

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Evaluación y Análisis del presupuesto de Ingresos
y Egresos de la Municipalidad de Pastores**
(Practica Empresarial Dirigida –PED-)

Mario Aníbal Sánchez Catavi

Sacatepéquez, junio de 2013

**Evaluación y Análisis del presupuesto de Ingresos
y Egresos de la Municipalidad de Pastores**
(Practica Empresarial Dirigida –PED–)

Mario Aníbal Sánchez Catavi

Lic. Eduardo Par Colon (**Tutor**)

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín (**Revisor**)

Sacatepéquez, junio de 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Licenciado Roberto Oviedo

Coordinador

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

Licenciada Jessica Alvarez
Examinador

Licenciado M. Lucrecia Cardoza Bermudez
Examinador

Licenciado Renato Mendez
Examinador

Licenciado Eduardo Par Colon
Asesor

Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor

REF.:C.C.E.E.0111-2013

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 15 DE MAYO DEL 2013

SEDE SACATEPÉQUEZ

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Eduardo Par Colón, tutor y Licenciado Mario Salazar Marroquin, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE LA MUNICIPALIDAD DE PASTORES.", Presentado por él (la) estudiante Mario Anibal Sánchez Catavi, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 77, de fecha 16 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 15 de diciembre 2012

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulada **“Evaluación y Análisis del presupuesto de ingresos y egresos de la municipalidad de Pastores”**, realizada por Mario Aníbal Sánchez Catavi, estudiante, carné No. 201206066, de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de setenta y siete (77) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Eduardo Par Colón
Tutor

Nombre completo: Mario Alfredo Salazar Marroquín
Título: Licenciado En Administración

Dirección: 20 avenida 4-49 zona 7 Kaminal Juyu 1
No. Teléfono Of. 24343219-24360362
No. Teléfono Cel. 54820416
No. de Fax 24360362
E-mail: licmariosalazar@gmail.com



Guatemala, 31 de enero 2013

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

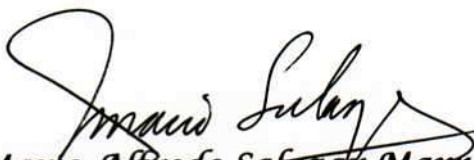
Universidad Panamericana

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **Evaluación y Análisis del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Municipalidad de Pastores**, realizado por **Mario Aníbal Sánchez Catavi**, estudiante de la carrera de licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor de Estilo



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 386.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Sánchez Cataví, Mario Aníbal** con número de carné 201206066 aprobó con 80 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría a los dieciséis días del mes de marzo del año dos mil trece_____

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los trece días del mes de mayo del año dos mil trece._____

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Adelina L.
cc. Archivo.

Agradecimientos

- A toda mi familia Gracias a cada uno por su cariño, comprensión y compartir conmigo los momentos importantes de mi vida.
- A mis amigos Por compartir conmigo a lo largo del camino su cariño, amistad y los sueños compartidos, gracias a cada uno de ustedes.
- A mis compañeros Por compartir su amistad, conocimientos, enseñanzas y hacer los trabajos en equipo a nivel universitario, en los salones de estudio de la Universidad, que quedan en el recuerdo de esos años dorados, convirtiéndose en la fuente del saber por los conocimientos adquiridos.
- A la institución, Municipalidad de Pastores, por su apoyo y colaboración, así como su confianza al momento de proveer toda la información necesaria para la realización y culminación del presente trabajo.
- A la Universidad
Panamericana En especial a la Facultad de Ciencias Económicas y a todos sus catedráticos quienes me transmitieron sus conocimientos, experiencias, y actualizaciones económicas, financieras y fiscales que serán la base de mi profesión.

Contenido

Resumen		i
Introducción		iii
Capítulo 1		
1	Antecedentes históricos del municipio de Pastores Sacatepéquez	1
1.1	Fundación del municipio	1
1.2	Localización geográfica y distancia	3
1.3	Extensión territorial	4
1.4	Clima	5
1.5	Topografía	5
1.6	Infraestructura	5
1.7	Producción	5
1.8	Población	6
1.9	Idioma	6
1.10	Costumbres y tradiciones	6
1.11	Estructura de las autoridades	6
1.12	¿Que son los ingresos municipales?	8
1.13	Los egresos municipales	8
1.14	¿Cuando no se ejecutan los rubros o renglones presupuestarios de proyectos?	9
1.15	Clasificación de las fuentes de financiamiento municipal	9
1.16	Planteamiento del problema	10
1.16.1	Justificación	10
1.16.2	¿Como poder mejorar la proyección del presupuesto?	11
1.16.3	Objetivos	11
1.16.3.1	Generales	11
1.16.3.2	Específicos	12
1.17	Alcances y limites	12
1.17.1	Alcances	12

1.17.2	Limites	13
1.18	Marco teórico	13
1.18.1	Presupuesto	14
1.18.2	Presupuesto de egresos	14
1.18.3	Presupuesto de egresos municipal	14
1.18.3.1	Presupuesto de egresos de la tesorería	15
1.18.4	Vocación del presupuesto de egresos	15
1.18.5	¿Como se mide?	15
1.18.6	Tipos de determinantes estructurales	16
1.18.6.1	Determinantes estructurales	16
1.18.6.2	Determinantes individuales	16
1.18.6.3	Determinantes asociadas al sistema presupuestario	16
1.19	Contexto socio – político	17
1.20	Marco jurídico y legal	17
	Cuadro comparativo	18
Capitulo 2		
2	Metodología aplicada a la investigación	21
2.1	Tipos de investigación	21
2.2	Sujetos de la investigación	21
2.3	Instrumentos legales para su aplicación	22
2.3.1	Entrevista	22
2.3.2	Observación	23
2.3.3	Análisis documental	23
2.3.4	Análisis FODA	24
2.4	Diseño de la investigación	24
2.5	Normas de aplicación General	24
2.5.1	Aporte esperado	25
2.5.2	A la municipalidad	26
2.5.3	A la Universidad Panamericana –UPANA-	26
2.5.4	Estudiantes universitarios	26

2.5.5	Para el público interesado en el tema	26
2.5.6	Al país	27
Capítulo 3		
3	Presentación y análisis de los resultados	28
3.1	Análisis del entorno	28
3.2	Análisis FODA para la tesorería municipal	31
3.3	Resultados del análisis FODA para la ejecución del presupuesto de egresos de la municipalidad de Pastores	32
3.4	Análisis de razones financieras	33
3.5	Interpretación	34
3.6	Liquidación de presupuesto de egresos 2012	34
3.7	Análisis de las transferencias	38
3.8	Análisis de las ampliaciones	38
3.9	Debilidades en el presupuesto de egresos	41
3.10	Fortaleza de los ingresos	41
3.10	Viabilidad financiera	42
	Conclusiones	43
	Recomendaciones	45
Capítulo 4		
	Introducción	
4	Propuesta de solución o mejora	46
4.1	Propuesta de solución	46
4.2	Recopilación, integración y ordenamiento de la información	47
4.2.1	Propuesta No. 1	47
4.2.2	Propuesta No. 2	48
4.2.2.1	Personal calificado para las áreas de direcciones municipales	48
4.2.2.2	Descripción de perfiles, asignación de funciones y responsabilidades del Personal	49
4.2.3	Propuesta No. 3	66
4.2.3.1	Capacitación de personal de administración municipal	66

Cronograma de trabajo	68
Bibliografía	69

Índice de anexos

Anexo 1	
Cuestionario a nivel administrativo	
Anexo 2	
Cuestionario a nivel operativo	
Anexo 3	
Modelo de solicitud de las transferencias	
Anexo 4	
Organigrama de personal de la municipalidad de Pastores	

Índice de cuadros

Organigrama específico de la municipalidad de Pastores	7
Cuadro No. Uno	18
Análisis de formulación presupuestaria por programa ingresos año 2011	29
Análisis de formulación presupuestaria por programa ingresos año 2012	30
Presupuesto de egresos 2011 y 2012	33
Presupuesto proyectado municipalidad de Pastores 2012	35
Cuadro de análisis de egresos 2011 y 2012	36
Cuadro de reporte de ingresos y egresos 2011 y 2012	37
Graficas de reporte total de ingresos y de egresos 2011 y 2012	37
Cuadro de análisis presupuestarias de transferencias y ampliaciones 2011 y 2012	39
Viabilidad financiera	42
Organigrama de propuesta	49

Resumen

La investigación se realizó con el fin de detectar la viabilidad de la ejecución del proyecto presupuestario de expansión de la municipalidad de Pastores, que desempeña labores de servicio al pueblo, en el territorio de Guatemala y su mejora con la implementación de operaciones de un sistema contable.

