

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y REDISEÑO DE LOS
PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS POR LA UNIDAD DE BOLETO
DE ORNATO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

DORCAS CONSUELO MORALES RODRÍGUEZ

ASESORADO POR: ING. CÉSAR AUGUSTO AKÚ CASTILLO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADORA	Inga. María Del Rosario Colmenares De Guzmán
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón De León
EXAMINADOR	Ing. Edwin Danilo González Trejo
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y REDISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS POR LA UNIDAD DE BOLETO DE ORNATO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 31 de agosto de 2005

Dorcas Consuelo Morales Rodríguez

AGRADECIMIENTOS A:

Dios y su Hijo Jesucristo

Por su amor y misericordias incomparables, por estar conmigo en todo momento y porque sus promesas son una realidad en mi vida.

Mis padres

Felipe Obispo Morales Ajpop y Sofía Evangelina Rodríguez de Morales (Q.E.P.D), por su amor, confianza, apoyo y ejemplo. Dedico este triunfo a la memoria de mi madre.

Mis hermanas

Evelyn y Maria Alejandra, porque sus palabras me alentaron a seguir adelante, por su amor fraterno y compartir conmigo los buenos y malos momentos.

Mi cuñado y mis sobrinos

Edgar Orlando, Sofy y Edgarcito, por su apoyo incondicional y el cariño que les tengo.

Mi abuelita

Maria Crispina Vda. De Morales (Q.E.P.D), por sus buenos deseos, sabios consejos, su nobleza y ejemplo.

Mis tíos y primos

Por sus buenos deseos y el cariño que me demuestran, en especial a todos aquellos que me brindaron su apoyo incondicional.

Raúl Carballo

Por su ayuda y apoyo incondicional.

Los Ingenieros

César Augusto Akú y Miriam Patricia Rubio,
por su dedicación en la asesoría y revisión del presente trabajo de graduación.

La Empresa DHV Consultants

Por brindarme su ayuda y colaboración.

Mis compañeros y amigos

Porque su ayuda y amistad no faltaron en ningún momento.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVII

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1	Reseña Histórica.....	1
1.1.1	Municipalidad de Guatemala.....	1
1.1.2	Unidad de Boleto de Ornato.....	2
1.1.2.1	Misión.....	3
1.1.2.2	Visión.....	3
1.1.2.3	Leyes.....	4
1.1.2.3.1	Decreto 121-96 del Congreso de la República de Guatemala	4
1.1.2.3.2	Decreto 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala	4
1.1.2.3.3	Código municipal de la República de Guatemala	5
1.2	Estructura organizacional de la Unidad de Boleto de Ornato.....	5
1.2.1	Unidad ejecutiva.....	6
1.2.2	Unidad generadora.....	7
1.2.3	Unidad de planillas y bancos.....	8
1.2.4	Unidad de gabinete y campo.....	8

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1	Antecedentes generales.....	11
2.2	Análisis organizacional.....	11
2.2.1	Análisis del organigrama de la Unidad de Boleto de Ornato.....	11
2.2.2	Recursos con que cuenta para su funcionamiento.....	13
2.2.2.1	Recurso material.....	13
2.2.2.2	Recurso económico.....	13
2.2.2.3	Recurso humano.....	13
2.3	Procesos para desempeñar funciones.....	14
2.3.1	Unidad de atención al público.....	14
2.3.2	Venta de boletos en Muni-ingresos y Minimunis.....	14
2.3.3	Venta de boletos en centros autorizados.....	15
2.3.4	Venta de boletos por planilla.....	16
2.3.5	Entrega de boletos por planilla.....	17
2.3.6	Trámite de expedientes a Juzgado de Asuntos Municipales	18
2.3.2	Unidad generadora.....	19
2.3.2.1	Sección de planillas y bancos	19
2.3.2.1.1	Liquidación.....	19
2.3.2.1.2	Surtido de remesas	20
2.3.2.1.3	Emisión de boletos por planilla.....	21
2.3.2.1.4	Pérdida de uno o más boletos por centros autorizados	22
2.3.2.2	Sección de gabinete y campo.....	23
2.3.2.2.1	Barrido de zonas.....	23
2.3.2.2.2	Inspección.....	23
2.3.2.2.3	Entrega de avisos y notificaciones.....	24

3. ANÁLISIS Y PROPUESTA DEL DISEÑO

3.1	Justificación del rediseño de procedimientos críticos.....	25
	de la Unidad de Boleto de Ornato.	
3.2	Rediseño de procedimientos críticos.....	25
3.2.1	Actualización de la base de datos.....	27
3.2.2	Venta de boletos por planilla.....	30
3.2.3	Entrega de avisos y notificaciones.....	33
3.2.4	Surtido de remesas.....	36
3.2.5	Liquidación	40
3.2.6	Venta de boletos en centros autorizados.....	45
3.3	Organización del personal.....	48
3.3.1	Perfil del personal y requerimiento de los puestos.....	48
3.4	Controles administrativos.....	55
3.4.1	Programación de trabajo	55
3.4.2	Control de ordenes de trabajo.....	59
3.4.3	Informe de actividades realizadas.....	61
3.4.4	Informe de retraso de actividades.....	61
3.5	Decreto 121-96 del Congreso de la República.....	64
3.5.1	Exigibilidad del arbitrio de ornato.....	64
3.5.2	Obligación de presentar constancia.....	64
3.5.3	Exenciones.....	65

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE DISEÑO

4.1	Procedimientos críticos.....	67
4.1.1	Unidad de atención al público.....	67
4.1.2	Unidad generadora.....	68
4.1.2.1	Unidad de gabinete y campo.....	68
4.1.2.2	Unidad de panillas y bancos.....	69

4.2	Organización del personal.....	72
4.2.1	Requerimiento del puesto.....	72
4.2.2	Perfil del personal.....	73
4.3	Controles administrativos.....	74
4.3.1	Unidad de atención al público.....	74
4.3.1.1	Control de ordenes de trabajo.....	74
4.3.1.2	Informe de actividades realizadas.....	74
4.3.2	Unidad generadora.....	75
4.3.2.1	Unidad de gabinete y campo.....	75
4.3.2.1.1	Programación de trabajo.....	75
4.3.2.1.2	Informe de actividades realizadas.....	75
4.3.2.1.3	Informe de retraso de actividades.....	76
4.3.2.2	Unidad de planillas y bancos.....	76
4.3.2.2.1	Programación de trabajo.....	76
4.3.2.2.2	Control de ordenes de trabajo.....	77
4.3.2.2.3	Informe de actividades realizadas.....	78
4.3.2.2.4	Informe de retraso de actividades.....	78

5. SEGUIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

5.1	Plan de observación.....	79
5.1.1	Unidad generadora.....	79
5.1.1.1	Unidad de gabinete y campo.....	79
5.1.1.2	Unidad de planillas de bancos.....	80
5.1.2	Unidad de atención al público.....	80
5.2	Análisis comparativo.....	82
5.2.1	Unidad generadora.....	82
5.2.1.1	Unidad de gabinete y campo.....	82
5.2.1.2	Unidad de planillas y bancos.....	82

5.2.2	Unidad de atención al público.....	83
5.3	Aplicación de mejoras.....	83
CONCLUSIONES.....		89
RECOMENDACIONES.....		91
BIBLIOGRAFÍA.....		93
ANEXOS.....		95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama de la división administrativa	9
2	Símbolos del organigrama de procedimientos.....	26
3	Diagrama de procedimiento actualización de la base de datos.....	29
4	Diagrama de procedimiento venta de boletos por planilla.....	32
5	Diagrama de procedimiento entrega de avisos y notificaciones.....	35
6	Diagrama de procedimiento surtido de remesas.....	38
7	Diagrama de procedimiento liquidación.....	43
8	Diagrama de procedimiento venta de boletos en centros.....	47
	autorizados	
9	Modelo de una orden de trabajo.....	60
10	Modelo de informe de actividades realizadas.....	62
11	Modelo de informe de retraso de actividades.....	63

TABLAS

I	Requerimiento de puesto de coordinador ejecutivo.....	51
II	Requerimiento de puesto jefatura de unidad generadora.....	52
III	Requerimiento de puesto jefatura de unidad de planillas y.....	53
	bancos	

IV	Requerimiento de Puesto Jefatura de Gabinete y Campo.....	54
V	Programación de Trabajo Unidad de Gabinete y Campo.....	57
VI	Programación de Trabajo Unidad de Planillas y Bancos.....	58

GLOSARIO

Acta de solvencia o finiquito Es entregada por el departamento de auditoría de la Municipalidad de Guatemala, con el fin de solventar a la Unidad de Boleto de Ornato por la pérdida o extravío de uno o más boletos.

Aviso Es generado por la sección de gabinete y campo con el fin de informar o recordar a la empresa o persona individual respecto del cumplimiento del pago de arbitrio de ornato.

Cedula de notificación Es una hoja que forma parte del expediente de juzgado, su fin es dejar constancia del documento legal entregado.

Documento de pago Puede ser un cheque, notas de crédito o débito; boleta de depósito bancaria, en la que se acredita a la cuenta municipal de boleto de ornato; nota de transferencia de fondos, entre cuenta general hacia la cuenta de boleto de ornato, utilizado para pago de boletos de ornato de los empleados municipales a quienes se les descontó el valor correspondiente de su salario; es proporcionado por cualquier centro autorizado.

Expediente de juzgado	Es emitido por el Juzgado de Asuntos Municipales, en base al incumplimiento de lo que el Decreto 121-96 establece respecto al pago de arbitrio de ornato. Está formado, inicialmente, por una hoja de expediente, un reporte y una cédula de notificación. Debe ser firmado por el Juez y el Secretario del Juzgado de Asuntos Municipales. Se complementa con las resoluciones de Juzgado hasta el respectivo cierre o archivo del mismo.
Hoja de remesa	Formulario que sirve para documentar el procedimiento de surtido de remesas, indica la cantidad de boletos que la sección de Talonarios se entrega a la sección de planillas y bancos. Es realizada, directamente, por la sección de Talonarios de la Municipalidad de Guatemala.
Modelo-P	Formulario que sirve para realizar el procedimiento de Liquidación. Es realizado por la Unidad de Boleto de Ornato ingresando los datos que correspondientes.
Pase de salida	Formulario de control entregado por la sección de Talonarios a la sección de planillas y bancos en el momento de efectuarse el procedimiento de surtido de remesas, sirve

para presentarlo y entregarlo al personal de seguridad que se encuentre en la puerta de la Municipalidad de Guatemala, con el fin de justificar la salida de Formularios.

Reporte

Es generado con el fin de dar a conocer al Juez de Asuntos Municipales las infracciones cometidas por una empresa o persona individual.

Temporada ordinaria

Se define como temporada a los meses en que se cobra el arbitrio de ornato sin incurrir en multa, normalmente comprende los meses de enero y febrero, puede extenderse a marzo si el Concejo Municipal lo aprobara.

RESUMEN

La unidad de Boleto de Ornato es una entidad pública que basa todas sus actividades en lo que establece, norma y rige el Decreto 121-96 del Congreso de la República. Todos los ingresos captados por esta Unidad son invertidos en la construcción de pasos a desnivel, jardinería de la vía pública y otros servicios que se convierten en beneficios para los residentes de la capital.

Al determinar la importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad u organización, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales y el rediseño de los procedimientos críticos, estableciendo una definición clara de las funciones, puestos, cargos y las responsabilidades de cada miembro de la Unidad de Boleto de Ornato, así como la actividad de la organización y todos los procedimientos actuales, esclareciendo todas las posibles dudas o áreas de responsabilidad indefinida lo cual es el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que se requieren para ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

Con el rediseño de Procedimientos críticos se logra determinar que áreas son las encargadas de efectuarlos, así como la responsabilidad que cada miembro de cada sección adquiere al delegársele una función dentro del área específica donde se desenvuelve. El control y la retroalimentación necesarios, para que cada sección se desarrolle, dependerá del compromiso que adquiera la coordinación de la Unidad de Boleto de Ornato con la mejora continua y el desarrollo de procedimientos que permitan eficiencia y eficacia al obtener resultados.

Al encontrarse información básica registrada y transmitida sin distorsión referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no, adecuadamente.

El grado de motivación que tenga cada elemento de la Unidad es muy importante, ya que, de ello dependerá el compromiso que adquiera con la misma a momento de ejecutar las tareas asignadas.

OBJETIVOS

General

Analizar la situación actual y rediseñar los procedimientos de la Unidad de Boleto de Ornato de la Municipalidad de Guatemala, con el propósito de optimizar los recursos con que cuenta la unidad, así como dar mayor eficiencia en sus servicios.

Específicos

1. Crear la base para la agilización de los servicios que presta la unidad de Boleto de Ornato de la Municipalidad de Guatemala.
2. Contribuir para evitar atrasos en la realización de las funciones de las diferentes secciones y unidades que componen la Unidad de Boleto de Ornato.
3. Dar una descripción general de la Unidad de Boleto de Ornato de la Municipalidad de Guatemala.
4. Analizar lo establecido en el Decreto 121-96 del Congreso de la República para respaldar las actividades que desempeña la Unidad de Boleto de Ornato de la Municipalidad de Guatemala.
5. Establecer y documentar los procedimientos y funciones de la Unidad de Boleto de Ornato de la Municipalidad de Guatemala.

6. Tener un flujo eficiente de información íntegro a través de las diferentes áreas de la Unidad de Boleto de Ornato de la Municipalidad de Guatemala.

7. Contribuir en la obtención de beneficios en cuestión de tiempos y acceso a la información.

INTRODUCCIÓN

La unidad de boleto de ornato de la Municipalidad de Guatemala es la encargada de implementar una serie de estrategias basándose en el Decreto 121-96 del Congreso de la República, para que cada ciudadano que radica en el perímetro capitalino cumpla con el pago del Arbitrio de Ornato, lo que le da derecho a exigir una ciudad más limpia, mejora en los servicios públicos, áreas verdes entre otras, a través de la inversión de los fondos que se perciben.

Al implementar un sistema de control en la unidad, se debe analizar la situación actual y rediseñar los procedimientos utilizados, básicamente, para actualizar el manual de normas procedimientos y funciones, en donde se incluirán toda la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de la unidad administrativa y estrategias que se utilizan para que cada persona cancele su boleto de ornato, procedimientos internos de la unidad, sistemas de cobros, etc. además, establecer los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y empresariales.

El análisis y rediseño se realiza para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información acerca de políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en la unidad de boleto de ornato.

En todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, se debe preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuáles son los que forman el pilar para poder desarrollar, adecuadamente, sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. La unidad de boleto de ornato ante la necesidad de un documento que respalde la manera adecuada de llevar a cabo diferentes procedimientos y actividades da a conocer las condiciones que prevalecen y en base a ellas desarrollar el Manual de Normas, Procedimientos y Funciones que permita la simplificación y el correcto desarrollo de sus actividades.

Se elaboran diagramas de los procedimientos críticos de cada sección que integran a la Unidad, documentando información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información acerca de políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades.

Se reestructura el orden administrativo, jerárquicamente, delimitando responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Reseña histórica

1.1.1 Municipalidad de Guatemala

La administración de gobiernos es de origen romano, pero el término municipio, sinónimo de ayuntamiento y consejo, surge de la edad media. De manera que la organización municipal es uno de los legados de la Colonia Española. El 25 de julio de 1,524, don Pedro de Alvarado fundó Iximche, la primera capital y formó el primer ayuntamiento.

El 22 de noviembre de 1,527 don Pedro de Alvarado asienta la ciudad en el Valle de Almolóniga, inicia la organización del ayuntamiento y da posesión a las autoridades correspondientes. El 29 de diciembre de 1,775 la ciudad se asienta en el Valle de la Ermita, desde entonces fue la sede de la capitania general.

Las primeras familias construyeron sus casas donde ahora esta la Iglesia de la Parroquia, zona 6, el primer Edificio Municipal consistía en una casa grande y rústica con techo de paja, en el Barrio de la Parroquia.

Desde 1,895 hasta los terremotos de 1,917-1,918 La Municipalidad estuvo en el edificio llamado Portal del Señor, el cual se ubicaba en el sitio donde actualmente se encuentra el Palacio Nacional.

Otros domicilios de la Alcaldía, todos en la zona 1, fueron los siguientes: 6ª. avenida y 9ª. calle, luego se paso a la 4ª. avenida y 9ª calle, desde 1,958 tuvo sede en la 8ª calle y 5ª avenida, frente al parque centenario. El proyecto de construcción de una nueva sede la hizo el alcalde Martín Prado Vélez (1,949-1,951), pero fue hasta 1,954 cuando se inició la construcción del actual Palacio Municipal, bajo la administración del alcalde Juan Luis Lizarralde (1,952-1,954).

El edificio actual comenzó a funcionar en 1,958. La Municipalidad fue el primer edificio del centro cívico, una de las construcciones más modernas y funcionales de Centro América. El proyecto fue de los Arquitectos Roberto Aycinena y Pelayo Llarena Murúa.

1.1.2 Unidad de Boleto de Ornato

El arbitrio de Ornato fue creado durante el gobierno de José María Reyna Barrios, quien tomo posesión el 15 de marzo de 1,892. Este presidente Guatemalteco tenía el ideal de convertir a la Ciudad de Guatemala, según sus propias palabras “en un pequeño París”

El 17 de octubre de 1,939 el General Jorge Ubico autorizó ésta ley con el nombre Catastro de ornato. El 14 de mayo de 1,946 ésta ley fue reformada con el nombre de arbitrio de ornato por el Presidente Juan José Arévalo.

El 3 de diciembre de 1.960, se publican nuevamente reformas a la ley del arbitrio de ornato, las cuales fueron autorizadas por el presidente Idígoras Fuentes. Luego el 15 de enero de 1.973 se crea una nueva reforma a la ley por el General Jorge Arana Osorio.

El 29 de diciembre de 1,983 se crea el reglamento para el control y recaudación del ornato de las municipalidades mediante el Acuerdo Gubernativo 11-31.

Finalmente el 1 de enero de 1.997 el Congreso de la República aprobó el Decreto 121-96 en el que se establece la creación del arbitrio denominado Boleto de Ornato, cuya recaudación quedo a cargo de las municipalidades del país.

A partir de la emisión del referido Decreto, la Municipalidad de Guatemala ha podido realizar una recaudación del arbitrio de ornato, utilizando para el efecto un grupo de personas encargadas de tal fin, pertenecientes a la Coordinadora de Boleto de Ornato. A partir del año 2.005 fue cambiado el nombre por la Unidad de Boleto de Ornato basándose en la integridad de sus funciones.

1.1.2.1 Misión

Promover la divulgación y velar por el estricto cumplimiento de lo que establece la ley del Arbitrio de Ornato en el Decreto 121-96 del Congreso de la República de Guatemala.

1.1.2.2 Visión

Actuar con objetividad, imparcialidad y con apego al principio de legalidad, en los términos que la ley establece, para la modernización, incremento y automatización del cobro de los ingresos del Arbîtrio de Ornato de la Municipalidad de Guatemala.

1.1.2.3 Leyes

1.1.2.3.1 Decreto 121-96 del Congreso de la Republica de Guatemala

El Decreto 121-96 consta de 17 artículos, los cuales rigen las actividades realizadas por la Unidad de Boleto de Ornato, ya que establecen y definen las características de los contribuyentes, el tiempo para realizar el pago de dicho arbritrio, las sanciones por no realizarlo en el tiempo establecido y a su vez establece una tabla de salarios, la cual sirve al contribuyente para saber que valor de boleto le corresponde pagar según los ingresos mensuales que recibe.

1.1.2.3.2 Decreto 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala

El organismo encargado del control y fiscalización de los ingresos y gastos del Estado y las municipalidades es la Contraloría de Cuentas. Èsta institución tiene también a su cargo fiscalizar a cualquier otra entidad que reciba fondos públicos.

La contraloría de cuentas es quién provee de los formularios oficiales 7B, o Boletos de Ornato a la Municipalidad de Guatemala, quién a su vez provee a la Unidad de Boleto de Ornato para el cobro respectivo del arbritrio.

