ TÉCNICO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO**
- B. DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES**
- C. ESTIMACIÓN PRELIMINAR DE INGRESOS**
- D. ESTIMACIÓN PRELIMINAR DE EGRESOS**
- E. PRESUPUESTO PRELIMINAR**
- F. PLAN ANUAL DE TRABAJO**
- G. PROYECTO DE PRESUPUESTO INSTITUCIONAL**