La municipalidad tiene años de estar inscrita, con personería jurídica ofrece una variedad de servicios en la esfera de servicio básicos a los habitantes, orientada a la planificación, diseño, construcción de bienes de uso común y no común también tiene participación en la recuperación, el mantenimiento, la preservación y mejoramiento de obras civiles y de vivienda, así como sitios con características patrimoniales entre otros.

Para la realización de este estudio se consideraron las áreas de Administración, económica, financiera y fiscal, para demostrar su viabilidad se ejecutaron varias evaluaciones en primera instancia, así mismo se efectuó el análisis de cuadros, el cual muestra que existen más ventajas que desventajas, se realizó la matriz FODA, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno y del funcionamiento de la organización municipal.

La municipalidad de Pastores, está situada en el departamento de Sacatepéquez, posee una ubicación estratégica dentro del perímetro vial, para tener comunicación con los demás municipios, de fácil acceso a los visitantes; así como la oportunidad de movilizarse y poder cumplir con las necesidades de los habitantes y cumplir con cada una de ellas.

La tesorería municipal está para dar la expansión organizacional, como lo indica el tema IV de este proyecto, lo que indica y detalla las plazas o puestos que son requeridos, según las necesidades que se quieren cumplir y poder darle vida a la misión y visión planteada.

La tesorería municipal no cuenta con planes de comercialización de sus servicios, en la presente investigación se procede a darle a conocer a los lectores, cómo la municipalidad orientada a los

servicios y no a un producto, en este caso municipalidad, promover dichos servicios y mostrar por medio de un brochure, (resumen de proyectos ejecutados) los trabajos que le han sido solicitados por la población y como han sido ejecutados en el período fiscal.

El área económico-financiera para el efecto del documento, consta de diferentes secciones en las cuales se desarrollan las propuestas con la guía que muestra la viabilidad del proyecto presupuestario de ingresos y egresos proyectados, la base para la toma de decisiones. Con esta información se fundamenta el proyecto de ejecución presupuestaria de expansión y muestra la clave para el crecimiento local en infraestructura.

Introducción

Este trabajo se enfoca con el fin de determinar la viabilidad del proyecto de expansión de presupuesto de ingresos y egresos de la tesorería municipal de Pastores y su mejora con la preparación de un presupuesto de ingresos y egresos acorde al tamaño de la municipalidad de Pastores.

Como también estará en manos del epesista inyectar parte del conocimiento para que el presupuesto sea ejecutado en un cien 100% por ciento en la proyección de la planificación del presupuesto para el siguiente año fiscal y para las autoridades municipales estará a la disposición de implementarlo, dicho aporte que está compuesto de cuatro capítulos principalmente en el capítulo cuarto que va enfocado a la propuesta de mejorar el proceso y evitar sanciones, que fortalecerá a la tesorería municipal en su ejecución, y estar en línea con el Decreto Numero 31-2012 Ley Contra La Corrupción y otras leyes aplicables en la evaluación de la auditoría gubernamental practicada en la ejecución del presupuesto.

El objetivo general de la investigación es establecer las posibles causas que expliquen porque se crean renglones presupuestarios de egresos no proyectados en el ejercicio fiscal y así proponer soluciones objetivas, guiarse conforme algunos manuales de presupuestos municipales que se aplican en la República de Guatemala, la municipalidad ofrece un servicio de transparencia a la comunidad, orientada a las políticas sociales de la comunidad, también tiene participación en la recuperación de la credibilidad municipal y el mantenimiento, la preservación y mejoramiento de servicio social, entre otros enfocados a mejorar un aspecto económico, cultural, ambiental y social.

Otro objetivo específico es de mejorar los procedimientos en la ejecución presupuestaria asignada determinar las causas que originaron la creación de nuevos renglones presupuestarios.

En el Capítulo 1 se hace una descripción general del municipio en cuanto a sus antecedentes históricos, localización geográfica, extensión territorial, división política administrativa, población, uso y tenencia de la tierra, recursos naturales, infraestructura y servicios básicos, organización social, flujo económico y financiero.

El capítulo 2 contiene aspectos de la metodología aplicada a la investigación hacer énfasis en sus instrumentos de investigación utilizados como fuente de información para el estudio técnico que enfoca el tamaño de la tesorería municipal para el interesado en investigación.

Capítulo 3 se le denomina la estructura de presentación y análisis de los resultados de la concentración de la operación de la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos de la municipalidad de Pastores, su interpretación y liquidación de las transferencias y ampliaciones presupuestarias.

Capítulo 4 se describen las propuestas de solución obtenidos de la recopilación, integración ordenamiento de perfiles de la asignación de funciones y responsabilidades del personal, se proponen tres propuestas, la que se considere la adecuada y viable de poder implementar la municipalidad.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones como resultado de la investigación de campo realizada, la bibliografía consultada para el desarrollo del informe.

Capítulo 1

Marco General

1. Antecedentes históricos del municipio de Pastores Sacatepéquez

1.1 Fundación del municipio

Pastores fue fundado por el conquistador don Pedro de Alvarado y Contreras para la crianza de ovejas y corderos, que eran apacentados por sus vecinos de donde surgió su nombre. Convirtiéndose con el tiempo, en una comunidad, conocida con el nombre de San Dionisio Pastores, desde entonces reconocido como el municipio del Departamento de Sacatepéquez, San Luis Las Carretas pasa a jurisdicción de San Lorenzo el Tejar, por acuerdo gubernativo de 27 de junio de 1,876, pero el 12 de abril de 1889, San Luis Las carretas vuelve a la jurisdicción de Pastores, según acuerdo gubernativo de esa fecha. San Lorenzo el Tejar fue anexado al municipio de Pastores según acuerdo gubernativo el 23 de agosto de 1,935. Entre sus construcciones más sobresalientes esta su templo católico dedicado a San Dionisio Areopagita, ubicado el poniente de la plaza central su estilo es barroco sencillo y ha sido reconstruido en diferentes épocas por los daños ocasionados por los terremotos que han afectado a la región.

Su edificio municipal es de construcción moderna, las escuelas nacionales mixtas de nivel primario son de construcción igualmente moderna, dos pilas públicas en el casco urbano para el servicio de agua potable de la comunidad de construcción colonial. Así como en las aldeas tienen en su mayoría pilas públicas para el servicio de la comunidad.

La municipalidad en su labor de institución cuenta con los servicios básicos, como agua potable, derecho de drenajes, adoquinados, servicios de salud, educación, medio ambiente y otros, de los cuales genera ingresos de los mismos como el canon de agua, IUSI, boletos de ornato, extracción de basura, alquiler de salones municipales, cobro de espacios de telecomunicaciones, alquiler de edificios municipales, venta de arbolitos plantas ornamentales, venta de guías de conducción de ganado porcino y vacuno, venta de derechos de tala de árboles, cobro de sanitarios, cobro del

ingreso al balneario municipal y cobro de parqueo municipal entre otros. Las actividades antes indicada es de la rama social sin fin de lucro porque lo que se cobra es por el servicio que se presta o la venta de plantas, lo que se vende son los arboles de ciprés, pino, lluvia de oro, Jacaranda, ilamo en pilón.