La Contraloría de Cuentas en su Ley orgánica según el Decreto número 31-2002 en el artículo número 39 y numeral 15 tiene por objeto establecer las sanciones por pérdida o extravío de un formulario oficial, para este efecto un formulario 7-B que es el que corresponde al Boleto de Ornato.

1.1.2.3.3 Código Municipal de la República de Guatemala.

Tiene por objeto dar los lineamientos para velar por la Institución Municipal con motivo de la ejecución y prestación integral de servicios a la Comuna Capitalina. Comprende las reglas de orden técnico y administrativo necesarias para el buen funcionamiento de la institución.

1.2 Estructura organizacional de la Unidad de Boleto de Ornato

La estructura organizacional de la Unidad de Boleto de Ornato se divide en unidades, estando todas bajo el mando y supervisión directa de la Coordinación, quien es la máxima autoridad de la unidad, ésta dirige y supervisa todas las actividades técnicas y administrativas de la Unidad, es quien se comunica directamente con las Autoridades Municipales para rendir informe de Ingresos y estrategias que se ejecutan, sus colaboradores son:

Secretaria: Realiza todas las funciones secretariales de redacción, archivo de documentos, y envío de correspondencia, además lleva el control de la bitácora de la Unidad.

Jefe de unidad de desarrollo de sistemas: Es el encargado de coordinar y dirigir el desarrollo del sistema de software para almacenar los datos de todos los contribuyentes.

Jefe de la unidad ejecutiva: Es el encargado de coordinar y supervisar las actividades técnicas de la coordinadora. A su cargo están las unidades generadora, de atención al público y tiene como colaboradores a la unidad de asesoría legal y de desarrollo y sistemas.

Jefe de la unidad de asesoría legal: Es el responsable de resolver los problemas legales que se pueden presentar por morosidad. Está conjuntamente coordinado con el Juzgado de Asuntos Municipales.

Conserje: Planifica y lleva a cabo la limpieza de las instalaciones de la Unidad..

1.2.1 Unidad ejecutiva

Ésta jefatura es la encargada de dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades técnicas y generadoras de la Unidad, se encuentra bajo el mando directo de la coordinación y tiene a su mando la unidad generadora.

Dentro de ésta unidad se encuentran clasificados los siguientes elementos:

Jefe de la unidad generadora: Controla y asesora las actividades de las secciones de planillas y bancos y la de gabinete y campo y desarrolla informes financieros para la coordinación.

Jefe de unidad de atención al público: Es el responsable de coordinar la atención al público para resolver dudas, así mismo coordina los trámites de expedientes al Juzgado de Asuntos Municipales, esto es realizado en los meses de abril a diciembre. En los meses de la temporada ordinaria (enero – febrero, y si el Consejo Municipal extendiera prorroga el mes de marzo) ejecuta el procedimiento de venta de boletos por planillas. Se puede decir que la Unidad de atención al público es quien representa a la Unidad de Boleto de Ornato frente al contribuyente.

Ésta unidad está conformada por:

Dos Oficiales décimos de juzgado: Son los responsables de atender al público que se presenta después de haber recibido un requerimiento para tramitar los expedientes del juzgado de asuntos municipales. También cooperan con los procedimientos de liquidaciones y surtido de remesas. En los meses de la temporada se encargan de la recepción de planillas del procedimiento de la venta por planillas.

Un Técnico de apoyo: Colabora con los oficiales en los trámites a expedientes a juzgado y en los procedimientos de venta de boletos por planillas.

1.2.2 Unidad generadora

La unidad generadora esta conformada por los siguientes elementos:

Jefe de sección de planillas y bancos: Es el encargado de coordinar las diferentes estrategias y procedimientos como digitalización de planillas, liquidación, actualización de la base de datos y apoyo a juzgado municipal a través del procedimiento de generación de multas y requerimientos de pago.

Jefe de sección de gabinete y campo: Es el encargado de coordinar las rutas de entregas de notificaciones y requerimientos de pago, así como determinar los monitoreos que deben realizarse a instituciones bancarias que realicen trámites que requieran el pago del arbitrio.

1.2.3 Unidad de planillas y bancos

La unidad de planillas y bancos está conformada por:

Seis Técnicos de apoyo: Son los encargados de la digitalización de planillas, verifican el pago de planillas de las empresas y resuelven dudas vía telefónica.

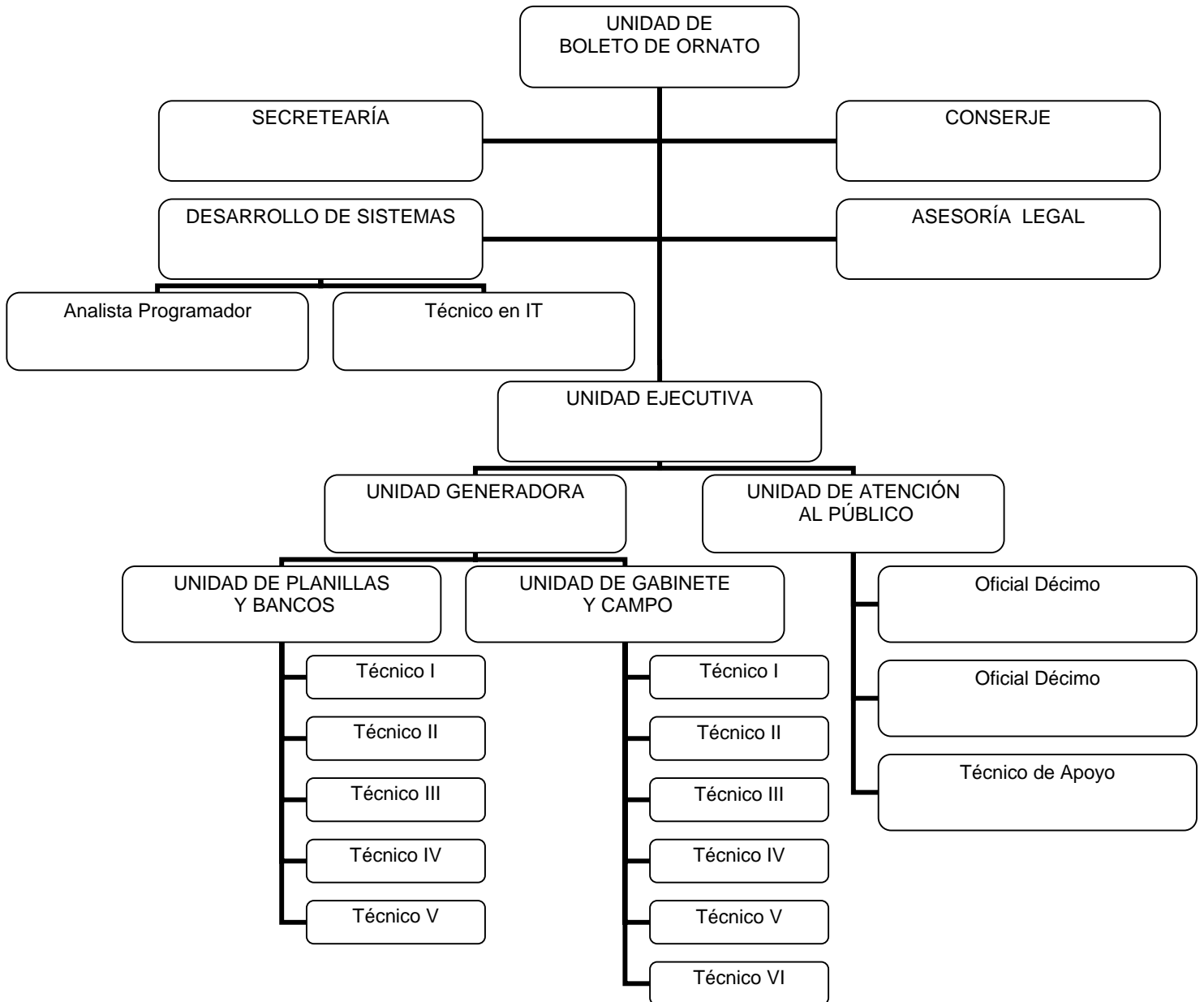
1.2.4 Unidad de gabinete y campo

Está conformada por:

Cinco Técnicos de apoyo: Son los encargados de visitar empresas, entregar avisos y requerimientos de pago, monitoreo de entidades donde se realicen trámites que requieran como requisito la presentación del comprobante de arbitrio de Ornato (Boleto de Ornato) según lo establece el Decreto 121-96.

A continuación se presenta el organigrama establecido por la Unidad de Boleto de Ornato, definiendo la posición de cada Unidad en el mismo.

Figura 1. Organigrama de la División Administrativa



Fuente: División Administrativa Unidad de Boleto de Ornato

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Antecedentes generales

2.2 Análisis organizacional

2.2.1 Análisis del organigrama de la Unidad de Boleto de Ornato

Las organizaciones se pueden clasificar de acuerdo con tres características principales:

- Si su producción consiste en productos físicos o servicios.
- Si su propiedad y control son de carácter privado o si están controladas públicamente
- Si se operan con el fin de obtener beneficios o si son no lucrativas.

A éste respecto se puede afirmar que la Unidad de Boleto de Ornato, es una entidad de orden público que opera con el fin de obtener beneficios para apoyar el desarrollo económico y social de Guatemala, por tanto es una combinación de las dos últimas características de las organizaciones.

La estructura organizacional determina las relaciones oficiales entre los miembros de la unidad en términos de responsabilidad en las diferentes tareas que han de efectuarse y hasta que punto algunos pueden tener autoridad sobre otros, así como la clase de autoridad que se les otorgue, sea jerárquica, técnica o funcional; por tal razón, la unidad de boleto de ornato de la Municipalidad de

Guatemala puede ser considerada como una organización de **Tipo Mixta**, ya que en ciertos niveles de la misma, se trabaja bajo aspectos funcionales mientras que existen otros que se distinguen por los procesos de trabajo.

Por lo cual la organización está catalogada como un tipo de organización formal por considerarla la más adecuada para el tipo de trabajo que realiza. Además se puede decir que se tiene una división de trabajo definida, ya que se considera que cuanto más se divide el trabajo y una persona realiza continuamente la misma tarea se obtiene mayor eficiencia, habilidad y destreza.

Es en el nivel de dependencias donde se debe poner énfasis para que los procedimientos se lleven a cabo de acuerdo a las normas y políticas formuladas. Se deben tomar en cuenta los siguientes factores: grado de conocimiento, capacidad administrativa, así como las características generales de un líder, ya que si no se cumplen con éstas con mayor dificultad se logrará acceder al grado deseado de respuesta desde los niveles inferiores.

Dentro del esquema orgánico ubicado en la división administrativa, es necesario analizar y verificar el tramo de control de cada unidad, así como verificar el cumplimiento y respeto de los niveles jerárquicos establecidos. Podemos observar que dicha sección depende única y exclusivamente de la jefatura de la Unidad, y de ella dependen cinco unidades que son:

- a) Unidad ejecutiva
- b) Unidad generadora
- c) Unidad de planillas y bancos
- d) Unidad de gabinete y campo
- e) Unidad de atención al público

2.2.2 Recursos con que cuenta para su funcionamiento

2.2.2.1 Recurso material

Éste rubro en la unidad funciona en base a requerimientos y solicitud de compra a la Municipalidad de Guatemala, las cuales son evaluadas y autorizadas o aprobadas por el departamento designado. Se cuenta con equipo adecuado para el trabajo de digitación, impresión, sellado, y actualización de la base de datos.

2.2.2.2 Recurso económico

La unidad cuenta con una caja chica, de donde egresan los gastos correspondientes a enceres y útiles de oficina, gasolina de vehículos para realizar monitoreos, viáticos semanales de técnicos, y otros gastos únicamente por compra de materiales y repuestos pequeños. Si fuera necesaria una inversión más grande se hace por medio de requerimientos de compra al departamento designado por la Administración Municipal para tal efecto.

2.2.2.3 Recurso humano

En éste rubro la unidad cuenta con 22 personas en los diferentes niveles jerárquicos establecidos en el organigrama, las cuales han tenido preparación previa al ser orientados en las diferentes actividades que se realizan en la Unidad para la cual vaya a pertenecer. Este grupo de personas es el que se encarga directamente de la recaudación del Arbitrio en la ciudad capital, según como lo establece el decreto 121-96 del Congreso de la República.

2.3 Procesos para desempeñar funciones

2.3.1 Unidad de Atención al Público

2.3.1.1 Venta de boletos en Muni-ingresos y Minimunis

Éste procedimiento se efectúa en cualquier caja receptora de la Municipalidad de Guatemala, así como las cajas de las Minimunis ubicadas en distintas zonas de la capital. La sección de talonarios de la Municipalidad es quien provee directamente a las cajas los formularios 7-B para efectuar el cobro del Arbitrio correspondiente.

Particularmente es realizado por personas individuales catalogadas como amas de casa, estudiantes, y aquellas que devengan un salario menor al sueldo mínimo, ya que es el único lugar donde se puede cobrar el arbitrio que según la Tabla de Ingresos que el Decreto 121-96 establece, corresponde a cuatro (Q 4.00) y diez (Q 10.00) quetzales, así como también los valores de quince (Q 15.00), cincuenta (Q 50.00), setenta y cinco (Q 75.00), cien (Q 100.00) y ciento cincuenta (Q 150.00) quetzales, durante la temporada ordinaria, y en la extraordinaria agregándole la multa que corresponde al cien por ciento (100%) del valor original del Boleto, por ejemplo el boleto de diez (Q 10.00) quetzales en temporada ordinaria tendrá un valor de veinte quetzales (Q 20.00) en la extraordinaria.

Éste proceso es llevado a cabo por cajeros municipales que han sido capacitados para el cobro de diferentes arbitrios, incluido el de Boleto de Ornato, por lo cual a la Unidad le corresponde únicamente verificar los ingresos diarios correspondientes a dicho arbitrio para rendir el informe financiero a la Municipalidad de Guatemala.

2.3.1.2 Venta de boletos en centros autorizados

Los centros autorizados son aquellas entidades públicas y privadas, como bancos del sistema, y otras empresas que se dedican al cobro de cuentas ajenas, que aceptan la Invitación que la Unidad hace para participar en el cobro del arbitrio durante y después de la temporada ordinaria, firmando un contrato que establece las condiciones de la relación, estableciendo que por tal efecto de cobro el centro debe descontar el cinco por ciento (5%) de los ingresos totales de los cuales se hará acreedor.

Bajo los lineamientos establecidos en las cláusulas del contrato, el centro únicamente es autorizado para efectuar el cobro del arbitrio que según la tabla de ingresos que establece el Decreto 121-96 corresponde al Boleto de Ornato con valor de quince quetzales (Q15.00) durante la temporada ordinaria, y de treinta quetzales (Q30.00) en temporada extraordinaria, incluyendo el valor de la multa.

Particularmente éste procedimiento es realizado por personas que tienen un ingreso mensual mayor o igual al salario mínimo, ya que podrá pagar el arbitrio de quince (Q 15.00) a ciento cincuenta (Q 150.00) quetzales como lo establece la tabla de ingresos.

La disponibilidad de boletos en éste procedimiento requiere que la Unidad esté abastecida por la Sección de Talonarios para poder a su vez abastecer a cada centro los boletos que requiera según un pronóstico de ventas, y basándose en lo que dice la Ley de la Contraloría de Cuentas dónde establece que la Unidad entregara remesa de Boletos o Formularios 7-B sí y solo sí el centro hubiere liquidado un ochenta por ciento (80%) de la remesa anterior.

Es importante mencionar que en éste procedimiento la base de datos de la unidad no se actualiza automáticamente, ya que hasta el momento que el centro realiza la liquidación de los boletos vendidos se puede tener acceso a los nombres de cada contribuyente, y seguir un procedimiento extra para poder actualizar la base de datos, por lo que se hace necesario que cada centro autorizado entregue copia digital o listado de boletos vendidos a la coordinadora para que ésta pueda descargarla en el sistema y de esta forma mantener actualizada su base de datos, no cumpliendo efectivamente con parte del artículo 10, Decreto 121-96.

2.3.1.3 Venta de boletos de ornato por planilla

Éste es el primer procedimiento realizado directamente por personal de la Unidad de atención al público de la Unidad de Boleto de Ornato, se lleva a cabo en los escritorios 21 y 22 del primer nivel del Edificio Municipal, los cuales han sido designados para tal efecto, así como para resolver dudas a los vecinos y contribuyentes, extender certificaciones de boletos de ornato que han sido extraviados, entre otros.

El procedimiento realizado en base al Artículo 7 del Decreto 121-96, donde se indica que los empleadores están obligados a exigirle al empleado el comprobante de pago del arbitrio de ornato, y, si éste no lo tuviere retener de su salario el valor de boleto que le corresponda según la tabla de ingresos.

Éste proceso se inicia cuando el dueño o representante legal de cada empresa interesada en adquirir los boletos de ornato de todos sus trabajadores acude directamente a los escritorios mencionados presentando el listado según el formato establecido por la Unidad, el cual puede ser obtenido directamente en los escritorios mencionados, en la página de Internet de la Municipalidad de

Guatemala, www.municipalidaddeguatemala.gob.gt, o bien, solicitado vía telefónica para que sea enviado por fax; además debe presentar la fotocopia de la última planilla cancelada del Seguro Social (IGSS) o fotocopia del documento de pago de cada trabajador donde se haga constar los ingresos mensuales, así como también el monto en efectivo o cheque de caja a nombre de la Municipalidad de Guatemala con el total de la sumatoria de los boletos a emitir, tomando siempre en cuenta si es temporada ordinaria o extraordinaria.

La emisión de boletos en éste procedimiento no es instantánea, los boletos se entregan a los tres días hábiles de haber entregado el listado y cancelado el monto, el contribuyente o representante de la empresa se queda con el vale original emitido en el momento de iniciar el proceso, el cual le sirve de garantía para recoger los boletos en el tiempo indicado.

Básicamente es de éste procedimiento donde se generan los demás para el área interna administrativa de la Unidad, ya que seguido de recibir el listado de empleados, éste es enviado a la Unidad de planillas y bancos la cual se encarga de efectuar la emisión de boletos, liquidación de los mismos en el Departamento de Contabilidad de la Municipalidad, etc.

2.3.1.4 Entrega de boletos por planilla

La entrega de los boletos por planillas es un procedimiento que se sigue después de la venta de boletos por planillas. Éste procedimiento es inmediato al de emisión de boletos por planilla.

El delegado o representante de la empresa se presenta después del tiempo estipulado por la Unidad de atención al público (tres días) en el lugar establecido para recoger los boletos de ornato de la planilla presentada con anterioridad, proporcionando el vale que le fue entregado cuando solicitó los boletos, si el vale fue extraviado o deteriorado debe presentar una carta de la empresa solicitando que se entreguen los boletos de la planilla presentada con anterioridad.

Es en éste procedimiento donde se pone fin al contacto directo con el contribuyente, el cual al recibir los boletos los revisa, verificando que coincidan los nombres digitados para emitir los boletos con los que indicaba el listado presentado.

2.3.1.5 Trámite de Expedientes a Juzgado

Este procedimiento es realizado por la Unidad de atención al público comúnmente en los meses que no son de temporada, ya que el trámite de expedientes a Juzgado de Asuntos Municipales es realizado a empresas que no han pagado los boletos de sus empleados, por lo cual es notificada por la sección de gabinete y campo conjuntamente con el Juzgado de Asuntos Municipales indicándole que debe adquirir los boletos de sus empleados incluyendo la multa de éstos, ya que la temporada ha pasado.

El trámite a los expedientes se inicia al momento que la Sección de gabinete y campo determina a través de sus procedimientos que cierta empresa no ha cancelado los boletos de ornato de sus trabajadores, por lo cual se arma el expediente y lo envían a la unidad de atención al Público para que le puedan dar seguimiento.

2.3.2 Unidad Generadora

2.3.2.1 Sección de Planillas y Bancos

2.3.2.1.1 Liquidación

El procedimiento de liquidación se hace con el propósito de cuadrar el total de boletos entregados a cualquier centro autorizado, así como el total de boletos emitidos por planilla, con el fin de verificar el ingreso percibido por la Unidad.

