

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS EN LA MUNICIPALIDAD DE  
SANTA CATARINA PINULA



GUATEMALA, OCTUBRE DE 2006

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO	Lic. Ángel Jacobo Meléndez Mayorga
VOCAL I	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL II	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
VOCAL V	P.C. José Abraham González Lemus

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EXAMEN DE AREAS PRÁCTICAS

BÁSICAS

Métodos Cuantitativos e Informática	Lic. Thelma Soberanis de Monterroso
Mercadotecnia	Lic. Francisco Sierra Jiménez
Administración y Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretaria	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Examinador	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Guatemala, 12 de Julio de 2004

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

En atención a la designación de que fui objeto, procedí a asesorar a la estudiante Mirma Magnolia Figueroa Resén de Coro, en la elaboración de su tesis titulada **“CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS EN LA MUNICIPALIDAD DE SANTA CATARINA PINULA”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Atentamente,

  
Licda. Rosa Ebidalia Chavarría de Meléndez  
Administradora de Empresas  
Colegiada No. 5951

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
TREINTA Y UNO DE OCTUBRE DE DOS MIL SEIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, Subinciso 5.3.1 del Acta 37-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 19 de octubre de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 091-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis de fecha 28 de julio de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACION DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS EN LA MUNICIPALIDAD DE SANTA CATARINA PINULA", que para su graduación profesional presentó la estudiante MIRMA MAGNOLIA FIGUEROA RESÉN DE CORO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

LIC. ANGEL JACOBO MELENDEZ MAYORGA  
SECRETARIO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA  
DECANO



Smp.

*"Todo Por Ti Carolangia Mía"*  
*Dr. Carlos Martínez Quiroz*  
*2006. Centenario de su Nacimiento.*

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS:

Ser Supremo, que me ha dado la vida y la oportunidad de llegar a este momento.

A MIS PADRES:

Alberto Figueroa y Noelia de Figueroa, por su amor y comprensión.

A MI ESPOSO:

Lic. José Antonio Coro García , por confiar y creer en mi, porque gracias a su apoyo he logrado culminar la carrera.

A MIS HIJOS:

Zeida, Javier y Jessica, por su amor y apoyo moral que me brindaron.

A MIS HERMANOS:

Noelia y Josué, por su cariño sincero.

A MIS SOBRINOS:

Óseas, Cristian, Lucia, Pablo, Bessy, Alberto, Karlita y Sofía, para que sea ejemplo a seguir.

A MI AMIGA:

Norma Aburto, por su ayuda y consejos oportunos.

Y AL LINDO PUEBLO:

De Santa Catarina Pinula, por darme la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos, en especial a la MUNICIPALIDAD.

## ÍNDICE

Pág.

### INTRODUCCIÓN

í

### CAPÍTULO I

#### MARCO TEÓRICO

1.1	ADMINISTRACIÓN	1
1.1.1	Planeación	1
1.1.2	Organización	2
1.1.3	Dirección	2
1.1.4	Control	3
1.2	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	4
1.2.1	Funciones básicas de la administración financiera	4
	a. Planeación financiera	4
	b. Organización financiera	5
	c. Administración de los activos	5
	d. Obtención de fondos	5
	e. Control financiero	6
	f. Elementos y áreas de control financiero	6
	g. Áreas del control financiero interno	7
1.3	MANUALES ADMINISTRATIVOS	8
1.3.1	Manual de organización	8

1.4	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	8
1.5	SERVICIO AL CLIENTE	9
1.6	CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO	9
1.6.1	Municipio	9
1.6.2	Generalidades del Municipio	10
1.6.3	Reseña histórica del municipio	13
1.7	MUNICIPALIDAD	13
1.8	AUTONOMÍA MUNICIPAL	13
1.9	GOBIERNO MUNICIPAL	14
1.10	PRESUPUESTO MUNICIPAL	17
1.10.1	Ingresos Municipales	19
	a. Rubros importantes de ingresos municipales	21
	b. Rubros importantes de egresos municipales	22
1.11	MARCO LEGAL DE LA GESTIÓN MUNICIPAL	24

**CAPÍTULO II**  
**SITUACIÓN ACTUAL DE LA TESORERÍA MUNICIPAL DE SANTA**  
**CATARINA PINULA**

2.1	ANTECEDENTES DE LA MUNICIPALIDAD	28
2.2	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD	28
2.3	INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS MUNICIPALES	33
2.4	ANTECEDENTES DEL GOBIERNO MUNICIPAL	34
2.5	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE TESORERÍA	38
2.5.1	Planeación	39
2.5.2	Organización	40
	▪ Manuales administrativos	44
	▪ Centralización en las actividades	45

	▪ Evaluación del servicio que presta la tesorería	46
	a. Vecinos	46
	b. Proveedores	49
2.5.3	Control financiero	50
2.6	ANÁLISIS COMPARATIVO DE INGRESOS Y EGRESOS	53
	a. Ingresos municipales	54
	b. Principales fuentes de ingresos	57
	c. Egresos municipales	62
	d. Análisis comparativo de los ingresos y egresos municipales	64

**CAPÍTULO III**  
**CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS EN LA MUNICIPALIDAD**  
**DE SANTA CATARINA PINULA**

3.1	BASE LEGAL Y JUSTIFICACIÓN	66
3.2	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	67
	a. Departamentalización	68
	b. Grado de control	68
	c. Modelo de diseño	68
3.3	ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN PROPUESTA	72
3.3.1	Dirección de Finanzas	72
	a. Misión	72
	b. Visión	72
	c. Función	73
	d. Objetivos	73
3.3.2	Departamento de Tesorería	74
	a. Función general	75
	b. Objetivos	75
3.3.3	Departamento de Contabilidad	75

	a. Función	76
	b. Objetivos	76
3.3.4	Departamento de Presupuesto	75
	a. Función	77
	b. Objetivos	78
3.4	PRESUPUESTO	78
3.5	PROPUESTA DE LA DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS	80
	a. Director de Finanzas	81
	b. Jefe de Tesorería	86
	c. Jefe de Presupuesto	90
	d. Jefe de Contabilidad	93
	e. Secretaria de Dirección	96
	f. Secretaria de Departamento	98
	g. Receptor General de Ingresos	100
	h. Receptores/ Cajeros	103
	i. Encargado de Cartera Morosa	105
	j. Emisor de Cheques	108
	k. Analista de Presupuesto	111
	l. Auxiliar de Contabilidad/ Registro Contable	113
	m. Auxiliar de Contabilidad/ Cajas fiscales	116
	n. Auxiliar de Contabilidad/ Inventarios	118
	o. Auxiliar de Contabilidad/ Almacén	120
3.6	LINEAMIENTOS FINANCIEROS	123
3.6.1	Estados Financieros	123
3.7	CONTROL FINANCIERO	123
	1. Control legal	124
	2. Control de gestión	124
	3. Control financiero	125
	4. Control de resultados	125
	5. Control y revisión de cuentas	125

6. Evaluación del control interno	126
CONCLUSIONES	127
RECOMENDACIONES	129
BIBLIOGRAFÍA	131

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Nombre	Página
1	Evaluación del servicio al vecino	47
2	Ingresos Municipales	55
3	Crecimiento de los Ingresos del Impuesto Único Sobre Inmuebles	59
4	Incremento de vecinos por primera cédula y avecindamientos	60
5	Ingresos por aporte constitucional	61
6	Egresos municipales por rubro	63
7	Cuadro comparativo de ingresos vrs. egresos financieros	64
8	Puestos de trabajo del departamento de Tesorería	74
9	Puestos de trabajo del departamento de Contabilidad	76
10	Puestos de trabajo del departamento de Presupuesto	77
11	Presupuesto de nómina propuesto	79

## ÍNDICE DE MAPAS

No.	Nombre	Página
1	Distribución geográfica por zonas	12

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Nombre	Página
1	Organigrama general actual	30
2	Organigrama específico actual de la Tesorería Municipal	41
3	Organigrama nominal actual de la Tesorería	42
4	Evaluación del servicio al vecino	47
5	Formas de pago que utilizan los vecinos	48
6	Productos o servicios que ofrecen los proveedores	49
7	Organigrama específico propuesto	70
8	Organigrama nominal propuesto	71

## INTRODUCCIÓN

El nuevo marco de competencias, tanto propias como atribuidas que ahora tienen los municipios, para cumplir con los mandatos legales que promueven el proceso de descentralización de las funciones públicas orientadas a lograr la mayor satisfacción de las necesidades e intereses de su población, es necesario modificar la función de los gobiernos locales, que por muchos años han sido representantes públicos del municipio y se esfuerzan por cubrir y gestionar las necesidades de su población ante el gobierno central.

Lo anterior, obliga a realizar cambios radicales para contar con gobiernos locales fortalecidos, con una visión estratégica, que orienten e integren los esfuerzos de todos los sectores que participan en el desarrollo local, para impulsar un proceso de desarrollo integral y equilibrado en el municipio.

La disponibilidad y eficiente administración de las finanzas municipales contribuye en gran parte a lograr el éxito en el desarrollo local. El Código municipal, establece que para integrar a las municipalidades en el proceso de administración y consolidación financiera en el sector público, se deberá incorporar a la estructura administrativa una unidad de Administración Financiera Integrada Municipal –AFIM- la cual será responsable de dicho proceso.

La municipalidad de Santa Catarina Pinula, ha logrado durante los últimos cuatro años un acelerado aumento en la captación de ingresos, lo que permite realizar obras de beneficio social, esto se debe a que la presente administración ha logrado actualizar en gran parte el sistema de administración financiera, lo que la hace ser más dinámica y compleja, especialmente por el volumen de transacciones, por el tamaño y la cobertura municipal. Esta situación, refleja la necesidad de contar con un órgano que realice las funciones administrativas y

financieras bajo un perfil estratégico, debido a que la Tesorería sólo se dedica a operativizar el sistema actual.

Por lo anteriormente expuesto, se realizó el estudio denominado: “Creación de la Dirección de Finanzas de la municipalidad de Santa Catarina Pinula”, el cual tuvo como objetivo principal conocer el desempeño de la administración financiera municipal actual y sobre esta base formular la propuesta de solución que contribuya más eficientemente con la gestión municipal.

El presente documento incluye el estudio desarrollado en tres capítulos: el capítulo I contiene el marco teórico, el cual conforma la base científica para la comprensión del estudio, analiza el proceso de modernización municipal y el nuevo contexto de la administración financiera. El capítulo II, describe la situación actual de la tesorería municipal de Santa Catarina Pinula, a través del diagnóstico administrativo.

El Capítulo III, presenta el aporte propositivo del estudio denominado creación de la Dirección de Finanzas en la municipalidad de Santa Catarina Pinula, en el que se describe la función de los tres departamentos propuestos, se muestra gráficamente a través del organigrama la estructura organizacional propuesta y se hace una descripción técnica de los puestos. También se incluyen las conclusiones, recomendaciones y bibliografía respectiva.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 ADMINISTRACIÓN

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. La administración, indica las directrices de qué hacer y cómo.

El proceso administrativo está integrado por cinco funciones básicas: Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control.

#### 1.1.1 Planeación

“Es la selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones”. (6:783)

Entre los elementos que conforman la planeación se encuentran:

- a. *Misión*: establece el propósito de la organización. Representa la filosofía y práctica de una organización.
- b. *Objetivos*: son los fines hacia los que se dirigen las actividades de una institución o empresa; puntos finales de la planeación.
- c. *Estrategias*: es la determinación del propósito ó de la misión y los objetivos básicos a largo plazo y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.
- d. *Políticas*: son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para la toma de decisiones que les corresponde.
- e. *Procedimientos*: son planes que establecen un método para manejar las actividades futuras, son guías para la acción, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades, con secuencias cronológicas de las acciones requeridas.

- f. *Presupuestos*: es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos el origen y asignación de los recursos de una institución y/o empresa para un período específico.

### **1.1.2 Organización**

Este es un concepto que se utiliza de diversas formas, “se dice que para que un grupo de personas trabaje efectivamente en la realización de ciertos propósitos, debe existir una estructura explícita de funciones”. (6:249)

La organización la conforman los siguientes elementos:

- a. *Función*: Actividad directiva relacionada con la creación de una estructura formal donde se definen las tareas y la responsabilidad.
- b. *Jerarquía*: es el establecimiento de niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa así como la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado e importancia.
- c. *Puestos*: es la descripción de un trabajo en términos de contenido, función y relaciones.
- d. *Actividades*: Son las tareas formalmente asignadas a una persona o puesto de trabajo.

### **1.1.3 Dirección**

“Es la función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo”. (6:780)

La motivación, liderazgo, comunicación y supervisión son los elementos que conforman la función administrativa de dirección, las cuales se describen a continuación.

- a. *Motivación*: es la labor de la dirección y la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares esperados.

- b. *Liderazgo*: es el proceso de dirigir e influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente en el cumplimiento de las metas grupales.
- c. *Autoridad*: es el derecho propio de un puesto para ejercer poder, derivado del cargo que ocupa una persona, como resultado de cualidades proveniente de los conocimientos, capacidades y su personalidad.
- d. *Comunicación*: es un elemento importante, ya que es a través de este proceso que se transmite y se recibe información e instrucciones.
- e. *Supervisión*: consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

**Medios de la dirección:** los medios de dirección lo conforman la toma de decisiones, poder, autoridad, e influencia.

- a. Toma de decisiones: es el proceso para evaluar y determinar los cursos de acción alternos que puedan tomarse para resolver problemas, seleccionando la mejor.
- b. Poder: es la habilidad o capacidad que poseen ciertas personas para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Este no se deriva del nivel que se ocupa en la empresa, se encuentra en todas los niveles; es tener la capacidad de ejercer influencia, de hacer cambiar de comportamiento o actitud a las personas.
- c. Autoridad: es la facultad de que esta investida una persona dentro de una organización, para dar ordenes y exigir que estas sean cumplidas
- d. Delegación: es comunicarle a otra persona parte de la autoridad, compartiendo con ella parte de la responsabilidad, para que ejercite la primera en nuestro nombre.

#### **1.1.4 Control**

"Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas". (6:636)

## **1.2 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

“La administración financiera, está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los activos, con una meta global en mente. Así la función de decisión de la administración financiera puede dividirse en tres grandes áreas: *las decisiones de inversión, financiamiento y administración de activos.*” (9:2)

### **1.2.1 Funciones básicas de la administración financiera**

El administrador financiero deberá cumplir con funciones básicas como lo son: a. Planeación Financiera, b. Organización Financiera, c. Administración de Activos, d. Obtención de Fondos y e. Control Financiero, las cuales se describen a continuación:

#### **a) Planeación financiera**

La planeación financiera se refiere a la transformación de los datos de las finanzas de modo que puedan utilizarse para vigilar la posición financiera de la empresa o institución, la evaluación de la necesidad de incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional o reducirlo.(4:16)

La planeación financiera, significa determinar políticas, procedimientos y programas respecto a la obtención de los recursos necesarios para la operación de la empresa y el mejor aprovechamiento de los mismos. En esta actividad, se revisan y comparan los programas pasados y presentes, se definen las tendencias en volumen de ventas, costos de producción, costo de ventas, gasto administrativo, ganancias, desembolsos de capital y rendimiento sobre la inversión.

Debe determinarse la inversión necesaria en capital circulante para realizar el ciclo normal de operaciones como efectivo, cuentas por cobrar, inversiones en valores, inventarios, entre otras. Debe también precisarse el monto de la inversión necesaria en capital permanente para realizar operaciones en terrenos, edificios, maquinaria, equipo y otros activos.

Consiste en conseguir los fondos necesarios para que funcione eficientemente la empresa o institución, se debe decidir si será obligación a corto o a largo plazo y si será a través de fuentes internas como aportaciones de capital, retención de utilidades y reservas o bien de fuentes externas de inversiones privadas, proveedores, bancos o financieras.

#### **b) Organización financiera**

Es importante conocer la estructura organizacional del área financiera de la institución o empresa de la que se trate, ya que precisamente bajo esa estructura se manejan todas las decisiones de inversión, financiamiento y administración de los activos de las entidades.

El área financiera de cualquier institución, está orientada hacia el fortalecimiento de la entidad, para cumplir con los compromisos financieros nacionales e internacionales, a crear las reservas necesarias para afrontar cualquier contingencia y por supuesto atender en forma eficiente y oportuna los gastos corrientes necesarios para su funcionamiento.

Esta área tiene a su cargo el registro, administración y control de todos los bienes, derechos y obligaciones de la empresa, así como de los ingresos, los costos y gastos por las operaciones realizadas.

#### **c) Administración de los activos**

Es el aseguramiento de que los fondos se inviertan inteligentemente o de manera económica dentro de una empresa o institución; este es el equilibrio entre riesgo y rentabilidad, trata de la inversión de capitales para obtener mayor rentabilidad con un mínimo nivel de riesgo.

#### **d) Obtención de fondos**

Si los flujos de salida de efectivo planeado exceden a los de entrada de efectivo y si el saldo de efectivo es insuficiente para absorber el faltante, el administrador financiero se verá obligado a obtener fondos de fuentes externas al negocio que estén acordes con la capacidad financiera del negocio.

### **e) Control financiero**

El comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores, define el control de la siguiente manera: “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa preescrita”. (5:15)

Este se basa fundamentalmente en:

- ✓ Un sistema de contabilidad competente
- ✓ Una inspección apropiada que informe al día y claramente a la dirección. Esto normalmente implicará la preparación de informes provisionales, un sistema de control presupuestario con el que se hicieran visibles las variaciones y la elaboración del análisis de las diversas acciones del sistema.
- ✓ Mantenimiento de un sistema de registro y de duplicación
- ✓ Control eficaz de la estructura organizacional, con funciones, responsabilidades y obligaciones claramente establecidas en forma escrita, tanto de la dirección como del personal a cargo.

### **f) Elementos y áreas del control financiero**

Entre los elementos del control financiero que son reconocidos, se encuentran:

- La planificación de la organización: es necesaria la definición clara de las obligaciones, responsabilidades y el poder para autorizar diferentes actividades dentro de la institución, este aspecto es muy importante, pues las obligaciones de los empleados varían, lo que podría dejar el camino libre a aquellos con autoridad para abusar de esos miembros de la institución cuya posición no les permitiera poner en duda las directrices que recibieran.
- Autorización, registro y procedimiento de custodia: los controles financieros de la contabilidad deberán facilitar la eficiencia, lograr que desaparezca cualquier posibilidad de fraude o error, para lo cual se debe dividir la

responsabilidad, según los procedimientos que se utilizan para registrar, autorizar y realizar las operaciones.

- Inspección administrativa y exámenes: implica que la administración deberá ser constantemente revisada, esto implica la comprobación del presupuesto, los sistemas de costos y la creación de un departamento de auditoría interna, en caso de que no existiere en la organización.

#### **g) Áreas del control financiero interno**

El control interno, tiene como función no solo la comprobación interna, sino también un sistema de control financiero y contable para que las actividades se realicen de un modo ordenado, para proteger los activos y asegurar, la exactitud y veracidad de los registros.

Existen seis áreas del control financiero, las cuales se describen a continuación:

- *Control legal:* es la comprobación que se realiza de las operaciones financieras y administrativas, para establecer que se hayan ejecutado conforme a las normas legales que son aplicables.
- *Control financiero:* es la prueba que se realiza con base en las normas de contabilidad gubernamental, para establecer si los resultados financieros de una institución reflejan la situación financiera, el resultado de sus operaciones y el flujo de efectivo, comprobando que se cumplieron con las normas de auditoría generalmente aceptadas y los principios de contabilidad universalmente aceptados.
- *Control de gestión:* esta área de control, examina la eficiencia y eficacia de las instituciones o entidades en la administración de los recursos, a través de los indicadores de la rentabilidad, desempeño, distribución de excedente así como los beneficiarios de su actividad.
- *Control de resultados:* aquí se evalúa si se logran los objetivos, si se cumplen con los planes y programas adoptados por la administración para un período determinado.

- *Control y revisión de cuentas:* en esta área se realiza el estudio detallado y especializado de los documentos de tipo legal, técnico, financiero y contable de las operaciones realizadas, durante un período determinado.
- *Evaluación de control interno:* es el análisis a los sistemas de control, con el fin de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les puede otorgar y si estos son eficientes y eficaces en el cumplimiento de los objetivos.

### **1.3 Manuales administrativos**

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

Los manuales tienen como objetivo, fijar por escrito las políticas y procedimientos de trabajo, sirve como medio de comunicación, ayuda a coordinar, simplificar y ordenar el trabajo.

#### **1.3.1 Manual de organización**

Este tipo de manual contiene información detallada acerca de los antecedentes, funciones, estructura y atribuciones tanto de la organización en general, como de sus departamentos o dirección y puestos que la conforman; además se contemplan los niveles jerárquicos y organigrama que describe en forma gráfica la estructura de la institución. (3:9)

### **1.4 Diagnóstico Administrativo:**

Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta a la empresa, con el objeto de encontrar soluciones viables

## **1.5 Servicio al cliente:**

Frances Gaither Inches, lo define como, una gama de actividades que en conjunto originan una relación.

Malcom Pell, la define como aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad.

Asimismo, Christopher H. Lovelock, indica que el servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional.

## **1.6 CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO**

### **1.6.1 Municipio**

“Es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. Se caracteriza primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad, multiétnicidad, pluriculturalidad y multilingüismo, organizado para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito.” (1:2)

Según establece el Código Municipal, en su Arto. 8. el municipio lo integran los siguientes elementos básicos:

*La población:* está constituida por todos los habitantes de su circunscripción territorial.

- a. *El territorio o distrito territorial:* es la circunscripción territorial en la que ejerce autoridad un Concejo Municipal. La circunscripción territorial es continua y por ello se integra con las distintas formas de ordenamiento territorial que acuerde el Concejo Municipal. La cabecera del distrito es el centro poblado donde tiene su sede la municipalidad.

- b. *La autoridad ejercida en representación de los habitantes*, tanto por el Concejo Municipal como por las autoridades tradicionales propias de las comunidades de su circunscripción.
- c. *La comunidad organizada*: los vecinos podrán organizarse en asociaciones comunitarias, incluyendo las formas propias y tradicionales surgidas en el seno de las diferentes comunidades, en la forma que las leyes de la materia establecen.
- d. *La capacidad económica*: los ingresos de la municipalidad serán previstos y los egresos fijados en el presupuesto del ejercicio fiscal correspondiente.
- e. *El ordenamiento jurídico municipal y el derecho consuetudinario del lugar*: El municipio, como institución autónoma de derecho publico, tiene personalidad jurídica y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.
- f. *El patrimonio del municipio*: las finanzas y patrimonio del municipio comprenden el conjunto de bienes, ingresos y obligaciones que conforman el activo y el pasivo del municipio.

### **1.6.2 Generalidades del municipio**

Santa Catarina Pinula, es uno de los 17 municipios que conforman el departamento de Guatemala. Se encuentra ubicada en la Sierra Canales y colinda al norte con el municipio de Guatemala, al este con San José Pinula y Fraijanes; al sur con Fraijanes y Villa Canales y al oeste con Villa Canales y Guatemala.

Ocupa un área aproximada de 51 Km<sup>2</sup>; el 100% de la población que habita en el municipio, habla el idioma español.