La municipalidad cuenta con personal en planilla y por contratos distribuidos en administrativos, servicios públicos, jornales de campo y otros de servicios técnicos y profesionales, se cuenta con personal distribuido con un porcentaje del 60% es femenino y el otro 40% son masculinos, el personal de planta o de planilla se rigen de acuerdo al renglones presupuestarios 011, personal permanente, 031 Jornales, 029, Otras remuneraciones de personal temporal y 022 Personal por contrato según el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala 4ta. Edición 2008.

Como institución pública esta afecta al pago de Cuotas patronales del IGSS, Plan de Prestaciones, Fianzas de fidelidad esto en relación a los empleados municipales de planilla por manejo de fondos de efectivo o custodia de bienes municipales, el caso del consejo municipal esta afecto al pago de ISR mensual y la municipalidad es el agente retenedor y lo traslada a la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- mensualmente. La municipalidad como institución está obligada a reportar los ingresos y egresos totales cada período fiscal a la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- aunque sea de base cero “o”, porque la municipalidad no obtiene ganancias de los servicios que presta sino al contrario deja deudas pendiente de pago por los proyectos que quedan de arrastre cada año.

La municipalidad elabora su presupuesto de egresos de acuerdo a los ingresos proyectados que persigue obtener durante el año del cobro de los servicios, ventas de operación y se elabora la proyección mensual de los 12 meses de acuerdo al Manual Presupuestario, asigna renglones presupuestarios para el gasto de administración (funcionamiento), así como los renglones de proyectos, programas de inversión social, (inversión), de acuerdo al Plan Operativo Anual POA, del ejercicio fiscal que corresponde el 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.

Como institución está obligada a presentar Estados Financieros como la ejecución presupuestaria anual del año anterior a las diferentes instituciones; a Contraloría General de Cuentas, el

Ministerio de Finanzas Públicas (Dirección de Contabilidad del Estado), Congreso de la República de Guatemala, Secretaria Ejecutiva de la Presidencia SEGEPLAN y al Consejo Municipal, durante los primeros meses de enero a marzo del año siguiente, según Decreto Número 12-2002 Código Municipal, artículos, 131 formulación y aprobación del presupuesto, 138 Fiscalización y rendición de cuentas, Decreto Número 22-2010 del Congreso de la República artículo 44 Información sobre la ejecución del presupuesto, Decreto Número 31-2002 Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas artículos, 34 Formulación del presupuesto, 35 Ejecución presupuestaria, Decreto Número 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto artículos, 4 Rendición de cuentas del servidor público, 17 Control y fiscalización de los presupuestos, 46 Metodología presupuestaria.

Las recomendaciones de las auditorías realizadas por la Contraloría General de Cuentas están basadas en los hallazgos o de las debilidades, y cada auditoría realizada son diferentes las recomendaciones y estas se aplican a los departamentos de Alcaldía, Secretaria Municipal, Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM- y Dirección Municipal de Planificación -DMP- el personal que tienen a cargo las direcciones o que manejen fondos públicos o custodia de bienes o valores municipales y los cuentadante de la municipalidad son los que están afectos a las sanciones del informe de cada auditoría realizada a la institución.

Las transferencias y ampliaciones de los renglones presupuestarios que se realizaron en el año 2011, fueron de 708 transferencias y 95 ampliaciones, de lo que se puede reflejar que debido a los cambios en las operaciones de lo planificado se tienen que realizar las transferencias aprobadas en punto de acta por el consejo municipal de los cuales debe contener el número de acta según el calendario de la secretaria municipal y lo que va del año al 22 de noviembre de 2012 se han realizado 258 transferencias y ampliaciones 180.

1.2 Localización geográfica y distancia

Esta limitada al Norte, con los municipios de El Tejar, Chimaltenango y Sumpango Sacatepéquez, al Sur con los municipios de Antigua Guatemala y San Antonio Aguas Calientes, al Oriente con Jocotenango, al Poniente con Parramos Chimaltenango.

1.3 Extensión territorial

Tiene una extensión de 19 kilómetros cuadrados distribuidos en trece aldeas, cinco caseríos, cinco colonias y un residencial siendo los siguientes:

Aldea Barrio la Cruz

Aldea Zacatecas

Aldea Cerro Niño

Aldea Pueblo Nuevo

Aldea Matute

Aldea San Luis Las Carretas

Aldea el Tizate

Aldea Concepción

Aldea Candelaria

Aldea San Lorenzo el Tejar Pastores

Aldea San Luis Pueblo Nuevo

Aldea el Mirador

Aldea Los San Pedranos

Caserío Segunda Cruz

Caserío El Papur

Caserío Colinas de Pastores

Caserío Bella Vista

Caserío el Mirador

Colonia Primero de Mayo

Colonia Santa Sofía

Colonia Cabañas

Colonia Alta Loma

Colonia El es el Camino

Residenciales San Dionisio

1.4 Clima

El Municipio goza de un clima templado, se encuentra entre los 1,550 y 1,600 metros de altura con una temperatura media de 22 centígrados.

1.5 Topografía

En esta población hay río que nace, llamado El Jute, de agua cristalina que se une al norte del municipio con el río Guacalate, este cruza el municipio de Pastores, anteriormente era de agua cristalina que fertiliza sus tierras que atraviesa la población al costado poniente, así como cuenta con otros riachuelos de menor escala que se unen al río Guacalate.

1.6 Infraestructura

Hay dos carreteras que conducen a Pastores Sacatepéquez en muy buen estado, se utiliza esta carretera que une al municipio de Jocotenango y Antigua, hacia los municipios de Parramos Chimaltenango y la otra llamada RN-14 que es de el Tejar Chimaltenango hacia Jocotenango, Antigua, Ciudad Vieja Sacatepéquez y Escuintla y otra carretera en construcción que comunica a Pastores y Sumpango Sacatepéquez.

1.7 Producción

Dentro de este concepto, se puede encontrar que el municipio de Pastores Sacatepéquez se dedica a la producción de:

- Cultivos: maíz, frijol, café, aguacate, verduras y otro tipo de hortalizas, de muy buena calidad.
- Artesanía: Botas de puro cuero, Artesanías en yeso, muebles de madera, productos de hierro y otros.

- Fibras Textiles: Confección de trajes, pantalones, vestidos que hacen los artesanos de este municipio, para su propia indumento, como también costurería para interiores de dormitorios, baños entre otros, que son hechos por amas de casa.

1.8 Población

El municipio de Pastores del Departamento de Sacatepéquez cuenta con una población de 17,125 habitantes.

1.9 Idioma

El idioma que se habla en el municipio es el español.

1.10 Costumbres y tradiciones

Su feria titular es el 09 de octubre, en honor a San Dionisio Areopagita Patrón del municipio y cada aldea del municipio celebra su feria de cada lugar, en diferentes fechas del año.