Es realizado por la sección de planillas y bancos directamente en la sección de Talonarios de la Municipalidad de Guatemala a través de la elaboración de un formato llamado “Modelo-P” y de la liquidación del monto correspondiente a los boletos vendidos por los diferentes centros autorizados, es por éste medio donde la Sección de Talonarios puede determinar que todos los Formularios 7-B que ha entregado a la Unidad han sido liquidados en su totalidad, y que el monto que corresponde ha sido depositado a la cuenta de la Municipalidad de Guatemala.

Se deben liquidar todos los boletos con el valor que han sido emitidos, y los que han sido anulados con valor cero. Cuando la liquidación es de un centro autorizado se hace con el valor real, o sea descontando el cinco por ciento de la comisión respectiva, y cuando es de los listados emitidos directamente por la Unidad se hace con el valor bruto, o sea sin realizar ningún descuento.

Cuando un boleto es extraviado, deteriorado o que no se pueda distinguir el correlativo al que corresponde, según la ley de la Contraloría de

cuentas en el artículo 12 establece que se debe liquidar el boleto con un valor de trescientos quetzales, si el boleto se encuentra sellado por la Unidad, ya que se define que el valor más alto del boleto es de ciento cincuenta quetzales (Q 150.00) más el valor de la multa que corresponde a otra cantidad igual.

Al momento de efectuar una liquidación, los ingresos se ven reflejados directamente en el Sistema de Reporte de Boleto de Ornato, de lo contrario los fondos estarán depositados en cuentas municipales, más no se tendrá la seguridad de que pertenezcan a la recaudación del arbitrio de ornato, o cualquier otro arbitrio municipal.

2.3.2.1.2 Surtido de remesas

El procedimiento de surtido de remesas es realizado exclusivamente para los centros autorizados, considerando que el control que la Contraloría de cuentas ejerce en Sección de Talonarios, ésta ha tomado la política interna de no dar remesa contra remesa, esto quiere decir que no autoriza una remesa nueva sin antes haber liquidado una parte de la anterior. Por lo cuál éste procedimiento debe hacerse posterior al de Liquidación.

El surtido de remesas se realiza actualmente a través de llamadas telefónicas realizadas por la sección de planillas y bancos a los diferentes centros autorizados para verificar la existencia de boletos, esto se hace periódicamente según pronósticos de venta y resultados estadísticos de la sección de planillas y bancos, posteriormente acudir a la Sección de Talonarios para que ésta se los proporcione en base a una Hoja de Remesa donde indica el número de boletos entregados y el correlativo de los mismos.

Es importante mencionar que si cada centro autorizado proporcionara diariamente a la Unidad de Boleto de Ornato un informe electrónico diario de los boletos vendidos, no habría necesidad de que la sección de planillas estuviera llamando a cada centro para verificar la existencia de boletos, sino que automáticamente ésta revisaría la información diaria y determinaría el momento de realizar el procedimiento de surtido de remesas.

2.3.2.1.2 Emisión de boletos por planilla

La emisión de boletos por planilla es realizada directamente por la sección de planillas y bancos al momento de recibir el vale emitido por el encargado de atención al público en el procedimiento de venta de boletos por planilla, y listado de empleados entregado por el representante de la empresa.

Éste procedimiento es de especial importancia, ya que los nombres deben ser digitados primeramente, luego revisados para comprobar si no existen errores alfabéticos, luego se procede a imprimir cada boleto para posteriormente sellarlo y entregárselo al encargado de atención al público para que pueda seguir el procedimiento de entrega de boletos por planilla.

Al imprimir un boleto con el nombre del contribuyente mal escrito generará costos agregados, ya que el boleto se tendría que imprimir nuevamente lo cual requiere una mayor inversión de tiempo y de recursos tales como el Formulario propiamente, la tinta de la impresora y de los sellos respectivos, la anulación del boleto mal emitido y su justificación ante la sección de talonarios.

2.3.2.1.3 Pérdida de uno o más boletos por centros autorizados

La pérdida de uno o más boletos requiere de una serie de pasos que permitan justificarla. La sección de planillas y bancos al comprobar que uno o más boletos están extraviados debe informar a la sección de talonarios elaborando un Modelo-P solamente por el o los boletos perdidos, la sección de talonarios sigue su procedimiento interno.

Al momento que la sección de planillas y bancos informa a la sección de Talonarios el extravío de un boleto ésta da parte al Ministerio Público, luego el Departamento de Auditoría de la Municipalidad levanta un acta y abre expediente, posterior a esto pasa al departamento Jurídico, luego a secretaría general, después a la contraloría general de cuentas la cual emitirá el dictamen. El valor que hay que cancelar por cada boleto sellado es de trescientos quetzales (Q 300.00).

La Ley de Contraloría de Cuentas puede imponer una multa por pérdida de formularios 7-B (Boletos de Ornato) que oscila entre dos mil y ochenta mil quetzales (Q 2,000 y Q 80,000) por recibo. Artículo 39, numeral 15, del Decreto 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Contraloría General de Cuentas. Ésta multa es para boletos no sellados. Para boletos sellados se cobra el valor más alto que es de trescientos quetzales (Q 300.00) según la tabla de ingresos vigente. Artículo 9, decreto 121-96

2.3.2.1 Sección de gabinete y campo

2.3.2.2.1 Barrido de zonas

Barrido de zonas es el nombre que se le da al procedimiento que realiza la unidad de gabinete y campo principalmente en los meses de la temporada ordinaria con el fin de recopilar información actualizada de las diferentes empresas que existen en el perímetro capitalino y verificar cuáles de éstas no se encuentran solventes y de ésta forma poder llevar un control de las mismas en los meses de temporada extraordinaria al revisar la base de datos y hacer un recordatorio del cumplimiento del decreto 121-96. Éste procedimiento se realiza en cumplimiento a los artículos 7 y 11 del mencionado decreto.

2.3.2.2.2 Inspección

El procedimiento de inspección es realizado en los meses de temporada extraordinaria, con el fin de establecer qué empresas no han cancelado los boletos de ornato de sus trabajadores.

La inspección a las empresas se realiza luego de depurar el listado de empresas insolventes obtenido en el procedimiento anterior, se establece qué empresas faltan por cumplir y se procede a realizar una inspección para determinar el motivo por el que los patronos no han cumplido con la retención del arbitrio de ornato del salario de los trabajadores, o en tal caso por qué motivo no han presentado las pruebas de haberlo hecho a la Municipalidad de Guatemala. Éste procedimiento también se realiza en base a los artículos 7 y 11 del decreto en mención.

2.3.2.2.3 Entrega de avisos y notificaciones

Los avisos tienen como fin recordar a los patronos o dueños de las empresas la obligación que tienen de pagar el arbitrio de sus trabajadores al retener de su salario el valor del mismo, o en todo caso exigir la prueba de que cada empleado lo ha hecho en forma individual, y presentar dichas pruebas a la Municipalidad.

Las notificaciones consisten en la entrega de cédulas de notificación que forman parte de un expediente de juzgado, éstos son posteriores al aviso, si el contribuyente hace caso omiso del aviso entregado anteriormente recibirá una notificación, la cual concede tres días hábiles de plazo, contados a partir del siguiente día en que recibió la notificación, para que presente las pruebas o realice el pago en la Municipalidad de Guatemala.

El técnico de la sección de gabinete y campo es el responsable de realizar este procedimiento con certeza, al momento de entregar una cédula de Notificación debe llenar a mano algunos datos importantes como dirección, nombre de quién recibe, fecha y hora. La base de éste procedimiento es el cumplimiento de los artículos 2, 7 y 8 del Decreto 121-96.

3. ANÁLISIS Y PROPUESTA DEL DISEÑO

3.1 Justificación del rediseño de procedimientos críticos de la Unidad de Boleto de Ornato.

La importancia que adquiere el rediseño de los procedimientos críticos, y su documentación es vital para el buen funcionamiento de la unidad, por lo cual se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que se requieren para ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.






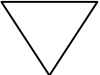
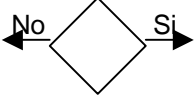
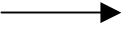
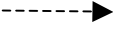
Al encontrarse con información básica registrada y transmitida sin distorsión referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente, por tal razón se hace sumamente importante su elaboración o actualización.

3.2 Rediseño de procedimientos críticos

Se identifican como procedimientos críticos aquellos que generan a la Unidad de Boleto de Ornato ingresos reales por los cuales es evaluada. También todos los que son efectuados en forma directa por personal de la Unidad y que en cumplimiento al decreto 121-96 se realicen aún sin saber el grado de importancia que conllevan, por ejemplo la actualización de la base de datos.

La siguiente simbología para diagramas de procedimientos será utilizada en la realización de todos los diagramas.

Figura 2. Simbología del diagrama de procedimientos

Símbolo	Significado
	La figura elíptica representa el inicio o el final de un a actividad
	El círculo representa las operaciones de un Proceso
	El rectángulo representa las operaciones de un Procedimiento
	El cuadrado representa las revisiones, verificaciones o inspecciones
	El conector representa los traslados o transportes
	El triangulo Invertido representa los archivos y almacenaje
	El rombo representa la decisión
	La flecha representa traslados o movimientos
	La flecha punteada representa traslados o movimientos efectuados en un periodo de tiempo largo (días)

3.2.1 Actualización de la base de datos

Marco referencial

La actualización de base de datos se hace automáticamente al realizar el procedimiento de venta de boletos en Muni y Mini-munis o, a través de la digitalización o descarga de archivos electrónicos de planillas proporcionadas por las empresas que realizan previamente el procedimiento de venta de boletos por planilla. La base de datos también se actualiza con los procedimientos de venta de boletos en centros autorizados al proporcionar éstos información electrónica diaria.

Al mantener información real en tiempo real la Unidad de boleto de ornato cumple con el artículo 10 del decreto 121-96, ésta información debe actualizarse en todo momento y en cualquier procedimiento de venta de boletos.

La actualización de la base de datos se da al momento de vender boletos en Muni y Mini-munis automáticamente, ya que la coordinadora de boleto de ornato está integrada al sistema, también en el procedimiento de venta de boletos por planillas al digitar o descargar la información proporcionada por éstas a la coordinadora y de la misma forma se actualiza en el procedimiento de venta de boletos en centros autorizados ya que diariamente proporcionan información electrónica digital.

Normas que rigen éste procedimiento

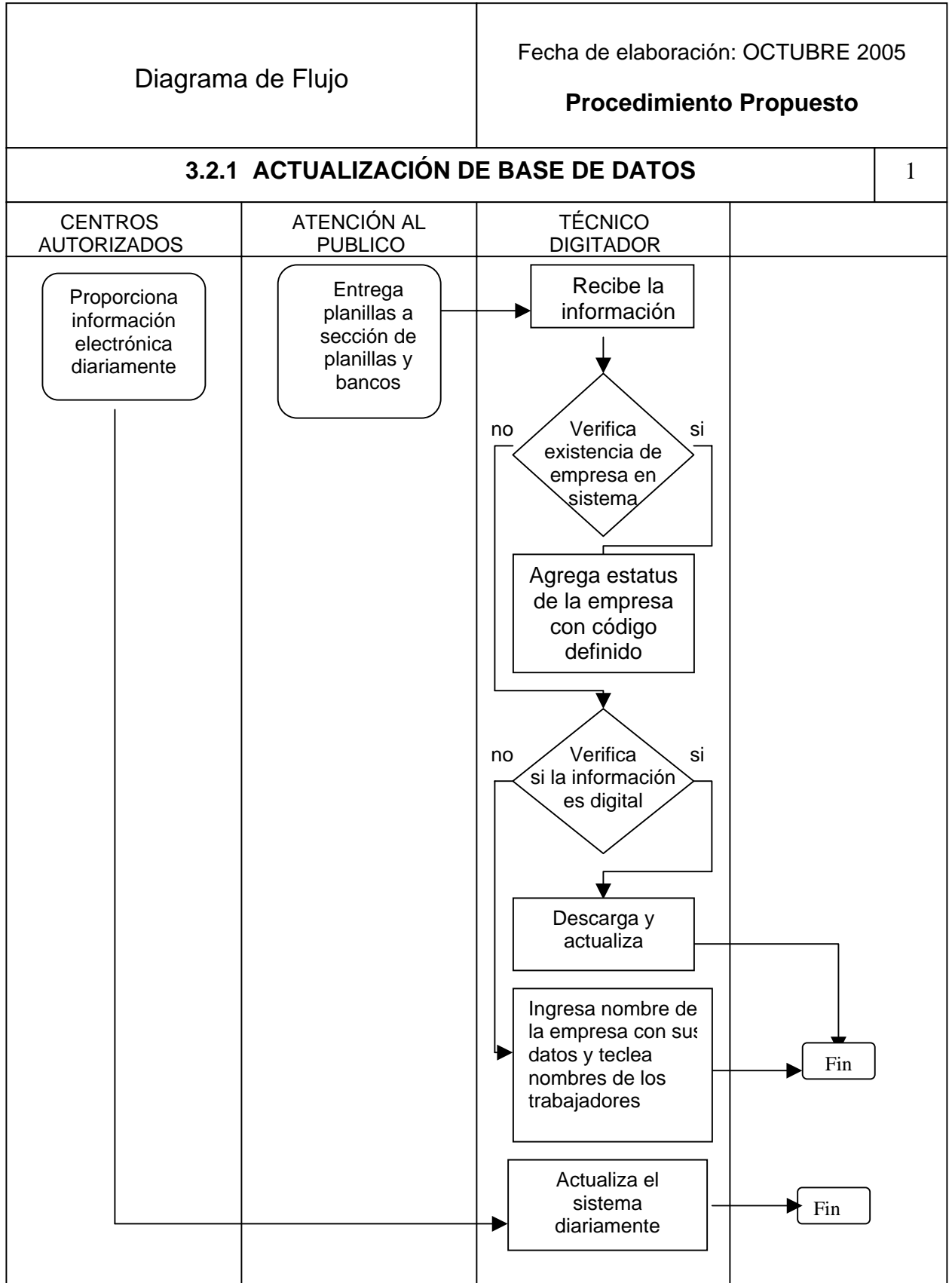
- Los técnicos de la sección de planillas y bancos son los encargados de realizar éste procedimiento.

- Según el artículo 10 del Decreto 121-96 se debe tener un registro de todos los contribuyentes.

Descripción del procedimiento

1. El técnico digitador de la sección de planillas y bancos recibe los datos de las planillas proporcionadas por la empresa.
2. Verifica en el sistema la existencia de la empresa
3. Si la empresa aparece en el sistema o base de datos únicamente agrega estatus de la empresa.
4. Si no está ,ingresa la empresa al sistema
5. Si la información proporcionada es en formato electrónico, tanto por la empresa que solicitó boletos como por el centro autorizado que emitió los boletos, entonces el técnico procede a descargar la información a su base de datos.
6. Si la información es en copia dura, entonces el técnico procede a digitar los datos para actualizar su base de datos.
7. El técnico digitador verifica diariamente la información electrónica recibida por los centros de emisión y la ingresa al sistema o base de datos.

Figura 3. Diagrama de procedimiento de actualización de base de datos



3.2.2 Venta de boletos por planilla

Marco referencial

Los boletos se imprimen directamente por la sección de planillas y bancos de la unidad generadora, a través de un vale que emite la unidad de atención al público y proporcionando la información que la empresa da por medio magnético o copia dura indicando datos de la Empresa, de los trabajadores y monto de ingresos mensuales.

Normas que rigen éste procedimiento

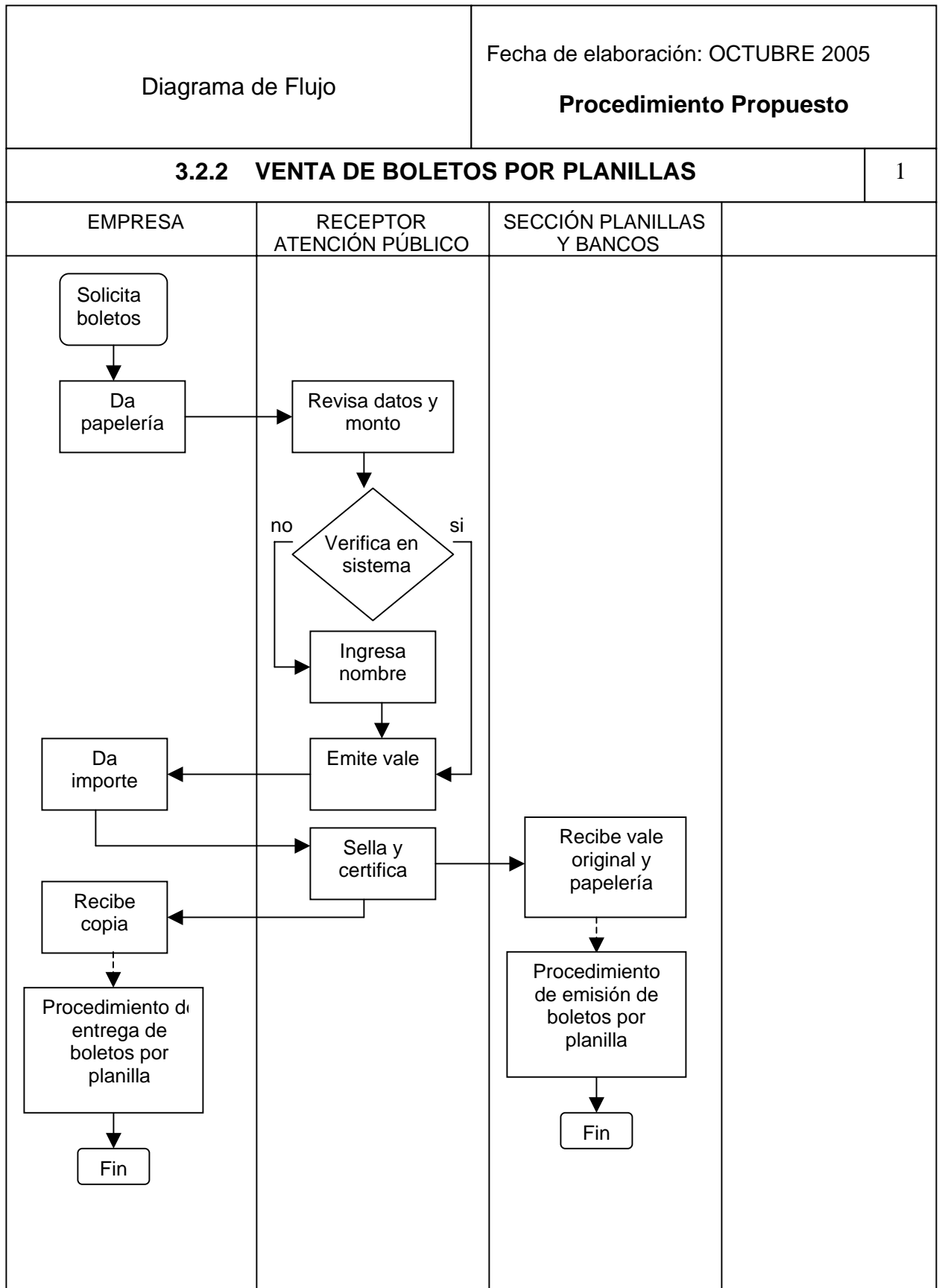
- La temporada para vender boletos sin generar multa es el período correspondiente de enero a febrero, y la Municipalidad puede extender la prórroga correspondiente al mes de Marzo si el Consejo Municipal lo aprueba. (artículo 3, Decreto 121-96)
- La multa que corresponde a cada boleto comprado después de la temporada (1 de abril a 31 diciembre) es del 100% de su valor. (artículo 5, decreto 121-96)
- El valor de cada boleto se determina de acuerdo a una tabla de ingresos salariales. (artículo 9, Decreto 121-96)
- El contador o representante de la empresa debe presentar la fotocopia de la última planilla de IGSS de sus trabajadores, si la cantidad de trabajadores no llega al mínimo exigido para inscribir al IGSS, podrán presentar planilla interna y fotocopia del documento de pago (cheque, recibo, boucher, etc.)
- La empresa está obligada a retener del salario de sus trabajadores el importe del valor del boleto si éste no lo hubiere pagado, y deberá enviar a la municipalidad respectiva, un listado de lo

retenido, indicado los nombres de las persona a quiénes se les hizo el descuento, así como el importe de los sueldos o salarios de cada uno. Éste reporte debe hacerse dentro de los quince días de efectuada la retención. (artículo 7, Decreto 121-96)

Descripción del procedimiento

1. La empresa solicita boletos a la unidad de atención al público
2. El representante de la empresa presenta datos de ésta, de sus trabajadores y fotocopia de la última planilla del IGSS o fotocopia de documentos de pago que indique el monto de ingresos mensuales a la unidad de atención al público en la Municipalidad de Guatemala
3. El oficial décimo de la unidad de atención al público recibe la papelería y revisa los datos de ésta y el monto del pago.
4. Verifica en el sistema la existencia del nombre de la empresa.
5. Si la empresa no aparece, entonces la crea en el sistema.
6. Emite vale correspondiente con copia e instantáneamente actualiza base de datos de Empresas en Línea de la Coordinadora
7. El delegado de la empresa entrega el importe de los boletos
8. El oficial décimo recibe el pago y sella y/o certifica el vale impreso con su copia.
9. El oficial décimo entrega copia del vale al delegado de la empresa y da plazo mínimo de tres días para la entrega de los boletos, para realizar procedimiento de entrega de boletos por planilla.
10. El oficial traslada a la sección de planillas y bancos el Vale original emitido y la información de los trabajadores proporcionada por la empresa (Planilla IGSS) a través de un conocimiento para realizar procedimiento de emisión de boletos por planilla.