El municipio de Santa Catarina Pinula, se encuentra distribuido en 10 zonas y está conformado además de la cabecera municipal, por las siguientes aldeas:

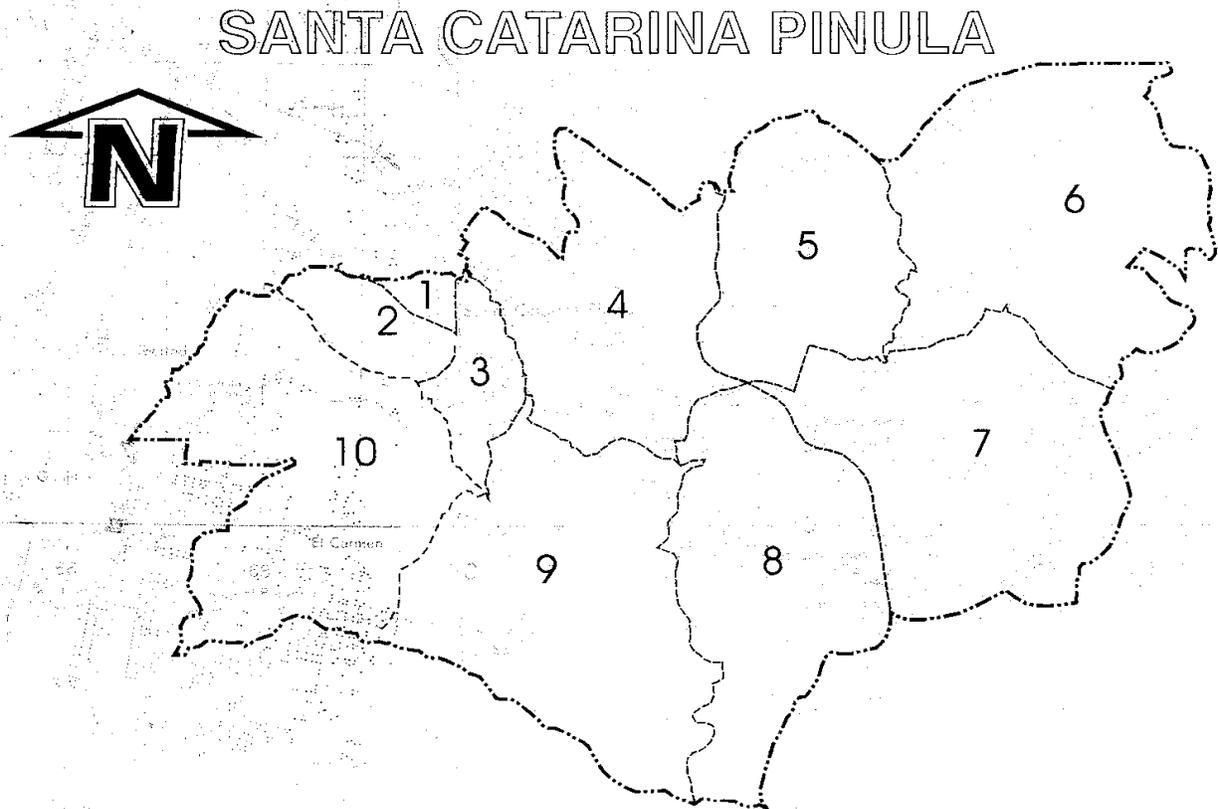
- |                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| 1. Cuchilla del carmen | 8. Piedra Parada Cristo Rey |
| 2. El carmen           | 9. Piedra Parada el Rosario |
| 3. Salvadora I         | 10. Laguna Bermeja          |
| 4. Salvadora II        | 11. El pajón                |
| 5. El Pueblito         | 12. Manzano Libertad        |
| 6. San José El Manzano | 13. Don Justo               |
| 7. Nueva concepción    | 14. Puerta Parada           |

Y por los siguientes caseríos:

- |               |             |
|---------------|-------------|
| 1. El zarzal  | 5. Canchón  |
| 2. Cipresales | 6. Laguneta |
| 3. Pepe Nance | 7. Cambray  |
| 4. Trapichito |             |

A continuación se presenta la distribución geográfica por zonas del municipio de Santa Catarina Pinula.

**Mapa 1**  
**Distribución geográfica por zonas**  
**Municipio de Santa Catarina Pinula**  
**Año 2004**



**ZONAS:**

- |        |                                     |    |  |
|--------|-------------------------------------|----|--|
| 1 y 2: | Cabecera Municipal                  | 7. | Puerta Parada, Laguna Bermeja, Pajón y Manzano la Libertad |
| 3:     | El Pueblito                         | 8. | Don Justo, Los Cipreses y Canchón                          |
| 4:     | Nueva concepción                    | 9  | Salvadora I y II   |
| 5:     | Santa Rosalía la Laguna             | 10 | Cuchilla del Carmen y El Carmen.                           |
| 6:     | San José el Manzano, PP el Rosario, |    |  |

Fuente: Departamento de Catastro

### **1.6.3 Reseña histórica del municipio**

Su historia se remonta a la época prehispánica, cuando los indígenas de ese entonces fundaron el pueblo de Pankaj o Pinola. El significado etimológico de la palabra Pinula es el siguiente: “Pinul” significa harina y “Ha o A” agua; o sea que etimológicamente la palabra “Pinula”, en lengua Pipil significa Harina de Agua. Esto puede relacionarse con el Pinole, una bebida muy conocida entre los pueblos mexicanos.

“El nombre oficial del Municipio, corresponde a Santa Catarina Pinula, y se cree que fue el padre Juan Godinez, quién influyó en ponerle el nombre de Santa Catarina al pueblo de Pankaj o Pinola, en honor a Catarina Mártir de Alejandría” (9:2)

## **1.7 MUNICIPALIDAD**

Es un órgano estatal descentralizado territorialmente, al cual le corresponde el gobierno y la administración del municipio. Las competencias de la municipalidad proceden por delegación del Estado y son desempeñadas con autonomía política, financiera y administrativa en el respectivo territorio municipal. Como organización pública descentralizada la municipalidad coordinará sus políticas con las políticas generales del Estado y en su caso, con la política especial del ramo al que corresponda.

La municipalidad, también se define como institución autónoma de derecho público, tiene personalidad jurídica y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones y en general para el cumplimiento de sus fines en los términos legalmente establecidos.

## **1.8 AUTONOMÍA MUNICIPAL**

Es necesario especificar que la municipalidad, es una institución autónoma de derecho público, una entidad del Estado, con amplias competencias y cuyo objetivo es el bien común. Por lo tanto, la planeación, organización, integración

y control de la Dirección de Finanzas de la municipalidad debe responder a estos cometidos.

El carácter autónomo de la municipalidad le esta dado por la autonomía del municipio, que le permite a los ciudadanos la elección democrática de sus autoridades, ejerciendo por medio de ellas el gobierno y la administración de sus intereses, obteniendo y disponiendo de sus recursos patrimoniales, la atención de los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos.

### **1.9 GOBIERNO MUNICIPAL**

El órgano máximo de la municipalidad, es la Corporación Municipal o Concejo Municipal, a quien le compete el Gobierno del municipio: “El Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El Gobierno Municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el Alcalde, los Síndicos y los Concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia. (1:4)

#### *- Del Concejo Municipal*

Las competencias del Concejo Municipal, como órgano de gobierno están definidas en el artículo 35 del Código Municipal y persiguen el desarrollo integral del municipio y tienen dentro de su competencia la organización de Comisiones de trabajo. “En su primera sesión ordinaria anual, el Concejo Municipal organizará las comisiones que considere necesarias para el estudio y dictamen de los asuntos que conocerá durante todo el año teniendo carácter obligatorio las siguientes comisiones:

1. Educación, educación bilingüe intercultural, cultura y deportes;

2. Salud y asistencia social;
3. Servicios, infraestructura, ordenamiento territorial, urbanismo y vivienda,
4. Fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales;
5. Descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana;
6. De finanzas;
7. De probidad;
8. De los derechos humanos y de la paz;
9. De la familia, la mujer y la niñez.

El Concejo Municipal podrá organizar otras comisiones además de las ya establecidas. “(1:15)

Una competencia muy importante del Concejo Municipal es la que se relaciona con la aprobación de los acuerdos o convenios de asociación o cooperación con otras corporaciones municipales. En este aspecto el Código Municipal establece un capítulo sobre la Mancomunidad de Municipios, siendo esta una posibilidad de ampliar el alcance de la jurisdicción territorial de las decisiones de los gobiernos municipales: El Código Municipal, en su artículo 49 define las mancomunidades de municipios: “Son asociaciones de municipios con personalidad jurídica, constituidas mediante acuerdos celebrados entre los concejos de dos o más municipios, de conformidad con la ley, para la formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios de sus competencias” (1:21)

Los acuerdos, ordenanzas y resoluciones del Concejo Municipal serán válidos sí concurre el voto favorable de la mayoría absoluta del total de miembros que legalmente lo integran, salvo los casos en que este Código exija una mayoría calificada. En caso de empate en la votación, el Alcalde tendrá doble voto o voto decisorio, según lo establece el Artículo 40 del Código Municipal.

Una competencia fundamental de los concejos municipales con relación a la ciudadanía se refiere a la facilitación de información y participación ciudadana.

“Los Concejos Municipales facilitarán la más amplia información sobre su actividad y la participación de todos los ciudadanos en la vida local. Asimismo, los Concejos municipales tienen las facultades máximas de decisión en esta materia; porque las formas, medios y procedimientos de participación ciudadana que los Consejos Municipales de Desarrollo establezcan en ejercicio de su potestad para auto-organizarse no podrán en ningún caso menoscabar las facultades de decisión que corresponden al Concejo Municipal o Corporación Municipal, el Alcalde y los demás órganos representativos regulados por la ley.” (1:28)

*- De las Mancomunidades*

“Los municipios tienen el derecho de asociarse con otros en una o varias mancomunidades. Las mancomunidades tendrán personalidad jurídica para el cumplimiento de sus fines y se regirán por sus propios estatutos. Las mancomunidades no podrán comprometer a los municipios que la integran más allá de los límites señalados en el estatuto que les dio origen. En los órganos directivos de la mancomunidad deberán estar representados, todos los concejos municipales de los municipios que la integran”. (1:21)

**Este concepto le da un alcance mayor no solamente al Gobierno Municipal, sino también a sus dependencias administrativas, especialmente en lo que concierne al financiamiento y gestión financiera de proyectos mancomunados.**

*- Del Alcalde Municipal*

“El Alcalde representa a la municipalidad y al municipio; es el personero legal de la misma, sin perjuicio de la representación judicial que se le atribuye al Síndico; (los síndicos representan a la municipalidad, ante los tribunales de justicia y oficinas administrativas), es el jefe del órgano ejecutivo del gobierno

municipal; miembro del Consejo Departamental de Desarrollo respectivo y presidente del Consejo Municipal de Desarrollo.” (1:23)

En lo que le corresponde, es atribución y obligación del Alcalde hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal y al efecto expedirá las órdenes e instrucciones necesarias, dictará las medidas de política y buen gobierno y ejercerá la potestad de acción directa y en general, resolverá los asuntos del municipio que no estén atribuidos a otra autoridad, sus atribuciones y funciones se detallan en el artículo 53 del Código Municipal.

### **1.10 PRESUPUESTO MUNICIPAL**

Un tema fundamental concerniente a la administración financiera del municipio lo constituye el presupuesto municipal. El ejercicio fiscal del presupuesto y la contabilidad municipal principian el uno de enero y termina el treinta y uno de diciembre de cada año según el artículo 125 del Código Municipal. Los ingresos de la municipalidad serán previstos y los egresos fijados en el presupuesto del ejercicio fiscal correspondiente. El presupuesto es uno, y en él deben figurar todos los ingresos previstos y los gastos autorizados para el ejercicio financiero.

En ningún caso el monto fijado por concepto de egresos podrá ser superior al de los ingresos previstos, más la suma disponible en caja por economía o superávit de ejercicios anteriores.

El presupuesto de ingresos y egresos podrá ser ampliado durante el ejercicio por motivos de ingresos derivados de saldos de caja, ingresos extraordinarios, préstamos, empréstitos, donaciones, nuevos arbitrios, o por modificación de los mismos, tasas, rentas y otras contribuciones locales.

El presupuesto municipal tendrá obligatoriamente una estructura programática, expresando separadamente las partidas asignadas a programas de

funcionamiento, inversión y deuda. Los ingresos y egresos ordinarios deben contemplarse separadamente de los extraordinarios. En todo caso, la estructura presupuestaria contendrá el presupuesto de ingresos, de egresos y normas de ejecución presupuestaria.

Con el propósito de facilitar la transparencia administrativa y auditoría social de la ejecución presupuestaria, deberá también estructurarse el presupuesto por programas y proyectos.

La responsabilidad de la administración financiera está relacionada directamente con la formulación, aprobación y ejecución del presupuesto. El Alcalde Municipal, asesorado por las comisiones de finanzas, probidad y funcionarios municipales, con sujeción a las normas presupuestarias contenidas en la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código Municipal, y la Ley Orgánica del Presupuesto, formulará el proyecto de presupuesto en coordinación con las políticas públicas vigentes y en la primera semana de octubre de cada año, lo someterá a la consideración del Concejo Municipal que, al aprobarlo, podrá hacerle las modificaciones convenientes. El presupuesto debe quedar aprobado a más tardar el quince de diciembre de cada año. Si se iniciare el ejercicio siguiente sin estar aprobado el nuevo presupuesto, regirá el del año anterior, el cual podrá ser modificado o ajustado por el Concejo Municipal.

La municipalidad debe disponer y administrar equitativamente su presupuesto anual entre las comunidades rurales y urbanas, indígenas y no indígenas, tomando en cuenta la densidad de población, las necesidades básicas insatisfechas, los indicadores de salud y educación, la situación ambiental y la disponibilidad de recursos financieros.

En cuanto a la ejecución del presupuesto esta conlleva responsabilidades del Alcalde Municipal y del Concejo Municipal que requieren del adecuado soporte

técnico financiero. El alcalde, deberá informar trimestralmente al Concejo Municipal sobre la ejecución del presupuesto, enviando copia de tales informes a la Contraloría General de Cuentas de la Nación, para su control, fiscalización, registro y asesoría. Con base en tales informes, el Concejo Municipal decidirá los cambios y ajustes que sean pertinentes a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas en sus planes de trabajo.

Igualmente, con fines de consolidación presupuestaria del sector público, a la finalización del ejercicio fiscal, la municipalidad presentará a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República y al Ministerio de Finanzas Públicas, un informe de los resultados físicos y financieros de la ejecución de su presupuesto.

Para satisfacer el principio de unidad en la fiscalización de los ingresos y egresos del Estado, la municipalidad presentará al Congreso de la República la liquidación de su presupuesto, para lo cual deberá observarse lo preceptuado en el artículo 241 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

Para hacer posible la Auditoria Social, el Concejo Municipal compartirá cada tres meses con el Consejo Municipal de Desarrollo, la información sobre el estado de ingresos y egresos del presupuesto municipal. La misma información deberá estar a disposición de las comunidades a través de los Alcaldes Comunitarios o Alcaldes Auxiliares y a la población en general, utilizando los medios a su alcance.

#### **1.10.1 Ingresos municipales**

El Código Municipal, establece en su artículo 100 los ingresos municipales, entre estos se mencionan:

1. Los provenientes del aporte que por disposición constitucional que el Organismo Ejecutivo debe trasladar directamente a cada municipio.
2. El producto de los impuestos que el Congreso de la República decreta a favor del municipio.

3. Las donaciones que se hicieren al municipio.
4. El producto de los arbitrios, tasas y servicios municipales.
5. Los bienes comunales y patrimoniales del municipio, y las rentas, frutos y productos de tales bienes.
6. El ingreso proveniente de las contribuciones por mejoras, aportes compensatorios, derechos e impuestos por cesas de desarrollo urbano y rural que realice la municipalidad, contribuciones que paguen quienes se dedican a la explotación comercial de los recursos del municipio o tengan su sede en el mismo.
7. Los ingresos provenientes de préstamos y empréstitos.
8. Los ingresos provenientes de multas administrativas y de otras fuentes legales.
9. Los intereses producidos por cualquier clase de débito fiscal.
10. Los intereses devengados por las cantidades de dinero consignadas en calidad de depósito en el sistema financiero nacional.
11. Los provenientes de las empresas, fundaciones o cualquier ente descentralizado del municipio.
12. Los provenientes de las transferencias recurrentes de los distintos fondos nacionales.
13. Los provenientes de los convenios de mancomunidades de municipios.
14. Los provenientes de los contratos de concesión de servicios públicos municipales.
15. Los provenientes de las donaciones
16. Los provenientes de aportes especiales esporádicos que acuerden los órganos de Estado.
17. El precio de venta de bienes inmuebles.
18. El ingreso proveniente de las licencias para construcción, modificación o demolición de obras civiles.
19. El ingreso, sea por la modalidad de rentas a los bienes municipales de uso común o no, por servidumbre onerosa, arrendamientos o tasas; y,

20. Cualesquiera otros que determinen las leyes o los acuerdos y demás normas municipales”. (1:43)

Las Municipalidades, por efecto de su autonomía, pueden constituir sus depósitos en las entidades bancarias y financieras autorizadas por la Superintendencia de Bancos. Esta decisión debe ser aceptada por lo menos con el voto favorable de las dos terceras (2/3) partes del total de miembros que integran el Concejo Municipal, conforme los criterios de oportunidad, eficiencia, solidez y rentabilidad.

En cuanto a los recursos provenientes de la Asignación Constitucional, los recursos financieros a los que se refiere el artículo 257 de la Constitución Política de la República, serán distribuidos a las municipalidades del país por el Ministerio de Finanzas Públicas, en forma bimensual conforme los criterios que el Código Municipal indica para ese efecto.

#### **a) Rubros importantes de Ingresos Municipales**

**Los ingresos municipales, están conformados por los siguientes rubros:**

- *Ingresos tributarios*: incluyen los impuestos, arbitrios y contribuciones especiales; se dividen en dos secciones: impuestos directos e indirectos según el Ministerio de Finanzas Públicas, Manual de Clasificación Presupuestaria para el sector público de Guatemala.
- *Ingresos no tributarios*: comprenden los ingresos provenientes de fuentes no impositivas, que contienen el concepto de contraprestación, tales como: tasas, derechos, arrendamientos, multas, contribuciones por mejora, intereses por mora y otros ingresos no tributarios como las ganancias en operaciones cambiarias e ingresos producidos por otras ganancias extras.
- *Venta de bienes y servicios de la administración*: aquí se incluyen las licencias de construcción, concesión de servicios de agua domiciliar, rótulos, concesión de drenajes, certificaciones, reposiciones de cédulas de vecindad, por mencionar algunos,

- *Ingresos de operación:* los constituyen aquellos recursos provenientes de la venta de bienes y/o prestación de servicios y que hacen el objeto principal de la actividad de las instituciones del estado con carácter de autónomas, se pueden mencionar, la venta de servicios públicos como recolección de basura, alcantarillado, servicios de agua potable, rastro municipal, derechos de piso plaza, servicio y conexión de drenajes, cementerios, baños municipales.
- *Renta de la propiedad:* comprende los ingresos provenientes de intereses, dividendos, arrendamientos de tierras y terrenos, derechos derivados de la propiedad de activos de las entidades del sector público.
- *Transferencias corrientes:* entre los recursos provenientes de esta cuenta se citan: las transferencias corrientes por subsidios, subvenciones o donaciones del sector público, privado o de gobiernos e instituciones extranjeras.
- *Recursos propios de capital:* se dividen en ingresos provenientes de la venta o de la desincorporación de activos fijos (edificios, instalaciones, maquinaria y equipo, tierras y terrenos) activos intangibles y en ingresos provenientes de las transferencias de capital, que lo constituyen el aporte de los vecinos, situado constitucional, impuesto del petróleo, impuesto de circulación de vehículos, IVA Paz, e INFOM cerveza. Además del ingreso de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, obtención de préstamos y el incremento del patrimonio que son los saldos de caja del año anterior.

#### **b) Rubros importantes de Egresos Municipales**

Se encuentran integrados por los siguientes grupos:

- *Servicios personales:* comprende la retribución de los servicios personales prestados en relación de dependencia y a los miembros de comisiones juntas, consejos, etc. Incluye aportes patronales, servicios extraordinarios, gastos de representación, asistencia socioeconómica, y otras prestaciones relacionadas con salarios.

- *Servicios no personales:* este grupo se refiere a los egresos por concepto de servicios tales como servicios públicos, publicidad, impresión y encuadernación, pasajes y gastos varios de viaje, transporte de cosas, arrendamiento de edificios, terrenos y equipos, servicios financieros, servicios contratados para mantenimiento de equipo y reparación ordinaria de obras y servicios varios.
- *Materiales y suministros:* comprende la adquisición de materiales y suministros consumibles para el funcionamiento incluidos los que se destinan a conservación y reparación de bienes del activo fijo.
- *Propiedad, planta, equipo e intangibles:* este grupo se refiere a egresos por compra y construcción de bienes de capital que aumentan el activo en un período dado, siendo estos los bienes físicos, construcciones o equipo que sirven para producir otros bienes o servicios.
- *Transferencias corrientes:* comprende los gastos correspondientes a transferencias que no representan la contraprestación de bienes o servicios. Incluye aportes de carácter institucional y otros para financiar gastos corrientes.
- *Transferencias de capital;* comprende todo desembolso financiero destinado a la formación de capital, a través de entidades, organismos o instituciones no gubernamentales.
- *Activos financieros:* comprende gastos por compra de valores de crédito, acciones, títulos y bonos, sean estos públicos o privados, incluye la concesión de préstamos e incremento de disponibilidades, documentos a cobrar y anticipos a contratistas.
- *Servicios de la deuda pública y amortización de otros pasivos:* comprende erogaciones destinadas a atender el pago de intereses, gastos, comisiones y amortización de la deuda interna, de préstamos obtenidos, disminución de cuentas y documentos a pagar.
- *Asignaciones globales:* comprende asignaciones de créditos para la atención de gastos imprevistos y créditos de reservas.

- *Otros gastos:* comprende gastos que no han sido contemplados en los grupos, subgrupos y renglones anteriores.

### **1.11 MARCO LEGAL DE LA GESTIÓN MUNICIPAL**

Las siguientes leyes, reglamentos, estatutos o disposiciones, son las que norman o regulan el funcionamiento en las municipalidades, en aspectos de organización, administración técnica y financiera.

#### *Constitución Política de la República de Guatemala:*

Esta ley contiene las normas y principios que organizan a la sociedad, al establecer la autoridad y garantizar la libertad. Los aspectos que regulan a las municipalidades se encuentran contenidos en los artículos del 253 al 262.

#### *Código Municipal: Decreto 12-2002 del Congreso de la República*

Es el conjunto de normas que regulan el funcionamiento de los municipios a través del gobierno municipal, en aspectos referentes a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los mismos.

#### *Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento: Decreto 57-92*

Esta ley contiene las normas que regulan la compra, venta y contratación de los bienes, suministros, obras y servicios que requieran todas las entidades del estado, sean autónomas, empresas públicas estatales o municipales, unidades ejecutoras.

#### *Impuesto Único Sobre Inmuebles: - IUSI – Decreto 15-98 del Congreso de la República.*

Contiene las directrices de recaudación, la cual será incluida en el presupuesto de ingresos de acuerdo con el porcentaje legal, para el desarrollo local de las municipalidades. Dicho impuesto deberá ser cancelado trimestralmente.

*Ley de los Consejos de Desarrollo: Decreto 11-2002 del Congreso de la República.*

Se regulan aspectos relacionados con la ejecución de programas y proyectos de beneficio social, contando con la participación de los habitantes del municipio.

*Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas: Decreto 31-2002 del Congreso de la República.*

Instrumento legal que norma la función fiscalizadora de las entidades públicas o de cualquier persona que reciba o administre fondos del estado. La fiscalización se enfoca en evaluar la transparencia de las operaciones, así como la calidad del gasto público ejecutado por medio del presupuesto municipal.

*Ley Orgánica del Presupuesto: Decreto 101-97 del Congreso de la República y su reglamento.*

Es la ley específica que norma los sistemas presupuestarios de contabilidad integrada municipal, tesorería y de crédito público. El aspecto concerniente al presupuesto en las municipalidades se encuentra contemplado en los artículos 46 y 47 de la ley y 29 del reglamento.

*Ley General de Descentralización: Decreto 14-2002*

Esta ley promueve de forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo del país en forma progresiva y regulada para trasladar las competencias administrativas, económicas y sociales del Organismo Ejecutivo, al municipio y demás instituciones del Estado.

*Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto 8-97 del Congreso de la República.*

Es la ley que regula todo lo concerniente a la administración pública, para dar cumplimiento a los principios que norman la conducta de los servidores del

Estado. Pretende garantizar el decoro y la honestidad en el manejo de los fondos, la probidad del funcionario, el empleado público y en general de los servidores del Estado.

*Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal – INFOM-*

Esta ley regula relación con las municipalidades y establece entre sus funciones, proporcionar asistencia técnica y financiera a estas entidades. El artículo 4 y numeral 3 prevé la asistencia técnica en lo que respecta a la formulación de los presupuestos anuales de las municipalidades y la modernización de sus sistemas de contabilidad, auditoría y administración financiera.

*Estatutos de la Asociación Nacional de Municipalidades –ANAM–*

Promover la defensa y fortalecimiento de la autonomía municipal, asistir a las municipalidades con los medios a su alcance para la solución de sus problemas, promover la acción gubernamental para impulsar el desarrollo de los gobiernos locales, siempre en el marco de la autonomía, así como la promoción de la participación de las agencias nacionales e internacionales para impulsar el mejoramiento de los gobiernos municipales.

*Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA- Decreto 27-92, del Congreso de la República.*

Ley que regula el tributo del Impuesto al Valor Agregado, sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Dirección General de Rentas Internas.

*Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 del Congreso de la Republica.*

Esta ley regula lo concerniente a l Impuesto Sobre la Renta, las personas que se encuentren afectas de acuerdo a todas las ganancias y rentas de capital obtenidas en el territorio nacional, que provenga de la inversión de capital y/o del trabajo.

*Ley Orgánica del Plan de Prestaciones del Empleado Municipal, Decreto 44-94 del Congreso de la Republica.*

Ley que regula lo concerniente a la administración de un régimen de pensiones y prestaciones para cubrir las necesidades originadas por vejez, invalidez y muerte de todos los trabajadores municipales de la república de Guatemala.

*Ley del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 295 del Congreso de la Republica.*

Ley que tiene como finalidad el aplicar un régimen nacional unitario y obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima.

*Guatecompras. Acuerdo Gubernativo 80-2004*

Contiene la normativa referente a los mecanismos de transparencia en las contrataciones del Estado, y crea el sistema de información sobre las compra, venta y contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran, dicha información es de carácter público, pues se efectúa a través de una página de Internet.

## CAPÍTULO II

### SITUACIÓN ACTUAL DE LA TESORERÍA MUNICIPAL DE SANTA CATARINA PINULA

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA MUNICIPALIDAD**

Según la Constitución Política de la República de Guatemala (1985) Título V, Capítulo VII artículo 254 en el que se establece que el gobierno municipal será ejercido por una corporación, la cual se integra por el alcalde, por síndicos y concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio, en la forma y por el período que establezcan las leyes de la materia.

Este mandato constitucional se cumple plenamente en el municipio de Santa Catarina Pinula, ya que cada período electoral se somete a elección popular entre los vecinos diferentes planillas que representan un partido político, como resultado de este proceso se logra la elección de una Corporación Municipal para el período. Santa Catarina Pinula actualmente conforma su Corporación Municipal de la siguiente forma: el Alcalde, 2 Síndicos titulares, 1 Síndico Suplentes 5 Concejales Titulares, 3 Concejales Suplentes, 1 Secretario del Concejo. Asimismo, cada aldea cuenta con un Alcalde Auxiliar y regidores.

Esta naturaleza jurídico-pública le da facultades para organizarse de la manera que resulte más adecuada a las características geográficas, económicas, socioculturales y lingüísticas de la población y el territorio del municipio.

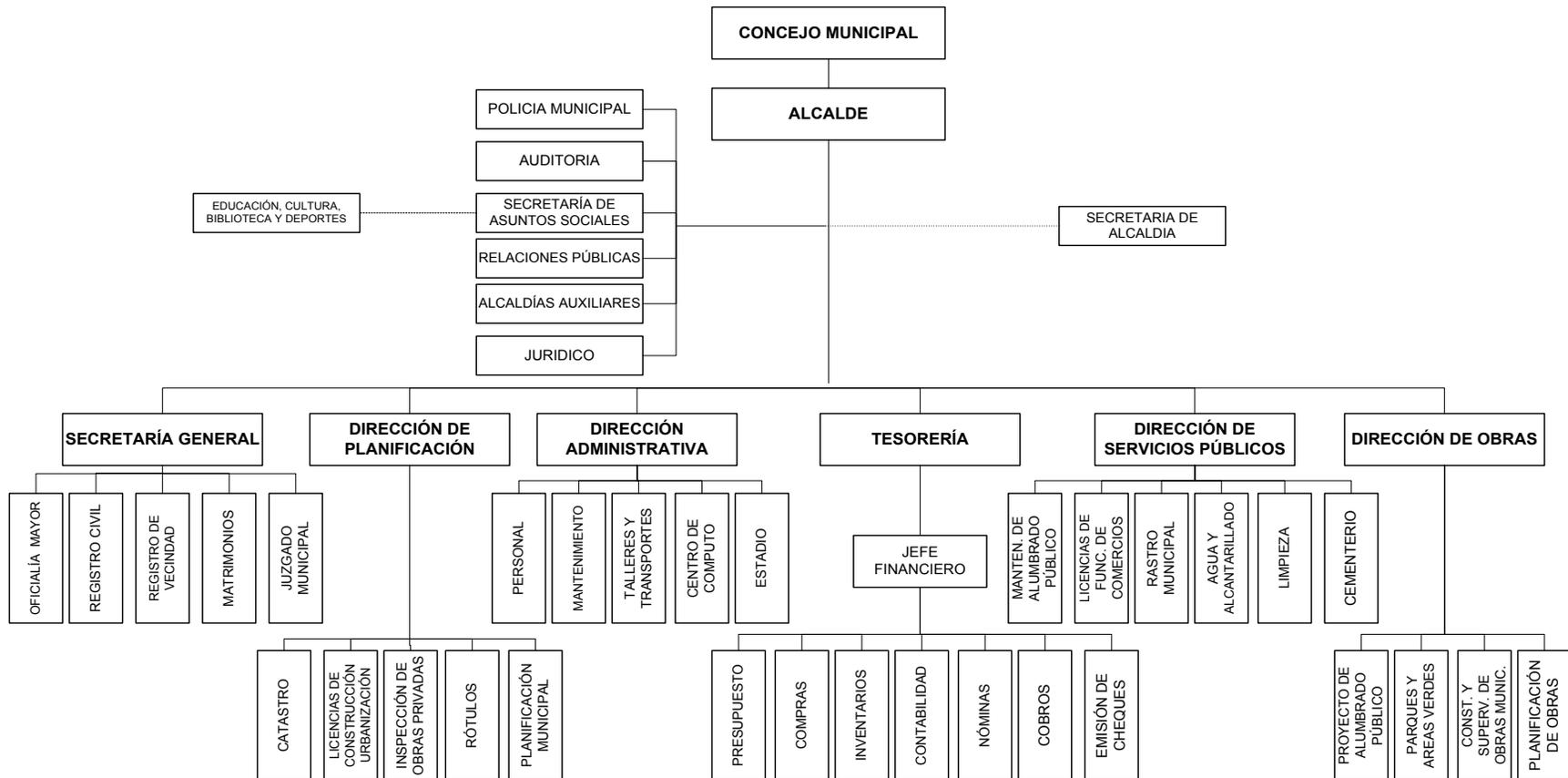
#### **2.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD**

Gran parte del trabajo y los resultados que a la fecha se han alcanzado en este período de gobierno municipal, se debe a la reestructuración administrativa realizada desde el año 2002.

La municipalidad de Santa Catarina Pinula, cuenta con una estructura organizacional de tipo funcional, la cual le permite cumplir con las funciones básicas de los órganos y puestos que conforman una municipalidad según el Código Municipal, ésta desde el punto de vista legal, se convierte en una obligación de un Gobierno Local. Sin embargo, la estructura también permite cumplir con los propósitos de la administración en particular al integrar las dependencias y unidades que han contribuido, según las autoridades al desarrollo y modernización municipal.

Para obtener una mayor perspectiva de la estructura organizacional y los órganos y dependencias que la integran a continuación se presenta el organigrama general actual de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula.

**Gráfica 1**  
**Organigrama General Actual**  
**Municipalidad de Santa Catarina Pinula**



Fuente: Información obtenida de la Revista “Una Administración Responsable”. Año 2000 - 2004

Los órganos y dependencias que integran la estructura administrativa municipalidad de Santa Catarina Pinula son los siguientes:

#### Concejo Municipal

Es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de asuntos municipales. El gobierno municipal, corresponde al Concejo Municipal, el cual se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio.

#### Alcaldía Municipal

Encargada de coordinar y dirigir la gestión administrativa municipal. Es el órgano de decisión de los asuntos municipales, el Alcalde representa a la municipalidad y al municipio; es el personero legal de la misma. Es el jefe del órgano ejecutivo del gobierno municipal; miembro del Consejo Departamental de Desarrollo y presidente del Consejo Municipal de Desarrollo.

#### Secretaría Municipal

Encargada de diligenciar los expedientes administrativos, y velar por el fiel cumplimiento de las ordenanzas, reglamentos y disposiciones de carácter general emitidas por el Concejo Municipal o el Alcalde.

#### Dirección de Planificación

Es la unidad encargada de ordenar, regular y velar por el desarrollo urbanístico del municipio, con el objeto de mejorar las condiciones de habitabilidad y accesibilidad.

#### Dirección Administrativa

Encargada de proporcionar a la municipalidad el personal útil y necesario, seleccionándolo adecuadamente y velando por que cumplan con el eficiente desarrollo de las actividades.

#### Tesorería

Su finalidad es contar con la disponibilidad de fondos para satisfacer las necesidades de recursos humanos, materiales, suministros, maquinaria, equipo, servicios y otros; con el propósito de cubrir con los compromisos adquiridos y mantener un sistema de información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

#### Dirección de Servicios Públicos

Es la dirección encargada de brindar servicios de calidad a los vecinos, administrar y promover la prestación de todos aquellos servicios públicos, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio; garantizando un precio justo y funcionamiento eficiente.

#### Dirección de Obras

Es el órgano encargado de promover el desarrollo del municipio mediante la ejecución de proyectos de infraestructura vial y social que permita mejorar el nivel de vida de los habitantes.

#### Secretaría de Asuntos Sociales

Encargada de contribuir con la labor social en el municipio, fomentando el desarrollo integral de la mujer y de la niñez pinulteca, impulsando diferentes programas de capacitación.

**A la fecha hay un total de 62 empleados administrativos y 238 de campo. Actualmente se están elaborando los manuales de organización, de normas y procedimientos de cada dependencia que conforma la municipalidad.**

### **2.3 INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS MUNICIPALES**

La municipalidad de Santa Catarina Pinula se encuentra ubicada en la 1 calle 5-50, Zona 1 de la cabecera municipal. Las oficinas fueron trasladadas al nuevo edificio municipal en el mes de noviembre del año 2003, este consta de 4 niveles, 3 de ellos habilitados para prestar los servicios y trámites a los vecinos, en el cuarto nivel se encuentran las oficinas del Alcalde Municipal y salón de sesiones del Concejo Municipal.

También operan 3 minimunis<sup>1</sup>, las cuales se encuentran ubicadas en las aldeas de Piedra Parada Cristo Rey, El Pueblito y aldea El Carmen, cuyas oficinas son arrendadas, siendo el objetivo principal prestar atención al vecino y al mismo tiempo incrementar los ingresos, ya que se ofrecen los servicios para el pago de las diferentes tasas, arbitrios e impuestos municipales. Recientemente, se ha implementado un plan piloto de minimunis durante los fines de semana en la carretera a El Salvador.

La municipalidad tiene como fin primordial la prestación y administración de los servicios públicos de las poblaciones bajo su jurisdicción territorial, básicamente sin perseguir fines lucrativos, y por lo tanto, tiene competencia para establecerlos, mantenerlos, mejorarlos, regularlos, garantizando su funcionamiento eficiente, seguro, continuo, cómodo e higiénico a los habitantes y beneficiarios de dichas poblaciones, y en su caso, la determinación y cobro de tasas y contribuciones equitativas y justas. Según lo establece el Código Municipal.

En la municipalidad de Santa Catarina Pinula, se prestan los siguientes servicios: a) Administración del rastro, b) Pagos del servicio de agua y drenajes, c) Tramitaciones de nuevos servicios de agua, d) Servicios de extracción de

---

<sup>1</sup> Oficinas de atención al público, en las cuales se ofrecen los servicios municipales..

basura domiciliar y limpieza del municipio, e) Registro y pago de licencias de funcionamiento de establecimientos comerciales, ventas callejeras, rótulos, vallas, cable TV, y telefonía, f) Venta de terrenos y arrendamiento de nichos en el cementerio municipal, g) Tramitación y registro de los nacimientos, defunciones, matrimonios y divorcios, h) Tramitación y registro de cédulas de vecindad, i) Valuaciones de propiedades, j) Recaudación de impuestos, k) Emisión de licencias de construcción y urbanización, l) Inspecciones de obras privadas, m) Mantenimiento de obras de infraestructura, n) Mantenimiento de parques y áreas verdes en buen estado, ñ) Instalación y realización de proyectos de alumbrado público, o) Planificación y construcción de obras municipales, que sean de beneficio para el municipio, p) Capacitación a mujeres en diferentes áreas, q) Biblioteca municipal, r) Préstamo de silla, toldos, salones municipales y marimba municipal.

#### **2.4 ANTECEDENTES DEL GOBIERNO MUNICIPAL**

El 15 de enero del año 2000, toma el poder como nuevo Gobierno Local del municipio de Santa Catarina Pinula, la actual administración, la cual fue reelecta en el año 2004 para continuar con cuatro años de gobierno. Este gobierno municipal está integrado por el Alcalde Municipal, Síndicos, Concejales, Secretario, tal y como fue descrito con anterioridad.

Según la información obtenida, entre los grandes obstáculos encontrados al inicio de esta administración destacan:

- a. *Deuda* que se originó por compromisos que fueron contraídos y, que no se pudieron liquidar por la escasez de fondos municipales. Dicha escasez tuvo su origen en la reducida captación de ingresos financieros.
- b. *Carencia de servicios esenciales*, en la mayoría de aldeas
- c. *Estructura administrativa municipal poco flexible y deficiente*, debido a la falta de órganos y dependencias claves para mejorar los servicios municipales, también por la incompetencia para trabajar como resultado a

la falta de profesionalización del personal existente, resistencia al cambio de administración especialmente por la visión de modernizar al sistema tradicional de trabajo; falta de tecnificación en los procesos de trabajo, etc.

- d. *Falta de participación comunitaria*, como consecuencia a la visión rutinaria de trabajo municipal centralizado en las autoridades, el cual no facilitaba el involucrar y comprometer a los vecinos del lugar.

**De esta forma se inicia una labor con el firme propósito de convertir el período de este gobierno municipal en la era del cambio y la modernización para la municipalidad y el municipio. Las primeras acciones fueron:**

- 1. Priorización de las necesidades detectadas y elaboración del plan de trabajo municipal, considerando el incremento en el número de contribuyentes para aumentar los ingresos propios municipales y campañas de vecindamiento para aumentar el aporte constitucional; mejoramiento de los servicios básicos, ordenamiento territorial, generación de fuentes de empleo, entre otros.**

- 2. Establecimiento de los principales ejes que propiciaron el cambio y la modernización:**

**2.1 *Reestructuración organizacional* ya que la existente no se adecuaba a las necesidades demandadas, es por ello que se crearon nuevas direcciones por medio de acuerdos emitidos por el Concejo Municipal, siendo éstas:**

- Dirección de Servicios Públicos, creada en la sesión ordinaria del 24 de febrero del año 2000, por el Honorable Concejo Municipal, según lo establece el punto 7º del acta No.12-2000.
- Dirección de Planificación, creada por el honorable Concejo Municipal de fecha, 24 de febrero del 2,000 en el Punto Séptimo del acta No. 12-2000.

- Dirección de Asuntos Sociales, creada el 18 de diciembre del año 2003 según lo establece el punto 13avo. del acta No. 65-2003 en sesión ordinaria celebrada por el Honorable Concejo Municipal.
- Dirección de Informática, creada el 18 de diciembre del año 2003, en la sesión ordinaria celebrada por el Honorable Concejo Municipal, según lo establece el punto 14avo. del acta No. 65-2003

**2.2 *Determinar estrategias y políticas para aumentar los ingresos financieros, especialmente para los ingresos propios por medio de la sensibilización y cobro del –IUSI- Impuesto Único Sobre Inmuebles y para aumentar el aporte constitucional por medio de una campaña de acercamiento de habitantes del municipio, debido a que la mayoría de pobladores eran nacidos en el municipio, pero estaban avecindados en otros municipios. La proyección de ingresos significaba la posibilidad de pagar la deuda y poder realizar todos los planes y programas que incluía la visión de modernización.***

**2.3 *Inversión en activos fijos, debido a que el equipo de cómputo era obsoleto, la cantidad de vehículos y maquinaria, era insuficiente, se acordó asignar los limitados ingresos de los primeros meses para adquirir el actual equipo de cómputo el cual permite realizar muchos procedimientos de forma automatizada y contar con una base de datos que agiliza el trámite, capta y procesa información importante para la toma de decisiones; asimismo se adquirieron terrenos municipales, los cuales fueron utilizados para la construcción de algunas obras urgentes de realizar, así como maquinaria y vehículos para efectuar las obras municipales.***

Concluido el primer período de gobierno municipal, esta administración presenta como principales logros los siguientes:

- ✓ *Aumento de los ingresos municipales:* los ingresos declarados según registros para el año de 1999 fueron de 9.2 millones de quetzales; sin embargo se encontró una deuda de 4.6 millones. Las estrategias y políticas puestas en marcha por la actual administración para aumentar la captación de ingresos financieros municipales permitieron incrementarlos en un 595% a finales del año 2003, esto traducido a valores monetarios es igual a 54.9 millones de quetzales, el incremento obedece a las políticas y estrategias establecidas por el alcalde municipal.
  
- ✓ *Modernización administrativa:* contar hoy día con una estructura flexible, en la cual tanto las autoridades, empleados y vecinos se involucran en los compromisos municipales, apoyados de las herramientas órganos y dependencias que permiten modernizar el sistema tradicional de trabajo es un verdadero éxito para las actuales autoridades municipales.
  
- ✓ *Planificación y ejecución de proyectos físicos y sociales:* a finales del año 2003 se habían inaugurado 168 obras municipales, entre las más destacadas están: construcción del edificio municipal, centro de salud, escuelas, carreteras, drenajes, construcción y equipamiento de agua potable, etc. También se considera un valioso avance en cuanto a proyectos sociales, que entre otros se pueden citar: lo relativo a la formación de la mujer en carreras técnicas, asistencia técnica y financiera a grupos de señoras empresarias, implementación de la biblioteca municipal y coordinación de eventos sociales.

Una de las prioridades para el presente período es la constante innovación de sus dependencias, empleados y sistemas de trabajo, entre éstas cabe mencionar la necesidad de contar con una Dirección de Finanzas, debido a que

en la actualidad la función que le corresponde a esta dependencia la realiza la Tesorería con el apoyo permanente del Alcalde Municipal, quién realiza una función estratégica en este campo, ya que efectúa proyecciones, establece políticas y estrategias en materia financiera, para alcanzar las metas y objetivos planificados.

Otra dependencia que contribuye con incrementar los ingresos municipales, es catastro, a través del cual se efectúa el cobro del Impuesto Único Sobre Inmuebles –IUSI –, adicionalmente se encarga de identificar y tramitar el cobro de impuestos a los vecinos que no se encuentran solventes en sus pagos, debido a que la municipalidad no dispone de una unidad que se encargue de darle seguimiento a las cuentas incobrables, una vez identificados se le transfiere la responsabilidad a la asesoría jurídica para su correspondiente trámite por la vía legal.

## **2.5 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE TESORERÍA**

**Para conocer con mayor detalle el funcionamiento de la Tesorería de la municipalidad de Santa Catarina Pinula, se realiza el análisis de tipo administrativo con el fin de detectar las fortalezas que contribuyen a alcanzar las metas municipales, y deficiencias que impiden realizar un buen trabajo.**

A efecto de ampliar sobre algunos aspectos específicos que ayudan a determinar la problemática en el tema objeto de estudio, se realiza el siguiente análisis sobre la situación actual de la tesorería. Para el presente estudio se analizarán únicamente los elementos de planeación, organización y control.

La Tesorería Municipal, cuenta con 18 empleados. Para conocer la forma en que trabajan, los obstáculos y controles que utilizan en dicho departamento, se

efectúo entrevista a cada uno de ellos, presentándose los resultados a continuación:

### 2.5.1 Planeación

La Municipalidad actualmente cuenta con un “Plan de Gobierno Municipal, 2004 – 2008”, el cual sirve de guía para atender y satisfacer las necesidades inmediatas de los habitantes del municipio. Este plan tiene como objetivo: optimizar los recursos materiales, físicos y humanos a través de estudios de factibilidad técnica, social y financiera de las solicitudes de proyectos planteados por los vecinos en materia de educación, salud, agua, drenajes, infraestructura vial y construcción de edificios de uso público y seguridad. La meta es cumplir con cada una de las necesidades expuestas por los vecinos y representantes de las diferentes aldeas, durante este período de administración.

Para los funcionarios municipales, este plan constituye la herramienta que proporcionará las directrices en materia de planificación financiera municipal, es decir servirá para obtener información sobre las necesidades prioritarias que se deben presupuestar en el período de gobierno municipal.

Sin embargo, como resultado del estudio se estableció que no existe una planificación financiera acorde con las necesidades planteadas por los directores de las diferentes áreas administrativas para su correcto funcionamiento, ya que año con año cada dirección elabora el anteproyecto de presupuesto, en el que se plasman los proyectos y el costo que tendrá la ejecución y este a su vez es modificado por tesorería, con el objeto de destinar mayores fondos para la ejecución de proyectos de beneficio social, lo que provoca que no se dé cumplimiento a los planes de trabajo internos ó bien se genere un mayor número de transferencias internas, lo cual provoca perdida de tiempo.

Esto es como resultado de la mala comunicación que existe entre la tesorería y demás direcciones administrativas existentes en la municipalidad, la carencia de un procedimiento de planificación a través del cual se definan los programas, políticas, estrategias, se pronostiquen las tendencias o se elaboren los pronósticos de ingresos y egresos, ni se definen las políticas necesarias para el cumplimiento de las metas.

Como parte de las políticas y estrategias implementadas se encuentran:

- Atender las necesidades planteadas por los vecinos, haciendo uso óptimo de los fondos.
- Ejecutar los proyectos de beneficio social de manera tripartita, es decir con fondos provenientes del Gobierno central, municipalidad y vecinos.

Además se detectaron los siguientes problemas de planeación que limitan la eficiencia del Departamento de Tesorería:

- ✓ Carencia de políticas específicas del área de tesorería.
- ✓ Implementación de programas para la captación de ingresos.
- ✓ Falta de plan presupuestario acorde a las necesidades de los directores y jefes de la municipalidad.
- ✓ La falta de análisis financieros.

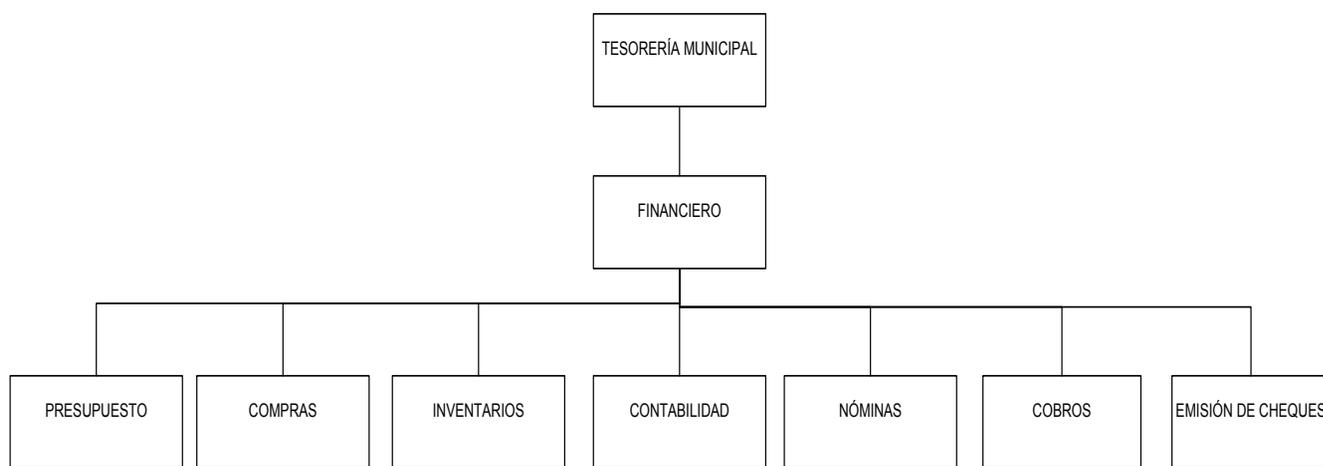
### 2.5.2 Organización

La Tesorería, es una dependencia municipal, que desempeña las funciones que le confieren legalmente las leyes y códigos correspondientes. En el caso particular de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, esta dependencia ha sido el órgano que por muchos años se ha encargado de la recaudación y custodia de fondos.