1.11 Estructura de las autoridades

Los puestos de la plataforma municipal del 15 de enero del año 2,012 al 15 de enero de 2,016, están de acuerdo a la Constitución Política de la República de Guatemala y la Ley del Tribunal Supremo electoral de la siguiente manera:

Alcalde municipal:

Concejal primero municipal:

Concejal segundo municipal:

Concejal tercero municipal:

Concejal cuarto municipal:

Concejal suplente municipal:

Concejal suplente municipal:

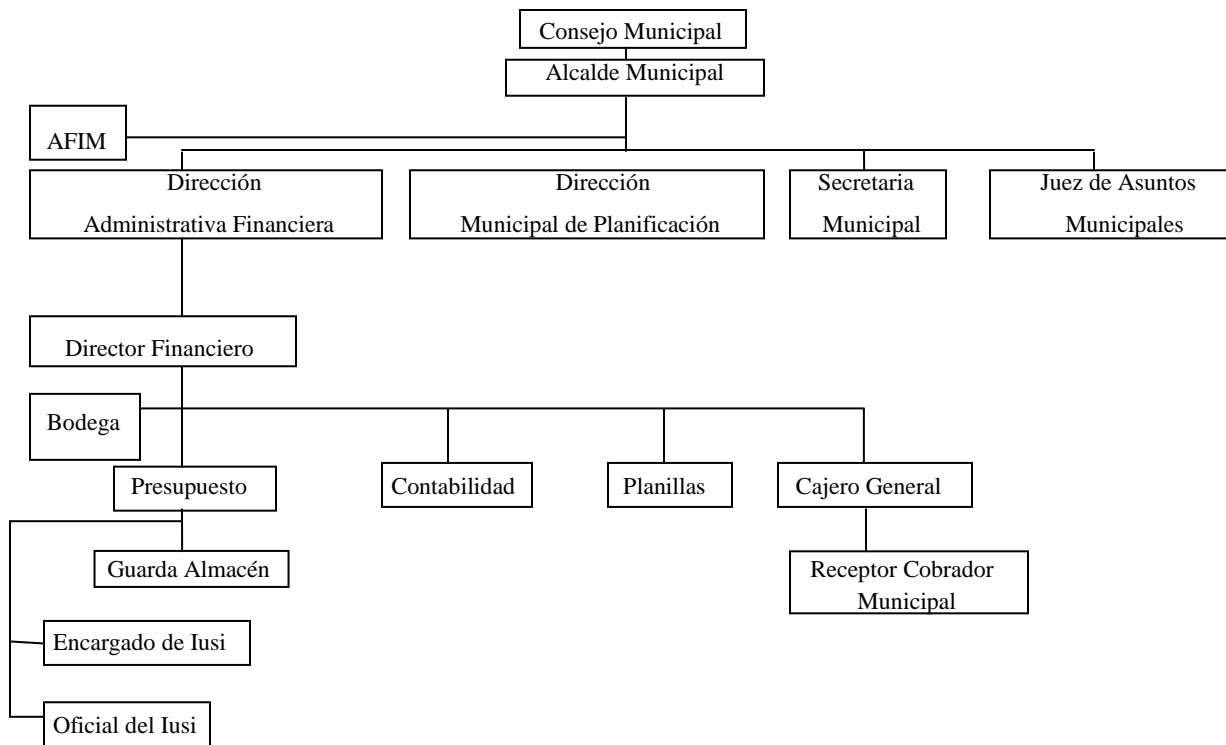
Síndico primero municipal:

Síndico segundo municipal:

Síndico suplente municipal:

Las funciones o atribuciones del Consejo Municipal lo regula Decreto Numero 12-2002 Código Municipal artículo 36 Organización de comisiones, de los cuales se asigna las funciones de salud, educación, seguridad, servicios, infraestructura, medio ambiente, descentralización y fortalecimiento municipal, de finanzas, de probidad y derechos humanos, pues la función es de darle el visto bueno de los gastos de cualquier renglón presupuestario pueden ser una o dos personas del consejo municipal las que conformen la comisión.

Organigrama de la Municipalidad de Pastores



Fuente documental de la Municipalidad de Pastores

1.12 ¿Qué son los ingresos municipales?

Son los cobros que realiza la municipalidad por el concepto de los servicios que presta o ventas menores de lo que posee la municipalidad, por ejemplo el cobro del boleto de ornato, el cobro por el servicio de agua potable, del Impuesto Único Sobre Inmuebles, extracción de basura arrendamiento de nichos, arrendamiento de terrenos municipales y otros.

1.13 Los Egresos municipales

Son los gastos que realiza la municipalidad de acuerdo a la proyección del presupuesto asignado y se rigen conforme la Constitución Política de la República de Guatemala, Código Municipal, Ley de Contraloría General de Cuentas, el Manual de Clasificación Presupuestaria y demás leyes relacionadas.

Para la elaboración de un presupuesto se realiza en los meses de septiembre al 15 de diciembre de cada año se realiza en coordinación con los departamentos de Dirección Municipal de Planificación –DMP- y la Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal, -DAFIM- la vigencia del presupuesto es de un año según calendario anual, (del 01 de enero 2012 al 31 de diciembre de 2012).

Para la aprobación del presupuesto 2013, o del año siguiente lo aprueba el Consejo Municipal en su sesión ordinaria en los meses de noviembre y diciembre lo realiza en punto de acta, con el voto de la mayoría de los miembros del Consejo Municipal o en su defecto las dos terceras partes, luego lo traslada a las siguientes instituciones: la Contraloría General de Cuentas, Ministerio de Finanzas Publicas, el Congreso de la República, -SEGEPLAN- y el –INFOM- esto para que las instituciones estén informadas de lo que se ejecutará y a la vez que son las instituciones que pueden tener acceso a la información que se procesa durante el ejercicio fiscal, las instituciones antes mencionadas son las tienen la facultad de solicitar cualquier información, del gasto de la municipalidad y es por la razón de que todas las municipalidades reciben el aporte constitucional, que es lo que recauda el estado a través de sus instituciones fiscalizadoras, para que las municipalidades puedan ejecutar proyectos de inversión social o programas sociales en los municipios y así mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

En las reformas a la ley se establece en el Decreto Número 33-2011 Ley del Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado para El Ejercicio Fiscal 2012, esta ley es aplicable a todas las entidades de la Administración Central, Descentralizadas, Autónomas y Empresas Públicas, teniendo presente la observancia de las obligaciones que se deben cumplir conforme a presente ley.

1.14 ¿Cuándo no se ejecutan los rubros o renglones presupuestarios de proyectos?

Cuando no se utilizan los renglones presupuestarios se tiene que realizar una reprogramación presupuestaria en el sistema para que se cumpla con el Plan Operativo Anual, especificando porque no se realizo dicho proyecto porque hay otras prioridades, los renglones pierden su vigencia de un año, a excepción de los rubros financieros en bancos que pasan a ser saldos de caja para el siguiente año fiscal, estos fondos de aporte constitucional se dividen en diversas fuentes como lo son: el IVA PAZ de inversión y funcionamiento, el 10% Constitucional de funcionamiento y de inversión, Circulación de Vehículos de funcionamiento y de inversión y el de Petróleo de inversión, así como se dividen los de ingresos propios de la municipalidad en IUSI de funcionamiento y de inversión, y los ingresos propios de funcionamiento y de inversión.

1.15 Clasificación de las fuentes de financiamiento municipal

Para tener un mejor control de los ingresos y posteriormente de los egresos (gastos), estos gastos que realiza la municipalidad son en base al aporte constitucional de gobierno central y de los ingresos propios que recauda la municipalidad y se desglosa para el gasto de la siguiente manera:

IVA-PAZ: gasto de inversión el 75% y funcionamiento el 25%

10% Constitucional: gasto de inversión el 90% y funcionamiento el 10%

Circulación de Vehículos: gasto de inversión 97.5% y funcionamiento 2.5%

Petróleo: gasto de inversión 100%

IUSI Ingresos Propios: gasto de inversión el 70% y funcionamiento 30%

Ingresos Propios: Se puede gastar cualquier porcentaje.

Los ingresos propios municipales recaudados lo puede invertir el cualquier porcentaje, este puede ser en proyectos de inversión o en gastos de funcionamiento administrativos, porque tiene la facultad de la autonomía municipal de sus ingresos que percibe.