Figura 4. Diagrama de procedimiento de venta de boletos por planillas



3.2.3 Entrega de avisos y notificaciones

Marco referencial

Éste procedimiento es crítico de la Unidad de gabinete y campo, ya que debe determinar con certeza a que empresa se el debe entregar un aviso. No cabe la posibilidad de que se le pueda entregar un aviso o una notificación a una empresa que haya cumplido con el pago del arbitrio, ya que sería sumamente molesto para ella, así como generaría costos a la Unidad que no serían efectivos para recuperar la inversión.

Normas que rigen éste procedimiento

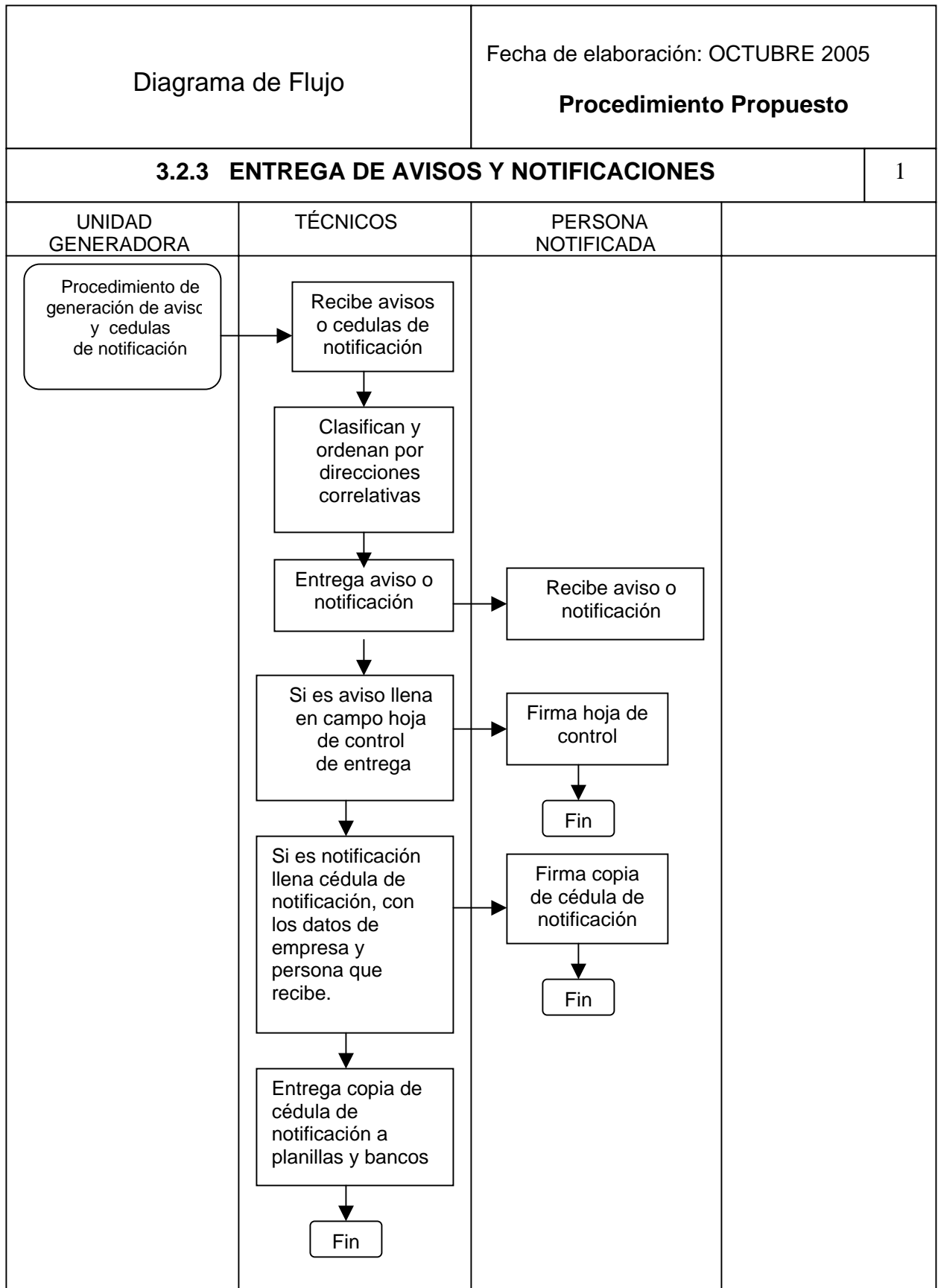
- El cumplimiento de los artículos 2, 7 y 8 del Decreto 121-96
- Cada empresa o persona individual cuenta con 5 días hábiles contados a partir del día que recibió el aviso o cédula de notificación para realizar lo que el documento describe.

Descripción del procedimiento

1. La unidad generadora elabora los avisos y entrega a la sección de gabinete y campo
2. Los técnicos reciben los avisos o las notificaciones de la unidad generadora
3. Los clasifican y ordenan por zonas y direcciones correlativas
4. Se presentan a la dirección de notificación y entregan el aviso o cédula de notificación.

5. Si el técnico entrega aviso, llena en campo la hoja de control de entrega anotando fecha, hora, el nombre y No. de teléfono de la empresa.
6. El representante de la empresa o persona individual firma de recibido la hoja de control de entrega de avisos.
7. Si el documento a entregar es de carácter legal, el técnico llena una cédula de notificación, con los datos de la empresa, tales como nombre, dirección, persona que recibe, hora y fecha.
8. La sección de gabinete y campo envía la hoja de control o la cédula de notificación a la sección de planillas y bancos para registro y seguimiento.

Figura 5. Diagrama de procedimiento de entrega de avisos y notificaciones



3.2.4 Surtido de remesas

Marco referencial

El surtido de remesas se realiza después de que la sección de planillas y bancos revisa la información electrónica transmitida diariamente por los centros autorizados y determina la necesidad de nueva remesa en el centro, posteriormente acude a la sección de talonarios para que ésta se los proporcione en base a una Nota de Remesa donde indica el Número de Boletos entregados y el correlativo de los mismos.

Normas que rigen éste procedimiento

- Por el control que la Contraloría de cuentas tiene en la sección de Talonarios, ésta ha tomado la política interna de no dar remesa contra remesa, esto quiere decir que no autoriza una remesa nueva sin antes haber liquidado una parte de la anterior.
- Los boletos son entregados a través de una Nota de Remesa a la sección de planillas y bancos.
- La solicitud de la remesa debe especificar el centro para los que quiere la remesa.
- Un centro autorizado no debe permanecer sin existencia de boletos para su venta por más de un día.
- Cada centro autorizado proporciona información electrónica diaria que permite tener información real en tiempo real a la sección de planillas y bancos para determinar cuando efectúa el procedimiento.

Descripción del procedimiento

1. La sección de planillas y bancos determina la existencia de boletos en el centro revisando la información electrónica proporcionada por éste.
2. La sección de planillas y bancos efectúa el procedimiento de Liquidación de la remesa agotada en el centro.
3. La sección de planillas y bancos solicita nueva remesa para el centro autorizado a la sección de talonarios
4. La sección de talonarios autoriza la remesa llenando la nota de remesa.
5. Entrega copia de la nota de remesa a la sección de planillas y bancos.
6. La sección de planillas y bancos entrega la nota de remesa a la coordinación
7. El coordinador firma la nota de remesa y la entrega a la sección de planillas y bancos
8. La sección de planillas y bancos entrega la nota firmada por el coordinador a la sección de Talonarios.
9. La sección de Talonarios emite boleta de salida con copia y triplicados para el centro autorizado.
10. La sección de Talonarios entrega a la sección de planillas y bancos la nota de remesa y los boletos totalmente sellados
11. La sección de planillas y bancos revisa los boletos entregados por talonarios y compara con la nota de remesa los números correlativos a cada boleto entregado.
12. La sección de planillas y bancos lleva el control a través del sistema de cuenta corriente de los boletos entregados a cada centro autorizado.
13. Entrega boletos al centro autorizado
14. El centro autorizado revisa los boletos y el número correlativo de acuerdo a la hoja de remesa, firma de recibido y sella.

Figura 6. Diagrama de procedimiento de surtido de remesas

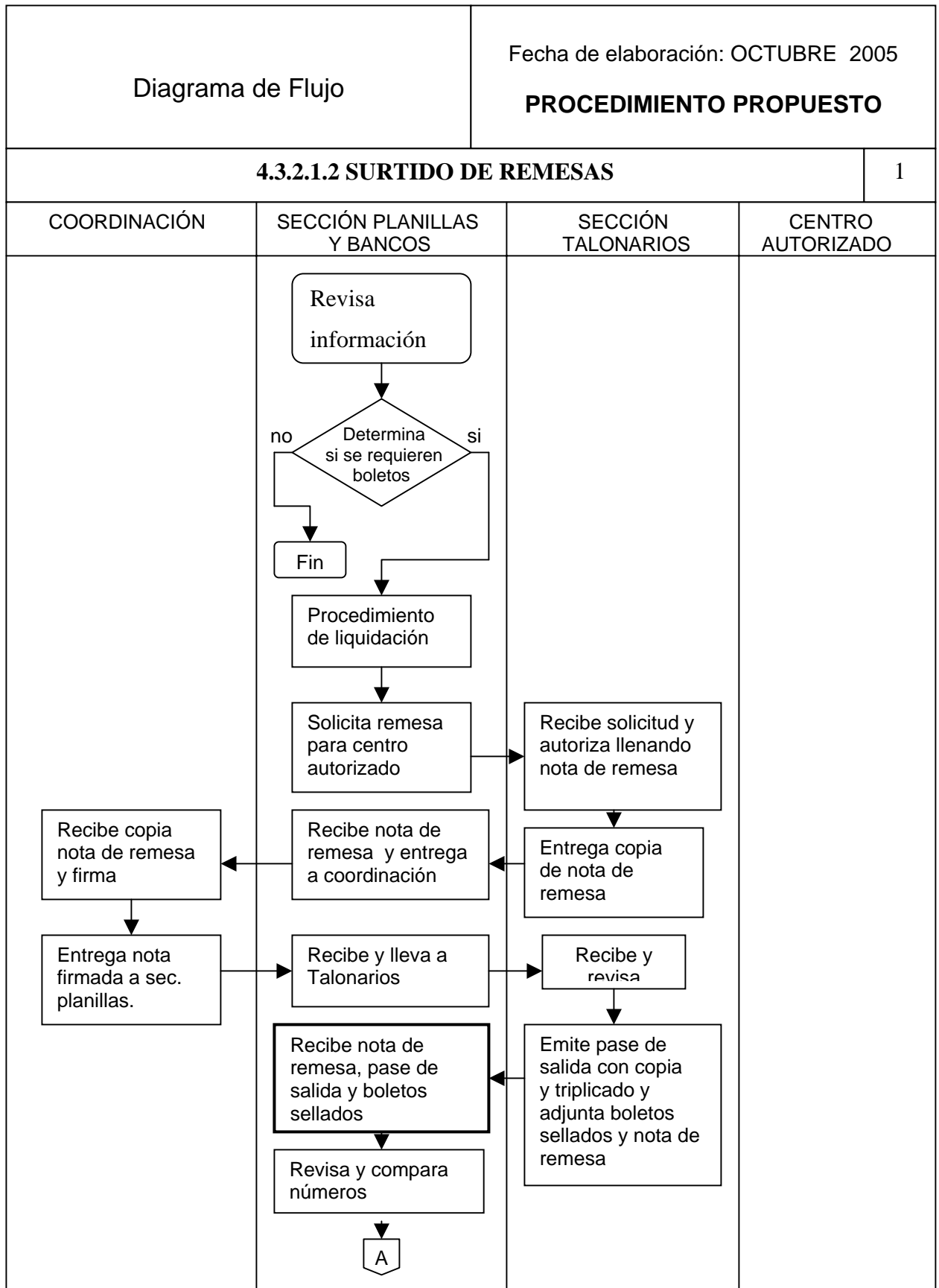
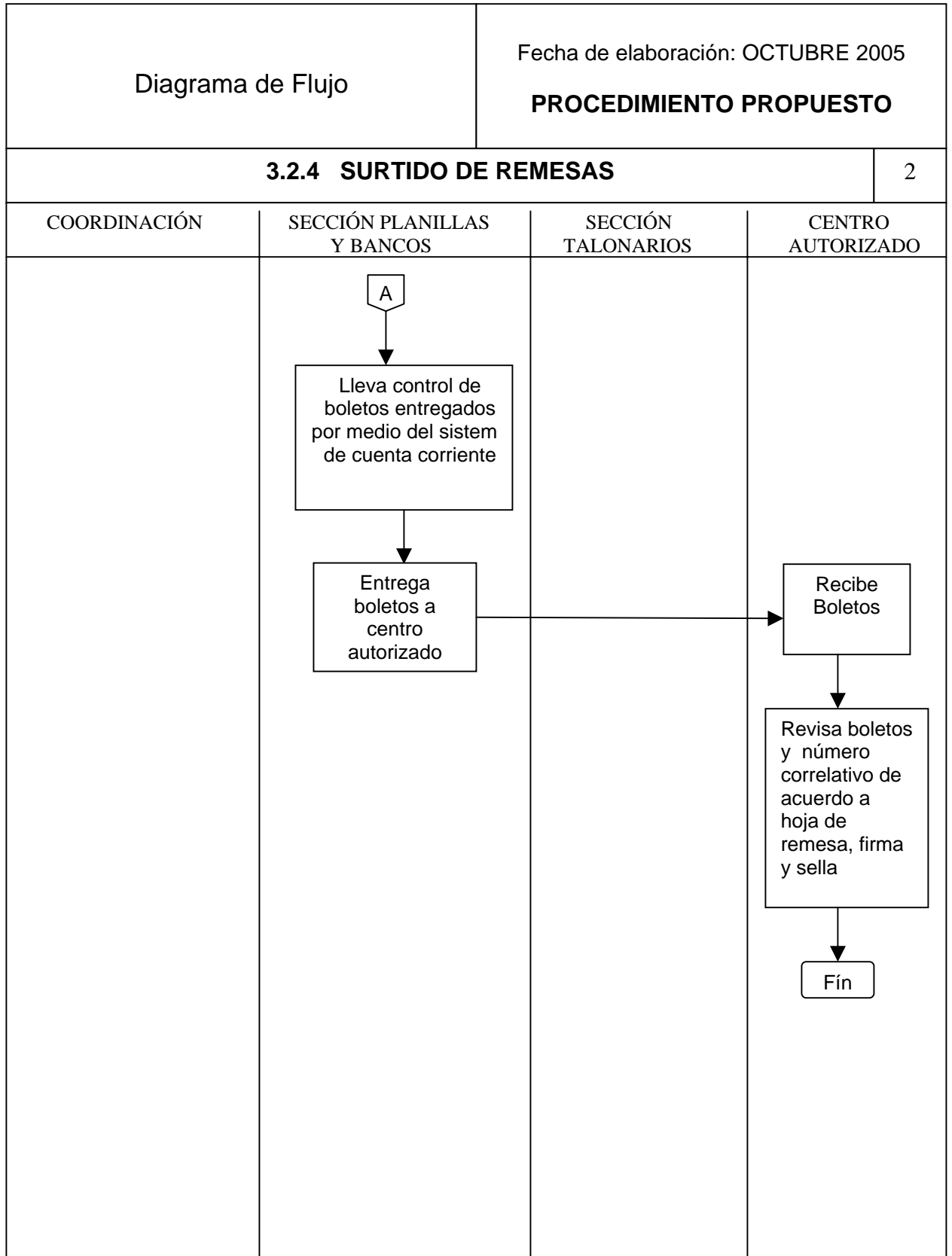


Figura 6. Diagrama de procedimiento de surtido de remesas



3.2.5 Liquidación

Marco referencial

El documento clave para la realización de una liquidación es el Modelo-P, ya que es en éste donde se especifica el correlativo de los Formularios 7-B a liquidar, éste documento es llevado a la sección de talonarios juntamente con el triplicado de los boletos para que se compruebe que el correlativo que indica el modelo es efectivamente los que se encuentran físicamente, y sobre todo que el monto indicado corresponda al que de la sumatoria de cada boleto emitido.

Éste procedimiento es crítico, ya que es el filtro de toda la venta de boletos por planilla y de centros autorizados. Todos los boletos emitidos por estas dos partes llegan a la Unidad de planillas y bancos para que proceda a revisar y cuadrar cada remesa de boletos entregada.

Normas que rigen éste procedimiento

- La liquidación debe hacerse inmediatamente después que se han retirado los boletos de cualquier centro autorizado.
- Al final del período establecido, la sección de planillas y bancos deberá liquidar en su totalidad, los formularios que la sección de Talonarios le proporcionó.
- Los montos a liquidar deben de ser entregados a caja de la Municipalidad de Guatemala, en donde certifican el modelo-P por medio del sistema, sellan y firman.

Descripción del procedimiento

1. La sección de planillas y bancos monitorea la existencia de boletos, y determina requerir el procedimiento de Surtido de Remesas.
2. El centro autorizado emite resumen de ingresos de los boletos vendidos descontando el porcentaje vigente, de la comisión respectiva.
3. El centro autorizado adjunta documento de pago (boletas de depósito, cheque de caja o notas de crédito o débito) con el monto restante de los ingresos correspondiente a los boletos vendidos, las copias celestes de los boletos y un reporte donde se indica el número correlativo de los boletos vendidos.
4. El responsable del procedimiento de liquidación se presenta al centro autorizado para recibir la papelería proporcionada por éste.
5. El responsable de liquidación de la sección de planillas y bancos ordena los boletos de menor a mayor y revisan los reportes hechos por el banco comparando el número correlativo de los boletos y el monto total de ingresos por la venta de los mismos.
6. El responsable de liquidación ingresa los datos al sistema de liquidación para llevar el control de los boletos.
7. El responsable de liquidación ingresa los datos al sistema de elaboración de Modelo-P
8. El responsable de liquidaciones imprime original y copia del Modelo-P
9. El responsable de liquidación lleva la papelería proporcionada por el centro autorizado y los Modelos-P impresos a la sección de Talonarios de la Municipalidad de Guatemala.
10. La sección de Talonarios procede a revisar la papelería
11. La sección de Talonarios autoriza la liquidación firmando y sellando los Modelos-P presentados y quedándose con la papelería presentada las copias celestes de los boletos.