Actualmente, la municipalidad cuenta con una estructura organizacional, la cual se ha modificado constantemente, como consecuencia de la política de modernización administrativa adoptada por la presente administración.

A continuación, se presenta el organigrama específico actual, que representa la estructura organizacional de la Tesorería Municipal.

**Gráfica 2**  
**Organigrama Específico Actual**  
**Tesorería Municipal**  
**Municipalidad De Santa Catarina Pinula**



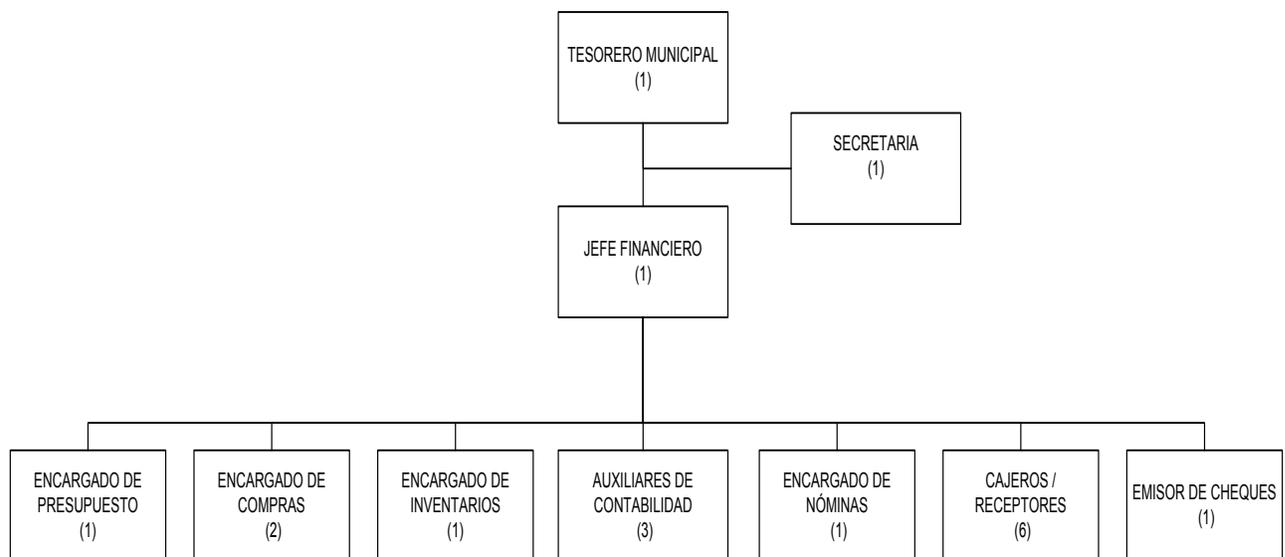
Fuente: Revista "Una Administración Responsable". Año 2000 – 2004

Tal como se puede observar, el diseño organizacional cuenta con una estructura organizacional de tipo departamental por funciones, es decir se agrupan las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la institución. Cabe resaltar que en la realidad, esta estructura no funciona debido a que son puestos de trabajo y no departamentos o secciones, y en su mayoría son cubiertas por una o dos personas, esta

situación genera confusión entre los empleados, debido a que todos se creen jefes.

A continuación se presenta el organigrama nominal actual, el cual representa la estructura organizacional de la Tesorería Municipal.

**Gráfica 3**  
**Organigrama Nominal Actual**  
**Tesorería Municipal**  
**Municipalidad de Santa Catarina Pinula**



Fuente: Municipalidad de Santa Catarina Pinula. Año 2,003

En la Tesorería Municipal, hasta el año 2003 trabajaron un total de 18 personas, las que dependen jerárquicamente del Tesorero Municipal quién representa el puesto de mayor jerarquía dentro del departamento. La Tesorería la conforman los siguientes puestos de trabajo: un tesorero, un jefe financiero, un encargado

de presupuesto, dos encargados de compras, un encargado de inventarios, tres auxiliares de contabilidad, un encargado de elaborar las nóminas de empleados, seis cajeros/ receptores, un emisor de cheques y una secretaria.

Dichos puestos de trabajo, se describen a continuación:

- *Tesorero municipal:* es el encargado de dirigir y controlar las actividades que se realizan en la Tesorería, así como de supervisar y controlar los ingresos provenientes de las oficinas municipales anexas, –MINIMUNIS–.
- *Jefe Financiero:* el puesto de jefe financiero, se creó en la municipalidad para dar soporte al Tesorero en la parte operativa, sin embargo, su función no se encuentra claramente definida, debido a que se le delegó responsabilidad más no así la autoridad necesaria para decidir en aspectos concernientes al puesto que desempeñaba, por lo que los empleados no lo reconocen como jefe y entregan sus informes y reportes únicamente al Tesorero, porque según su opinión es quién toma las decisiones.
- *Encargado de Presupuesto:* es el encargado de elaborar y controlar la ejecución presupuestaria, de registrar cada ingreso o gasto en el renglón correspondiente, de realizar las diferentes ampliaciones, transferencias presupuestaria, y emitir los informes a las entidades gubernamentales.
- *Encargado de Compras:* revisar las órdenes de compra y pago, previo a la emisión del cheque. Actualmente realiza la función de gestor de pago, ya que cada dirección realiza el procedimiento de compra correspondiente, desde la cotización hasta la recepción del bien o servicio.
- *Encargado de Inventarios:* cabe mencionar que este puesto existe nominalmente, sin embargo no funciona adecuadamente, ya que no tienen

registrados la totalidad de los activos fijos de la municipalidad, y la persona a cargo del registro y control de inventarios realiza funciones como auxiliar de contabilidad.

- *Auxiliares de contabilidad*: encargados de registrar, revisar y controlar todos los datos financieros que se dan como producto de ingresos o egresos monetarios municipales. De entregar los informes y velar porque la información sea verídica y confiable.
- *Encargado de nóminas*: es el responsable de elaborar las nóminas de pago del personal de la Municipalidad, de llevar el registro y control y elaborar los informes correspondientes mensualmente.
- *Cajeros o receptores de ingresos*: son los encargados de la recepción de pagos en las ventanillas municipales de impuestos, tasas, arbitrios, multas y demás contribuciones de los vecinos hacia la municipalidad.
- *Encargado de emisión de cheques*: es el encargado de emitir los cheques para el pago por compras de bienes y/o servicios municipales, de corroborar la disponibilidad bancaria, previa emisión de los mismos.

#### ❖ **MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Actualmente, no cuentan con manuales de organización que describan las funciones, atribuciones y responsabilidades básicas de los diferentes departamentos y puestos que integran la Tesorería Municipal, los mismos se encuentran en proceso de creación. En cuanto a los manuales de procedimientos internos, estos no se encuentran documentados, sin embargo se rigen por los procedimientos que la ley y el estado establecen, por ejemplo en compras se utiliza el procedimiento que establece la ley de contrataciones del estado y su reglamento, para el control y manejo del presupuesto, se utiliza

el manual de clasificación presupuestaria para el sector público de Guatemala y actualmente se han adaptado algunos procedimientos establecidos en el Manual de Administración Financiera Municipal.

## ❖ **CENTRALIZACIÓN EN LAS ACTIVIDADES**

Según la entrevista realizada al Tesorero Municipal, éste señaló que trabaja con total independencia; sin embargo, el estudio permite comprobar que sigue instrucciones específicas por parte del Alcalde Municipal.

Esta situación la comprueba el Jefe Financiero, debido a que indicó que no trabaja con total independencia, ya que no tiene libertad de decidir y realizar cambios.

Se dan traslados de personal de una a otra dependencia, los puestos de trabajo no son establecidos con previa planificación y atendiendo la demanda de trabajo, esto genera temporadas de recargo de trabajo y evasión de responsabilidad.

Entre los problemas de organización que se detectaron se encuentran:

- Diseño organizacional, mal elaborado, esto se constata al observar el organigrama específico actual de la tesorería, en el que se mezclan puestos de trabajo con departamentos.
- Carencia de lineamientos que definan la jerarquía del empleado, debido a que existe confusión de los mandos altos, medios y bajos, “todos se creen jefes”.
- Falta de manuales de organización., ya que no se le delimita a cada empleado sus atribuciones y desconocen la función de su área de trabajo.
- Falta de manuales de normas y procedimientos La tesorería municipal carece de manuales que brinden las directrices del funcionamiento.
- Centralización de la autoridad.
- Falta de procedimientos claros y bien definidos.

## ❖ **EVALUACIÓN DEL SERVICIO QUE PRESTA LA TESORERÍA**

No existe evaluación en el servicio, que proporcione indicadores de productividad, eficiencia individual y de grupo. Con el propósito de conocer la eficiencia del personal en el servicio que ofrecen, se les pidió la colaboración a los usuarios de Tesorería – *Vecinos y Proveedores* –, para que sean ellos quienes evalúen el trabajo realizado por dicho departamento. Para la fecha de estudio la tesorería municipal atiende a un promedio de 50 personas por día, durante el estudio se consultó a un total de 15 vecinos que representan el 30% que requieren servicio durante un día.

Se solicitó a los vecinos que de forma general evaluaran el trabajo realizado en las cajas municipales, en aspectos de rapidez, calidad del servicio, obstáculos o problemas al efectuar el pago, información acerca de los trámites o pagos, forma de realización del pago, así como el grado de satisfacción e insatisfacción del servicio.

Los resultados de dicho estudio se presentan a continuación:

### **a. Vecinos**

*En cuanto al tiempo promedio de atención:* se comprobó que este es muy variable ya que dependiendo del tipo de servicio que se desea pagar, el vecino deberá acercarse a la dirección o departamento correspondiente para verificar el monto de pago o bien para que le sea extendiendo un recibo provisional del total a cancelar en cajas.

- El *servicio y aspectos como atención y amabilidad;* el personal de la comuna, fue calificado de la siguiente manera:

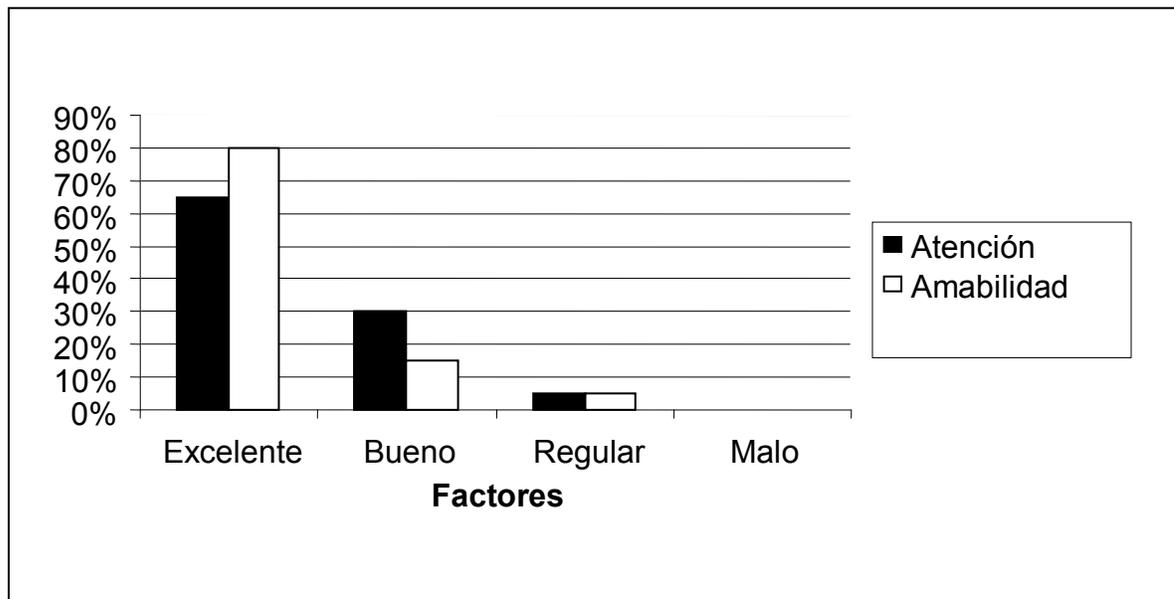
**Cuadro 1**  
**Evaluación del servicio al vecino**  
**Municipalidad de Santa Catarina Pinula**

<b>FACTORES</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>TOTAL</b>
Atención	65 %	30 %	5 %	0 %	100%
Amabilidad	80 %	15 %	5 %	0 %	100%

Fuente: Elaboración Propia. Año 2003.

El cuadro anterior indica que el 80% de los usuarios califican de excelente el servicio por medio de los factores de atención y amabilidad del personal, tal como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

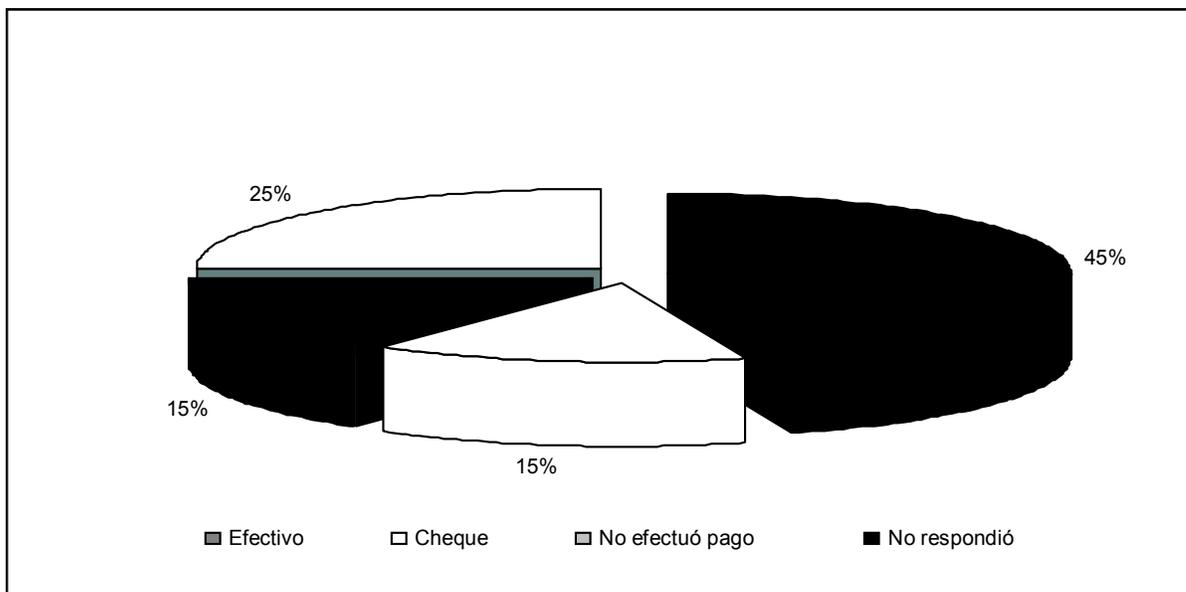
**Gráfica 4**  
**Evaluación del servicio al vecino**  
**Municipalidad de Santa Catarina Pinula**



Fuente: Elaboración propia. Año 2003

- *En cuanto a la forma de pago*, los entrevistados indicaron lo siguiente: el 45% de usuarios realizan sus pagos en efectivo y un 15 % lo realiza con cheques, otro 15% señaló que no realizó el pago debido a la falta de sistema y el 25% restante no respondió a la pregunta.

**Gráfica 5**  
**Formas de pago que utilizan los vecinos**  
**Municipalidad de Santa Catarina Pinula**



Fuente: Elaboración propia. Año 2003.

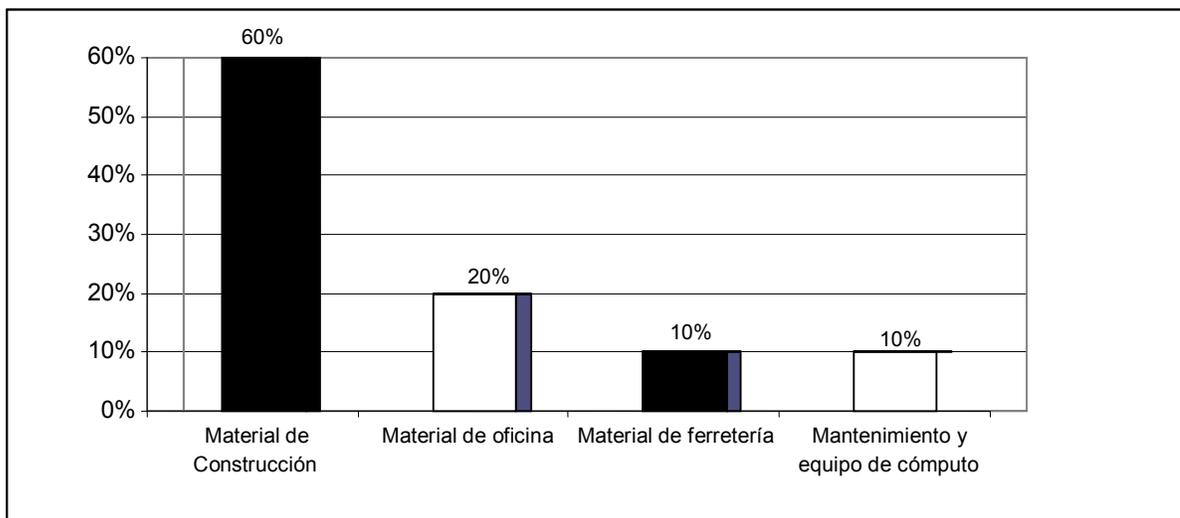
- Entre los *obstáculos que los usuarios encontraron* para efectuar el pago se encuentran:
  - *El fallo del sistema de cómputo*, motivo por el cual un 15% de los entrevistados no pudieron realizar el pago
  - *La falta de un sistema que permita realizar el pago con tarjetas de débito o crédito*, esto lo indico el 5% de usuarios consultados, el 60 % de usuarios respondió que no encontró ningún problema al realizar sus pagos y el resto no respondió a la pregunta.

## b. Proveedores

Los proveedores forman parte importante de la municipalidad, ya que son quienes abastecen los suministros, materiales, equipo y maquinaria necesaria para la realización de las obras y servicios municipales. Con el propósito de conocer su opinión se tomo una muestra de 15 personas y se consulto sobre la eficiencia en aspectos relacionados la forma y tiempo promedio de pago, a lo que respondieron de la siguiente manera:

De una muestra de 15 personas entrevistadas, el 60 % de los proveedores encuestados indicó que suministran materiales de construcción, un 20% señaló que suministra materiales de oficina, otro 10% indicó que proveen a la municipalidad de artículos de ferretería y el 10% restante ofrece los servicios de mantenimiento de equipo de cómputo.

**Gráfica 6**  
**Productos o servicios que ofrecen los proveedores**  
**Municipalidad de Santa Catarina Pinula**



Fuente: Elaboración propia. Año 2003

Los entrevistados, señalaron que la frecuencia de compra es variable y que proporcionan a la municipalidad crédito durante ocho días, otras contra un nuevo pedido o bien en la mayoría de los casos este se efectuaba al contado, dependiendo del monto total de la compra y de la frecuencia de la misma. Asimismo, manifestaron que se encuentran satisfechos, ya que se cumple con las fechas y compromisos de pago.

### **2.5.3 Control financiero**

Tesorería Municipal cuenta con los controles internos necesarios en materia presupuestaria y financiera, ya que sus principales funciones, se encuentran regidas por una serie de leyes y códigos que norman los aspectos financieros de toda municipalidad, entre estos se pueden mencionar: Código Municipal, Ley Orgánica del Presupuesto, Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento, y Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto 31-2002.

Para la elaboración del presupuesto municipal, existen normas y procedimientos que se deben respetar, los cuales se encuentran contenidos en el Código Municipal y la Ley Orgánica del Presupuesto, de lo contrario se puede caer en un acto ilícito. En estos se establece el período en el cual deberá formularse y someterse a aprobación del Concejo Municipal el presupuesto y se definen los lineamientos a seguir.

La herramienta de control financiero que se utiliza en la municipalidad de Santa Catarina Pinula, es el presupuesto, que no es más que la formulación de planes en términos monetarios. El presupuesto, permite controlar claramente ¿cómo? ¿en qué? ¿por quién? y ¿en qué momento? será gastado el capital que ingresa a la municipalidad.

El presupuesto municipal, utiliza controles para manejar las finanzas municipales con transparencia, para el efecto se realizan las auditorías internas,

auditorías sociales y la auditoría fiscal, de acuerdo a lo estipulado en el Código Municipal se procede a describirlas:

- *La Auditoría Interna:* se encarga de velar porque la ejecución del presupuesto se haga de manera correcta, incluye un sistema de seguimiento a la ejecución presupuestaria.

De conformidad con el artículo 88 del Código Municipal, el auditor deberá ser guatemalteco de origen, ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos, contador público y auditor colegiado activo. Dentro de las atribuciones designadas en la municipalidad se encuentran: Velar por la correcta ejecución presupuestaria, implantar un sistema eficiente y ágil de seguimiento y ejecución presupuestaria, efectuar cálculos matemáticos, revisar y cuadrar operaciones contables, supervisar procesos de cotización y licitación, analizar e interpretar estados financieros, asesorar al Alcalde y Concejo Municipal, certificar que la contabilidad se realiza bajo las normas contables establecidas, entre otras.

Para ejecutar de forma correcta y velar por el correcto desempeño de las atribuciones, cuenta con un auxiliar de auditoría, quien se encarga de revisar y auditar previamente la información financiera que se traslada a diario.

- *La Auditoría Social:* en el artículo 17 del Código Municipal, se establece que los vecinos tienen el derecho de ser informados regularmente por el gobierno municipal de los resultados de las políticas, planes y rendición de cuentas. Para hacer posible la auditoría social, el Concejo Municipal, debe informar sobre el estado de ingresos y egresos del presupuesto cada tres meses, al Consejo Municipal de Desarrollo (Art.135 del mismo código).

La auditoría social, se efectúa de la siguiente manera: El alcalde municipal, convoca dos veces en el año, a la comunidad y alcaldes auxiliares. Durante

la primera sesión, se informa a los presentes acerca de los proyectos que tienen contemplados ejecutar durante el año en sus comunidades y la segunda es para informales de los costos de los proyectos y la forma en que fueron ejecutados, una vez concluido el proyecto.

Adicionalmente, el Alcalde Municipal, se reúne una vez al mes con los alcaldes auxiliares para informar el avance de las obras que se inician en las comunidades y recibir las peticiones de los mismos, con el objeto de planificarlas y contemplarlas en el presupuesto para ejecutarlas.

- *La Auditoría Fiscal:* esta auditoría corresponde por mandato constitucional ejercerla a la Contraloría General de Cuentas, la que vela por la probidad, eficacia, eficiencia y transparencia de la gestión municipal.

Dentro de los medios de fiscalización que utiliza la Contraloría General de Cuentas, para comprobar la ejecución del presupuesto y la administración de los recursos se citan: la glosa y examen de cuentas; el corte de caja; la verificación de inventarios; auditoría de los estados financieros y las auditorías administrativas.

Los controles implantados hasta el momento consisten en hojas electrónicas, por cada renglón del presupuesto de las diferentes direcciones, formularios de órdenes de compra y pago, en las cuales se coloca las partidas presupuestarias y el código ID (código interno, para señalar las operaciones), así como un programa de presupuesto; mismo que puede mejorarse, porque a la fecha no llena las expectativas para lo que fue creado, debido a que, aún no se concentra en el sistema toda la información necesaria, para la rendición de cuentas a la Contraloría General de Cuentas, quien es la encargada de la fiscalización del manejo de los fondos.

La Contraloría General de Cuentas de la Nación, ha presentado varias propuestas de sistemas informáticos, que permitirá tener un mejor control de las finanzas municipales, el cual estaría en línea al momento de realizar cualquier movimiento financiero y actualizar las transacciones. Estos sistemas son conocidos como SIAFITO MUNI, y el SIAF-MUNI y a partir del 1 de julio de 2006, de conformidad con lo establecido en el acuerdo número A-28-06 del Subcontralor de probidad encargado del despacho, serán los únicos sistemas de información, reconocidos por la Contraloría General de Cuentas y de uso obligatorio de todas las municipalidades y entidades del estado,

Es importante señalar, que en la municipalidad de Santa Catarina Pinula, se cuenta con la dirección de informática en la cual existe una unidad de investigación y desarrollo de programas, en el que se diseñan y adaptan los diferentes módulos de acuerdo a las necesidades de los usuarios y según indican las autoridades y funcionarios expertos en el tema, que el sistema es más funcional que los propuestos por Finanzas Públicas. Cabe señalar, que a partir del año 2006 todas las municipalidades del país deberán incorporar a sus sistemas de trabajo el siafito, esto con el objeto de estandarizar la información proveniente de las municipalidades, por lo que se está analizando la conveniencia de trasladar la información o bien de adaptarla a los requerimientos y necesidades que demanda el Ministerio de Finanzas Públicas.