1.16 Planteamiento del problema

El presupuesto no ejecutado proyectado en sus renglones asignados por el exceso de transferencias en el año 2011, esto hace crear otros renglones llamados transferencias y ampliaciones que no están presupuestados y crea malversación en las transferencias o desvió de fondos municipales del presupuesto de la municipalidad de Pastores.

Esta situación se da por la mala planificación de las proyecciones de los proyectos de los departamentos administrativos involucrados o la mala asignación presupuestaria de los gastos de la municipalidad de Pastores, tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- A- Porque no existe un estudio o evaluación previas a la de los rubros de gasto antes de incluirlos en el presupuesto.
- B- La ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio fiscal 2012 si permite que se realicen transferencias, por medio de un punto de acta de Consejo Municipal, esto con el fin de realizar la reprogramación financiera ante la Dirección Técnica del Presupuesto –DTP-, se pueden realizar pero no una cantidad exagerada, porque si se realizan muchas da la pauta de que no hay buena planificación de la proyección del presupuesto de ingresos y egresos,

1.16.1 Justificación

El presupuesto ajustado a la realidad es de vital importancia para el proceso de la sistematización de controles a futuro, ya que en toda la historia de la humanidad no ha existido instituciones sin la participación del hombre ajena a esta necesidad, mientras el hombre exista ya sea individual o colectivamente su vida depende de este de control.

Por lo cual es de vital importancia para realizar la investigación radica esencialmente en establecer los factores internos y externos que afectan la implementación de manuales de la

ejecución del presupuesto de egresos de la municipalidad, en especial del área de presupuesto municipal, con la finalidad de identificar la problemática y presentar propuestas objetivas que ayuden a mejorar la ejecución presupuestaria de egresos y definir estrategias a seguir a corto y mediano plazo, lo cual beneficiará en forma equitativa a toda la municipalidad en la ejecución del presupuesto para el futuro.

1.16.2 ¿Como poder mejorar la proyección del presupuesto?

Con base en la reestructuración del presupuesto y la implementación de sistemas se propone:

Mejorar los procesos y procedimientos de programación, dirección y ejecución del presupuesto de egresos de la tesorería de la municipalidad esto se logra con eficiencia, efectividad y credibilidad en el desarrollo del municipio, en base a las leyes reguladoras de formulación presupuestaria.

Tener un estudio de la proyección del presupuesto con la participación del personal involucrado y tener la experiencia para la elaboración.

1.16.3 Objetivos

1.16.3.1 General

Encontrar las causas que expliquen ¿Por qué? en la tesorería de la municipalidad de Pastores, del departamento de Sacatepéquez, se crean renglones presupuestarios no proyectados para la ejecución presupuestaria.

Si existen manuales, decretos y leyes para la elaboración de la formulación del presupuesto, emitidos por el Congreso de la República y el Ministerio de Finanzas Públicas para las municipalidades.

1.16.3.2 Específicos

Corregir o mejorar los factores que provocan que el presupuesto de egresos de ciertos renglones no se ejecute acorde a lo asignado o no se adecúe a la realidad y necesidad del municipio, por el tamaño de aldeas, caseríos y demás necesidades o por la presión de los habitantes del municipio.

- Determinar las causas que originan la aplicación o implementación de los renglones no asignados en el presupuesto de egresos de la municipalidad del municipio de Pastores, debería ser revisado a profundidad el presupuesto antes de su aprobación.
- Identificar dentro de los procesos y procedimientos de la proyección del presupuesto de egresos las deficiencias y debilidades de los datos específicos, así como implementar un sistema para un mejor control.
- Implementar los registros y controles necesarios de los renglones presupuestarios para la separación de cada programa o proyecto, con sus ingresos y gastos para poder tener la información actualizada para futuras proyecciones y cumplir con los resultados a corto, mediano y largo plazo.

1.17 Alcances y límites

1.17.1 Alcances

El presente proyecto presupuestario de egresos busca ubicarse en un espacio geográfico municipal, de acuerdo a la ejecución presupuestaria de egresos de la tesorería municipal de Pastores.

Dicho trabajo tiene como objetivo específico lograr la identificación de los procedimientos, procesos y sistemas para el manejo de un presupuesto de egresos real, con el propósito de lograr

que la entidad pueda desarrollarse en la ejecución presupuestaria de egresos y poder implementar la propuesta en el futuro, para contar con un sistema transparente, eficiente, eficaz y ágil.

1.17.2 Límites

Hasta el momento y durante el proceso de desarrollo del diagnóstico e investigación se presentan las limitaciones de algunas áreas por no contar con la información actualizada y ordenada, debido a la ausencia de controles y sistemas tecnológicos que permitan el adecuado manejo de el presupuesto de egresos en el transcurso de la evaluación, debido a que la municipalidad de Pastores no cuenta con el personal necesario y con el fin de mantener la confidencialidad de la información, no se revelará el número de identificación tributaria.

1.18 Marco teórico

De conformidad con la Constitución Política de la República de Guatemala se organiza para proteger a la persona y la familia, con el fin supremo de la realización del bien común, deberes del Estado garantizar a los habitantes de la república la vida, la libertad, la justicia la seguridad y la paz, para un mejor ordenamiento jurídico y administrativo se reconoce y se establece el nivel de gobierno municipal, con sus autoridades electas popularmente, en el municipio de Pastores.

La municipalidad de Pastores se rige por su autonomía municipal, (gobierno local) su administración pública es semiautónoma, por la carta magna que consagra, promueve su desarrollo local integral y el cumplimiento de sus fines en el municipio de Pastores, por lo que el Código Municipal es el que enmarca los principios municipales de modernización descentralización, organización y dirección local, regulados en los artículos, títulos y capítulos.

En su organización local establecerá que la administración de los recursos financieros necesita de la proyección de un presupuesto de ingresos y egresos para ejecutar o invertir los recursos financieros que se distribuirán en rubros o renglones aprobados por el Consejo Municipal en inversión y funcionamiento.

1.18.1 Presupuesto

Es un elemento que por naturaleza, significa proyectar a futuro la transparencia, orden en los procesos. Y que todas las instituciones autónomas y semiautónomas deben adecuar o implementar, como parte de la información financiera requerida, además de la existencia de este control presupuestario en las tesorerías municipales, que es un medio de cómo se recaudara y como se tiene que gastar según la formulación presupuestaria.

1.18.2 Presupuesto de egresos

Es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados del gobierno municipal, la administración y otro personal para brindar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos y metas de una entidad, respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y con eficiencia en la proyección del presupuesto de egresos o gastos basado en el cumplimiento con leyes y reglamentos aplicables al sistema municipal.

El término "presupuesto" se refiere a cualquier aspecto de proyección de uno o varios componentes a futuro.

El término egresos, se refiere a lo que sale de las arcas municipales o se gasta en términos financieros conforme a la proyección de gastos en el presupuesto de egresos de la municipalidad.

1.18.3 Presupuesto de egresos municipal

Es un control que todas las municipalidades tendrán que poseer y que nuestra Constitución Política de la República de Guatemala, el Código Municipal, Ley de la Contraloría General de Cuentas, el Manual de Administración Financiera y otras leyes y reglamentos, garantizan como parte de los derechos y obligaciones, así velar por la transparencia de recursos financieros del pueblo y en la ejecución de los mismos proyectados para el ejercicio fiscal.

1.18.3.1 Presupuesto de egresos de la tesorería

Es el presupuesto que la municipalidad de Pastores se basará en el gasto y que se ejecutará o se fortalecerá a través de la metodología estudiada en la tesorería para un mejor control de los gastos financieros, por medio de la ejecución presupuestaria de egresos.