12. El encargado de liquidaciones de la sección de planillas y bancos saca 4 fotocopias de los modelos-P firmados y sellados y dos copias del documento de pago proporcionado por la empresa.
13. El encargado de liquidación adjunta las copias y originales de Modelos-P, las copias y original del documento de pago y los presenta al departamento de caja de la Municipalidad de Guatemala
14. El departamento de caja recibe el documento de pago y certifica las copias del Modelo-P y del documento de pago.
15. Entrega al encargado de liquidaciones 5 copias del Modelo-P y las dos copias del documento de pago.
16. El encargado de liquidaciones lleva a la sección de Talonarios las cinco copias del Modelo-P y las dos copias del documento de pago certificadas por caja.
17. La sección de talonarios se queda con tres copias del Modelo-P y una del documento de pago, sella las dos copias restantes del Modelo-P y una del documento de pago
18. Entrega al encargado de Liquidaciones las copias selladas (2 del Modelo-P y una del documento de pago) y las copias celestes de los boletos de ornato.
19. El encargado de liquidaciones lleva las copias celestes de los boletos de ornato y una copia del Modelo-P al departamento de contabilidad de la Municipalidad de Guatemala.
20. En el departamento de contabilidad sellan la copia restante del Modelo-P
21. La sección de planillas y bancos archiva la copia sellada por Contabilidad del Modelo-P, la copia del cheque y la papelería proporcionada por el centro autorizado.

Figura 7. Diagrama de procedimiento de liquidación

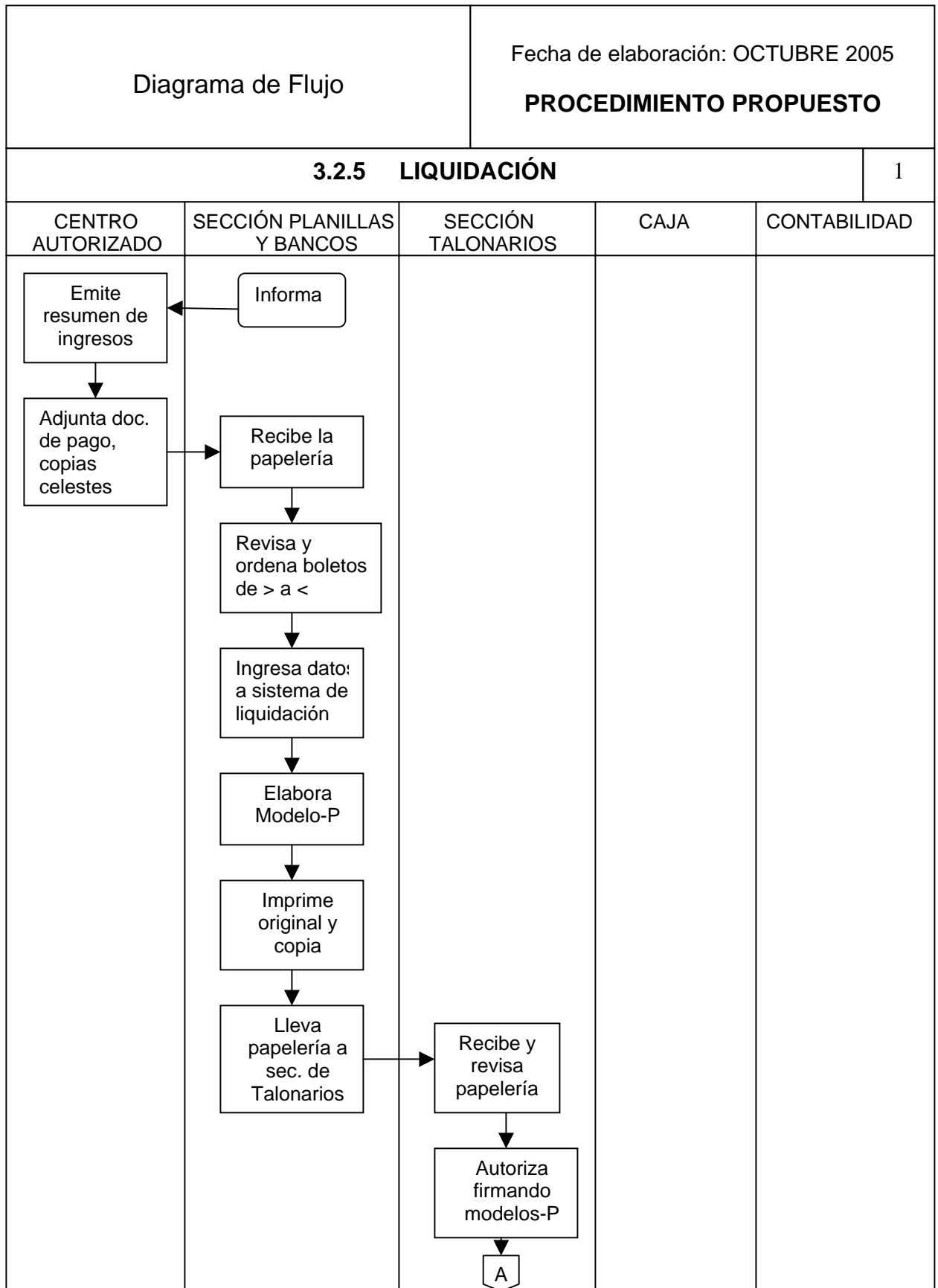
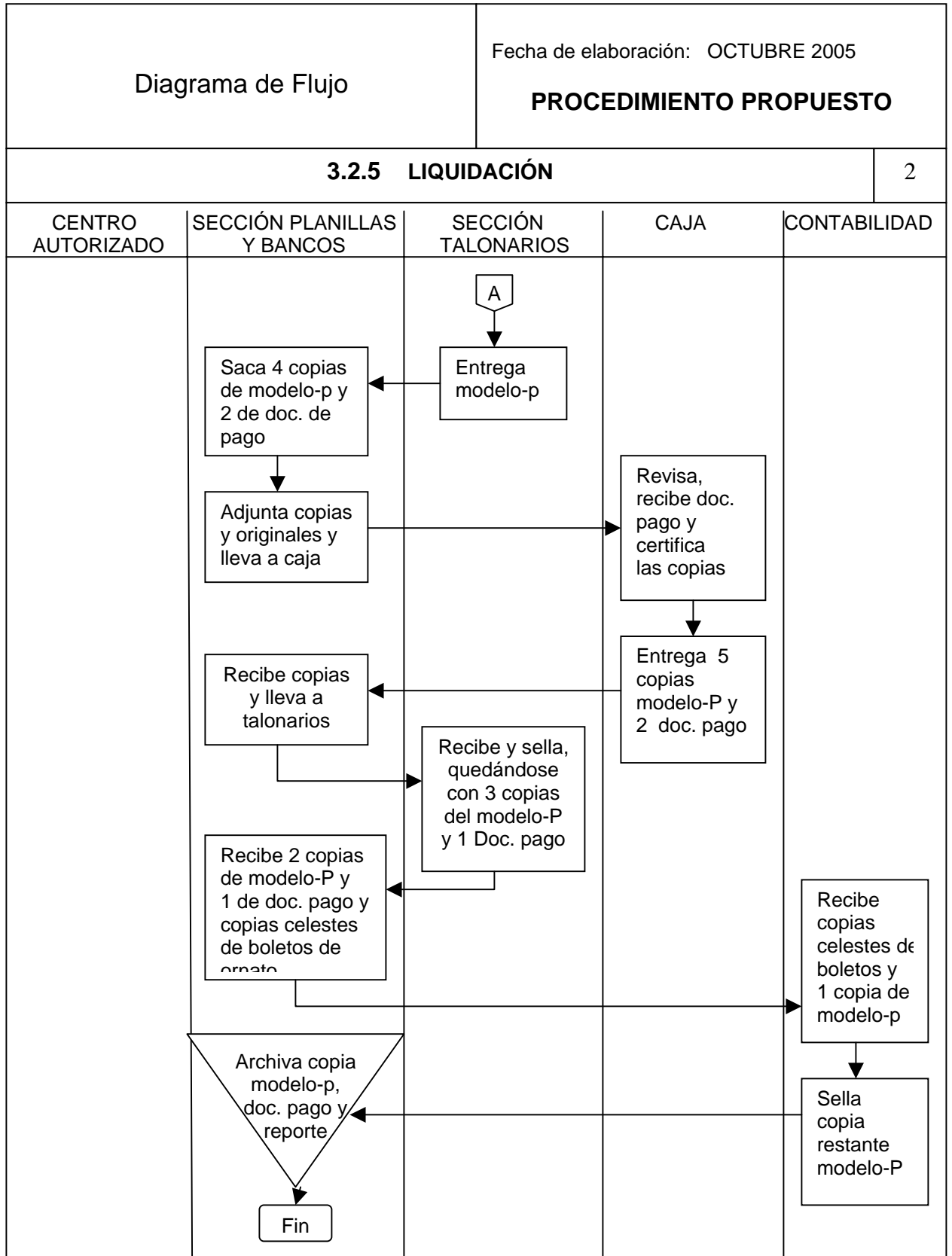


Figura 7. Diagrama de procedimiento de liquidación



3.2.6 Venta de boletos en centros autorizados

Marco referencial

Hace algunos meses si un contribuyente compraba su boleto de ornato en un centro autorizado, la Unidad de Boleto de Ornato no se quedaba con el registro de los datos de la persona, debido a que el centro proporcionaba la información únicamente a través de los triplicados de boletos, los cuales sirven para la liquidación respectiva. Por lo cual se requirió a los centros al establecer en el contrato una cláusula que indica que el centro está obligado a proporcionar a la Unidad un archivo electrónico de los nombres o datos de los contribuyentes para que ésta pueda actualizar su base de datos.

En base a ésta propuesta el centro autorizado proporciona a la Unidad de Boleto de Ornato información electrónica diaria que permita conocer el número de boletos vendidos, la fecha de venta, el valor de cada boleto y el lugar de emisión, así como identificar a las personas a que adquirieron los boletos. (Nombres y apellidos completos y número de cédula).

Normas que rigen éste procedimiento

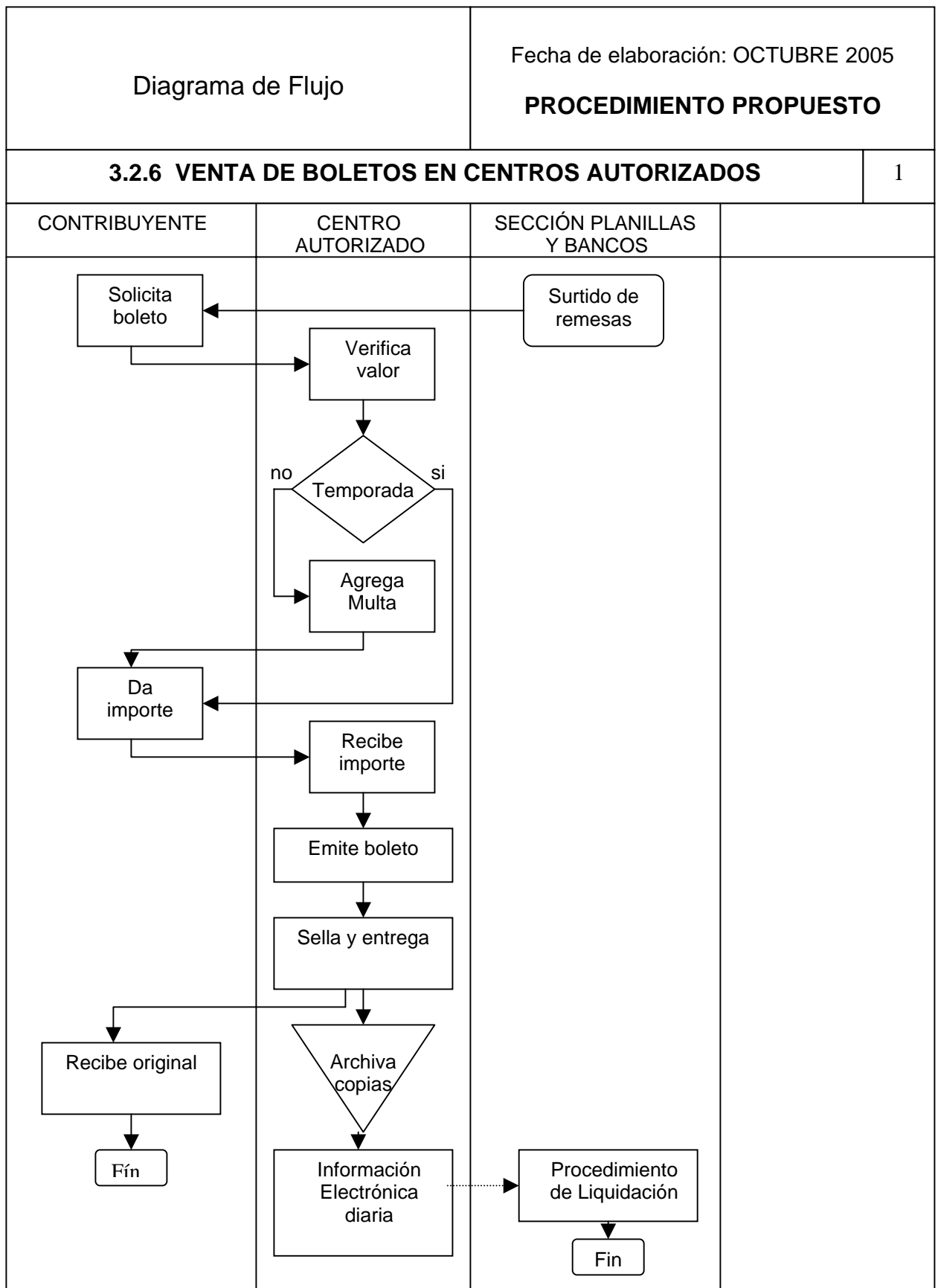
- La temporada para vender boletos sin generar multa es el período correspondiente de enero a febrero, y la Municipalidad puede extender la prórroga correspondiente al mes de marzo si el Consejo Municipal lo aprueba. (artículo 3, Decreto 121-96)
- La multa que corresponde a cada boleto comprado después de la temporada (1 de abril a 31 diciembre) es del 100% de su valor. (artículo 5, Decreto 121-96)
- El valor de cada boleto se determina de acuerdo a una tabla de ingresos salariales. (artículo 9, Decreto 121-96)

- El centro autorizado recibe una comisión correspondiente al 5% del total de ingresos de los boletos vendidos.

Descripción del procedimiento

1. Procedimiento de Surtido de Remesas
2. El contribuyente (persona interesada) solicita boleto al receptor de cajas del Centro autorizado
3. El receptor verifica el valor del boleto de acuerdo a tabla de ingresos salariales.
4. El receptor verifica si aún es temporada, si no, agrega el valor de la multa
5. El contribuyente proporciona el valor del boleto
6. El receptor recibe el pago
7. El receptor emite boleto
8. El receptor sella y entrega boleto al contribuyente (copia blanca)
9. Contribuyente recibe el original (copia blanca) del boleto
10. Receptor archiva copia celeste y amarilla
11. Receptor del centro autorizado proporciona información electrónica diaria o semanal a la coordinadora de boleto de ornato para que actualice su base de datos
12. Receptor entrega copias celestes de boletos a la sección de planillas y bancos para procedimiento de liquidación.

Figura 8. Diagrama de procedimiento de venta de boletos en centros autorizados



3.3 Organización del personal

3.3.1 Perfil del personal y requerimiento de los puestos

a) Perfil del personal

Para ofrecer un eficiente servicio a toda la comuna capitalina se necesita de personal capacitado, dispuesto a trabajar con entusiasmo y que se dedique con esmero al área o unidad asignada.

El coordinador general de la Unidad de Boleto de Ornato debe ser un Administrador de Empresas graduado, con una especialización sobre el área de informática, así como capacitarse en las diferentes áreas de manejo de personal y mantenimiento de equipo de computo de tal manera que aunque subcontrate estos servicios, tendrá la capacidad de evaluarlos durante su desempeño; también se requiere que sea una persona muy proactiva y creativa.

Las jefaturas de planificación y ejecución, y de generación deben por lo menos estar graduados en las carreras de administración de empresas o economía o su afín, y capacitarse en programas especiales para desarrollar informes gerenciales, en manejo de personal, también deben ser proactivos, prácticos, analíticos y eficientes.

Las jefaturas de primer nivel, en su orden la sección de atención al público, debe poseer como mínimo pénsum cerrado o estar cursando los últimos semestres de psicología o administración de empresas, y capacitarse en la atención al público constantemente. La de sección de planillas y bancos, debe como mínimo tener pénsum cerrado o cursando los últimos semestres en la carrera de auditoria, y la de gabinete y campo, deben como mínimo haber

cerrado p nsu m de la carrera de Arquitectura, o tener conocimientos de manejo del CAD y logística. Estas tres a su vez deben tener conocimientos sobre manejo de personal, control interno de actividades, manejo de conflictos; deben ser proactivos, personas que a su paso observen y descubran debilidades de la sección a la que dirigen, activos, con cualidades de supervisión y ejecución de trabajos.

Los técnicos deben ser según el área a la que hayan sido contratados secretarias y peritos contadores, para la sección de planillas y bancos: bachilleres de nivel medio los técnicos de la sección de gabinete y campo, que conozcan bien todas las arterias de la ciudad capital, y de preferencia que posean motocicleta; y el técnico de la unidad de atención al público puede ser una secretaria, perito contador o bachiller, que tenga conocimientos sobre atención al público. Todos deben ser personas responsables, activas, entusiastas, emprendedoras y dispuestas a colaborar en todo momento para alcanzar los objetivos de la Unidad.

b) Requerimiento de los puestos

El coordinador llevará a cabo una administración eficaz, la cual se reflejará en el buen funcionamiento de las secciones que conforman la unidad. Este será el encargado directo de rendirle cuentas a la Administración Municipal de todos los fondos que han ingresado por el cobro del arbitrio de Ornato, es el representante de la Unidad en todo momento, el único responsable ante la administración municipal de cualquier problema que se pueda suscitar.

El jefe de planificación y ejecución tendrá una relación directa con la coordinación, es qu n al momento de faltar el coordinador debe asumir la responsabilidad directa del buen funcionamiento de toda la unidad. Es el

representante del coordinador ante diferentes centros autorizados para el cobro del arábtrio de ornato. Tiene una relación estrecha también con al jefatura de generación.

El jefe de generación es el encargado de elaborar los informes gerenciales y de auditoria para la coordinación y para la administración Municipal, verifica todos los ingresos del cobro del arábtrio de ornato y su procedencia, es el colaborador directo de la jefatura de planificación y a su vez tiene relación estrecha con la coordinación y las jefaturas de la sección de planillas, gabinete y campo y atención al público.

Las jefaturas de primer nivel recibirán las órdenes de trabajo directamente de la jefatura de generación, y coordinación; y deberá distribuir equitativamente los trabajos entre los técnicos, de tal manera que no se produzcan demoras por falta de coordinación, también supervisarán los trabajos durante su ejecución ya que una vez finalizados debe rendir el informe a la coordinación, generación o planificación según haya sido asignada.