## **2.6 ANÁLISIS COMPARATIVO DE INGRESOS Y EGRESOS MUNICIPALES**

**De acuerdo a los problemas de escasez de recursos, deuda y baja recaudación de los ingresos municipales, encontrados al iniciar el período 2000–2004, la actual administración tuvo que implementar algunas estrategias y políticas (planes de acción inmediatos), para aumentar los ingresos municipales, con la finalidad de pagar la deuda adquirida**

(compromisos contraídos), y poder llevar a cabo la política de desarrollo y modernización planificados.

Para comprender la afirmación anterior, es necesario realizar un análisis detallado de los ingresos y egresos municipales, los cuales mostraron un significativo incremento, durante los últimos años. Con base en ello, efectuar propuestas para el mejoramiento de la tesorería municipal, debido a que el tesorero únicamente se encarga de registrar y controlar las operaciones financieras efectuadas y no realiza una labor de asesoría de tipo gerencial, que brinde información precisa y oportuna para la toma de decisiones o que elabore programas, políticas y estrategias de recaudación de ingresos, e identifique las necesidades actuales, especialmente en materia de administración de las finanzas municipales.

En virtud de ello se presenta el detalle de los ingresos municipales, de los años 1999 al 2005.

**a) Ingresos municipales**

En el cuadro siguiente, se muestra una serie histórica de los ingresos obtenidos en la municipalidad de Santa Catarina Pinula, proveniente de diferentes fuentes.

Tal como se puede observar en el cuadro, los ingresos municipales muestran una tendencia creciente favorable, lo que permite analizar y comparar que la estructura actual no se encuentra acorde con los ingresos y egresos de la municipalidad, por lo que se hace necesario modificar y adaptar la estructura actual a efecto de hacerla funcional.

**Cuadro 2**  
**Ingresos municipales**  
**Municipalidad de Santa Catarina Pinula**  
**Cifras en miles de quetzales**  
**Años 1999 - 2005**

DESCRIPCION	1999	% Inc.	2000	% Inc.	2001	% Inc.	2002	% Inc.	2003	% inc.	2004	% Inc.	2005	% Inc.
Ingresos tributarios	1,382	100	5,784	319	11,169	708	13,852	902	14,377	940	16,362	1,084	20,662	1395
Ingresos no tributarios	220	100	318	45	3,541	1,510	5,318	2317	5,776	2525	13,223	5,910	14,904	6,675
Venta de bienes, servicios de la admón.	1,817	100	4,258	134	5,401	197	6,152	239	8,162	349	1,359	-25	1,427	-21
Ingresos de operación	599	100	1,017	70	1,123	87	1,404	134	1,740	190	2,069	245	2,656	343
Renta de la propiedad	7	100	41	485	95	1257	259	3600	434	914	92	1,214	120	1614
<b>Recursos de capital</b>	<b>5,222</b>	<b>100</b>	<b>12,585</b>	<b>140</b>	<b>22,778</b>	<b>336</b>	<b>24,343</b>	<b>366</b>	<b>24,417</b>	<b>368</b>	<b>20,034</b>	<b>284</b>	<b>30,658</b>	<b>487</b>
Aporte de Vecinos	210	100	497	137	616	193	838	299	469	123	389	185	635	202
Situado Constitucional	2,571	100	3,319	29	4,494	75	5,622	119	7,340	185	7,865	206	9,764	380
Impuesto del petróleo y sus derivados	223	100	282	26.5	220	-1.34	356	60	283	27	345	55	138	62
Impuesto de Circulación de vehículos	267	100	447	67.4	419	57	832	211	581	118	595	123	595	123
Impuesto al valor agregado IVA PAZ	1,942	100	2,952	52.1	3,744	93	5,807	199	6,674	244	7,510	287	8,608	343
IMFOM cerveza	9	100	0	0	0	0	7	-22	0	0	0	0	0	0
Consejo de desarrollo urbano y rural	0	0	3,755	100	6,027	61	5,748	53	2,757	-32	2,421	-36	5,679	51
De empresas privadas	0	0	74	100	0	0	0	0	0	0	40	-46	462	524
Préstamos INFOM	0	0	1,000	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Venta de predios y terrenos	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0
Obtención de préstamos a largo plazo	0	0	0	0	2,500	100	0	0	0	0	0	0	0	0
FONAPAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	395	100
Saldo de caja	0	0	259	100	4,758	1737	5,132	1881	6,313	2337	869	236	4,382	1,592
<b>TOTALES</b>	<b>9,250</b>	<b>100</b>	<b>24,003</b>	<b>160</b>	<b>44,107</b>	<b>376</b>	<b>51,328</b>	<b>455</b>	<b>54,906</b>	<b>494</b>	<b>53,139</b>	<b>474</b>	<b>70,427</b>	<b>661</b>

Fuente: Tesorería Municipal. Año 2,005

De acuerdo a lo presentado en el cuadro dos, se observa un incremento en los ingresos del 160% para el año 2000, del 376% en el año 2001, del 455% para el 2002, para el 2003 el 494%, de 474% para el 2004 y durante el año 2005 se registra una tendencia favorable creciente respecto al año base de 661%

Globalmente en el último año los ingresos municipales crecieron en un 661% en comparación al año 1999. Según el cuadro, en las cuentas de ingresos existen incrementos significativos, este resultado se considera que es producto de las políticas de recaudación de ingresos implementadas por la nueva administración a partir del año 2000, ya que en administraciones anteriores no se le daba importancia a la recaudación de ingresos y contaban con cuentas como el aporte constitucional y la venta de servicios como soporte de ingresos para cubrir las necesidades de la población.

Los rubros que representan mayores ingresos municipales en el período son: *Ingresos tributarios* muestran un significativo incremento en tan solo cinco años de administración ya que de Q1.38 millones recaudados en 1999 se logró incrementar esta cuenta a los Q 20.66 millones, notándose un crecimiento positivo de 1,395%. De igual manera, crecieron los *ingresos no tributarios* de 220 mil reportados en el año 1999 a Q 6.67 millones ingresados en el 2005, creciendo notablemente este rubro de ingreso en un 6,675% respecto al año base. En cuanto a los ingresos percibidos por la *venta de bienes y servicios de la administración pública*, los cuales comprenden los recursos provenientes de la venta de bienes y prestación de servicios se registra un decremento de -21%% respecto al año 1999.

En lo que respecta a los *ingresos de operación*, se registró un incremento de Q599 mil quetzales en el año 1999 a Q2.65 millones registrados en el 2005, lo que representa un incremento del 343%. En los recursos de capital, durante el período 2005, se registró un incremento equivalente al 487%.

## **b) Principales fuentes de ingreso**

Debido a que el alcalde municipal, definió e implantó una estrategia para aumentar los ingresos, que se centro en las dos fuentes principales de ingresos: Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI- y una campaña de Vecindamiento que permitía aumentar el número de vecinos registrados legalmente.

Para conocer más a fondo sobre las estrategias que se utilizaron en cada una de las fuentes antes mencionadas, a continuación se amplía más al respecto.

### **- Impuesto Único Sobre Inmuebles –IUSI-**

El IUSI, es un impuesto establecido por ley, el cual recae sobre los bienes inmuebles rústicos o rurales y urbanos. Lo integran: el terreno, las estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras; así como los cultivos permanentes.

Su importancia radica en el hecho de que tanto el impuesto como las multas corresponden en un 100% a las municipalidades del país para el desarrollo local, sin embargo, éstas deben poseer capacidad tanto técnica como administrativa para recaudar y administrar el impuesto. En la municipalidad de Santa Catarina Pinula, el dinero recaudado por la administración ingresan a la municipalidad como fondos propios y según indica la ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles en su artículo 2 y literal b, estos recursos pueden destinarse como mínimo en un setenta por ciento (70%) para inversiones en servicios básicos y obras de infraestructura de interés y uso colectivo; y hasta un máximo del treinta por ciento (30%) para gastos administrativos de funcionamiento.

Para el año 2000, el departamento de Catastro – encargado de recaudar el Impuesto Único Sobre Inmuebles –IUSI- estaba integrado por 9 personas y para efectuar los cobros contaba con un programa de cómputo obsoleto, el cual

no permitía actualizar la base de datos; para ese período existían registrados un total de 6,500 inmuebles que generaban ingresos anuales de Q 3,400,000.00. Actualmente, este departamento se encuentra integrado por 5 personas, con un equipo y un programa de cómputo efectivo que permite realizar modificaciones, ingresar nuevas inscripciones, imprimir los requerimientos de cobro y almacenar el historial de cuenta corriente. A la fecha hay un total de 28,804 inmuebles inscritos los que generan ingresos anuales por Q 20,077,421.31, (*ver cuadro 3*).

Este logro se le atribuye a las mejoras en sistemas y políticas de recaudación entre las que se encuentran:

- a. *La creación de un programa de computación eficiente*, el cual permite descargar la información proveniente de la Dirección de Catastro y Bienes Inmuebles –DICABI-.
- b. *Actualización e inscripción de inmuebles en la base de datos*, para lo cual se efectuó una investigación para establecer un inventario de usuarios del servicio de electricidad, ya que para obtener este servicio se debe adjuntar escrituras del bien inmueble, dicha información se complementó con la procedente del Registro General de la Propiedad, para mayor certeza.
- c. *Se operaron los avisos notariales respectivos.*
- d. *Envíos de recibos de cobro a los hogares.*
- e. *Labor constante de actualización de avalúos de acuerdo a la ley*, con base en las licencias de construcción otorgadas por la municipalidad.
- f. *Toma de la foto aérea del municipio y de cada uno de los inmuebles*, para esquematizar todos los existentes y contar con argumentos que respalden el cobro en determinado momento.

Se estableció desde el inicio el principio de *Justicia Tributaria*: “El que más tiene más paga y el que tiene menos paga menos”, esto sirvió para generar confianza en el vecino y crear conciencia de lo importante de hacer el pago ya

que los impuestos regresan a las comunidades por medio de las obras de infraestructura para mejorar las condiciones de vida y contribuir de esta manera con el desarrollo de la economía local.

**Cuadro 3**  
**Crecimiento de los ingresos del Impuesto Único Sobre Inmuebles – IUSI –**  
**Municipalidad de Santa Catarina Pinula**  
**Cifras en millones de quetzales**  
**Años: 1999 – 2005**

<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS-IUSI-</b>	<b>INCREMENTO PORCENTUAL</b>
1999	Q 3,400	100%
2000	5,546	63%
2001	10,355	200%
2002	13,081	280%
2003	13,916	309%
2004	15,816	365 %
2005	20,077	491 %

Fuente: Elaboración Propia. Año 2,005

En el cuadro anterior, se presentan los ingresos percibidos en concepto del Impuesto Único Sobre Inmuebles, al realizar el análisis horizontal de los ingresos y tomando como base el año 1999 se observa un incremento significativo del 63% en el primer año de la administración actual, correspondiente al 2000; del 200% en el año 2001, del 280% en el año 2002, del 309% en el año 2003, del 365 % en el año 2004 y del 491% durante el año 2005 respecto al año base.

Es importante destacar, que la recaudación de este impuesto es la plusvalía que la tierra ha logrado alcanzar en los últimos años, lo cual beneficia a la municipalidad, sin embargo, al ser consultadas las autoridades al respecto respondieron que es relativo, porque también cuentan con regiones donde la plusvalía de la tierra no es muy alta, asimismo indican que no se está cobrando la tasa de impuesto sobre el valor real de inmueble, porque sería muy alto, lo que representaría un valor igual o mayor al de una renta del inmueble.

**- Campaña de acercamiento**

Otra estrategia para incrementar el aporte constitucional fue la de realizar una campaña de acercamiento, debido a que el 60% de habitantes estaban acercados en otros municipios y Santa Catarina Pinula era utilizada por muchos vecinos como ciudad dormitorio, sin obtener los beneficios financieros de sus habitantes. A continuación, se presentan las estadísticas de los resultados alcanzados por medio de esta estrategia.

Cuadro 4  
Incremento de vecinos por primera cédula y acercamientos  
Municipalidad de Santa Catarina Pinula  
Años: 2000 – 2005

<b>AÑOS</b>	<b>Vecinos existentes</b>	<b>Primera cédula</b>	<b>Acerosamientos</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Incremento %</b>
2000	31,521	1,087	294	32,902	104%
2001	32,902	1,137	486	34,525	110%
2002	34,525	1,138	670	36,333	115%
2003	36,333	1,241	1,109	38,683	123%
2004	38,683	1,172	341	40,196	128%
2005	40,196	887	256	41,339	131%
<b>TOTAL</b>	-	<b>4,603</b>	<b>2,559</b>	-	-

Fuente: Elaboración Propia. Año 2005

Como resultado del avecindamiento, se logró incrementar los ingresos provenientes del aporte constitucional el cual se encuentra establecido en el artículo 257 de la Constitución Política de la República de Guatemala. De un aporte de Q 2,759 millones durante el año 1999 se obtuvieron Q 9,764 correspondientes al año 2,005, habiéndose obtenido un incremento del 354% respecto al año 1,999.

A continuación se presentan los aportes constitucionales del período 1999 –2005 de la municipalidad de Santa Catarina Pinula, el cual servirá de base para analizar el incremento en los ingresos.

**Cuadro 5**  
**Ingresos por aporte constitucional**  
**Municipalidad de Santa Catarina Pinula**  
**Cifras en millones de quetzales**  
**Años: 1999 – 2005**

<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>INCREMENTO PORCENTUAL</b>
1999	2,759	100%
2000	3,058	10.8%
2001	4,862	76.2%
2002	5,770	109%
2003	7,654	177 %
2004	7,865	285%
2005	9,764	354%

Fuente: Instituto de Fomento Municipal INFOM. Año 2005

Como se observa en el cuadro anterior, los ingresos municipales por concepto de aporte constitucional han crecido a una tasa anual de crecimiento promedio del 22%. Las variaciones experimentadas se pueden atribuir a los parámetros de distribución que utiliza el Ministerio de Finanzas Públicas, las cuales consisten en: 25% distribuido en partes iguales a todas las municipalidades, 25% asignado proporcionalmente al número de población total de cada municipio, 25% asignado proporcionalmente al ingreso per cápita ordinario de cada jurisdicción municipal, 15% asignado proporcionalmente al número de aldeas y caseríos y 10% asignado proporcionalmente al inverso del ingreso per cápita ordinario de cada jurisdicción municipal.

### **c) Egresos municipales**

Para hacer frente a las necesidades básicas de la población en las áreas de salud, educación, seguridad, medio ambiente e infraestructura, modernización municipal y desarrollo del municipio fue necesario contar con los recursos financieros. De esa cuenta, el trabajo realizado generó resultados, gracias a la confianza de los vecinos quienes esperaban que al pagar los impuestos estos serían devueltos en obras y proyectos que beneficiaría a la mayoría de la población.

La administración municipal desde el inicio con sus acciones mostró interés por invertir para modernizar y trabajar para combatir los principales problemas que agobiaban el municipio.

El cuadro siguiente muestra el comportamiento de los egresos en el período que ha sido objeto de análisis en los anteriores indicadores financieros.

**Cuadro 6**  
**Egresos municipales por rubro**  
**Municipalidad de Santa Catarina Pinula**  
**Cifras en miles de quetzales**  
**Años: 1999 - 2005**

DESCRIPCION	AÑO 1999	Inc. %	AÑO 2000	Inc. %	AÑO 2001	Inc. %	AÑO 2002	Inc. %	AÑO 2003	Inc. %	AÑO 2004	Inc. %	AÑO 2005	Inc. %
Servicios Personales	4,927	100	4,772	-3	8,197	66	9,351	90	11,938	142	12,850	160	17,321	252
Servicios no Personales	1,929	100	2,581	34	7,193	273	7,574	293	12,752	561	13,247	587	14,893	672
Materiales y Suministros	3,315	100	2,729	-17	2,622	-21	5,509	66	5,790	74	5,781	74	9,766	195
Propiedad Planta, Equipo e Instalaciones	2,979	100	7,630	156	20,020	572	8,680	191	12,851	331	6,446	116	16,644	459
Transferencias Corrientes	630	100	873	38	396	-37	369	-41	411	-34	1,014	282	1,012	61
Transferencias de Capital	0	100	29	100	1	-99	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos Financieros	0	100	0	0	0	0	10,624	100	10,239	-4	9,422	-11	6,664	-4
Servicios de deuda y amortización	0	100	528	100	266	-59	2,940	450	59	-88	0	0	0	0
Otros Gastos	0	100	0	0	245	100	0	0	0	0	0	0	0	0
Asignaciones Globales	136	100	105	-22	37	-72	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>13,916</b>	<b>100%</b>	<b>19,247</b>	<b>38%</b>	<b>38,977</b>	<b>180%</b>	<b>45,047</b>	<b>224%</b>	<b>54,040</b>	<b>288</b>	<b>48,760</b>	<b>250</b>	<b>66,300</b>	<b>376</b>

Fuente: Tesorería de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula. Año 2005

El gasto creció en proporción a los ingresos percibidos, como se mencionó con anterioridad se observa un déficit en el año de 1999 y es a partir del año 2000 en el que las finanzas de la municipalidad han ido comportándose con una tendencia creciente impresionante.

#### **d) Análisis comparativo de los ingresos y egresos municipales**

Con el propósito de conocer la situación financiera al cierre anual y también del período de gobierno municipal, a continuación se hace un análisis comparativo, que relaciona los ingresos versus los egresos financieros municipales.

**Cuadro 7**  
**Cuadro comparativo de ingresos y egresos financieros**  
**Municipalidad de Santa Catarina Pinula**  
**Cifras en millones de quetzales**  
**Años: 1999 - 2005**

<b>Descripción</b>	<b>Ingresos Municipales</b>	<b>Egresos Municipales</b>	<b>Saldo</b>
1999	9,250	13,916	<b>-4,666</b>
2000	24,003	19,247	<b>4,756</b>
2001	44,107	38,977	<b>5,130</b>
2002	51,328	45,047	<b>6,281</b>
2003	54,906	54,040	<b>866</b>
2004	53,139	48,760	<b>4,439</b>
2005	70,427	66,300	<b>4,127</b>

Fuente: Elaboración Propia. Año 2,005

La información que se presenta en el cuadro anterior, muestra los ingresos percibidos durante el período 1999 al 2005, se hace una comparación con el año 1999, para establecer la tendencia creciente y acelerada de estos. También compara los ingresos municipales con los egresos de cada año, para establecer

el saldo al cierre anual, al iniciar el año 2000 se encontró un déficit de 4,666 millones de quetzales, lo cual se calificó como deuda, sin embargo, durante el primer año de administración se obtuvo un saldo a favor de 4,756 millones, en el año 2001 de 5,130 millones, en el año 2002 de 6,281 millones, y en el último de 866 mil quetzales. Por lo que se puede ver la tendencia favorable de los saldos de ingresos en comparación con los egresos y que la deuda del año 1999 no afectó la administración del 2000, sin embargo, cabe resaltar que esa tendencia disminuyó significativamente en el año 2,003, por la cantidad de obras de infraestructuras que se encontraban pendientes de concluir; sin embargo, para el año 2005 el saldo al cierre anual ascendió a 4,127 millones de quetzales.

Concluidos ambos análisis el financiero y administrativo de la Tesorería de la municipalidad de Santa Catarina Pinula, los cuales reflejan las bondades y problemática actual, centrada sobre la dependencia clave para contribuir con ese acelerado crecimiento financiero que ha logrado la municipalidad, el cual ha propiciado la palpable modernización que pueda lograr una administración municipal en un período de tiempo tan corto y el notable desarrollo del municipio de Santa Catarina Pinula cuyos logros trascienden a nivel nacional.

Esto conlleva a plantear la necesidad urgente de modernizar la estructura organizacional de la tesorería de esta institución, de manera que garantice la tendencia creciente de los ingresos municipales; se enmarque bajo los preceptos legales; contribuya a la toma de decisiones estratégica; incluya el involucramiento activo de las otras dependencias municipales; de las autoridades y de sociedad civil organizada participando activamente en la elaboración y ejecución presupuestaria; que permita una rápida rendición de cuentas a los organismos gubernamentales y hacer realidad una verdadera auditoría social.



## **CAPÍTULO III**

### **CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS EN LA MUNICIPALIDAD DE SANTA CATARINA PINULA**

#### **3.1 BASE LEGAL Y JUSTIFICACIÓN**

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo anterior, referente a la administración de las finanzas de la municipalidad de Santa Catarina Pinula, en el que observa el incremento de los recursos financieros de la institución, como resultado del proceso de modernización administrativa y la carencia de instrumentos técnicos que coadyuven con la eficiente administración, se procede a efectuar una propuesta de creación de la dirección de finanzas en la municipalidad de Santa Catarina Pinula, que:

- Permita cumplir con el mandato legal que se encuentra plasmado en el artículo 97 y 98 del Código municipal, en el cual queda amparada la creación de la Dirección de Finanzas y la contratación del Director Financiero y deja abierta la posibilidad de contratar más personal que coadyuven con el eficiente desempeño de las funciones técnicas y administrativas de la municipalidad a efecto de integrar a las municipalidades en el proceso de administración y consolidación financiera del sector público.
  
- Desempeñe una labor estratégica que contribuya con la visión y metas financieras municipales, enfocada aprovechar los recursos actuales, a contribuir con la oportuna y acertada toma de decisiones en la planificación de proyectos, planes y programas enfocados a lograr el desarrollo del municipio.

- Realice una eficiente labor de funcionamiento para el establecimiento y aplicación de las políticas y estrategias financieras en la captación, registro y control de los ingresos municipales, así como del registro y control de los egresos.
- Cuente con un órgano que involucre y mantenga el compromiso de trabajar en equipo con las dependencias cuyas funciones y procedimientos son claves en la administración de los recursos financieros municipales. Que sus funcionarios se preocupen por integrar un equipo de trabajo con los puestos, perfiles idóneos, funciones y atribuciones claras y definidas, para lograr las metas y objetivos financieros institucionales que contribuyan a reflejar un eficiente desempeño en la administración del gobierno municipal.

En este contexto, se hace necesario plantear una propuesta de creación de la nueva estructura organizacional de la Dirección de Finanzas, que permita consolidar los argumentos que conlleven a las autoridades a contar con este órgano, para que de manera consensuada se apruebe en las instancias respectivas según el Código Municipal y posteriormente, se proceda a la implementación de la misma.

### **3.2 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El siguiente diseño de la estructura organizacional, se estableció al analizar cada uno de los puestos de trabajo existentes en la tesorería, las líneas de jerarquía existentes, los niveles de autoridad y responsabilidad y con base en los resultados del estudio, se propone implementar lo siguiente:

La estructura organizacional, es por funciones, o también denominada funcional. Con este tipo de estructura, se pretende agrupar las actividades o

tareas de conformidad con las funciones principales que se desarrollarán en la Dirección de Finanzas, y desarrollar una tarea especializada.

**a. Departamentalización**

Se han agrupado las actividades de acuerdo a las funciones que tendrán en la Dirección de Finanzas, con el objeto de que sus integrantes trabajen con objetivos específicos distintos, ya que efectuaran tareas distintas.

La Dirección de Finanzas contara con tres departamentos:

- Tesorería
- Contabilidad y
- Presupuesto.

**b. Grado de control**

El grado de control, se refiere al número de subordinados inmediatos que dependerán del director o jefes de departamentos. Un grado de control amplio, se refiere a un director que tiene a un número relativamente grande de subordinados inmediatos. Para este caso en particular, el grado de control es pequeño, ya que el número de subordinados no sobrepasan los 10 empleados por departamentos, y el total de empleados propuestos en la estructura orgánica es de 18 en total.

El principio de gradación, consiste en que cada persona debe saber exactamente a quién debe responder por su trabajo y sobre quién posee autoridad.

**c. Modelo de diseño**

Se presenta de forma grafica el diseño de la estructura organizacional propuesta y las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran, las

líneas de autoridad y responsabilidad existentes entre dichas unidades, la estructura, las vías de comunicación, los niveles y estratos jerárquicos así como las relaciones entre las unidades estructurales.