1.18.4 Vocación del presupuesto de egresos

Es utilizar una metodología actualizada adecuadamente y principalmente para mejorar el control, en los procesos y sistematizar las operaciones en la ejecución presupuestaria de egresos de la tesorería, de la municipalidad de Pastores para fortalecer el trabajo haciéndolo productivo y transparente a la institución.

1.18.5 ¿Cómo se mide?

Entre los indicadores de presupuestos de egresos más utilizados se encuentran los de la iniciativa privada. Aunque estos indicadores son útiles, tomados cada uno por separado solo proporcionan parte de la información acerca de la proyección presupuestaria de inversión o funcionamiento de la institución, de allí la necesidad de buscar indicadores más integrales que midan el estado de la ejecución presupuestaria de egresos de la institución.

Un avance importante en esta línea ha sido el desarrollo de una nueva generación de indicadores, llamados “NIIF para las Pymes”, que combinan los datos de Nías, con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y que combinan los datos de proyecciones y de la calidad. Estos nuevos indicadores incluyen: meses de estudio para ajustarlos por la necesidad de implantarlos en la institución.

Al momento, Pastores no cuenta con mediciones de estos nuevos indicadores, de presupuestos de egresos por lo que este documento se referirá a:

1.18.6 Tipos de determinantes estructurales

- Determinantes Estructurales
- Determinantes Individuales
- Determinantes asociadas al sistema presupuestario.

1.18.6.1 Determinantes estructurales

Los determinantes estructurales, contemplan el estudio de los mecanismos que conducen a la creación de inequidades socio-económicas. Algunas de las variables incluidas en este grupo son: ingreso, educación, género y recurso económico.

Estas variables son comúnmente usadas para la estratificación de las municipalidades; por ejemplo, por pago de boleto de ornato de ingreso, por condición de género, por nivel de educación y por grupo cultural. La ubicación económica de un individuo dentro de estos estratos, es de acuerdo a sus características socio-económicas, es un determinante para control de éste y tendrá para satisfacer sus necesidades con el uso de este ingreso y para la institución es un determinante de su estado presupuestario de ingresos.

1.18.6.2 Determinantes individuales

Características particulares de su modo de vida que determinan qué tan vulnerable es no tener un buen control en la ejecución presupuestaria de egresos en las entidades autónomas y semiautónomas del país de Guatemala.

1.18.6.3 Determinantes asociadas al sistema presupuestario

Los determinantes asociados al sistema presupuestario, éstos incluyen el estudio de las condiciones de acceso, de oferta de manuales y de la calidad de los manuales para la ejecución presupuestaria, entre otros criterios. El sistema presupuestario jugará un rol activo en la reducción del control, considerar que éstas son el resultado del proceso en ejecución presupuestaria. Por lo

tanto, no solo debe preocuparse de ofrecer un acceso equitativo de presupuesto de control de gastos; sino también, debe coordinar acciones multisectoriales que combatan los distintos factores determinantes del estado de la ejecución presupuestaria de egresos de la municipalidad.

Resumen, de la vulnerabilidad de un individuo, que es el resultado de los determinantes intermedios y del desempeño de ejecución; está estrechamente vinculada con la posición socioeconómica del individuo, dada por los determinantes estructurales.

1.19 Contexto socio-político

El estudio de los factores estructurales, culturales y funcionales del sistema político-social que generan, configuran y mantienen las jerarquías sociales. En general debe incluir por lo menos cuatro puntos:

- Sistemas y procesos políticos, inclusive la definición de prioridades de política pública, los patrones de discriminación, la participación civil de la sociedad y la transparencia en la administración pública;
- Política macroeconómica, incluye la política fiscal, gubernamental monetaria y las políticas de sociales;
- Políticas que afectan los factores tales como el trabajo, la distribución de la tierra, la vivienda y servicios básicos;
- Política pública en áreas tales como la educación, salud, la asistencia social, medio ambiente, el agua y el saneamiento.

1.20 Marco jurídico y legal

La municipalidad de Pastores está constituida, tiene representación jurídica y legal cuenta con su registro y está inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria, opera bajo los procedimientos y disposiciones establecidos en la legislación nacional, para la municipalidad de

Pastores el presente estudio se sugiere a los representantes estar actualizado ante las instituciones fiscalizadoras como una persona jurídica con el carácter de institución.

Como lo establecen las leyes de la República de Guatemala, la municipalidad está sujeta a regir sus actividades según las disposiciones presentadas en las leyes siguientes:

Cuadro No. 1

Cuadro comparativo

Nombre de Ley General	Base Legal	Artículos	Descripción
Constitución Política de la República	Asamblea Nacional Constituyente	253	Autonomía municipal
		255	Recursos económicos del municipio
		257	Asignación para municipalidades
		260	Privilegios y garantías de los bienes municipales
		261	Prohibiciones de eximir tasas o arbitrios Municipales
		9	Municipalidades
Código Municipal	Decreto Número 12-2012	33	Gobierno del municipio
		34	Reglamentos internos
		36	Organización de comisiones
		99	Finanzas municipales
		100	Ingresos del municipio
		103	Inversiones con fondos del gobierno central
		104	Destino de los impuestos
		105	Prohibiciones de eximir tasas
		108	Venta permuta y arrendamiento de bienes
		115	Información financiera
		118	Asignación constitucional y entrega de fondos
		125	Ejercicio fiscal
		126	Unidad presupuestaria
127	Determinación del monto de egresos		
129	Estructura del presupuesto		
131	Formulación del presupuesto		
133	Aprobación de modificaciones y transferencias presupuestarias		

Nombre de Ley General	Base Legal	Artículos	Descripción
Código Tributario	Decreto Número 58-96	2	Clases de de tributos
		12	Impuestos
		13	Contribuciones
Ley del Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio 2,012	Decreto Número 33-2012	2	Presupuesto de egresos
		22	Registro de los ingresos propios
		23	Responsables de la programación, reprogramación y ejecución presupuestaria
		24	Informe de ejecución presupuestaria al Congreso
Ley de Servicio Municipal	Decreto Número 1-87	69	Presupuesto
		70	Manejo de bienes y fondos
		73	Primer presupuesto
Ley Orgánica del Presupuesto	Decreto Número 101-97	1	Objeto
		7	Sistema presupuestario
		11	Presupuesto de ingresos
		12	Presupuesto de egresos
		40	Presentación y aprobación del presupuesto
		41	Modificaciones presupuestarias
		43	Liquidación presupuestaria
Ley Orgánica del Presupuesto	Decreto Número 240-98	8	Metodología presupuestaria uniforme
		11	Estructura programática del presupuesto
		15	Evaluación y políticas presupuestarias
		16	Fecha de presentación de los anteproyectos del presupuesto
Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos	Decreto Número 89-2002	4	Sujetos de responsabilidad
		15	Cargos públicos
Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas	Decreto Número 31-2002	32	Presupuesto
		34	Formulación del presupuesto
		35	Ejecución presupuestaria
Ley de Contrataciones del Estado	Decreto Número 57-92	1	Objeto
		3	Disposiciones presupuestarias

Nombre de Ley General	Base Legal	Artículos	Descripción
Ley Contra la	Decreto Número 31-2002	30	Se reforma el artículo 447 Malversación
Corrupción		36	Se reforma el artículo 450 del Código Penal Fraude
Código Penal	Decreto Número 17-73	447	Malversación
		450	Fraude

Capítulo 2

Metodología

2 Metodología aplicada a la investigación

Para realizar el trabajo de investigación sobre el tema definido en el planteamiento del problema, de la tesorería municipal de Pastores se utilizó la Investigación Documental, la observación directa que ayuda para aplicar en el proceso de investigación y diagnóstico los métodos explorativos, como el análisis FODA, y una serie de entrevistas de muestreo.

Las cuales permitieron dar respuesta al problema planteado de una forma confiable y acorde con las circunstancias y factores internos y externos que rodean la tesorería municipal de Pastores.