Tabla I. Requerimiento de puesto de coordinador ejecutivo

PUESTO:	COORDINADOR EJECUTIVO
JEFE INMEDIATO:	COORDINADOR DEL PROYECTO
PERSONAL A SU CARGO:	JEFATURAS Y TÉCNICOS

DESCRIPCIÓN GENERAL	
	Es el encargado de supervisar y coordinar que las actividades técnicas programadas de cada unidad se cumplan satisfactoriamente, también asistir al coordinador en actividades específicas. A su cargo están las unidades Generadora, de Atención al Público y tiene como colaboradores a la Unidad de Asesoría Legal y de Desarrollo y sistemas

ATRIBUCIONES	
1	Coordinación y supervisión de las actividades de las jefaturas de cada unidad.
2	Elaboración, ejecución e implementación de nuevas estrategias para maximización de beneficios del proyecto.
3	Seguimiento a los requerimientos del coordinador de proyectos.
4	Cumplir con las tareas asignadas y reuniones programadas por el coordinador general.
5	Reportar cambios y estrategias en los procedimientos diarios de actividades.
6	Dar seguimiento a gestiones en los nuevos convenios.
7	Mantener contacto continuo con las autoridades Municipales involucradas directamente en la operación del proyecto.
8	Sostener reuniones periódicas la con dirección general y gerencia de recursos humanos.
9	Atender los requerimientos de las jefaturas a su cargo y darles seguimiento para que se cumplan.
10	Apoyar y dirigir las propuestas hechas por las jefaturas.
11	Fungir como coordinador del proyecto en ausencia del coordinador
12	Delegar funciones según su criterio a cada unidad, velando que se cumplan todas las actividades programadas

Tabla II. Requerimiento de puesto de unidad generadora

PUESTO:	JEFATURA DE LA UNIDAD GENERADORA
JEFE INMEDIATO:	COORDINADOR EJECUTIVO
PERSONAL A SU CARGO:	JEFATURAS Y TÉCNICOS

DESCRIPCIÓN GENERAL	Controla y asesora las actividades de las secciones de Planillas y Bancos y la de campo y desarrolla informes financieros para la coordinación integrando los informes de las unidades a su cargo.
---------------------	--

ATRIBUCIONES	
1	Supervisar y verificar las actividades de las jefaturas a su cargo, verificando que se cumpla con planificación y estrategias programadas en las áreas.
2	Coordinar la depuración y carga de la base de datos con empresas nuevas que se generan por parte del personal de campo.
3	Elaboración de informes financieros mensuales para la gerencia del proyecto, integrando la información de las áreas a su cargo.
5	Planificación y presentación de nuevas estrategias del área operativa para obtener mejores resultados en el proyecto
6	Asistir a reuniones periódicas con la dirección general de la empresa
7	Elaboración y seguimiento de la bitácora
8	Elaboración, supervisión y seguimiento de requerimientos de las Jefaturas a su cargo al departamento de sistemas.
9	Dar seguimiento a los requerimientos de las jefaturas a su cargo con las distintas áreas de la empresa, y, velar por las necesidades del personal dentro de la empresa.
10	Asistir y apoyar al coordinador general del proyecto en los requerimientos que sean necesarios.

Tabla III. Requerimiento de puesto de jefatura de planillas y bancos

PUESTO:	JEFE DE PLANILLAS Y BANCOS
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE UNIDAD GENERADORA
PERSONAL A CARGO:	TÉCNICOS DE PLANILLAS Y BANCOS

DESCRIPCIÓN GENERAL
Es el encargado de coordinar y delegar las diferentes estrategias y procedimientos que permitan tener un amplio control de sus atribuciones.

ATRIBUCIONES	
1	Supervisar y coordinar el ingreso de información como digitalización de planillas a la base de datos
2	Control de existencia de Remesas en los Centros Autorizados en base a comunicación telefónica constante con los contactos de cada centro..
3	Realizar y supervisar la elaboración de modelos P, así como completar el procedimiento de liquidación en la sección de talonarios y cajas de la Municipalidad.
4	Supervisar y coordinar la entrega de remesas a los centros de distribución, y actualizar constantemente el control de remesas para informar periódicamente a la sección de talonarios de la Municipalidad.
5	Supervisar que la cuenta corriente se mantenga al día actualizándola en cada operación que se realice.
6	Coordinar la actualización de la base de datos en base a reportes generados por el personal de campo. Supervisar que se de seguimiento a llamadas telefónicas a empresas y/o personas individuales para recordar la obligatoriedad del pago del arbitrio de ornato
7	Implementar la ejecución de nuevas estrategias para la captación de nuevas empresas.
	Coordinar el apoyo a Juzgado Municipal a través del procedimiento de Generación de Multas y Requerimientos de Pago.
8	Elaborar informe mensual a su jefatura inmediata.

Tabla IV. Requerimiento de puesto de jefatura de sección de gabinete y campo

PUESTO:	JEFE SECCIÓN DE GABINETE Y CAMPO
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE UNIDAD GENERADORA
PERSONAL A SU CARGO:	TÉCNICOS DE CAMPO

DESCRIPCIÓN GENERAL	Coordinar las actividades y estrategias a seguir en función de los objetivos generales del proyecto y en apoyo e integración con las demás secciones.
---------------------	---

ATRIBUCIONES	
1	Elaborar y asignar constantemente la ruta de trabajo a los Técnicos de Campo considerando el máximo rendimiento físico
2	Coordinar y supervisar al personal de campo, de acuerdo a las rutas y tareas asignadas, en función de las estrategias específicas.
3	Revisión y análisis de los reportes de actividades realizadas por el personal a su cargo, para medir el avance y efectividad de las estrategias ejecutadas, así como implementar los ajustes en los mecanismos de trabajo o replanteo de estrategias; elaboración de informes de resultados por período y por estrategia ejecutada.
4	Coordinar la actualización y ploteo de mapas y rutas de base para el proyecto, así como de uso específico en su sección, tanto en forma digital como impreso. Realizar los back-up correspondientes a dichos mapas y la información contenida, en forma regular, como mínimo en forma mensual.
5	Coordinar la liquidación y entrega de viáticos a técnicos, debidamente documentados y acompañados del resumen de liquidación debidamente firmado por su personal y con su respectivo visto bueno
6	Formular nuevas estrategias para captación de empresas, actualización de la información y alimentación de la base de datos.
7	Coordinar y supervisar la ejecución de los procedimientos de entrega de avisos, notificaciones y documentos asignados a dicha sección para su distribución, en forma eficiente, segura y de acuerdo a normas establecidas documentando todas las actividades de entrega y llevando los controles necesarios y conocimientos requeridos para respaldo de cada técnico, y de la Unidad de Boleto de Ornato.
8	Elaborar un informe de actividades y resultados en forma mensual a su jefe inmediato.

3.4 Controles administrativos

Controlar es esencial para el éxito de una empresa u organización, éste control debe hacerse en base a información correcta en el momento preciso y en el lugar exacto. Información inexacta, incompleta, excesiva o a destiempo impedirá seriamente el buen desempeño.

Las técnicas de control de operaciones administrativas se han diseñado para evaluar el funcionamiento de los procesos con eficiencia y eficacia.

3.4.1 Programación de trabajo

La programación de trabajo en la Unidad es un aspecto importante, debe hacerse en base a las actividades que se desempeñan según sea el requerimiento de las metas a cumplir y de la temporada ordinaria o extraordinaria.

Cada jefatura de primer nivel debe elaborar un programa de trabajo, el cuál respetara para lograr un resultado eficiente y eficaz.

a) Sección de gabinete y campo

Las actividades de esta sección son muy regulares durante el transcurso de toda la temporada extraordinaria, por lo cual se presenta un cuadro en el que se integran las actividades esenciales de esta sección.

b) Sección de planillas y bancos

Ésta sección realiza una función doble dentro de la Unidad, ya que tiene a su cargo todo lo concerniente a los Boletos emitidos por planilla, y lo relacionado con bancos o centros autorizados, por lo cuál debe programar bien todas las actividades establecidas para no originar retrasos que impliquen inconformidad en los contribuyentes y que no generen costos extras a los estimados para el servicio que se presta.

Se presentan dos tablas que reúnen las actividades más comunes realizadas por las dos diferentes secciones,

Tabla V. Programación de trabajo de la unidad de gabinete y campo

	DOCUMENTOS ENTREGADOS	FORMULARIO A LLENAR	OBJETIVO	ALCANCE	FINALIDAD
Monitoreo Bancos	-----	Formato de visita de Bancos	Controlar que las agencias bancarias estén exigiendo el boleto de ornato en cualquier trámite estatal.	Todas las agencias bancarias que tengan a la Venta Placas	Tener un estricto control que garantice el incremento de ingresos para la unidad.
Monitoreo Comisarías	-----	Formato de monitoreo a comisarías	Verificar que se cumpla con la exigencia del boleto de ornato para realizar tramites de carencia de antecedentes	Todas las comisarías ubicadas dentro del perímetro capitalino	Garantizar el incremento de ingresos
Inspección a Empresas	Control de Registro de contribuyentes	Formato de control de visita a empresas	Verificar que las empresas hayan cumplido con el pago del arbitrio.	Todas las empresas que operen en el área capitalina	Actualizar base de datos en lo referente al cumplimiento del pago
Inspección a Gasolineras	Control de Registro de contribuyentes	Formato de control de visita a empresas	Verificar que las empresas hayan cumplido con el pago del arbitrio.	Todas las empresas que operen en el área capitalina	Actualizar base de datos en lo referente al cumplimiento del pago
Inspección a Construcciones			Consignar el nombre o razón social correctos de la empresa constructora y determinar si efectuó el pago del arbitrio	Todas las construcciones nuevas encontradas en campo	Determinar la cantidad de personas que potencialmente pueden adquirir el boleto de ornato
Supervisión de pruebas en Ministerios del Estado			Verificar que el pago del arbitrio de ornato sea de acuerdo a la tabla de valores según el decreto 121-96	Todos los ministerios del estado	Incrementar los ingresos captados a través de ministerios

Tabla VI. Programación de trabajo de la unidad de planillas y bancos

	DOCUMENTOS NECESARIOS	FORMULARIO A LLENAR	OBJETIVO	ALCANCE	FINALIDAD
Digitación de Planillas	Listado del personal, y vale emitido por encargado de Atención al Público	Formato de Control de Ordenes de Trabajo	Emitir los boletos que deben entregársele al contribuyente.	Todas las empresas que soliciten sus Boletos de Ornato por planilla.	Tener un estricto control que garantice el incremento de ingresos para la unidad.
Función de Call Center	-----	Formato de Control de Ordenes de Trabajo	Proporcionar información solicitada por los contribuyentes, así como resolución de dudas vía telefónica.	Todos los contribuyentes que requieran información.	Garantizar el incremento de ingresos
Monitoreo a Empresas vía telefónica	Control de Registro de contribuyentes	Formato de Control de Ordenes de Trabajo	Verificar que las empresas hayan cumplido con el pago del arbitrio.	Todas las empresas insolventes que operen en el área capitalina.	Actualizar base de datos en lo referente al cumplimiento del pago
Actualización de la Base de Datos	Boletos físicos entregados por centros autorizados, o archivos magnéticos		Cumplimiento del artículo 10 del Decreto 121-96	Cada persona o contribuyente que realiza el pago del arbitrio de ornato.	Determinar la cantidad de personas que potencialmente pueden adquirir el boleto de ornato
Recepción de Liquidaciones	Boletos físicos entregados por centros autorizados, cheque de caja con monto de recaudación del arbitrio.		Liquidación de Boletos en la Municipalidad de Guatemala	Todos los centros Autorizados	Reflejo de Ingresos en el sistema de Boleto de Ornato de la Municipalidad de Guatemala
Entrega de Remesas	Formularios 7-B	Nota de Remesa	Abastecer a los Centros de formularios para que puedan cobrar el arbitrio.	Todos los centros Autorizados	Proporcionarle al contribuyente un fácil acceso a los boletos de Ornato.

3.4.2 Control de ordenes de trabajo

Básicamente las órdenes de trabajo se dan en las secciones de atención al público y de planillas y bancos.

Estas dos secciones tienen una relación muy estrecha, ya que todo lo que el contribuyente requiera lo solicita a la sección de atención al público, la cuál debe realizar todos los procedimientos establecidos para desarrollar lo solicitado.

Los datos registrados en la orden de trabajo deben ser específicos para la asignación del trabajo. La orden no debe ser ni demasiado breve ni muy extensa.

Las órdenes deben revisarse constantemente para obtener datos de comparaciones de los trabajos ejecutados. Se deben hacer con duplicado, el original se retiene en la jefatura de la sección para control, la copia se asigna a quien ejecutará la tarea. Los números de la orden se inician al comienzo de cada año y siguen consecutivamente hasta el último día del año.

Para cada tarea debe hacerse una orden de trabajo distinta. Todas las órdenes de trabajo sobre tareas finalizadas deben devolverse al jefe del departamento para separar los datos, comprobar la satisfacción para aprobación de la conclusión de la tarea.

Figura 9. Modelo de una orden de trabajo

UNIDAD DE BOLETO DE ORNATO

MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA

Orden De Trabajo

Fecha: _____ No. _____

Sección: _____

Solicitado por: _____

Descripción del trabajo solicitado:

Documentos Entregados:

Planilla del IGSS _____ Boleta de Depósito _____

Vale Emitido No. _____ Archivo Electrónico _____

Triplicados de boletos _____ Otros: _____

Autorizado por : _____ Fecha: _____ Hora: _____

Entregado a : _____ Fecha: _____ Hora: _____

Fecha programada: _____ Emergencia Rutina Urgente

Informe del trabajo realizado: _____

Fecha de finalización: _____ Realizado por: _____

Días Trabajados: _____

Revisado y Aprobado por: _____

3.4.3 Informe de actividades realizadas

Cada Jefatura debe estar bien informada de todas las actividades que se realizan por las diferentes secciones que integran a la Unidad de Boleto de Ornato, toda la información debe ser proporcionada de modo integro, veraz y actual, con el fin de que pueda controlar y coordinar todas las actividades programadas.

Básicamente cada sección informa a su jefatura inmediata, la cual a su vez informa a quién corresponda de forma íntegra todos los datos unificados. Todas las actividades se convierten en ingresos para la Unidad, por lo cual se debe integrar en todos los informes lo percibido al cobro del arábtrio de ornato por actividad realizada, así como la sección o persona encargada de realizar la actividad.

3.4.4 Informe de retraso de actividades

El informe de retraso de actividades se basa en una acumulación de las ordenes de trabajo autorizadas. Se debe indicar las circunstancias específicas que han originado el atraso, el personal que debió realizar la tarea, así como la fecha que fue asignada y el grado de importancia que ésta tenía.

Figura 10. Modelo de un Informe de Actividades Realizadas

UNIDAD DE BOLETO DE ORNATO
MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA

Informe de Actividades Realizadas

Fecha: _____

No. _____

Realizado por: _____

Atención al Público

Planillas y Bancos

Gabinete y Campo

Vales Emitidos _____

Planillas Digitadas _____

Empresas Visitadas _____

Empresas Atendidas _____

Liquidaciones _____

Monitoreo Empresas _____

Registros ingresados _____

Avisos Entregados _____

Personal que participó en la realización de actividades:

Observaciones:

Revisado por: _____

Figura 11. Modelo de un Informe de Retraso de Actividades

UNIDAD DE BOLETO DE ORNATO

MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA

Informe de Retraso de Actividades

Fecha: _____

No. _____

Sección: _____

Realizado por: _____

Solicitado por: _____

Motivo del retraso:

Personal que debió realizarlo:

Fecha programada: _____ Emergencia Rutina Urgente

Informe del trabajo no realizado:

Revisado por: _____

3.5 Decreto 121-96 del Congreso de la República

3.5.1 Exigibilidad del Arbitrio de Ornato

Según el decreto 121-96 del congreso de la República, en su artículo 7 incisos a y b se establece la exigibilidad del arbitrio de ornato para una recaudación efectiva en beneficio de la Municipalidad.

Se establece que todas las dependencias del estado, instituciones descentralizadas o autónomas, y toda empresa en la cual se contrate los servicios de más de una persona, estarán en la obligación de exigir la constancia del pago. En los dos incisos que contiene el artículo se observan las reglas que lo condicionan.

Se propone que sea agregado a estas reglas lo siguiente:
Que se obligue la exigencia del boleto en toda institución pública, empleadores del sector privado, autónomo, semiautónomo, etc.

3.5.2 Obligación de presentar constancia

El artículo 12 del referido decreto establece que es obligatorio para los contribuyentes presentar la constancia del pago del boleto de ornato para los casos citados en los incisos a, b, c, d, e y f.

Se debe especificar otros trámites para los cuales se exige el arbitrio de ornato, como en el inciso f hace mención de trámites administrativos o judiciales en general, se debiera mencionar cuáles son. Como por ejemplo: solicitud de carencia de antecedentes Policíacos, solicitud de antecedentes penales, etc.

Se sugiere que al referirse a un inciso pueda hacerse en forma detallada, desglosando cuáles son los trámites específicos.

3.5.3 Exenciones

El artículo 13 establece que están exentas del pago del arbitrio de ornato las siguientes personas:

- a) Los mayores de 65 años de edad.
- b) Las personas que adolezcan de enfermedad física o mental que les impida trabajar y que no obtengan ingreso alguno.
- c) Las personas jubiladas por el estado, las municipalidades, entidades autónomas y entidades de la iniciativa privada.
- d) Quienes obtengan ingresos mensuales hasta por trescientos quetzales.

Se puede observar que el artículo 7 (Exigibilidad) se contradice con parte del artículo 13 (Exenciones), ya que el 7 establece que se debe exigir el arbitrio a instituciones descentralizadas o autónomas, mientras que el artículo 13 claramente indica que están exentos de pagar el arbitrio las entidades autónomas y de la iniciativa privada.

Por tal razón, se sugiere modificar parte del artículo 7 y eliminar el inciso c del artículo 13.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE DISEÑO

4.1 Procedimientos Críticos

4.1.1 Unidad de Atención al Público

El procedimiento crítico de la unidad de atención al público es el de venta de boletos por planilla, ya que de este dependen los demás procedimientos la mayoría de procedimientos que se realizan durante la temporada en la Unidad. Y es de vital importancia debido a que durante los meses de temporada ordinaria se constituye en la mayor fuente de ingresos.

Al implementar un procedimiento que garantice eficiencia y eficacia al realizarlo, se determinara la minimización de tiempo, recursos, y sobre todo se brindará la mejor atención al contribuyente.

Se debe organizar un plan piloto durante los meses de octubre a diciembre, implementando el procedimiento con todas las empresas rezagadas en el pago del arbitrio de Ornato que acuden a la sección de atención al público para realizarlo, con el fin de que al momento de llegar la temporada ordinaria pueda trabajarse con este procedimiento del siguiente año, pueda trabajarse con este procedimiento.

Los resultados que se pueden obtener son los siguientes:

1. Mejor y mayor atención al contribuyente.
2. Mayor control en las ordenes de trabajo.

3. Minimización de costos
4. Confiabilidad en la recepción de ingresos.
5. Uniformidad en la carga de trabajo.

4.1.2 Unidad generadora

4.1.2.1 Unidad de gabinete y campo

El procedimiento crítico de la Unidad de gabinete y campo es el de entrega de avisos y notificaciones, éste debe realizarse por lo regular en temporada extraordinaria.

Al implementar éste procedimiento se debe capacitar a los técnicos de campo, ya que ellos son quienes están directamente con los representantes de las diferentes empresas entregándoles un aviso o una notificación, por lo cuál su proceder debe ser acorde a lo establecido.

Al entregar un aviso o una notificación la Unidad debe estar completamente segura que la empresa no ha cumplido con el pago del arbitrio, ya que al notificar una empresa que ya esta solvente se deteriora la imagen municipal ante el vecino o contribuyente, por lo cuál se debe filtrar el reporte de empresas que emite el sistema verificando su solvencia, para evitar toda clase de problemas que se origine.

Es sumamente importante delegar funciones en este procedimiento, ya que los técnicos deben ordenar sus avisos o notificaciones según les convenga por calles o avenidas, en orden ascendente o descendente.

Los resultados que se pueden obtener son:

1. Menor inversión de tiempo al entregar un aviso o notificación.
2. Mayor cobertura de empresas al día.
3. Minimización de avisos o notificaciones generados para empresas ya solventes.

4.1.2.2 Unidad de planillas y bancos

Los procedimientos críticos de la unidad de planillas y bancos son básicamente:

a) Actualización de la base de datos

La actualización de la base de datos es un procedimiento trascendental, ya que el decreto establece en su artículo diez (registro de contribuyentes) que para tener un control efectivo de contribuyentes la Municipalidad debe contar con un registro alfabético indicando los nombres, dirección de trabajo, y el número de identificación tributaria.