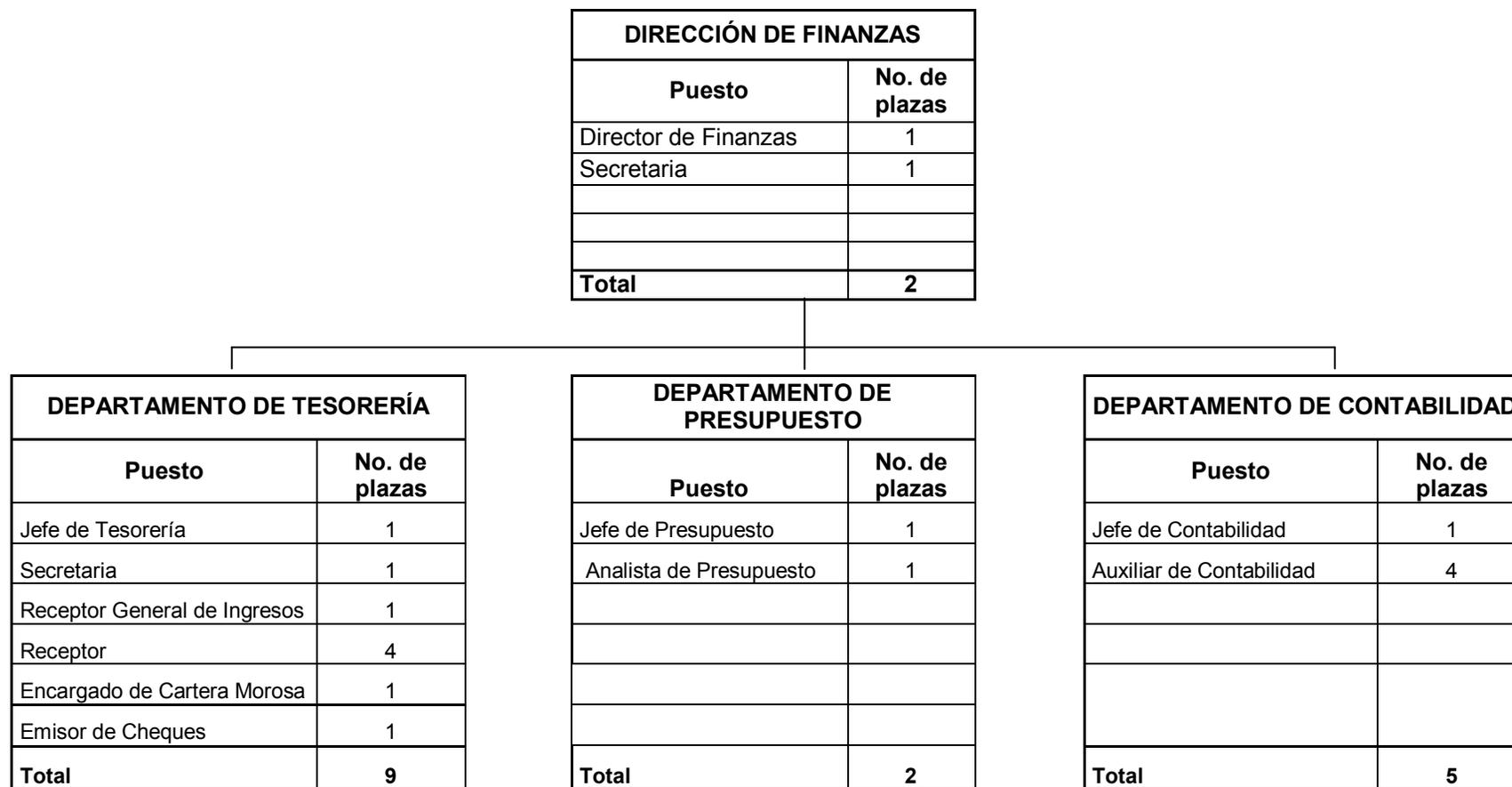
Para el efecto se presenta el organigrama específico propuesto, en el que se muestra la departamentalización por funciones. Luego se presenta el organigrama nominal, en el que se muestran los puestos y el número de plazas propuestos.

**Gráfica 7**  
**Organigrama Específico Propuesto**  
**Dirección de Finanzas**  
**Municipalidad de Santa Catarina Pinula**



Fuente: Elaboración propia. Año 2005

**Gráfica 8**  
**Organigrama Nominal Propuesto**  
**Dirección de Finanzas**  
**Municipalidad de Santa Catarina Pinula**



FUENTE: Elaboración propia, con base en el estudio efectuado. Año 2,005

### **3.3 ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN PROPUESTA**

Para efectuar la propuesta de organización de la Dirección de Finanzas de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, fue necesario diseñar la estructura organizacional que se adaptará a las necesidades existentes y que le permita cumplir con los compromisos institucionales.

A continuación, se describe la función y objetivos de cada departamento.

#### **3.3.1 DIRECCIÓN DE FINANZAS**

La Dirección de Finanzas de la municipalidad de Santa Catarina Pinula, estará integrada por tres departamentos: Tesorería, Contabilidad y Presupuesto.

Se contempla la apertura de nuevos puestos de trabajo y la reestructuración de los existentes, siendo el total de puestos de trabajo de 12, los cuales serán ocupados por 18 personas. En el apartado correspondiente, se presenta la descripción técnica de puestos.

La Dirección de Finanzas, estará conformada con los puestos de:

- Director de Finanzas
- Secretaria de Dirección

##### **a. MISIÓN**

Administrar efectiva y de forma transparente los recursos financieros de la Institución, para coadyuvar a brindar servicios de calidad a los usuarios.

##### **b. VISIÓN**

Ser la dependencia líder y vanguardista, que administre los fondos con total transparencia, que proporcione información financiera y contable de manera oportuna para la toma de decisiones en un corto plazo.

### **c. FUNCIÓN**

Planear, organizar, dirigir y controlar las finanzas de la municipalidad de Santa Catarina Pinula. Determinar políticas, programas, normas y procedimientos para la obtención de los recursos financieros necesarios para la operación de la Institución y el mejor aprovechamiento de los mismos. Cumplir con las disposiciones legales pertinentes, para lograr un empleo eficiente, efectivo y económico de los recursos humanos, materiales y financieros de la Municipalidad.

### **d. OBJETIVO GENERAL**

Administrar, custodiar los fondos, valores y bienes municipales con total transparencia y con apego a las leyes de la materia, para cumplir con cada uno de los compromisos adquiridos por la administración durante cada período fiscal.

#### **Objetivos específicos**

- Asegurar que la Institución cuente con recursos financieros suficientes para operar eficiente y eficazmente los proyectos, planes y programas.
- Facilitar la incorporación de la Municipalidad al proceso de administración y consolidación financiera del Sector Público de Guatemala, en un corto plazo.
- Establecer las directrices y mecanismos que aseguren el registro veraz y oportuno de las operaciones financieras de la Institución conforme a los principios aplicables, así como la generación de información financiera íntegra y confiable que permita a los directivos tomar decisiones con eficacia.

### 3.3.2 DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

Estará conformado por 6 puestos de trabajo, que integrará un total de 9 personas, siendo estos los siguientes puestos:

**Cuadro 8**  
**Puestos de trabajo**  
**Departamento de tesorería**  
**Municipalidad de Santa Catarina Pinula**

<b>Puestos de trabajo</b>	<b>Número de plazas</b>
▪ Jefe de Tesorería	1
▪ Secretaria	1
▪ Receptor general de ingresos	1
▪ Receptor	4
▪ Encargado de cartera morosa	1
▪ Emisor de cheques	1

De acuerdo a lo establecido en el Código Municipal, la municipalidad tendrá un Tesorero, quien será el responsable de la recaudación, depósito y custodia de los fondos y valores municipales, así como la ejecución de los pagos que de conformidad con la ley proceda hacer.

El Tesorero, será designado de la terna que presente el alcalde, solamente podrá ser nombrado o removido por acuerdo del Concejo Municipal.



#### **a. FUNCIÓN GENERAL**

Administrar, recaudar, depositar y custodiar los fondos, valores y bienes de la municipalidad de acuerdo con las normas legales, y ejecutar los pagos de los compromisos contraídos por la Institución e informar sobre las disponibilidades financieras a las autoridades municipales.

#### **b. OBJETIVO GENERAL**

Recaudar, depositar y administrar los valores provenientes de impuestos, tasas, multas y demás obligaciones de la dependencia pública, y registrarlos durante el período fiscal correspondiente.

#### **Objetivos Específicos**

- Proporcionar información veraz, expedita y oportuna sobre disponibilidad financiera.
- Garantizar el pago oportuno y correcto que de conformidad con la ley proceda hacer.
- Vigilar el estricto cumplimiento de las normas de control interno para el manejo y disponibilidad de los fondos.
- Recuperar la cartera morosa de los contribuyentes.
- Requerir de las instituciones bancarias la documentación e información necesaria para efectuar las conciliaciones

#### **3.3.3 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Estará conformado por 2 puestos de trabajo, que integrará un total de 5 personas, siendo estos los siguientes puestos:

**Cuadro 9**  
**Puestos de trabajo**  
**Departamento de Contabilidad**  
**Municipalidad de Santa Catarina Pinula**

<b>Puestos de trabajo</b>	<b>Número de plazas</b>
▪ Jefe de Contabilidad	1
▪ Auxiliar de Contabilidad	4

El Contador General, será un empleado de libre nombramiento y remoción del alcalde municipal. En ausencia temporal, le subrogará en sus funciones el funcionario que designe el Director de Finanzas.

**a. FUNCIÓN**

Llevar la contabilidad de la municipalidad a través del sistema integrado contable, de acuerdo a las normas establecidas y los manuales e instructivos expedidos por la contraloría general de la nación y más reglamentación y procedimientos de control interno.

**b. OBJETIVO GENERAL**

Llevar la contabilidad de la municipalidad a través del sistema integrado contable, de acuerdo a las normas y los manuales e instructivos expedidos por la contraloría general de la nación y más reglamentación y procedimientos de control interno.

## Objetivos Específicos

- Disponer el registro ordenado y sistemático de las operaciones contables; mantener actualizada la información contable computarizada y fortalecer los sistemas de control interno.
- Administrar y controlar la ejecución de sistemas de contabilidad general, de conformidad con los principios de contabilidad, de general aceptación y aplicar las políticas y técnicas establecidas.
- Mantener correcta y adecuadamente del Sistema Contable y proporcionar la información requerida del Sistema Integral de Información, del Órgano de Gobierno y otros.

### 3.3.4 DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

Estará conformado por 2 puestos de trabajo, que integrará un total de 2 personas.

**Cuadro 10**  
**Puestos de trabajo**  
**Departamento de Presupuesto**  
**Municipalidad de Santa Catarina Pinula**

<b>Puestos de trabajo</b>	<b>Número de plazas</b>
▪ Jefe de Presupuesto	1
▪ Analista de Presupuesto	1

#### a. FUNCIÓN

Ser facilitador eficaz del proceso de presupuestos en cuanto al manejo, uso y destino de los recursos financieros, así como el pronto pago; mediante el fortalecimiento de los procesos de trabajo, control interno y medios

tecnológicos; a efectos de proveer información fidedigna y oportuna de la ejecución y control de las actividades presupuestarias brindar información financiera a los niveles superiores de la municipalidad, para la correcta toma de decisiones.

## **b. OBJETIVOS**

Elaborar el presupuesto de ingreso y egreso municipal, con base en las leyes de la materia y velar por la correcta ejecución presupuestaria, la probidad, eficiencia y transparencia de la gestión municipal, durante cada período fiscal correspondiente.

### **Objetivos Específicos:**

- Planificar correctamente la ejecución presupuestaria, con el propósito de evitar las transferencias financieras.
- Mantener correcta y adecuadamente el control de la recepción y aplicación del presupuesto.
- Proporcionar información financiera útil, necesaria y oportuna para la adecuada toma de decisiones.

## **3.4 PRESUPUESTO**

El costo de inversión de la estructura organizacional propuesta, asciende a Q53,250.00 mensuales, lo que anualmente representa un monto de Q639,000.00 correspondiente a la nómina mensual, en lo que respecta a las prestaciones laborales de conformidad con la ley, el monto asciende a Q 110,100.00 que incluye: bono 14, aguinaldo y un bono vacacional. La implementación de esta estructura representa un costo total de Q 749,100.00 anuales.

Es importante señalar, que lo correspondiente a mobiliario y equipo de oficina, se encuentra cubierto, debido a que actualmente laboran la misma cantidad de personas, por lo que la inversión de mobiliario será nula.

**Cuadro 11**  
**Presupuesto de nómina propuesto**  
**Dirección de Finanzas**

	<b>INVERSIÓN NÓMINA MENSUAL</b>	<b>INVERSIÓN NÓMINA ANUAL</b>	<b>PRESTACIONES LABORALES</b>	<b>INVERSIÓN ANUAL TOTAL</b>
Dirección de Finanzas	Q 9,250.00	Q 111,000.00	Q 18,900.00	Q 129,900.00
Departamento de Tesorería	Q 22,500.00	Q 270,000.00	Q 46,800.00	Q 316,800.00
Departamento de Presupuesto	Q 8,500.00	Q 102,000.00	Q 17,400.00	Q 119,400.00
Departamento de Contabilidad	Q 13,000.00	Q 156,000.00	Q 27,000.00	Q 183,000.00
<b>Total de Inversión</b>	<b>Q 53,250.00</b>	<b>Q 639,000.00</b>	<b>Q 110,100.00</b>	<b>Q 749,100.00</b>

**MUNICIPALIDAD DE SANTA CATARINA PINULA**  
**DIRECCIÓN DE FINANZAS**  
**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS**

### **3.5 PROPUESTA DE LA DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LOS PUESTOS QUE CONFORMARÁN LA DIRECCIÓN DE FINANZAS**

De conformidad con la propuesta elaborada, se han formulado las descripciones de los puestos que conformarán la Dirección de Finanzas, con apego a lo estipulado en las leyes, estatutos y reglamentos de la materia.

#### **I. IDENTIFICACIÓN**

<b>Título del Puesto</b>	<b>DIRECTOR DE FINANZAS</b>
<b>Ubicación Administrativa</b>	Dirección de Finanzas
<b>Inmediato Superior</b>	Alcalde
<b>Subalternos</b>	Jefes de los Departamentos de Tesorería, Contabilidad y Presupuesto.

#### **II. DESCRIPCIÓN**

##### **Naturaleza**

Es un puesto administrativo gerencial, encargado de administrar las finanzas municipales, de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los departamentos existentes en la Dirección de Finanzas.

Para la correcta ejecución de las actividades, contará con un Director de Finanzas, de conformidad con la ley, será nombrado por el Concejo Municipal, de una terna que presente el alcalde. El inmediato superior jerárquico, será el alcalde y mantendrá relación funcional con todas las dependencias municipales. En ausencia temporal, le subrogará en sus funciones el funcionario que designe el Alcalde, bajo su dirección funcionarán los departamentos de Tesorería, Contabilidad y Presupuesto.

## **Atribuciones**

Las atribuciones del Director Financiero se encuentran contenidas en el artículo 98 del Decreto 12-2002 del Congreso de la República, entre las que se citan:

- Elaborar en coordinación con la Oficina Municipal de Planificación-OMP-, la programación y formulación del presupuesto, la programación de la ejecución presupuestaria y con los responsables de cada programa, la evaluación de la gestión presupuestaria.
- Administrar la gestión financiera del presupuesto, la contabilidad integrada, la deuda municipal, la tesorería y las recaudaciones. Para el efecto, establecerá el sistema conforme a los lineamientos y metodologías que establezca el Ministerio de Finanzas Públicas como órgano rector del sistema.
- Registrar las diversas etapas de la ejecución presupuestaria del ingreso y gasto, así como el seguimiento de la ejecución física.
- Asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en materia de administración financiera.
- Mantener una adecuada coordinación con los entes rectores de los sistemas de administración financiera y aplicar las normas y procedimientos que emanen de estos.
- Dirigir y administrar todo el proceso de liquidación y recaudación de impuestos, arbitrios, tasas y contribuciones establecidas en las leyes.
- Elaborar y mantener actualizado el registro de contribuyentes en coordinación con el departamento de catastro.
- Informar al Alcalde sobre los cambios de los objetos y sujetos de tributación.
- Administrar la deuda pública municipal.
- Administrar la cuenta caja única, basándose en los instrumentos gerenciales de la Cuenta Única del Tesoro Municipal y flujos de caja y programación.
- Elaborar y presentar la información financiera que por ley le corresponde.

- Coordinar con el INFOM y la ANAM los planes de capacitación correspondientes para la aplicación de las leyes de la materia.
- Presentar informes mensuales al Alcalde y Concejo Municipal, acerca de la ejecución presupuestaria.
- Avalar estados financieros mensuales y presentarlos al Alcalde en los primeros 15 días del mes siguiente.
- Realizar pronósticos de ingresos y egresos municipales.
- Implementar controles internos que contribuyan a mejorar el sistema de administración financiera.
- Enviar a Contraloría General de Cuentas, la caja fiscal de ingresos y egresos.
- Enviar al alcalde municipal trimestralmente los informes sobre la ejecución del presupuesto, para que a su vez el alcalde informe al Concejo Municipal, sobre la ejecución del mismo.
- Enviar copia de los informes presentados a la Contraloría General de Cuentas de la Nación, para su control, fiscalización, registro y asesoría.
- Presentar al Congreso de la República la liquidación del presupuesto, para lo cual debe observarse lo preceptuado en el artículo 241 de la Constitución Política de la República, esto con el fin de satisfacer el principio de unidad en la fiscalización de los ingresos y egresos.
- Realizar todos los asuntos de trabajo concernientes a la Empresa Eléctrica de Guatemala, entiéndase contratos, negociaciones, recepción de recibos, pagos, etc. tanto de alumbrado público y demás servicios otorgados a la municipalidad de Santa Catarina Pinula.
- Realizar propuestas adecuadas de inversión, financiamiento y administración de los activos fijos, al Alcalde Municipal, que le permitan tomar decisiones de tipo financieras.
- Verificar que todo pago este asignado a la partida presupuestaria correspondiente y en caso de no existir fondos solicitar a presupuesto que

gestione las transferencias o ampliaciones.

- Dirigir y Controlar las actividades a realizar en cada una de las dependencias existentes en la Dirección de Finanzas.
- Solucionar con prontitud los problemas de tipo administrativo y/o financiero y velar por que no vuelvan a ocurrir.
- Prestar asesoría al Concejo Municipal y Alcalde, en aspectos como el presupuesto y todos los asuntos administrativos que son de su competencia.
- Asimismo, deberá acatar las obligaciones que se encuentran contenidas en el arto. 46 de la Ley de Servicio Municipal
- Velar por el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades de los departamentos que están bajo su cargo.
- Promover programas de capacitación personalizada y motivación para mejorar la eficiencia del personal de la Dirección.
- Imponer normas disciplinarias que ayuden a fomentar el buen trato y compañerismo entre los empleados.
- Otras inherentes a su cargo, asignados por su inmediato superior.

### **Relaciones de trabajo**

Mantendrá relaciones de trabajo con el Alcalde Municipal, los jefes de departamentos que tiene a su cargo (Tesorería, Contabilidad y Presupuesto), con los directores de la municipalidad, También, tendrá relación de trabajo con entidades públicas y bancarias del sistema nacional.

### **Autoridad**

Sobre jefes de departamentos y personal administrativo que conforma la Dirección de Finanzas.

### **Responsabilidad**

Del manejo y funcionamiento eficiente de la Dirección de Finanzas, de contar y mantener disponibilidad de capitales en la institución para cumplir con los

compromisos de pago adquiridos, de proporcionar la información financiera en los plazos establecidos.

### **III. ESPECIFICACIONES**

#### **Requisitos Mínimos**

##### **1. Educación**

Título universitario de Contador Público y Auditor.

##### **2. Experiencia**

Mínimo 5 años de experiencia comprobable, en puesto similar.

##### **3. Habilidades**

Manejo de personal, conocimiento en el manejo de paquetes de computación, habilidad numérica, en la redacción de documentos, habilidad verbal y escrita, don de mando, capacidad analítica, excelentes relaciones interpersonales.

##### **4. Destrezas**

Operar computadora, calculadora, maquina registradora.

##### **5. Otros requisitos**

De preferencia entre 30 y 40 años de edad, ser colegiado activo.

## **JEFE DE TESORERÍA**

### **I. IDENTIFICACIÓN**

<b>Título del Puesto</b>	<b>JEFE DE TESORERÍA</b>
<b>Ubicación Administrativa</b>	Departamento de Tesorería
<b>Inmediato Superior</b>	Director de Finanzas
<b>Subalternos</b>	Secretaria, Receptor General de Ingresos, Receptores, Encargado de cartera morosa, Emisor de cheques.

### **II. DESCRIPCIÓN**

#### **Naturaleza**

Puesto contable - administrativo, encargado de la verificación, registro y custodia de los ingresos, egresos y demás recursos municipales, de la administración eficiente de la tesorería, de la supervisión y control del personal a su cargo y la presentación de informes a las autoridades superiores de la municipalidad.

#### **Atribuciones**

Dentro de las atribuciones del tesorero municipal, se encuentran las contenidas en el arto. 87 del Decreto 12 -2002 del Congreso de la República, las cuales se citan a continuación:

- Operar las cuentas de los libros autorizados para el efecto.
- Registrar en los libros o sistemas computarizados la contabilidad de los ingresos y egresos municipales, previa autorización de la Contraloría General de Cuentas, de acuerdo con las reglas contables legalmente aceptadas.
- Rendir cuentas al Concejo Municipal en su sesión inmediata, para que resuelva sobre los pagos que haga por orden del alcalde y que, a su juicio,

no estén basados en la ley, lo que lo eximirá de toda responsabilidad con relación a esos pagos.

- Efectuar los pagos que estén fundados en las asignaciones del presupuesto, verificando previamente su legalidad. Si los hiciera sin cumplir los requisitos y formalidades de ley, deberá reintegrar su valor al erario municipal, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido.
- Extender a los contribuyentes los comprobantes correspondientes autorizados y señalados por la Contraloría General de Cuentas, por las sumas que de ellos perciba el tesorero municipal.
- Hacer cortes de caja, examen de libros y registros, así como del inventario general de bienes de la municipalidad, al tomar posesión de su cargo y entregarlo.
- Remitir a la Contraloría General de Cuentas, certificación del acta levantada al documentar el corte de caja y arqueo de valores de la Tesorería, a más tardar tres (3) días después de efectuadas esas operaciones.
- Presentar al Concejo Municipal, en el curso del mes de enero de cada año, la cuenta general de su administración durante el año anterior, para que sea examinada y aprobada durante los dos (2) meses siguientes a la presentación de la cuenta general de su administración.
- Hacer corte de caja cada mes y elaborar los estados financieros que exigen los reglamentos de la materia, para ser enviados a las oficinas correspondientes.
- Respetar las líneas jerárquicas existentes en la municipalidad.
- Fijar políticas de pago a proveedores de bienes o servicios, y el pago de sueldos y salarios.
- Solicitar al receptor general los informes de ingresos diarios y cotejarlos con las boletas de depósitos bancarios.
- Comparar los ingresos diarios que presente el receptor general en forma diaria con la boleta de depósito debidamente certificada.

- Firmar los cheques para efectuar los pagos y realizar las operaciones correspondientes para dejar registrado el egreso.
- Practicar periódicamente el arqueo de valores a los receptores de ventanilla y en los anexos municipales, así como el fondo de caja chica y verificación del inventario en las bodegas o almacenes municipales.
- Mantener el control de los formularios fiscales.
- Fijar y autorizar las políticas y procedimientos de cobros, en conjunto con el encargado de la cartera morosa y de acuerdo a los reglamentos y leyes de la materia.
- Revisión de nóminas y planillas.
- Manejo y control de caja chica.
- Otros que le sean asignados por su jefe inmediato.

### **Relaciones de trabajo**

Establece relaciones laborales con el Director de Finanzas, el personal que conforma el Departamento de Tesorería: Secretaria, Emisor de cheques, Receptor General de Ingresos, Receptores, Encargado de cartera morosa; con los jefes y directores de la institución, con autoridades municipales y externamente con instituciones públicas y bancarias

### **Autoridad**

Secretaria, Emisor de cheques, Receptor General de Ingresos, Receptores, y Encargado de cartera morosa.