En esta investigación, se diseñaron los instrumentos que se utilizaron que permitió obtener los datos, la información y los referentes necesarios para comprobar las deficiencias y los objetivos de la guía, planteada para encontrar las respuestas al planteamiento del problema.

2.1 Tipo de investigación

El presente trabajo se analiza con base a una investigación exploratoria, para tener los elementos necesarios que permitan la explicación, control, descripción de los procesos, procedimientos, índices financieros de gestión y rentabilidad los que ayudaron al análisis, interpretación, explicación y punto de partida para las propuestas concretas y efectivas en el presente proyecto.

2.2 Sujetos de la investigación

Con la información adquirida se llevó a cabo el proceso de recopilación, actualización y levantamiento de la información, se contó con la autorización del representante legal de la Municipalidad de Pastores; así como las dos personas encargadas en áreas claves que operan los

datos y ejecutan el presupuesto de proyectos de esa manera, se tuvo acceso a documentos financieros de la entidad, con el objeto de recopilar información de la organización para realizar el presente proyecto y poder hacer un diagnóstico general de la tesorería municipal y conocer los procesos con los que se maneja en la actualidad.

2.3 Instrumentos legales para su aplicación

Para la realización de la investigación se utilizaron las herramientas financieras recomendadas por las NIIF para las PYMES, LA NIA 315 relacionadas con procedimientos de control interno como lo son:

2.3.1 Entrevista

Es otra herramienta de investigación que se define como el proceso por medio del cual dos o más personas entran en estrecha relación verbal, con el objeto de obtener información fidedigna y confiable sobre todo o algún aspecto del fenómeno que se estudia. La entrevista tiene carácter personal por cuanto que para realizarse, deben comunicarse las personas que participan. La entrevista puede ser:

- Libre o no estructurada
- Dirigida o estructurada

La entrevista realizada con los oficiales del área de presupuesto y contabilidad quienes brindaron información verbal de acuerdo al tema del presupuesto de egresos de la municipalidad de Pastores.

Para concretar la entrevista se elaboró un cuestionario con preguntas directas relacionadas al presupuesto de egresos el departamento de presupuesto y de la Dirección Municipal de Planificación, por lo que fue indispensable para la recopilación de la información.

Las preguntas de la entrevista estaban orientadas a conocer las limitaciones y deficiencias que se han identificado según las recomendaciones del informe de auditoría de la contraloría General de Cuentas.

2.3.2 Observación

En la observación se determinó aspecto total o parcial, de la realidad de como se elabora el presupuesto de ingresos y egresos anual, las gráficas y los informes presentados a las instituciones correspondientes con el sello de recibidos, éste además de cuadros de análisis de ingresos y egresos, también se dice que es la acción o actitud de aplicar de manera atenta para adquirir un conocimiento claro y conciso del mismo.

La observación se clasifica en directa e indirecta. Es directa cuando el investigador observa los ambientes en que trabajan la forma de organización de cada departamento y recolecta información directa se determinó quienes son los que participan de la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos.

La observación indirecta se caracteriza porque el investigador sólo corrobora la información que ha sido expuesta por otros investigadores, esto se comprobó con la información de otras fuentes adquiridas en el caso de la estructuración o del organigrama de personal de quienes pueden realizar la proyección de la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos y a la vez de que les sirve de base para la proyección de gastos.

2.3.3 Análisis documental

Se tuvo acceso a información documental proporcionada por la entidad, bajo reserva de confidencialidad de la información. Esta consistió en estados financieros documentados, ejecuciones presupuestarias, transferencias y ampliaciones. Los cuales se utilizaron para realizar el análisis.

Para ser claros y concisos se proporcionó lo siguiente:

- Informes de la Contraloría General de Cuentas, llamados auditorías de presupuestos que se elaboran cada año.
- Informes de auditorías financiera gubernamental.

- Proyecciones de presupuestos de ingresos y egresos de años anteriores, Información de estados financieros y sus notas correspondientes.
- Transferencias y ampliaciones ejecutadas.
- Ejecuciones presupuestarias o liquidaciones de años anteriores.
- Cuadros de análisis de ingresos y egresos.
- Clasificador presupuestario este es para especificara qué rubro pertenece tanto el ingreso como el egreso.
- Balance de comprobación de saldos al inicio como al final del período ejecutado.

2.3.4 Análisis FODA

En una reunión llevada a cabo con el encargado del presupuesto de la Tesorería, el encargado de contabilidad Municipal, el encargado del Plan Operativo Anual y otros oficiales de los departamentos antes indicados. Quien elabora el POA es el Director Municipal de Planificación, se realizaron planteamientos orientados a obtener información para elaborar FODA de la tesorería municipal de Pastores, para lograr determinar aspectos internos y externos que afectan las debilidades o que fortalecen como oportunidad para el presente proyecto.

2.4 Diseño de la investigación

La presente investigación se diseñó con el objeto de desarrollar una propuesta para la ejecución presupuestaria de egresos de la tesorería municipal donde se buscará identificar los procesos y procedimientos en la ejecución administrativa y financieros, con el propósito de encontrar las deficiencias o debilidades y así lograr la implementación del presente proyecto.

2.5 Normas de aplicación general

A - Normas de aplicación a la administración del personal

Se refiere a los criterios legales, técnicos y metodológicos aplicables a cualquier institución pública para que el sistema de administración de personal se defina y ajuste en función de los

objetivos institucionales, para alcanzar eficiencia, efectividad, economía y equidad en las operaciones relativas a la ejecución del presupuesto.

B- Normas aplicables al sistema de presupuesto público

Se refiere a los criterios generales de la ejecución presupuestaria de egresos que deben ser observados en la metodología uniforme establecida en los renglones presupuestarios emitidos por el órgano rector, aplicables a cualquier institución pública, dentro del proceso presupuestario, que comprende la formulación, programación ejecución, control, evaluación y liquidación en función de las políticas municipales y sus objetivos institucionales.

C- Normas aplicables al sistema de contabilidad integrada gubernamental

Se refiere a los criterios técnicos generales de la ejecución de egresos, que deben ser aplicables en el registro de los hechos que tienen efectos presupuestarios, patrimoniales y en el flujo de fondos inherentes a las operaciones del sector público, conforme a la metodología establecida por el órgano rector.

D- Normas aplicables al sistema de tesorería

Se refiere a los criterios técnicos y la metodología uniforme que permita establecer el adecuado control presupuestario de egresos en la administración de efectivo y sus equivalentes, por parte del órgano rector y la unidad especializada que tenga a su cargo la función de la tesorería en todo el sector público.

2.5.1 Aporte esperado

Se espera que con la presente investigación se logre las siguientes expectativas a corto plazo se puedan implementar este control de ejecución presupuestario de egresos para que no se tenga la debilidad del gasto y que no se interprete como malversación presupuestaria de egresos.

2.5.2 A la Municipalidad

Con el desarrollo e implementación de las propuestas presentadas en el presente estudio, de la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos, se logrará identificar las debilidades de la entidad y proponer soluciones prácticas que coadyuven a ésta institución como lo es la municipalidad de Pastores para alcanzar sus objetivos y metas cumplir con sus políticas sociales.

2.5.3 A la Universidad Panamericana -UPANA-

Como aporte a la Universidad Panamericana, tendrá un documento en un banco de tesis que refiera a otros estudiantes en diversas carreras de Ciencias Económicas, en el tema de presupuesto de ingresos y egresos de la tesorería municipal, además para el personal que requiera consultar para la evaluación y análisis de la proyección de presupuestos de egresos.

2.5.4 Estudiantes universitarios

Contribuir con los estudiantes de la Universidad Panamericana, con una investigación que pueda ser utilizada de guía, para la proyección de un presupuesto de ingresos y egresos y para la solución de múltiples problemas e inconvenientes derivados del crecimiento de entidades similares a la estudiada, o como material de orientación y estudio.