Actualmente quedan registrados todos los contribuyentes que pagan el arbitrio en cajas municipales, y que efectúa el procedimiento de venta de boletos por planilla, pero los que compran su boleto en centros autorizados, no quedan registrados en la base de datos de la Unidad .

Con la implementación del procedimiento se busca tener un completo control de que todo contribuyente quede registrado en la base de datos.

b) Venta de boletos en centros autorizados

Este procedimiento se enlaza directamente con el de actualización de base de datos, ya que el centro debe proporcionar a la unidad un archivo electrónico diario por mail o en disco del registro de los nombres de los contribuyentes.

Con el archivo proporcionado a la Unidad, la sección de planillas y bancos se encargará de descargar el archivo e incorporarlo en la base de datos, lo cual permitirá tener el registro de todas las personas, después de descargar el archivo el encargado debe revisar que todos los nombres estén escritos correctamente y que el monto de la liquidación coincida con la sumatoria de todos los boletos emitidos según el listado.

c) Liquidación

Debido a que éste procedimiento se constituye en el más importante, ya que es a través de él donde se reflejan los ingresos de venta de boletos por planilla y de centros autorizados, por lo cuál debe ejecutarse rápidamente al momento de que un centro entrega una liquidación.

Éste procedimiento debe realizarse como paso previo al realizar un surtido de remesas, ya que el stock del centro autorizado no debe exceder remesas.

La sección de planillas debe asignar un encargado para realizar monitoreos telefónicos para verificar la existencia de boletos y determinar si se requiere el procedimiento de surtido de remesas, esto con el fin de que el centro

entregue el porcentaje de la remesa anterior que ya cobró para el arbitrio de ornato.

Los centros deben entregar semanalmente la liquidación, esto no permitirá que los ingresos por el cobro del arbitrio de ornato queden flotantes, sino que ingresen inmediatamente a cuentas municipales, y se pueda disponer de esos fondos en el preciso momento.

d) Surtido de remesas

Éste procedimiento está completamente ligado al de liquidación, ya que éste no se puede efectuar si no se liquida la remesa anterior.

Debe hacerse hasta que el 80% de la remesa anterior se haya liquidado, es muy importante que el centro no se quede desabastecido en ningún momento porque esto originaría una pérdida de ingresos para la unidad, y lo que es peor aún se pondría en molestias al vecino al tener que trasladarse a otro centro a en todo caso a las cajas municipales.

El monitoreo debe hacerse semanalmente, o según el pronóstico de ventas de cada centro, verificando también los archivos electrónicos de venta diaria para hacer un estimado de liquidación.

4.2 Organización del personal

4.2.1 Requerimiento del puesto

Se capacitará a cada Jefatura de cada sección, indicándole las funciones que debe cumplir en el puesto que ocupa dentro del organigrama.

Se implementará un manual de normas, procedimientos y funciones que indique las funciones específicas de cada sección, las cuales deben ser perfectamente conocidas por cada jefatura, quién a su vez capacitará a cada elemento del equipo.

La jefatura deberá delegar funciones a cada miembro del equipo, las cuáles serán evaluadas constantemente para determinar el rendimiento del técnico, esto evitará duplicidad de funciones y permitirá un control de las tareas que se deben realizar en plazos establecidos.

Cualquier dificultad que se encuentre en la realización de los trabajos deberá ser informada a la jefatura inmediata, quien debe estar capacitado y ser apto para resolver el problema, y en caso contrario planteará el problema a quién corresponda.

Todo el personal involucrado debe tener criterio en cuanto a evaluar la calidad del trabajo asignado y desempeñado, conocer el manual y los instructivos de trabajo.

4.2.2 Perfil del personal

Se hará una evaluación de personal para determinar quienes cumplen con el perfil establecido según el requerimiento de los puestos, con ella se obtendrá un listado de los empleados que se encuentran bajo los lineamientos establecidos.

También existe la posibilidad de obtener otro listado de empleados que no cumplan con los requisitos establecidos para el requerimiento de los puestos. Al obtener este listado se determinará quiénes requieren capacitación, para lo cual se organizarán planes de capacitación según el área de cada empleado.

Se debe facilitar a los empleados la posibilidad de culminar sus estudios de nivel medio o universitario, para propiciar un nivel profesional dentro de la Unidad, lo que generará más eficiencia y eficacia en las actividades que se realicen.

Se determina que la participación del personal de la Unidad de Boleto de Ornato ha permitido que se logren metas y cumplan objetivos que garantizan un buen trabajo.

Se debe medir la participación del personal a través del departamento de recursos humanos, por medio de una evaluación de desempeño realizada por periodos de tiempo, donde se determinarán las áreas que cada empleado debe mejorar.

4.3 Controles administrativos

4.3.1 Unidad de atención al público

4.3.1.1 Control de órdenes de trabajo

El control de las órdenes de trabajo minimizará errores en los procedimientos, evitará la duplicidad de actividades, y permitirá tener un estricto control de cada actividad que se realice por la Unidad.

Debe elaborarse una orden de trabajo cada vez que la unidad de atención al público envíe a la sección de planillas y bancos uno o varios listados de empresas que solicitan la emisión de sus boletos por planilla.

La jefatura de esta sección debe ser capacitada previamente para poder manejar el control de las órdenes de trabajo, la forma de archivarlas, el número que conlleva cada una y sobre todo verificar que la orden se cumpla en el plazo establecido y como fue requerida.

4.3.1.2 Informe de actividades realizadas

El informe de las actividades debe ser íntegro, y realizado por la jefatura de ésta unidad. Deberá incluir el tipo de actividad realizada a sí como lo que representa en quetzales o ingresos para la unidad.

Cada informe de actividades realizadas debe presentarse mensual o semanalmente, indicando el personal que participo en las diferentes actividades. En el espacio de observaciones debe anotarse cualquier problema encontrado en forma resumida.

Las actividades de la unidad de atención al público se integran básicamente en la emisión de vales y las empresas atendidas.

4.3.2 Unidad generadora

4.3.2.1 Unidad de gabinete y campo

4.3.2.1.1 Programación de trabajo

La programación de trabajo en esta unidad es de vital importancia, debe hacerse de acuerdo a la planificación anual o mensual de la Unidad.

Es de vital importancia que la jefatura de esta unidad esté completamente consciente de las actividades que debe realizar y programarlas según el grado de importancia que tenga cada una.

Esta programación de trabajo debe realizarse semanalmente, asignándole a cada técnico la actividad a su cargo, y responsabilizándolo por la función delegada.

4.3.2.1.2 Informe de actividades realizadas

Éste informe debe realizarse mensual y semanalmente, en base a las actividades programadas, indicando al igual que la sección de atención al público lo que cada actividad representa en ingresos para la unidad de Boleto de Ornato.

Debe delegarse funciones a cada técnico, proporcionándole el material necesario para la realización de las actividades y responsabilizándolos para la realización de cada actividad asignada.

4.3.2.1.3 Informe de retraso de actividades

Este informe se debe realizar al no poder cumplir con las actividades asignadas, cuando el motivo o la causa que originó al retraso está fuera del alcance del técnico.

Las causas pueden ser: el clima, falta de transporte, delincuencia, falla de equipo de cómputo, instrucciones no muy claras, entre otras según sea el área a desempeñar.

Al presentar un informe de retraso de actividades, la persona sigue siendo responsable de dicha actividad asignada, y deberá realizarla sin descuidar las que fueron asignadas en tiempo posterior.

4.3.2.2 Unidad de planillas y bancos

4.3.2.2.1 Programación de trabajo

La programación de trabajo en la unidad de planillas y bancos es de suma importancia, por lo cual se iniciará sacando un listado de todas las actividades que se realizan diaria, semanal, quincenal y mensualmente; determinando el lugar y la hora exactos para el cumplimiento de las mismas.

Al tener el listado, el encargado del área asignará a cada técnico la responsabilidad de realizar las tareas asignadas en el tiempo establecido, proporcionándole todo lo necesario para la ejecución de las mismas.

El encargado debe tomar en cuenta la flexibilidad de la programación para actividades que dependan de terceras personas, por ejemplo el recoger liquidaciones en los centros autorizados depende del encargado de cada centro.

Cada técnico cumplirá con lo asignado en el tiempo requerido, y el jefe de área llevará el control de la completa, eficiente y eficaz realización. También debe considerarse el espacio para realizar tareas de tipo intermitente, al recibir una orden de trabajo de la Sección de atención al público en el caso de emitir boletos por planilla.

4.3.2.2.2 Control de ordenes de trabajo

La sección de planillas y bancos básicamente cumplirá con las órdenes de trabajo requeridas por la sección de atención al público, cumplirá con lo que se requiera en ellas, interrumpiendo su programación diaria o semanal para elaborarlas.

La jefatura recibirá la orden y determinará el grado de importancia del trabajo, e interrumpirá las actividades de uno o todos los técnicos, según sea la carga de trabajo, para realizar la actividad en el tiempo establecido.

La orden recibida en esta sección deberá ser archivada para el control respectivo luego de ser firmada por el encargado de la sección de atención al público al recibir, revisar y aceptar el trabajo realizado que solicitaba.

4.3.2.2.3 Informe de actividades realizadas

El informe de actividades realizadas deberá elaborarse semanal y mensualmente, indicando lo que representa en ingresos cada tarea hecha.

Por ejemplo, si el total de liquidaciones recibidas por los centros autorizados representa una cantidad de ingresos para la Unidad, debe especificarse el monto total, al igual que las llamadas realizadas a diferentes empresas reflejarán un ingreso si la empresa se encontraba insolvente y por el recordatorio telefónico procedió a cumplir con el decreto.

El informe de esta sección es entregado al jefe de la unidad generadora, quién a su vez integrara todos los datos de las demás secciones para presentárselo al coordinador de la unidad.

4.3.2.2.4 Informe de retraso de actividades

Debe elaborarse si las causas que originaron el retraso son aquellas que están fuera de control del técnico o de la jefatura. En éste caso pueden ser la caída del sistema de la Unidad. Falta de energía eléctrica, equipo de cómputo en mal estado, o por la realización de las ordenes de trabajo asignadas.

Este informe debe ser entregado a la jefatura que coordina las actividades que realiza la sección, en este caso la de la unidad generadora.

5. SEGUIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

5.1 Plan de observación

5.1.1 Unidad generadora

5.1.1.1 Unidad de gabinete y campo

Será obligación del jefe inmediato de ésta Unidad, como del jefe de la unidad de gabinete y campo implementar y mantener en constante control la puesta en práctica de los procedimientos críticos, así como los formatos presentados para el uso continuo.

La organización del personal será obligación directa del coordinador de la Unidad de Boleto de Ornato. En éste aspecto lo que se debe hacer es cuidar la motivación y mantener el clima organizacional adecuado para el buen desenvolvimiento de cada técnico, al igual que de la jefatura.

Se propone un plan de capacitación constante en el área que cada técnico desarrolle y la implementación de programas de seguridad personal que permitan conocer los riesgos que cada técnico enfrenta desarrollando el trabajo de campo.

La jefatura no debe olvidar el lado humanitario que debiera tener, al considerar la capacidad física de cada persona al asignarse las rutas de recorrido.

5.1.1.2 Unidad de planillas y bancos

Será obligación del jefe inmediato de ésta Unidad, como del jefe de la unidad de planillas y bancos implementar y mantener en constante control la puesta en práctica de los procedimientos críticos, así como los formatos presentados para el uso continuo.

Se deberá mantener motivado al personal para la realización eficiente de tareas repetitivas, el jefe de esta unidad controlara la capacidad de cada miembro para estimar un tiempo estándar en la realización de tareas constantes, ello le permitirá asignar una carga de trabajo equitativa y sobre todo estimar el tiempo de entrega de cada orden de trabajo.

Se determinará un plan de mantenimiento para el equipo de cómputo, lo cual permitirá minimización de errores en los procesos y retraso de actividades.

Se propone un plan de capacitación trimestral que permita a cada técnico adquirir un conocimiento amplio y profesional de las actividades que realiza. La prevención de los riesgos laborales se realiza mediante técnicas que se aplican para determinar los peligros relacionados con tareas, el personal que las ejecuta, personas involucradas, equipos y materiales que se utilizan y el ambiente donde se ejecuta el trabajo.

5.1.2 Unidad de atención al público

Ésta unidad deberá ser observada por la Jefatura inmediata en cuanto a los procedimientos críticos que se implementen, y por la jefatura de la unidad de atención al vecino de la Municipalidad de Guatemala en lo que respecta

exclusivamente al trato que se le dé al contribuyente al realizar cualquier procedimiento directamente en esta unidad.

Se propone implementar un buzón de quejas para el vecino, donde se pueda determinar cual es la mayor incidencia de fallas del área. Esto permitirá tener un mejor control directo y cruzado del desenvolvimiento del técnico y la jefatura asignados a esta área.

La unidad de atención al público es prácticamente el rostro de la Unidad de Boleto de Ornato, por lo cual debe ejercer un trabajo eficiente, brindándole al contribuyente atención digna y personalizada.

Se propone un plan de capacitación trimestral sobre atención al público, que permita a los miembros conocer nuevas técnicas de atención.

El recurso humano es el elemento más importante de esta unidad, es quien lleva a cabo el primer paso de todo el proceso, y si no tiene conciencia sobre la importancia de mejorar la calidad, así como de todas sus implicaciones, no podrá lograrse el objetivo de establecer exitosamente la propuesta del diseño.

El enfoque al cliente es el primer paso para implementar un sistema de gestión de calidad, ya que las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción, incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado y han sido cumplidos no aseguran una elevada satisfacción.

5.2 Análisis comparativo

5.2.1 Unidad generadora

5.2.1.1 Unidad de gabinete y campo

Se hace necesario comparar el sistema anterior de trabajo con el nuevo propuesto para determinar factores de convergencia y así facilitar el seguimiento de los diferentes procedimientos.

En éste análisis se debe determinar una disminución de errores en la elaboración de actividades, tales como reprocesos, duplicidad de funciones, y, debe existir mayor cobertura de empresas a notificar por día.

5.2.1.2 Unidad de planillas y bancos

Las actividades difícilmente podrán pasar desapercibidas ante la jefatura o los técnicos, ya que estarán debidamente programadas con anterioridad.

El desarrollo de cada procedimiento permitirá un eficiente resultado al minimizar el tiempo de cada operación, y el tramo de control será sin lugar a dudas definido claramente.

Las funciones delegadas a cada técnico considerando su capacidad, personalidad y habilidad permitirán un buen desenvolvimiento, lo que originara mayor rapidez al efectuarlas y por consiguiente ampliara la cobertura.

Se tendrá una relación más estrecha con los centros autorizados para el cobro del arbitrio de ornato lo que permitirá mayor control sobre los formularios

7-B que han sido entregados a éstas, y los que han sido liquidados por las mismas. Así mismo también se estrechara la relación con la sección de Talonarios de la Municipalidad de Guatemala, lo que producirá mayor y mejor abastecimiento de formularios 7-B para la Unidad.

5.2.2 Unidad de atención al público

Se dará al contribuyente una mejor atención al realizar el pago del arbitrio de ornato, lo que permitirá crear una mejor imagen municipal a todos los contribuyentes, y disminuir el concepto de empleado público que las personas llevan en mente.

El tiempo de espera para realizar el procedimiento del pago de boletos por planilla será menor y bien definido. Esto se traduce en mayor número de empresas atendidas al día.

El control de ordenes de trabajo permitirá a ésta unidad la realización de tareas de forma ordenada y eficiente disminuyendo la duplicidad de funciones.

5.3 Aplicación de mejoras

Todas las secciones que integran la Unidad de Boleto de Ornato deberán sentirse motivadas y plenamente comprometidas el desarrollo de la misma y sobre todo con el contribuyente o cliente.

Se verán mejoras en los aspectos que impulsan la motivación en los empleados, tales como:

- a) **Remuneración:** que el esfuerzo y éxito sean premiados justamente y les sea suficiente para satisfacer sus necesidades y calidad de vida.
- b) **Participación:** Para que los empleados se sientan útiles se les debe formar, escuchar y responder con agilidad, apoyando en lo posible sus sugerencias.
- c) **Reconocimiento:** se hace con el fin de que cada empleado día con día trate de dar es mejor esfuerzo al realizar sus actividades.
- d) **Clima:** Se mejorará la creación de estilos compatibles con esfuerzos homogéneos, al estar atento e informado cada elemento de la unidad.
- e) **Detalles:** Se valorará a cada persona por lo que es como persona individual.

También de determinarán mejoras generalmente orientadas hacia un control de calidad que se debe implementar posterior a la implementación de los procedimientos propuestos, las cuales se centran básicamente en:

- a) **Enfoque al cliente;** se centra en cumplir o en exceder las expectativas del cliente, por lo que él es el principal juez de la calidad.
- b) **Participación y trabajo en equipo;** enfoca la atención en las relaciones cliente proveedor y alienta la participación de la

totalidad de la fuerza de trabajo en la solución de problemas en el sistema, particularmente aquellos que van más allá de límites funcionales.

- c) **Mejora y aprendizajes continuos;** la mejora y el aprendizaje continuo forman parte normal de las actividades de trabajo cotidiano de todos los empleados; debe enfocarse a eliminar la fuente de los problemas y estar impulsado por oportunidades para hacerlo mejor.

Básicamente es notable que la participación del personal dentro de la Unidad se enfoca en lo siguiente:

1. Liderazgo y comportamiento directivo

- a. Existe un coherente liderazgo directivo que fomente el compromiso de los colaboradores con un objetivo común.
- b. Las jefaturas promueven y algunas aceptan la participación del personal
- c. Se anima a cada individuo a comprometerse con el resultado de su trabajo.

2. Cultura Empresarial

- a. Se promueve la creatividad y la capacidad de innovación entre todo el personal.
- b. Se fomenta la crítica interna a todos los niveles.
- c. Se potencia la aceptación de la formación como motor de cambio y adaptación permanentes.

3. Comunicación

- a. Existe un escaso sistema capilar de información que prevea la realimentación (Comunicación).

4. Formación

- a. Se han potenciado y desarrollado las capacidades individuales con acciones formativas específicas en mínimo nivel.
- b. Se han aplicado escasos programas de formación que motive la necesidad de la participación de todo el personal.

Además es importante resaltar que la integración de procesos dentro de la unidad permitirá obtener beneficios agregados.

En base a los datos obtenidos de observación se pueden dar los siguientes datos:

1. Minimización de Individualismo de determinadas áreas dentro de la Unidad.
2. Mayor correspondencia de funciones entre las secciones y unidades
3. Compromiso eficiente con la minimización de tiempo al efectuar procesos o procedimientos por las demás áreas
4. Amplio conocimiento de las funciones que se realizan en las otras áreas de integración del proceso, lo que se traduce en compromiso para la eficiencia del procedimiento completo.

5. Debido al mayor enfoque a la gestión se minimiza la carga de trabajo para algunas áreas al tratar de eliminar o minimizar errores del área anterior en proceso.

CONCLUSIONES

1. El análisis de la situación actual se realizó con el objetivo de determinar los puntos débiles que requieren especial atención para establecer e implementar un plan de control interno que permita la realización óptima de todas las actividades.
2. Todos los procedimientos críticos técnica y, objetivamente, identificados permiten documentarlos y rediseñarlos en base a normas, y funciones establecen el control interno de la Unidad e implementan nuevas estrategias para fortalecer los procesos.
3. Establecer una estructura operativa adecuada de trabajo redefiniendo las funciones de cada empleado permite ejecutar y cumplir con las funciones para generar buenos resultados.
4. Cumplir con el perfil de los puestos es parte fundamental para lograr la agilización de los procedimientos, permitiendo resultados óptimos que se verán reflejados en incremento de ingresos para la Unidad.
5. Delimitar funciones a través del requerimiento de los puestos permite evitar la duplicidad de funciones, reflejándose en la realización de procedimientos en tiempo más corto y con mayor eficiencia.

6. A través de los formatos propuestos para rendir informes se evitará información que no sea de utilidad para la toma de decisiones, lo cual permitirá decisiones acertadas que sean apegadas al marco legal.
7. Analizar lo que el decreto 121-96 establece para el desarrollo de actividades de la Unidad es básico para determinar si no se aparta n del marco legal que este rige.
8. Los controles administrativos permiten la determinación de existencia de fallas y debilidades en las áreas o secciones respectivas.