### **Responsabilidad**

Del manejo de mobiliario y equipo que tiene a su cargo, de gestionar los depósitos monetarios bancarios diariamente, de emitir los informes diarios de ingresos.

### **III. ESPECIFICACIONES**

#### **Requisitos Mínimos**

##### **1. Educación**

Perito contador o contador público y auditor o tener certificado de aptitud, de conformidad con el reglamento de la materia.

##### **2. Experiencia**

3 años de experiencia comprobable en puesto similar.

##### **3. Habilidades**

En el manejo de cuentas; paquetes de computación, habilidad numérica, facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de dirección de personal, excelentes relaciones interpersonales, trabajo bajo presión.

##### **4. Destrezas**

Operar computadora, calculadora, caja fuerte, Internet.

##### **5. Otros requisitos**

De preferencia de sexo masculino y residente en el municipio de Santa Catarina Pinula, Conocimientos de la administración pública y leyes, responsable, honrado.

## I. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto</b>	<b>JEFE DE PRESUPUESTO</b>
<b>Ubicación Administrativa</b>	Departamento de Presupuesto
<b>Inmediato Superior</b>	Director Financiero
<b>Subalternos</b>	Analista de Presupuesto

## II. DESCRIPCIÓN

### Naturaleza

Puesto de carácter administrativo, encargado asesorar al Director Financiero, al alcalde y al concejo municipal en la planificación, programación y formulación del presupuesto de las respectivas ampliaciones y transferencias y de velar por que se ejecute correctamente el presupuesto una vez se encuentre aprobado.

### Atribuciones

- Elaborar los formularios del presupuesto, fijando para ello los plazos para la presentación de sus requerimientos.
- Cumplir con lo establecido en el Capítulo IV del Código Municipal, el cual se refiere al presupuesto municipal.
- Programar y/o pronosticar los ingresos municipales de cualquier tipo, que se esperan recibir durante todo el año.
- Programar y/o pronosticar los egresos que se contemplan realizar durante el año, para ello deberá tomar en cuenta todos los requerimientos recibidos de las diferentes unidades administrativas.
- Registrar las cuentas en los renglones correspondientes con base en lo establecido en el Manual de Clasificación Presupuestaria para el sector Público de Guatemala, emitido por el Ministerio de Finanzas Públicas.
- Elaborar el presupuesto preliminar y presentarlo ante el director Financiero, Tesorero y Alcalde Municipal, para realizar las correcciones o modificaciones correspondientes.
- Velar por que el presupuesto se ejecute correctamente.

- Elaborar el presupuesto de ingresos y egresos, en la primera semana del mes de Octubre de cada año, para su discusión y aprobación, conforme lo establecen las leyes de la materia.
- Realizar los informes trimestrales sobre la ejecución del presupuesto y entregarlos al Director Financiero.
- Presentar las liquidaciones del presupuesto.
- Realizar los informes de aportes constitucionales, apertura y cierre de presupuesto.
- Deberá rendir informe de cuentas de la municipalidad, conforme lo establece la Ley Orgánica del Tribunal, Contraloría de Cuentas y Código Municipal.
- Asesorar al Director Financiero, Alcalde y Concejo Municipal, sobre el manejo legal, técnico y administrativo de las finanzas del municipio.
- Divulgar y capacitar al personal acerca de las políticas presupuestarias.
- Realizar trimestralmente, el análisis y evaluación de los ingresos y egresos municipales, así como de la disponibilidad presupuestaria, para determinar si se está cumpliendo con las metas establecidas y entregarlas al Director Financiero para su aval y presentación ante el Alcalde Municipal quién a su vez lo presentará al Concejo Municipal y decidirán realizar los cambios que consideren necesarios para alcanzar las metas propuestas.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por su Jefe Inmediato.

### **Relaciones de trabajo**

Con el Alcalde Municipal, con los Directores y Jefes de la municipalidad, con el Director de Finanzas y Tesorero Municipal

### **Autoridad**

Sobre el analista de presupuesto, en la recepción del anteproyecto de presupuesto de las direcciones que conforman la municipalidad de Santa Catarina Pinula.

## **Responsabilidad**

De la formulación y ejecución del presupuesto municipal; de realizar las transferencias o ampliaciones necesarias al presupuesto; de asesorar al alcalde municipal y al Concejo Municipal en la utilización de los fondos; del uso indebido, ilegal y sin autorización de los recursos, gastos y desembolsos municipales; de entregar en el tiempo establecido el presupuesto municipal para su aprobación.

### **III. ESPECIFICACIONES**

#### **Requisitos Mínimos**

##### **1. Educación**

Titulo universitario de Contador Público y Auditor.

##### **A. Experiencia**

3 años como mínimo en programación y formulación de presupuesto del sector público.

##### **3. Habilidades**

Habilidad numérica, analítica y en la elaboración de informes financieros, facilidad de expresión oral, escrita, trabajo bajo presión, excelentes relaciones humanas, don de mando e iniciativa personal.

##### **4. Destrezas**

Operar computadora, calculadora.

##### **5. Otros requisitos**

Honrado, responsable, conocimiento de programación y ejecución presupuestaria, conocimiento de la base legal, colegiado activo.

## I. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto</b>	<b>JEFE DE CONTABILIDAD</b>
<b>Ubicación Administrativa</b>	Departamento de Contabilidad
<b>Inmediato Superior</b>	Director de Finanzas
<b>Subalternos</b>	Auxiliares de contabilidad

## II. DESCRIPCIÓN

### Naturaleza

Puesto contable administrativo, encargado de planear, organizar, dirigir controlar y velar por que los registros contables sean confiables, de mantener la información contable actualizada, que sirva de guía para la toma de decisiones.

### Atribuciones

- Supervisar que la documentación remitida al departamento para su pago, reúna los requisitos fiscales y cumplan con la normatividad aplicable al caso.
- Presentar correcta y oportunamente a la Dirección Financiera un programa semanal de pagos a: proveedores, acreedores y cuotas por pagar, para la obtención de la autorización del Ejercicio del Presupuesto Autorizado.
- Supervisar y controlar el proceso de las operaciones contables propias de la Institución y de los recursos no fiscales derivados de los convenios con otras Entidades.
- Revisar los listados previos de captura para autorizar los registros contables y presupuestales presentados en las pólizas de diario, egresos e ingresos.
- Elaborar oportunamente los estados financieros y formatos del sistema integral de información para su difusión a las instituciones que establece la ley.
- Analizar e interpretar los Estados Financieros, auxiliares y demás información contable.
- Supervisar la elaboración de las Conciliaciones Bancarias.

- Analizar los movimientos presentados en dichas conciliaciones para su posterior registro contable.
- Supervisar el archivo de éste Departamento.
- Dar cumplimiento a las observaciones presentadas por Auditoría Interna.
- Elaboración de los estados financieros y el balance general.
- Rendir los reportes e informes a su jefe inmediato.
- Revisión y supervisión de las cuentas de caja chica.
- Solicitar al receptor general los reportes de ingresos y verificar si los mismos coinciden con la caja fiscal, antes de que esta sea impresa en el libro correspondiente.
- Verificar los cambios o modificaciones realizadas en las nóminas de personal los cuales serán enviados mensualmente por la dirección administrativa.
- Trasladar la nómina de empleados para emisión de cheques con tres días hábiles previo a finalizar el mes.
- Mantener un sistema de contabilidad municipal con una nomenclatura actualizada.
- Verificar y controlar los informes de inventarios propiedad de la municipalidad y brindar soporte al encargado de inventarios para la realización del cálculo de depreciaciones.
- Velar por el correcto desarrollo de las bodegas municipales.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por su Jefe Inmediato.

### **Relaciones de trabajo**

Con el Alcalde Municipal, con el Director Financiero, con el personal existente en el departamento, con el Director Administrativo.

### **Autoridad**

Sobre los auxiliares de contabilidad.

## **Responsabilidad**

En el control y manejo de los libros, talonarios y demás documentación implementada como forma de control en la tesorería municipal; sobre el manejo del equipo a su cargo.

### **III. ESPECIFICACIONES**

#### **Requisitos Mínimos**

##### **1. Educación**

Titulo de Perito contador, de preferencia estudiante del 5to semestre en la carrera de Contador Público y Auditor.

##### **2. Experiencia**

De 3 años en puesto similar.

##### **3. Habilidades**

En la elaboración de informes contables, habilidad numérica, analítica, facilidad de expresión oral y escrita, excelentes relaciones interpersonales, don de mando e iniciativa personal.

##### **4. Destrezas**

Operar computadora, calculadora.

##### **5. Otros requisitos**

Disponibilidad de horario, dinámico, honrado, responsable, entusiasta, estar inscrito y autorizado de perito contador.

## I. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto</b>	<b>SECRETARIA DE DIRECCIÓN</b>
<b>Ubicación Administrativa</b>	Dirección de Finanzas
<b>Inmediato Superior</b>	Director de Finanzas
<b>Subalternos</b>	Ninguno

## II. DESCRIPCIÓN

### Naturaleza

Puesto operativo de apoyo, encargado de atender al público y recibir instrucciones verbales y escritas por parte de su jefe inmediato y mantener al día el archivo de la dirección.

### Atribuciones

- Atender e informar a los proveedores, empleados municipales y demás personas que se presenten a dicha dirección.
- Atender y contestar los teléfonos de la Dirección de Finanzas.
- Recibir, tramitar, trasladar y archivar los documentos y dar respuesta a los mismos de acuerdo a la solución presentada por su jefe inmediato.
- Recibir expedientes y documentos para la dirección y sus departamentos.
- Elaborar de oficios y providencias.
- Llevar el registro y control de las personas que ingresan a la Dirección de Finanzas.
- Colaborar con los demás departamentos que conforman la dirección.
- Otras atribuciones que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

### Relaciones de trabajo

Con todo el personal que conforma la Dirección de Finanzas, Personas externas a la municipalidad/ Proveedores

## **Autoridad**

Sobre mensajero / notificador

## **Responsabilidad**

En el uso y manejo del equipo a su cargo, de mantener el archivo al día. Es responsable de la calidad en el servicio brindado a vecinos, proveedores y usuarios que realizan consultas o efectúan alguna gestión.

## **III. ESPECIFICACIONES**

### **Requisitos Mínimos**

#### **1. Educación**

Poseer título a nivel medio de secretaria comercial.

#### **2. Experiencia**

1 año de experiencia de preferencia con conocimientos contables.

#### **3. Habilidades**

Redacción, facilidad de expresión verbal y escrita, manejo de programas, buenas relaciones interpersonales, dominio de paquetes de computación, redacción y taquigrafía.

#### **Destrezas**

Operar computadora, calculadora, máquina de escribir, fax.

#### **4. Otros requisitos**

Honrada, responsable, dinámica, con capacidad de servicio y atención al público, organizada.

## I. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto</b>	<b>SECRETARIA DE DEPARTAMENTO</b>
<b>Ubicación Administrativa</b>	Departamento de Tesorería
<b>Inmediato Superior</b>	Jefe de Tesorería
<b>Subalternos</b>	Ninguno

## II. DESCRIPCIÓN

### **Naturaleza**

Puesto operativo de apoyo, encargado de atender al público y recibir instrucciones verbales y escritas por parte de su jefe inmediato y mantener al día el archivo de la dirección, contando para el efecto con el registro y control de las providencias, oficios y/o expedientes que ingresen al departamento de tesorería.

### **Atribuciones**

- Atender a los funcionarios y público en general que se presente al departamento.
- Atender y contestar los teléfonos del departamento de tesorería.
- Recibir, tramitar, trasladar y archivar los documentos y dar respuesta a los mismos de acuerdo a la solución presentada por su jefe inmediato.
- Recepción de expedientes y documentos del departamento.
- Elaboración de oficios y providencias del departamento de tesorería.
- Llevar el registro y control de las personas que ingresan al departamento
- Colaborar con los demás unidades que conforman el departamento de Tesorería.
- Otras atribuciones que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

### **Relaciones de trabajo**

Con todo el personal que conforma el departamento de tesorería, con todos los miembros de la dirección financiera. Externamente guarda relación con los proveedores y vecinos.

### **Autoridad**

Sobre el mensajero / notificador

### **Responsabilidad**

Del registro, control y archivo, sobre documentos, de la calidad en el servicio brindado a vecinos, proveedores y usuarios que realizan consultas o tramitan nuevos servicios, en el uso y manejo del equipo a su cargo.

## **III. ESPECIFICACIONES**

### **Requisitos Mínimos**

#### **1. Educación**

Poseer título a nivel medio de secretaria comercial.

#### **2. Experiencia**

1 año de experiencia de preferencia con conocimientos contables.

#### **3. Habilidades**

Redacción, facilidad de expresión verbal y escrita, manejo de programas de computación, buenas relaciones interpersonales, dominio de paquetes de computación, redacción y taquigrafía.

#### **Destrezas**

Operar computadora, calculadora, máquina de escribir, fax.

#### **5. Otros requisitos**

Sexo femenino, honrada, responsable, dinámica, con capacidad de servicio y atención al público, organizada.

## I. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto</b>	<b>RECEPTOR GENERAL DE INGRESOS</b>
<b>Ubicación Administrativa</b>	Departamento de Tesorería
<b>Inmediato Superior</b>	Jefe de Tesorería
<b>Subalternos</b>	Receptores (as) Municipales y Anexos

## II. DESCRIPCIÓN

### **Naturaleza**

Puesto de carácter operativo, encargado de contabilizar los ingresos diarios, provenientes de diversas fuentes y de efectuar los reportes diarios de ingresos y depósitos monetarios.

El receptor general de ingresos, será un empleado de libre nombramiento y remoción del alcalde, de conformidad con la ley, en ausencia temporal del receptor general de ingresos, le subrogará en sus funciones el funcionario que designe el alcalde. El inmediato superior jerárquico, será el jefe de tesorería.

### **Atribuciones**

- Encargado de la custodia, manejo y control de los talonarios.
- Centralizar los ingresos diarios, que serán entregados por los diferentes receptores de ventanilla.
- Efectuar los cortes de caja periódicamente en las oficinas centrales y anexos municipales.
- Imprimir el preliminar de ingresos del día anterior y chequear contra recibos.
- Recibir diariamente y por medio de conocimiento toda la documentación relacionada con el movimiento de ingresos, de todas las cajas receptoras de la municipalidad central y los anexos.
- Informar inmediatamente al tesorero municipal, de cualquier discrepancia en la correlatividad numérica de los formularios fiscales o en la clasificación de

los ingresos en sus respectivos rubros, a fin de que se tomen las medidas correctivas pertinentes.

- Realizar y entregar el reporte general de ingresos del día al tesorero.
- Enviar los fondos al banco y bajo conocimiento entregará al tesorero municipal el reporte adjuntando la boleta original de depósito efectuada.
- Registro y control de pagos efectuados en los bancos autorizados del sistema.
- Colaborar con el Jefe de recuperación de la cartera morosa, en los reportes que le sean solicitados.
- Realizar el cuadro diario de ingresos, con la documentación correspondiente.
- Realizar el informe mensual de ingresos, anexando la información de forma ordenada.
- Entregar a los anexos municipales, por medio de conocimiento los talonarios y todos los formularios realizados para su registro y control.
- Una vez verificada la documentación de ingresos, deberá archivarla para futuras referencias.
- Otras atribuciones relacionadas con su puesto de trabajo ó que le sean asignadas por su Jefe Inmediato.

### **Relaciones de trabajo**

Con el jefe de tesorería municipal, con los receptores/cajeros y encargados de anexos, con el mensajero, externamente tiene relación con los vecinos y público en general.

### **Autoridad**

Sobre los receptores/ cajeros(as)

## **Responsabilidad**

Del mobiliario y equipo de oficina que tiene a su cargo, de efectuar diariamente el corte de caja, en los anexos municipales y cajas centrales, de entregar la boleta de depósito junto con el informe de ingresos diarios al tesorero; de asumir el faltante cuando se presente el caso.

### **III. ESPECIFICACIONES**

#### **Requisitos Mínimos**

##### **1. Educación**

Titulo a nivel medio de Perito contador, de preferencia estudiante del 5to. Semestre en la carrera de Auditoría

##### **2. Experiencia**

2 años de experiencia en puesto similar.

##### **3. Habilidades**

En la elaboración de informes, habilidad numérica y analítica, manejo de programas de computación, buenas relaciones interpersonales, habilidad de expresión oral y escrita, don de mando, manejo de efectivo y cheques

##### **4. Destrezas**

Operar computadora, calculadora, sumadora, maquina registradora, caja fuerte, fax, Internet.

##### **5. Otros requisitos**

Honrada, responsable, con disponibilidad de horario, de preferencia residente en el municipio de Santa Catarina Pinula.

## I. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto</b>	<b>RECEPTORES - CAJEROS (AS)</b>
<b>Ubicación Administrativa</b>	Departamento de Tesorería
<b>Inmediato Superior</b>	Receptor General de Ingresos
<b>Subalternos</b>	Ninguno

## II. DESCRIPCIÓN

### Naturaleza

Tiene como función principal, la atención al público contribuyente que se presente en las ventanillas a cumplir con el pago de sus obligaciones tributarias y brindarles el correspondiente recibo fiscal.

### Atribuciones

- Atender al público en general que se presente a cancelar los diferentes arbitrios, tasas municipales, multas, convenios de pagos, entre otros.
- Operar el cobro y emitir el recibo fiscal correspondiente, con sello y firma.
- Efectuar el cuadro diario de ingresos diariamente.
- Emitir el reporte de ingresos diario, semanal y mensual, en presencia del encargado de ingresos, tesorero o cualquier otro representante que sea designado.
- Recibir de los encargados de los anexos o minimunis los recaudos del día.
- Clasificar los recibos de IUSI, y enviarlos al departamento de catastro para su revisión y control.
- Enviar las copias de recibos a Tesorería Municipal.
- Efectuar informe de recibos anulados indicando el motivo.
- Recibir y operar el pago de servicios varios ya sea en efectivo o cheque en cuyo caso respetará las políticas establecidas.
- Otras atribuciones derivadas de su puesto de trabajo y que le sean asignadas por su Jefe Inmediato.

### **Relaciones de trabajo**

Con el Jefe Inmediato, con el Tesorero. Externamente guardan estrecha relación con los vecinos y usuarios de los servicios.

### **Autoridad**

En recibir o rechazar el pago por conceptos varios.

### **Responsabilidad**

De entregar diariamente el monto total de los ingresos operados y cuadrarlos con base en la información que genera el sistema.

## **III. ESPECIFICACIONES**

### **Requisitos Mínimos**

#### **1. Educación**

Titulo de nivel medio de Perito Contador.

#### **2. Experiencia**

2 años comprobables en puesto similar.

#### **3. Habilidades**

En el manejo de paquetes de computación, bases de datos, en el manejo de efectivo y cheques, excelentes relaciones interpersonales, habilidad verbal.

#### **4. Destrezas**

Operar computadora, caja registradora, sumadora, calculadora.

#### **5. Otros requisitos**

Honrado, dinámico, disponibilidad de horario, ordenado, responsable, de preferencia residir en el municipio.

## I. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto</b>	<b>ENCARGADO DE CARTERA MOROSA</b>
<b>Ubicación Administrativa</b>	Departamento de Tesorería
<b>Inmediato Superior</b>	Jefe de Tesorería
<b>Subalternos</b>	Ninguno

## II. DESCRIPCIÓN

### Naturaleza

Puesto de carácter administrativo, encargado de efectuar el cobro a los vecinos que se encuentren pendientes de realizar los pagos en concepto de los servicios, arbitrios, impuestos, con apego a las leyes de la materia.

### Atribuciones

- Identificar, verificar e iniciar el procedimiento de cobro a los vecinos que se encuentren pendientes de realizar el pago.
- Solicitar mensualmente a los departamentos de Catastro, Aguas y Drenajes, Licencias de Funcionamiento de Establecimientos Comerciales, Limpieza, Cementerio Municipal, el listado de los vecinos que se encuentran pendientes de efectuar sus pagos y que cuentan con mora.
- Emitir las notas de cobro, recordatorios y demás documentos apegados con las leyes o reglamentos de la materia, a los vecinos y cuando sea el caso trasladarlos a asesoría jurídica para que realice la gestión por la vía económico coactiva.
- Establecer con el Asesor Jurídico de la municipalidad el procedimiento a seguir para recuperar la cartera de morosos.
- Mantener el registro actualizado de morosos, para lo cual coordinara con las diferentes dependencias municipales.
- Autorizar los convenios de pago.

- Llevar el registro y control de los pagos efectuados por los vecinos morosos.
- Enviar y dar seguimiento a los procesos de cobro a través de la vía económico coactivo.
- Establecer estrategias para recuperar la cartera morosa.
- Rendir informes a la dirección de finanzas.
- Establecer el plan de trabajo anual y presentarlo a la dirección financiera para su evaluación y autorización.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por su jefe inmediato y que guarden relación con su puesto de trabajo.

### **Relaciones de trabajo**

Con los vecinos y usuarios de los servicios, con los asesores legales, con el receptor general de ingresos, con el notificador – mensajero

### **Autoridad**

Mensajeros

### **Responsabilidad**

De establecer el procedimiento de cobro apegado a las leyes; de trasladar los expedientes de cobro al departamento jurídico y darle el seguimiento correspondiente.

## **III. ESPECIFICACIONES**

### **Requisitos Mínimos**

#### **1. Educación**

Titulo a nivel medio de Perito contador, de preferencia estudiante universitario, en la carrera de Ciencias jurídicas y sociales.

#### **2. Experiencia**

2 años con experiencia comprobable en el área de crédito y cobranza.

### **3. Habilidades**

Capacidad de negociación, en la elaboración de informes y redacción de cartas de cobro, habilidad verbal y escrita, manejo de paquetes de computación, buenas relaciones interpersonales.

### **4. Destrezas**

Operar computadora, calculadora, fax, Internet.

### **5. Otros requisitos**

Responsable, disponibilidad de horario, iniciativa, espíritu de servicio.

## I. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto</b>	<b>EMISOR (A) DE CHEQUES</b>
<b>Ubicación Administrativa</b>	Departamento de Tesorería
<b>Inmediato Superior</b>	Jefe de Tesorería
<b>Subalternos</b>	Ninguno

## II. DESCRIPCIÓN

### **Naturaleza**

Puesto de carácter administrativo – contable, encargado de la emisión de cheques varios, de llevar el control y registro de pagos realizados, de efectuar las liquidaciones y archivo de los mismos.

### **Atribuciones**

- Verificar que las órdenes de compra y pago, cumplan con los requisitos establecidos.
- Verificar la disponibilidad de fondos previo a emitir un cheque.
- Emitir cheques de nóminas a empleados.
- Emitir los cheques, teniendo especial cuidado de consignar los nombres completos sin abreviaturas, con el monto correspondiente a pagar.
- Realizar las liquidaciones de expedientes en forma correlativa con papelería de soporte y expedientes completos.
- Trasladar los cheques emitidos para firma del tesorero y alcalde municipal.
- Llevar el registro y control de los cheques emitidos, de los cheques pendientes de pago, de los cheques anulados, cheques rechazados.
- Realizar el informe de los cheques emitidos, con la descripción correspondiente o el concepto de emisión.
- Realizar el pago de cheques a proveedores solicitando la documentación que ampare el pago.

- Enviar bajo conocimiento los cheques a cada dirección en concepto de nominas y planillas y recibirlas dos días después de entregados.
- Efectuar las liquidaciones de cheques.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por su Jefe Inmediato.

### **Relaciones de trabajo**

Con el jefe inmediato, con auxiliares de contabilidad, con el departamento de compras, con proveedores y personal administrativo, con el Auditor Interno.

### **Autoridad**

En la recepción o rechazo de documentos fuera de la fecha o plazo establecido, para la emisión de cheques.

### **Responsabilidad**

De emitir los cheques en el período correspondiente; del manejo de las chequeras; de emitir los reportes de los cheques pagados, anulados, rechazados; de consultar con el jefe de tesorería la disponibilidad de fondos previo a emitir un cheque; de mantener y archivar la papelería que ampare el egreso; de cancelar a los proveedores por el concepto de venta de bienes ó servicios prestados a la municipalidad.

## **III. ESPECIFICACIONES**

### **Requisitos Mínimos**

#### **1. Educación**

Titulo a nivel medio de Perito contador, de preferencia cursar el 4to. semestre en la carrera de Contador Público y Auditor.