RECOMENDACIONES

1. Adiestrar al personal sobre los nuevos procedimientos a implementar con el fin de realizar procedimientos eficientes con la mínima resistencia al cambio.
2. Motivar al personal delegando funciones que permitan tomar decisiones en momentos determinados.
3. Implementar técnicas de reconocimiento y valoración al empleado que cumpla con lo requerido sin tenerlo en constante observación.
4. Documentar cada procedimiento nuevo que se vaya a implementar, y actualizar los existentes cuando sufran variaciones permanentes, con el fin de mantener un buen control interno de la Unidad.
5. La importancia de capacitar a todas las jefaturas y técnicos permite establecer procedimientos para lograr la excelencia de los mismos.
6. Dotar al personal del equipo necesario para el cumplimiento óptimo de las tareas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Lázaro, Víctor. **Sistemas y Procedimientos**. Edición. México: editorial Diana, 1987
2. Sandoval, L. F. **Teoría organizacional**. Folleto de la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. 1980
3. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de empresas**. Teoría y práctica. Edición. México: editorial Limusa, 1978
4. Martínez Alfaro, Romeo Everardo. Actividades y Procedimientos para la supervisión de Proyectos Viales en la Dirección General de Caminos. Tesis Ing. Ind. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería 2004

ANEXOS

1. Decreto número 121-96 del Congreso de la República de Guatemala

ARTÍCULO 1. (Creación) Se establece el arbitrio denominado BOLETO DE ORNATO, en favor de las municipalidades del país, con efectos específicos, en el ámbito de sus correspondientes jurisdicciones.

ARTÍCULO 2. (Sujeto pasivo) Están obligadas al pago de arbitrio de ornato, todas las personas guatemaltecas o extranjeras domiciliadas que residan en cada jurisdicción municipal y que se encuentren comprendidas entre los 18 y los 65 años de edad. Se incluyen dentro de esta obligación, los menores de 18 años que, de conformidad con el Código de Trabajo, tengan autorización para trabajar.

ARTÍCULO 3. (Plazo) Esta contribución deberá ser cancelada durante los meses de enero y febrero de cada año, salvo los casos en que los concejos municipales concedan prórrogas para hacerla efectiva. Estas prórrogas no podrán concederse más allá del último día del mes de marzo.

ARTÍCULO 4. (Lugar de pago). El pago del boleto de ornato deberá hacerse en la tesorería de cada una de las municipalidades del país, en los bancos del sistema y sus agencias, o con empresas privadas, con los cuales la correspondiente municipalidad suscriba los contratos respectivos. Este pago podrá hacerse en efectivo, mediante cheque o por medio de tarjetas de crédito.

ARTÍCULO 5. (Sanción por incumplimiento) Si el pago no fuere cancelado dentro del período señalado, así como el de la prórroga, el mismo causará una

multa equivalente al ciento por ciento de su valor.

ARTÍCULO 6 (Pago único) La persona que hubiere hecho efectivo el pago del arbitrio, estará obligada a demostrar tal situación y, como consecuencia, no estará obligada a pagarlo nuevamente si por alguna razón tuviera que cambiar de domicilio.

ARTÍCULO 7 (Exigibilidad) Para que esta recaudación sea efectiva en beneficio de las municipalidades del país, todas las dependencias del Estado, instituciones descentralizadas o autónomas, y toda empresa en la cual se contrate los servicios de más de una persona, estará en la obligación de exigir la constancia de este pago. Para los efectos del cumplimiento de la obligación, se observarán las siguientes reglas:

a Los directores, gerentes, administradores y/o los propietarios de empresas individuales, están en la obligación de solicitar el comprobante de pago y si el trabajador no contara con el mismo o lo hubiere pagado, pero no puede demostrarlo, deberá retenerle del salario o sueldo del mes de enero y a más tardar del mes de febrero, el importe que, de conformidad con lo devengado, le corresponda pagar.

b En el caso de que hubiera sido retenido el importe del boleto de ornato, la institución que lo hubiere hecho, deberá enviar a la municipalidad respectiva, un listado de lo retenido, indicado los nombres de las persona a quienes se les hizo el descuento, así como el importe de los sueldos o salarios de cada uno. Este reporte debe hacerse dentro de los quince días de efectuada la retención.

ARTÍCULO 8 (Sanción) Toda persona individual o jurídica que incumpla con lo establecido en el artículo 7 de esta ley, será sancionada de la siguiente forma:

1 Cuando no efectúe la retención que corresponda con multa equivalente al arbitrio de ornato dejado de retener.

2 Cuando no soliciten el comprobante de pago del arbitrio de ornato a su trabajador o trabajadores, con multa equivalente al arbitrio de ornato que corresponda a dicho trabajador o trabajadores.

3 Cuando entere a la municipalidad respectiva del arbitrio de ornato retenido fuera del plazo establecido en la ley, con multa equivalente al cincuenta por ciento (50%) del monto respectivo del arbitrio de ornato.

La municipalidad quien le corresponda de conformidad con la ley recibir el pago del arbitrio de ornato, está facultada para requerir el pago, por los medios legales, a las personas que no cumplan con lo establecido es esta ley.

ARTÍCULO 9. (Tasa) El pago del arbitrio de ornato deberá hacerse en atención a la siguiente:

	INGRESOS MENSUALES			ARBITRIO
De	Q.300.01	a	Q.500.00	Q.4.00
De	Q.500.01	a	Q.1,000.00	Q.10.00
De	Q. 1,000.01	a	Q. 3,000.00	Q. 15.00
De	Q. 3,000.01	a	Q. 6,000.00	Q. 50.00
De	Q. 6,000.01	a	Q. 9,000.00	Q. 75.00
De	Q. 9,000.01	a	Q. 12,000.00	Q. 100.00
De	Q. 12,000.01		en adelante	Q. 150.00

Cuando los ingresos sean variables, se calculará el promedio mensual

obtenido durante el último año.

ARTÍCULO 10 (Registro de Contribuyentes) Para poder tener un control efectivo de sus contribuyentes las correspondientes municipalidades deberán contar con un registro alfabético de ellos, indicando en los mismos sus nombres, dirección de su residencia y especialmente la dirección del lugar de trabajo, así como el número de identificación tributaria.

ARTÍCULO 11 (Control) Los miembros de los concejos municipales o sus delegados podrán acudir a los lugares de trabajo que se encuentren en las jurisdicciones municipales, con el fin de obtener listados del personal que en ellas labora, exigiendo que las mismas contengan la información de cada uno especialmente lo relativo a los ingresos.

ARTÍCULO 12 (Obligación de presentar constancia) Es obligatorio para los contribuyentes presentar la constancia de pago del boleto de ornato en los siguientes casos:

- a** Toma de posesión de cargos o empleos públicos, debiendo consignarse en el acta respectiva el cumplimiento de tal obligación.
- b** Obtención de cédula de vecindad, inscripción de nacimientos, matrimonios, inscripción de extranjeros residentes y registro de títulos y cualquier otro trámite municipal que requiera tal obligación.
- c** Obtención del pasaporte.
- d** Obtención de placas de circulación o calcomanías de vehículos automotores, cuando estos pertenezcan a personas individuales.
- e** Obtención o renovación de licencias de conducir vehículos

automotores.

f Trámites administrativos o judiciales en general.

ARTÍCULO 13 (Exenciones) Están exentos del pago del boleto de ornato, las siguientes personas:

a Los mayores de 65 años de edad.

b Las personas que adolezcan de enfermedad física o mental que les impida trabajar y que no obtengan ingreso alguno:

c Las personas jubiladas por el Estado, las municipalidades, entidades autónomas y entidades de la iniciativa privada.

d Quienes obtengan ingresos mensuales hasta por 300 quetzales.

ARTÍCULO 14. (Obtención extemporánea) No pagarán multa por la obtención extemporánea del boleto de ornato las siguientes personas:

a Los ciudadanos que cumplan 18 años después del plazo fijado para cumplir con tal obligación.

b Los nacionales o extranjeros residentes que ingresen al país después de la fecha fijada para tal obligación.

ARTÍCULO 15. (Derogatorias) Queda derogado el Reglamento para Control y Recaudación del Arbitrio del Ornato de las Municipalidades, contenido en el Acuerdo Gubernativo Número 1131, de fecha 29 de diciembre de 1983, y cualquier otra ley o reglamento que se oponga a la presente.

ARTÍCULO 16. (Epígrafes) Los epígrafes que preceden a los artículos de esta ley no tienen validez interpretativa alguna.

ARTÍCULO 17. (Vigencia) El presente decreto entrará en vigencia el uno de enero de mil novecientos noventa y siete y deberá ser publicado previamente en el diario oficial.

PASE AL ORGANISMO EJECUTIVO PARA SU SANCIÓN, PROMULGACIÓN Y PUBLICACIÓN.

DADO EN EL PALACIO DEL ORGANISMO LEGISLATIVO, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, A LOS VEINTIÚN DÍAS DEL MES DE NOVIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y SEIS.

Fuente: Decreto número 121-96 del Congreso de la República

2. Código Municipal

CAPÍTULO V

Servicios Públicos

Artículo 30. Servicios municipales. 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 y 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.

Artículo 31. Forma de establecimiento y prestación de los servicios municipales. Los servicios públicos municipales serán prestados y administrados:

- a) Por las municipalidades y sus dependencias administrativas, unidades de servicio y las empresas que organice.
- b) Por concesiones otorgadas de conformidad con la ley.

Artículo 32. Concesión de servicio público municipal. La municipalidad tiene facultad para otorgar a personas individuales o jurídicas, la concesión para la prestación de servicios públicos que operen exclusivamente en su jurisdicción, mediante contrato de derecho publico y a plazo determinado, en el que se fije la naturaleza y condiciones del servicio y las garantías de su funcionamiento a que se refiere el Artículo 30 de este código.

La municipalidad fijará las contribuciones y tasas derivadas del contrato que percibirá del concesionario.

Artículo 33. Otras condiciones de la concesión. El contrato en que se formalice una concesión para la prestación de servicio público municipal, determinará, además, lo siguiente:

- a. La aceptación por parte del concesionario de las ordenanzas y reglamentos municipales que regulen el funcionamiento del servicio.

b. La obligación por parte del concesionario de llevar contabilidad de conformidad con la Ley, la cual haga posible su verificación de todo tiempo, por la Contraloría General de Cuentas al ser requerida por la municipalidad para determinar el estado financiero de la empresa.

c. La aceptación por parte del concesionario, de poner a disposición de la municipalidad los libros y documentos de contabilidad, y de darle la información que requiera, en caso de intervención; del servicio.

TÍTULO IV

Gobierno y Administración del Municipio

CAPÍTULO I

Gobierno

Artículo 39. Gobierno municipal. Corresponde con exclusividad a la corporación municipal la deliberación y decisión del gobierno y administración del patrimonio e intereses de su municipio.

Artículo 40. Competencia. Le compete a la Corporación Municipal:

a) La iniciativa, decisión y ejecución de los asuntos municipales.

b) La emisión de las ordenanzas y reglamentos de su municipio, ejecutarlos y hacerlos ejecutar.

c) La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbano y rural de su municipio, en coordinación con el Plan Nacional de Desarrollo y el sistema de consejos de desarrollo urbano y rural.

d) La elaboración, aprobación y ejecución de reglamentos y ordenanzas de urbanismo.

e) Promover la participación del vecino en la identificación de las necesidades locales, la formulación de propuestas de solución y su priorización en la ejecución.

f) La motivación y desarrollo de la conciencia colectiva de participación de los vecinos en los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

- g) La promoción de la educación, la cultura, el deporte, le recreación, las ciencias y las artes, en coordinación con loa Ministerios respectivos,
- h) La promoción y desarrollo de programas de salud y saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades, en coordinación con les autoridades respectivas.
- i) La autorización e inspección de la construcción de obras públicas y privadas.
- j) La fijación de rentas de los bienes municipales, de tasas por servicios públicos locales y de aportes compensatorios de los propietarios de inmuebles beneficiados por las obras municipales de desarrollo urbano y rural.
Los arbitrios serán propuestos por la Corporación Municipal al Organismo Ejecutivo, quien trasladara el expediente con la iniciativa de ley respectiva al Congreso de la República.
- k) La disposición de los recursos del municipio para el cumplimiento de sus fines.
- l) La elaboración, aprobación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos del municipio.
- m) El establecimiento, regulación y atención de los servicios públicos locales.
- n) La regulación del transporte de pasajeros y carga y de sus terminales locales.
- o) La administración del Registro Civil y de cualquier otro registro público que le corresponda de conformidad con la ley.
- p) La regulación de programas de viviendas y de renovación urbana en coordinación con las instituciones respectivas.
- q) La creación administración y regulación de mercados locales minoristas y de mayoreo, así como los servicios que faciliten el mercado y abastecimiento de los productos de consumo de primera necesidad.
- r) La supervisión de precios, pesas, medidas y calidades y la imposición de multas y sanciones que la ley determine en casos de especulación o adulteración, sin perjuicio de las penas establecidas en caso de delito.

- s) La prestación de servicio de Policía Municipal y la acción directa para hacer cumplir y ejecutar sus ordenanzas; reglamentos acuerdos, resoluciones y demás disposiciones; y de ejercer para el efecto, el poder disciplinario de conformidad con la ley.
- t) La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección, disposición final de basuras y tratamiento de desechos sólidos.
- u) La prestación del servicio de cementerios, y la autorización y control de cementerios privados y servicios funerarios a cargo de particulares:
- v) La promoción y-organización de ferias y festividades populares.
- w) La protección del derecho de los vecinos y de las comunidades a su identidad cultural, de acuerdo a sus valores, lenguas, tradiciones y costumbres.
- x) Las demás potestades inherentes a la autonomía del municipio.
- y) La organización de cuerpos técnicos, asesores y consultivos que sean necesarios al municipio.
- z) En lo aplicable, las facultades para el cumplimiento de las obligaciones atribuidas al Estado por el artículo 119 de la Constitución Política de la República.

Artículo 41. Atribuciones de la Corporación Municipal. La Corporación Municipal tendrá, además, las siguientes atribuciones:

- a) Aprobar el plan, programas y proyectos de trabajo la municipalidad,
- b) Emitir acuerdos de creación de sus dependencias, empresas y unidades de servicios administrativos.
- c) Emitir acuerdos de asociación o de cooperación con otras municipalidades e instituciones.
- d) Conocer de los recursos de revocatoria contra resoluciones del alcalde y de los recursos de revisión contra sus propias resoluciones.
- e) Designar mandatarios judiciales y extra-judiciales.
- f) Adjudicar le contratación de obras, bienes, suministros y servicios que requiera la municipalidad, sus dependencias, empresas y demás unidades

administrativas de conformidad con la ley de la materia, exceptuando aquellas que corresponde adjudicar al alcalde.

- g) Fijar las remuneraciones y dietas del alcalde, síndicos y concejales.
- h) Conceder licencias temporales y aceptar excusas a sus miembros para no asistir a sesiones.
- i) Promover y mantener relaciones con instituciones públicas nacionales, regionales y departamentales.
- j) Tener informada a la comunidad sobre las actividades de la municipalidad e interesarla en la participación y solución de sus problemas.
- k) Las demás que señale este código.

CAPÍTULO II

Competencia del Juez de Asuntos Municipales

Artículo 136. Ámbito de su competencia. El juez de asuntos municipales conocerá:

a) A De todos aquellos asuntos en que se afecten las buenas costumbres, el ornato de las poblaciones, el medio ambiente, la salud, los servicios públicos municipales y los servicios públicos en general, cuando el conocimiento de tales materias no esté atribuido al alcalde, la Corporación Municipal u otra autoridad, de conformidad con las leyes del país, las ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones municipales, debiendo tomar las medidas e imponer las sanciones que procedan.

En caso de que las transgresiones administrativas concurren con hechos punibles, el Juez de Asuntos Municipales tendrá, además, la obligación de certificar lo conducente a juez competente de lo penal, y si se tratare de delito flagrante, dar parte inmediatamente a la autoridad de policía, siendo responsable de conformidad con la ley por su omisión.

b) De las diligencias voluntarias de titulación supletoria, con el solo objeto de practicar las pruebas que la ley específica asigna al alcalde, remitiendo

inmediatamente el expediente a la Corporación Municipal para su conocimiento y en su caso, aprobación.

c) C De todas aquellas diligencias y expedientes administrativos que le traslade el alcalde o la Corporación Municipal, en que debe intervenir la municipalidad por mandato legal o le sea requerido informe, opinión o dictamen.

d) De los asuntos en que una obra nueva cause daño público, o que se trate de obra peligrosa para los habitantes y el público, procediendo, según el caso, conforme a la ley.

Fuente: Código Municipal, Decreto número 58-88 del Congreso de la República, Págs. 5, 7 y 8

3. Ley Orgánica de Tribunal y Contraloría de Cuentas

ARTÍCULO 39. Sanciones. La Contraloría General de Cuentas aplicará sanciones pecuniarias que se expresan en Quetzales a los funcionarios y empleados públicos y demás personas sujetas a su control, que incurran en alguna infracción de conformidad con el artículo 38 de la presente Ley, en otras disposiciones legales y reglamentarias de la siguiente manera:

	Mínimo	Máximo
1. Falta de arqueos sorpresivos de fondos y valores.	Q. 2,000	Q. 5,000
2. incumplimiento de recomendaciones realizadas en auditorias anteriores.	Q. 2,000	Q. 10,000
3. Falta de manuales de funciones y responsabilidades.	Q. 2,000	Q. 10,000
4. Incumplimiento a normas de control interno y de administración de personal.	Q. 2,000	Q. 10,000
5. Falta de control previo a la ejecución de inversiones.	Q. 2,000	Q. 10,000
6. Falta de presentación del informe de Ejecución de la Inversión.	Q. 2,000	Q. 10,000
7. Incumplimiento a normas establecidas para la creación y manejo de fondos fijos rotativos y de caja chica.	Q. 2,000	Q. 10,000
8. Uso excesivo de efectivo para pagos.	Q. 2,000	Q. 10,000
9. Falta de aplicación de los clasificadores presupuestarios establecidos en la ley.	Q.2,000	Q. 10,000

10. Falta de conciliaciones de saldos.	Q. 2,000	Q. 10,000
11. Atraso en las conciliaciones bancarias.	Q. 2,000	Q. 20,000
12. Incumplimiento en la rendición de cuentas.	Q. 2,000	Q. 40,000
13. Falta de registro y control presupuestario.	Q. 4,000	Q. 40,000
14. Falta de separación de funciones incompatibles.	Q. 8,000	Q. 40,000
15. Pérdida o extravío de formularios oficiales. 80,000	Q. 2,000	Q. 80,000
16. Falta de documentos de respaldo.	Q. 2,000	Q. 80,000
17. Falta de realización de depósitos inmediatos e intactos de los ingresos.	Q. 2,000	Q. 80,000
18. Otros incumplimientos a Normas de Control interno y disposiciones legales.	Q. 2,000	Q. 80,000
19. Utilización de formularios no autorizados.	Q. 4,000	Q. 80,000
20. Falta de control interno.	Q. 4,000	Q. 80,000
21. Falta de registro o atraso en los registros para el control de inventarios y almacén.	Q. 4,000	Q. 80,000
22. Falta de un adecuado registro y resguardo de la documentación de respaldo de operaciones financieras y administrativas.	Q. 8,000	Q. 80,000
23. Falta de presentación de la liquidación del presupuesto en la fecha establecida en la ley.	Q.40,000	Q. 80,000

Para el caso específico de la falta de cumplimiento de la entrega de la Declaración Jurada Patrimonial en la oportunidad, forma y condiciones establecidas en la Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos, la sanción corresponderá a la multiplicación del salario o sueldo mensual del responsable por los meses de atraso en la entrega de la declaratoria.

Fuente: Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría de cuentas, Decreto número 1126 del Congreso de la República, Págs. 27 y 28