#### **2. Experiencia**

2 años de experiencia comprobable en puesto similar.

**3. Habilidades**

Manejo de paquetes de computación, habilidad en la emisión, registro y liquidación de cheques varios, en la elaboración de informes, excelentes relaciones interpersonales,

**4. Destrezas**

Operar computadora, maquina de escribir, fax, calculadora.

**5. Otros requisitos**

De preferencia de sexo femenino, honrada, ordenada, responsable.

## I. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto</b>	<b>ANALISTA DE PRESUPUESTO</b>
<b>Ubicación Administrativa</b>	Departamento de Presupuesto
<b>Inmediato Superior</b>	Jefe de Presupuesto
<b>Subalternos</b>	Ninguno

## II. DESCRIPCIÓN

### Naturaleza

Puesto administrativo – contable encargado de analizar y clasificar en los renglones presupuestarios los ingresos y egresos municipales, de las respectivas ampliaciones y transferencias así como del control en la ejecución presupuestaria.

### Atribuciones

- Enviar anualmente a los directores y jefes existentes en la municipalidad, los formularios del presupuesto.
- Recibir los formularios de requerimientos y verificar que la partida correspondiente cuente con presupuesto disponible, firmando el formulario para confirmar que existe presupuesto.
- Asignar a la partida o renglón presupuestario los ingresos y egresos de acuerdo a lo establecido en el Manual de Clasificación Presupuestaria para el sector Público de Guatemala, emitido por el Ministerio de Finanzas Públicas, para registrar las cuentas en los renglones correspondientes.
- Elaborar los acuerdos de transferencias, modificaciones presupuestarias, ampliaciones, disminuciones y transferencias, anexando las justificaciones según sea el caso.
- Actualizar las tarjetas de presupuesto semanalmente y verificar que cada renglón no se encuentre sobregirado.
- Elaborar los informes de ingresos y egresos.
- Otras atribuciones que le seas asignadas por su jefe inmediato.

### **Relaciones de trabajo**

Con el Alcalde Municipal, con los Directores y Jefes, con el Director de Finanzas y jefes de los departamentos de Tesorería y Contabilidad.

### **Autoridad**

Sobre la aceptación o negación en la transferencias, ampliaciones o modificaciones del presupuesto de la institución.

### **Responsabilidad**

De la correcta verificación del presupuesto, de la asignar a cada renglón de ingreso y egreso la partida presupuestaria correspondiente, de entregar informes que contengan información verídica.

## **III. ESPECIFICACIONES**

### **Requisitos Mínimos**

#### **1. Educación**

Titulo a nivel medio de Perito contador, con estudios universitarios en Contaduría Pública y Finanzas

#### **2. Experiencia**

2 años como mínimo en la programación y formulación del presupuesto del sector público.

#### **3. Habilidades**

Habilidad de clasificación presupuestaria para el sector público de Guatemala, en la elaboración de informes presupuestarios, habilidad numérica y analítica, trabajo bajo presión, buenas relaciones interpersonales.

#### **4. Destrezas**

Operar equipo de cómputo, calculadora, sumadora.

#### **5. Otros requisitos**

Honrado, responsable, con disponibilidad de horario.

## I. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto</b>	<b>AUXILIAR DE CONTABILIDAD / ENCARGADO DE REGISTROS CONTABLES</b>
<b>Ubicación Administrativa</b>	Departamento de Contabilidad/ Registro Contable
<b>Inmediato Superior</b>	Jefe de Contabilidad
<b>Subalternos</b>	Ninguno

## II. DESCRIPCIÓN

### Naturaleza

Puesto operativo contable, encargado de revisar y registrar en los libros principales y auxiliares la información de tipo contable, de llevar el registro y control de los talonarios, los cuales deberán ser autorizados por la Contraloría General de Cuentas, a fin de mantener un sistema de información confiable que sirva de guía para la toma de decisiones.

### Atribuciones

- Aplicar la metodología contable, la periodicidad, estructura y características de los estados financieros, de acuerdo a las normas de contabilidad generalmente aceptadas, dictadas por el Ministerio de Finanzas Públicas.
- Analizar y verificar la documentación de respaldo para el registro de las diferentes etapas del gasto y el ingreso en el sistema.
- Registrar y validar en el sistema la ejecución presupuestaria de gastos e ingresos.
- Mantener actualizado el registro del endeudamiento municipal y donaciones.
- Registrar y validar en el sistema las operaciones de origen extra-presupuestario.
- Administrar el sistema, que permite conocer en tiempo real la gestión presupuestaria, de caja y patrimonial, así como los resultados operativo, económico y financiero de la Municipalidad.

- Mantener actualizado el registro integrado de los bienes durables de la Municipalidad.
- Elaborar mensualmente la caja fiscal, o en su defecto los reportes generados a través del SIAF-MUNI, que la Contraloría General de Cuentas autorice en sustitución de la misma.
- Mantener el archivo de documentación financiera y de soporte de las operaciones de la Municipalidad.
- Participar en las operaciones de cierre presupuestario y contable.
- Realizar mensualmente la conciliación bancaria en el sistema, observando para el efecto los procedimientos establecidos en el mismo.
- Revisar y/o realizar el cálculo de prestaciones laborales, bono 14, aguinaldo, bono vacacional, certificaciones de ingresos.
- Realizar las planillas del IGSS y recibos, planillas del plan de prestaciones.
- Realizar las facturas especiales, cálculo de impuestos, cuadro de retenciones.
- Verificar los cambios o modificaciones realizadas en las nóminas de personal los cuales serán enviados mensualmente por la dirección administrativa.
- Realizar las solicitudes de préstamos en el BANTRAB a los empleados municipales
- Velar por la integridad de la información financiera registrada en el sistema, oportunidad de los registros y la razonabilidad de las cifras presentadas.
- Otras atribuidas a su puesto de trabajo.

### **Relación de trabajo**

Mantiene relación funcional con el personal de rentas, avalúos y catastros, proveeduría y bodega, tesorería, para la coordinación de sus actividades. Mantiene relación formal, con diversos organismos públicos de control y de cooperación y con entidades bancarias para el cumplimiento efectivo de las funciones del departamento.

**Autoridad**

En la recepción o rechazo de documentos en los plazos establecidos.

**Responsabilidad**

Es responsable del mobiliario y equipo a su cargo; de mantener los libros contables actualizados.

**III. ESPECIFICACIONES****Requisitos Mínimos****1. Educación**

Título a nivel medio de Perito contador.

**2. Experiencia**

1 año comprobable en puesto similar.

**3. Habilidades**

Manejo de paquetes de computación, redacción y registro de información contable, habilidad verbal y escrita.

**4. Destrezas**

Operar computadora, calculadora.

**5. Otros requisitos**

Disponibilidad de horario, honrado, dinámico, responsable.

## I. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto</b>	<b>AUXILIAR DE CONTABILIDAD/ ENCARGADO DE CAJAS FISCALES</b>
<b>Ubicación Administrativa</b>	Departamento de Contabilidad
<b>Inmediato Superior</b>	Jefe de Contabilidad
<b>Subalternos</b>	Ninguno

## II. DESCRIPCIÓN

### Naturaleza

Puesto contable, que se encarga de elaborar las cajas fiscales, de su cuadro e impresión, de llevar el debido registro, control y archivo de las mismas.

### Atribuciones

- Elaborar, cuadrar y presentar las Cajas fiscales antes del día 3 de cada mes.
- Presentar cuadro a jefe inmediato.
- Revisión física de documentos
- Imprimir caja Fiscal
- Elevar a firmas caja fiscal
- Resguardar Caja Fiscal de ingresos y egresos
- Mandar a Contraloría General de Cuentas copia correspondiente.
- Empastar cajas fiscales por trimestre.
- Otras inherentes a su cargo.

### Relación de trabajo

Con los departamentos de Tesorería y Presupuesto, con su jefe inmediato.

### Autoridad

En la impresión de las cajas fiscales

## **Responsabilidad**

De elaborar las cajas fiscales de ingresos y egresos, de remitir a la Contraloría General de Cuentas de la Nación, copia de la caja fiscal.; del archivo y control de las cajas fiscales; del mobiliario y equipo a su cargo.

## **III. ESPECIFICACIONES**

### **Requisitos Mínimos**

#### **1. Educación**

Título a nivel medio de Perito contador

#### **2. Experiencia**

1 año en puesto similar, no indispensable

#### **3. Habilidades**

En el manejo de paquetes de computación, habilidad numérica y analítica, facilidad de expresión oral y escrita, buenas relaciones interpersonales.

#### **4. Destrezas**

Operar computadora, calculadora.

#### **5. Otros requisitos**

Disponibilidad de horario, honrado, colaborador, dinámico.

## I. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto</b>	<b>ENCARGADO (A) DE INVENTARIOS</b>
<b>Ubicación Administrativa</b>	Departamento de Contabilidad
<b>Inmediato Superior</b>	Jefe de Contabilidad
<b>Subalternos</b>	Ninguno

## II. DESCRIPCIÓN

### **Naturaleza**

Puesto contable, encargado del registro completo de las existencias de mobiliario y equipo, vehículos, maquinaria, y demás activo fijo de la institución, de realizar la respectiva depreciación y el cálculo correspondiente de los valores en libros.

### **Atribuciones**

- Llevar el registro completo de todos los bienes inventariables propiedad de la municipalidad de Santa Catarina Pinula, anexando las fechas de ingreso o egreso del bien, costo de adquisición, quien lo adquirió, datos del proveedor y especificaciones completas del producto.
- Mantener actualizada la base de datos de los activos propiedad de la municipalidad.
- Llevar el libro de inventarios correctamente.
- Realizar el cálculo de las depreciaciones y valor en libros de los bienes inventariados.
- Mantener actualizadas las tarjetas de responsabilidad del personal.
- Realizar el cálculo de depreciaciones de vehículos municipales.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

### **Relaciones de trabajo**

Con todo el personal administrativo, con el encargado de bodegas, con el jefe de contabilidad, con el tesorero y con el Director Administrativo.

### **Autoridad**

En el registro de bienes inventariables de la municipalidad.

### **Responsabilidad**

Mantener el registro actualizado de existencia de productos en las bodegas municipales, de realizar el cálculo de depreciación, de utilizar eficientemente el mobiliario y equipo; de registrar el valor en libro de los bienes inventariables.

## **III. ESPECIFICACIONES**

### **Requisitos Mínimos**

#### **1. Educación**

Titulo a nivel medio de Perito contador

#### **2. Experiencia**

1 año comprobable en el manejo de inventario.

#### **3. Habilidades**

Manejo de paquetes de computación, buenas relaciones interpersonales, habilidad numérica y analítica, en la redacción de informes, facilidad de expresión verbal y escrita.

#### **4. Destrezas**

Operar computadora, calculadora.

#### **5. Otros requisitos**

Disponibilidad de horario, honrado, responsable, dinámico.

## I. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto</b>	<b>ENCARGADO (A) DE ALMACÉN</b>
<b>Ubicación Administrativa</b>	Departamento de Contabilidad
<b>Inmediato Superior</b>	Jefe de Contabilidad
<b>Subalternos</b>	Ninguno

## II. DESCRIPCIÓN

### Naturaleza

Los almacenes municipales, deben contar con un encargado, quien será el responsable de la custodia y control de todos aquellos bienes que por su naturaleza son sujetos de esta clase de control, siendo sus funciones las que se describen a continuación:

### Atribuciones

- Recepción de bienes y/o artículos que sean adquiridos por la Municipalidad.
- Entregar los bienes y/o artículos de consumo que le sean requeridos, con base a la Solicitud/Entrega de Bienes, la cual solo debe contener los bienes, materiales o suministros que hayan en existencia.
- Elaborar requisiciones de recepción y entrega de bienes y/o suministros.
- Trasladar a presupuesto la copia de la recepción de bienes y servicios, para que se registre la etapa de devengado.
- Informar inmediatamente a su jefe inmediato, cuando los artículos se encuentren en el nivel mínimo de existencias.
- Identificar y ubicar adecuadamente todos aquellos bienes que se encomienden para su custodia y control, de manera que se facilite su localización.
- Controlar por medio de tarjetas numeradas y autorizadas, el ingreso, salida y existencia de los bienes y/o artículos, bajo su responsabilidad, tanto en unidades como en valores.

- Enviar mensualmente a la tesorería o a la dirección de finanzas, por medio de conocimiento, las copias de recepción/ solicitudes de entrega de bienes y servicios.
- Archivar adecuadamente la copia de la recepción de bienes y servicios y el original de la Solicitud / Entrega de Bienes, cuando físicamente haya hecho entrega de los mismos y toda aquella documentación que tenga relación con los registros de almacén.
- Otras que por la naturaleza del cargo le sean asignadas.

### **Relación de trabajo**

Con todo el personal administrativo de la municipalidad, con el auxiliar de contabilidad/ encargado de inventarios, con el personal que conforma el departamento de tesorería, con el personal que conforma el departamento de presupuesto. Externamente guarda relación con los proveedores de bienes de la municipalidad.

### **Autoridad**

En la recepción y entrega de material, equipo y suministros de oficina.

### **Responsabilidad**

De ingresar correctamente en las bodegas municipales el material y equipo adquirido, de registrar el ingreso y egreso de los bienes municipales, de informar a sus superiores sobre el estado de la bodega y los niveles de inventarios para mantener siempre en existencias aquellos suministros, material o equipo que tengan un uso frecuente.

### **III. ESPECIFICACIONES**

#### **Requisitos Mínimos**

##### **1. Educación**

Titulo a nivel medio de Perito contador

##### **2. Experiencia**

1 año en puesto similar, no indispensable

##### **3. Habilidades**

En el manejo de paquetes de computación, en la realización de cálculos y registros contables, buenas relaciones interpersonales, habilidad numérica, habilidad verbal y escrita.

##### **4. Destrezas**

Operar computadora, maquina de escribir, calculadora, kardex.

##### **5. Otros requisitos**

Disponibilidad de horario, honrado, ordenado, colaborador, dinámico.

### **3.6 LINEAMIENTOS FINANCIEROS**

Debido a que en la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, se ha detectado dificultades para la preparación, presentación de los Estados Financieros y controles en materia financiera, se presenta la siguiente propuesta en el que se brindan lineamientos básicos para efectuar los mismos.

#### **3.6.1 ESTADOS FINANCIEROS**

Existen varias clases de estados financieros, sin embargo se presentaran lineamientos para el análisis de: *estado de resultados y balance general*.

Los directivos de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, necesitan contar con información financiera actualizada y útil para tomar decisiones, correspondiente sobre sus futuras operaciones. La información financiera de la institución, se registra en el balance general, sin embargo las transacciones que ocurren durante el periodo fiscal alteran los saldos de estas cuentas, por lo que los cambios deberán reportarse periódicamente en los estados financieros.

Sin embargo, se presentan dificultades para elaborar, preparar y presentar los estados financieros de la municipalidad, debido generalmente a la inadecuada aplicación u omisión de la normativa técnica y legal sobre el estado financiero, lo que hace difícil e inadecuada la interpretación de los mismos.

### **3.7 CONTROL FINANCIERO**

Comprenderá el plan de organización, los métodos y medidas adoptadas para salvaguardar los bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad y promover la eficiencia operacional fomentando políticas administrativas preescritas. Esto significa contar con:

1. Un sistema de contabilidad competente.
2. Una inspección constante a través de informes diarios, semanales, quincenales y mensuales.

3. Un sistema de control presupuestario que refleje las variaciones y análisis de las diversas acciones.
4. El mantenimiento de un sistema de registro y de duplicación.
5. Un sistema administrativo controlado por medio de funciones, responsabilidades, obligaciones claramente establecidas y dadas a conocer por escrito, contenidos en el manual de organización.

También es necesario contar con controles financieros y contables de autorización, registro y procedimientos de custodia, para facilitar la eficiencia y lograr desaparecer cualquier posibilidad de fraude. Una inspección administrativa y evaluaciones periódicas, significa contar con mecanismos de comprobación del presupuesto, sistemas de costos y el trabajo constante del departamento de Auditoría Interna.

Para que las actividades se realicen de un modo ordenado, especialmente para proteger los activos, asegurar la exactitud y veracidad de los registros será necesario implementar controles financieros internos en las siguientes áreas:

1. Control legal: ayudará a establecer que los procedimientos fueron realizados y aplicados conforme a normas legales establecidas. Para el efecto se utilizará lo establecido en las leyes, códigos, acuerdos, estatutos instituciones como la Contraloría de Cuentas de la Nación, Finanzas Públicas y otras afines. Para el efecto el Director Financiero contará con la Unidad de Asesoría Legal, quienes serán los que le dicten las directrices a seguir.
2. Control de Gestión: examinará la eficiencia y eficacia de la administración municipal y la administración de los recursos por medio de indicadores como: inversión social y pública, rentabilidad, impacto social, desempeño, entre otros. Y será efectuada en cuatro etapas:

- En el desarrollo de propuestas de proyectos de inversión pública y de beneficio social.
- En acciones de verificación: en la ejecución presupuestaria, asignación y avance de los proyectos.
- Evaluación de la calidad y cantidad del accionar a los compromisos municipales y políticos contraídos.
- Evaluación y monitoreo constante del trabajo y de autoridades municipales de turno.

El control de gestión, será efectuado por personas externas a la municipalidad, siendo los medios para la verificación de este control:

1. Instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
  2. La sociedad civil por medio de auditoria social.
3. Control financiero: para establecer si los estados financieros reflejan la situación financiera, el resultado de sus operaciones y el flujo de efectivo. Este control lo realizarán
    - 3.1 Auditoría interna
    - 3.2 Las autoridades municipales
  4. Control de resultados: cumplimiento de las metas y objetivos en los planes y programas establecidos. El medio de verificación para este control es:
    - 4.1 Las partidas presupuestarias
    - 4.2 El cumplimiento de la programación incluido en el Plan de Desarrollo Integral del Municipio.
  5. Control y revisión de cuentas: análisis detallado de los documentos de tipo legal, técnico, financiero y contable que incluyan las operaciones realizadas durante un período determinado. La verificación de este control estará a cargo de:

5.1 La Auditoria Interna

5.2 Los informes elaborados para la Contraloría de Cuentas de la Nación

6. Evaluación del control interno: servirá para determinar el nivel de confianza que las autoridades pueden otorgar el nivel de eficiencia y eficacia en el trabajo realizado. Se aplicará al área financiera especialmente al Director y sus funcionarios. Este control puede ser realizado por:

6.1 Auditor Interno

6.2 El Alcalde Municipal

6.3 La Corporación Municipal

El trabajo de la Dirección Financiera, estará sujeto a restricciones que ameritan un riguroso control, especialmente porque la mayoría de procedimientos están delimitados y restringidos legalmente, debido a la inspección constante que sobre ésta recae, ya que se encuentran regidas por una serie de leyes, códigos y reglamentos que norman los aspectos financieros, dicha fiscalización se enfoca en evaluar la transparencia de las operaciones, así como la calidad del gasto público ejecutado por medio del presupuesto municipal.

El presupuesto dentro de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, es y será el instrumento legal por medio del cual se controlan los ingresos y egresos, de conformidad con el código municipal, es el Alcalde Municipal asesorado por las comisiones de finanzas y funcionarios municipales quién formula el presupuesto el cual es sometido a la consideración del Concejo Municipal para su aprobación.

El presupuesto general se realiza cada año y se prevén los recursos humanos, físicos, materiales y financieros para la ejecución de los distintos proyectos que se tienen contemplados realizar en cada período.

## CONCLUSIONES

1. Como parte del proceso de administración y consolidación financiera del sector público, la municipalidad de Santa Catarina Pinula, implementó en el mes de Enero de 2006, la propuesta de Creación de la Dirección de Finanzas, tal como se establece en el artículo 97 del Código Municipal.
2. El acelerado aumento de los ingresos municipales de los últimos años, ha generado un notable desarrollo y progreso en el municipio de Santa Catarina Pinula, lo que permite que los ingresos sean invertidos en beneficio de la sociedad pinulteca. Sin embargo, la gestión de la Tesorería Municipal, se centra en la operativización del sistema financiero, situación que afecta la labor de tipo gerencial la cual es nula, por lo que las autoridades municipales carecen de información precisa y oportuna para la adecuada toma de decisiones. Con esto se da cumplimiento a la hipótesis número cuatro del plan de investigación.
3. La municipalidad cuenta a la fecha con una alta cartera de cuentas por cobrar, debido a la falta de una unidad que se preocupe de contactar y darle seguimiento a los cobros pendientes, que planifique estrategias de cobro adaptadas a los diferentes casos y acorde con la capacidad de pago de los vecinos, que se interese por obtener éstos pagos para aumentar los ingresos propios.
4. En la Tesorería Municipal no se tienen claramente definidas las atribuciones de cada empleado, la autoridad y responsabilidad está centralizada en el Tesorero, lo que repercute en un trabajo poco equitativo y evasión de responsabilidades en algunos puestos de trabajo. Con ello, se da

cumplimiento a la hipótesis número dos que fuera planteada en el plan de investigación.

5. La única herramienta de control que utiliza la tesorería municipal, lo constituye el presupuesto, las direcciones y jefaturas existentes carecen de herramientas de planificación y control administrativo.
6. No existe un programa de capacitación para el personal del área financiera, lo que genera pérdida de recursos, derivado de errores constantes.
7. No hay supervisión del trabajo que se realiza en el área financiera por parte de los jefes, situación que provoca errores constantes que generan pérdida de tiempo y dinero.

## RECOMENDACIONES

1. Efectuar el análisis y evaluación del funcionamiento de la estructura organizacional implementada, como mínimo dos veces al año. Dicha evaluación estará a cargo del Director de Finanzas.
2. Delegar en el Director de Finanzas, el trabajo de tipo gerencial, de asesoría, que efectúe una constante innovación de los procesos de trabajo, de elaborar planes, programas, proyectos, estrategias y políticas encaminados a custodiar los bienes municipales, de aumentar los ingresos y de controlar de manera eficiente el gasto.
3. Implementar la sección de Cartera Morosa en el departamento de Tesorería, tal como se especificó en la propuesta, que será responsable de recuperar las cuentas por cobrar, darle el seguimiento a efecto de incrementar los ingresos municipales, estableciendo para el efecto el procedimiento de cobro apegado a las leyes y disposiciones en materia legal.
4. Proporcionar por escrito las atribuciones a los empleados, así como las responsabilidades derivadas del puesto que ocupan, el cual se encuentra claramente definido en descripción técnica de puestos propuesta en el capítulo 3, la cual ayudará a describir, orientar e informar sobre las atribuciones, nivel de responsabilidad y autoridad, de cada puesto de trabajo que integrará la Dirección de Finanzas, y dar a conocer a los empleados la nueva estructura

5. La Dirección financiera debe implementar controles permanentes en:  
La administración de los activos para asegurarse que los fondos se inviertan inteligentemente.  
En la obtención de fondos para prever que las salidas no excedan las entradas y así evitar el endeudamiento.  
En controles financieros las acciones propuestas con medidas para salvaguardar los bienes, verificar la exactitud de los datos y promover la eficiencia operacional.
  
6. Establecer programas de capacitación específicos al área financiera. Estos deberán proporcionarse constantemente y cubrir los temas legales, administrativos y financieros.
  
7. Establecer una supervisión y evaluación constante del personal, con el objeto de retroalimentar y disminuir los errores cometidos por los empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 12-2002 Código Municipal. Guatemala, Año 2002.
2. Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala, 1985
3. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II. Volumen II. Tercera edición. Departamento de publicaciones. Guatemala, 1996. 113 páginas.
4. Gitman, Lawrence J.. Fundamentos de Administración Financiera. Séptima Edición. Editorial Oxford University Press Harla. México 1997
5. Gómez Morfin, Joaquín. El control interno en los negocios. Fondo de cultura económica. Sexta Edición. México 1968. 180 Páginas
6. Koontz Harold & Heinz Weirich. Administración. Una perspectiva global. Onceava Edición. Editorial Mc-Graw Hill. México 1999. 796 páginas.
7. Ministerio de Finanzas Públicas. Manual de Administración Financiera Integrada Municipal. MAFIM. Guatemala, Año 2003.
8. Municipalidad de Santa Catarina Pinula. Memoria de labores 2000-2004 Revista una administración responsable. Año 2003

9. Van Horne, James C. & John M Wachowicz, Jr.. Fundamentos de Administración Financiera. Octava Edición. Prentice Hall. México 1994. 859 Páginas.