2.5.5 Para el público interesado en el tema

El presente trabajo es un aporte para que el interesado en el tema de presupuesto de ingresos y egresos de las municipalidades sirva de guía, o que tenga un conocimiento de cómo se elaboran las proyecciones del presupuesto de ingresos y egresos de las municipalidades.

2.5.6 Al país

Fortalecer a un municipio de los 334 que existen en el país que son instituciones semiautónomas y poder hacer de un municipio un modelo para el desarrollo de los procedimientos en la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos de la tesorería municipal de Pastores Sacatepéquez.

Capítulo 3

3 Presentación y análisis de los resultados

3.1 Análisis del entorno

En el control presupuestario de egresos se corre el riesgo de que no se ejecute el 100% de un presupuesto cuando ha pasado el año electoral y las autoridades electas sean diferentes de la actual administración, pues existe la posibilidad de la reprogramación del presupuesto por las autoridades actuales; en este caso la administración de la municipalidad de Pastores es el tercer período de administración municipal.

La municipalidad de Pastores debe contar con un personal de presupuesto donde puedan analizar y comprender el control presupuestario de acuerdo a la asignación del gasto y de esta manera, mostrar la información por medio de la rendición mensual que se presenta a la Contraloría General de Cuentas cumpliendo según leyes aplicables mencionadas en el capítulo I.

Con la información proporcionada podemos ver en los cuadros de análisis de ingresos de las diversas fuentes para funcionamiento y de inversión, porque es necesario que se pueda analizar los ingresos y en base a esto se puede realizar los gastos porque van al mismo nivel, en los cuadros tenemos los años 2011, y el año 2012.

Posteriormente el año 2013, tendrá un margen de un incremento del 10% al 15% en aumento regularmente podría ser mayor el porcentaje cuando se pretende recaudar más este sea por incrementar la tasa o reajustará la tarifa establecida por medio de un acuerdo municipal en el siguiente año el total de ingresos.

A continuación se presentaran los cuadros presupuestarios:

Años 2011 y 2012.

Análisis de formulación presupuestaria por programas

Ingresos del ejercicio 2011, Pastores Sacatepéquez

Fuentes de financiamiento

Cifras en quetzales

Descripción	Funcionamiento	Inversión	Fuente
Ingresos Tributarios IVA - PAZ			6,480,000
Ingresos Tributarios IVA - PAZ			6,480,000
Ingresos Tributarios IVA - PAZ	1,620,000	4,860,000	6,480,000
Ingresos Ordinarios de Aporte Constitucional			6,720,000
Ingresos Ordinarios de Aporte Constitucional			6,720,000
Ingresos Ordinarios de Aporte Constitucional	672,000	6,048,000	6,720,000
Otros Recursos del Tesoro con Afectación Específica			723,600
Recursos con Afectación Específica			723,600
Impuesto de Circulación de Vehículos	11,370	443,430	454,800
Distribución de Petróleo y sus Derivados		268,800	268,800
Ingresos Propios			5,216,700
Ingresos Propios			5,216,700
Ingresos Propios Municipales	1,950,000	2,916,200	4,866,200
Impuesto Único sobre Inmuebles (Por Administración Municipal)	85,500	199,500	285,000
INAB	65,500		65,500
	4,404,370	14,735,930	19,140,300

Análisis formulación presupuesto por programas
Ingresos del ejercicio 2012, Pastores Sacatepéquez

Fuentes de financiamiento

Cifras en quetzales

Descripción	% Funcionamiento	% Inversión	Total Fuente
Ingresos Tributarios IVA - PAZ			9,060,000
Ingresos Tributarios IVA - PAZ			9,060,000
Ingresos Tributarios IVA - PAZ	2,265,000	6,795,000	9,060,000
Ingresos Ordinarios de Aporte Constitucional			7,440,000
Ingresos Ordinarios de Aporte Constitucional			7,440,000
Ingresos Ordinarios de Aporte Constitucional	744,000	6,696,000	7,440,000
Otros Recursos del Tesoro con Afectación Específica			1,038,000
Recursos con Afectación Específica			1,038,000
Impuesto de Circulación de Vehículos	18,450	719,550	738,000
Distribución de Petróleo y sus Derivados		300,000	300,000
Ingresos Propios			5,296,150
Ingresos Propios			5,296,150
Ingresos Propios Municipales	2,150,000	2,902,650	5,052,650
Impuesto Único sobre Inmuebles (Por Administración Municipal)	58,500	136,500	195,000
INAB	48,500		48,500
TOTALES	5,284,450	17,549,700	22,834,150

Fuente de: documentos de la Municipalidad de Pastores

3.2 Análisis FODA para la tesorería Municipal

“El Análisis DAFO (en inglés, SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), también conocido como Matriz o Análisis "DOFA", o también llamado en algunos países "FODA", es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa o institución de servicio (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.” (Tilve, 2001), el análisis en este punto se basa en los factores de servicio, económicos, políticos, institucionales y normativos.

Cuadro FODA

Municipalidad de Pastores

Fortalezas

- El presupuesto se incrementa cada año por las iniciativas de servicio al vecino.
- Cuenta con el aporte constitucional en aumento de lo que recauda el gobierno.
- Tiene la autonomía para actualizar tarifas para el cobro de servicios.
- Socializa los proyectos de inversión para darle prioridad a los beneficiados.

Oportunidad

- El presupuesto es flexible para la formulación de proyectos.
- Se puede orientar para el beneficio de programas sociales.
- Hacer una buena proyección de presupuesto antes de aprobarlo el consejo municipal.
- Informar al vecino de cómo se invierten los fondos municipales y demostrar la transparencia.

Debilidades

- Mobiliario y equipo de oficina obsoleto.
- Poca participación de los profesionales en la elaboración del presupuesto.
- Falta de personal para el control en la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos.
- El personal que participa en la elaboración del presupuesto tiene poco conocimiento en leyes fiscales.
- Que hay duplicidad de funciones en las operaciones de ejecución presupuestaria.

Amenazas

- No se ejecutan renglones presupuestarios de proyectos en el año fiscal.
- El presupuesto de ingresos y egresos no va acorde al plan operativo Anual.
- Al no hacer una buena proyección del gasto se corre el riesgo de sanciones por parte de la Contraloría general de Cuentas.
- Al no invertir los porcentaje de aporte constitucional como lo indica la ley se corre el riesgo de malversación de fondos.
- El crear muchos traslados y transferencias da poca credibilidad del presupuesto y se crea la malversación.

3.3 Resultados del análisis FODA para la ejecución del presupuesto de egresos de la Municipalidad de Pastores

Con base en lo anterior, se puede decir que la municipalidad de Pastores tiene viabilidad para expandirse puesto que posee mayores fortalezas y oportunidades por los ingresos que se han incrementado, contra sus debilidades y amenazas. La municipalidad de Pastores no se encuentra en la actualidad estructurada de forma correcta según el manual de funciones; por lo que, se ha enfrentado a diversos problemas como lo son, la duplicidad de funciones o de autoridad; una de sus limitantes es que no le alcanzan los recursos financieros para contratar a más personal y el ambiente de trabajo y poder tener control en la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos, así como en las finanzas municipales.

Debido a los antecedentes de la municipalidad de Pastores, misma que se enfoca en la rama de servicio al público y transparencia en las operaciones y todo lo relacionado en el ámbito del control presupuestario, se puede analizar que es necesario estar estructurado en su organización, así mismo para poder controlar los puestos de dirección y ejecución, de manera que pueda enfrentar los cambios que se den tan violentos que sufre con el cambio de personal operativo.

La Tesorería municipal por los servicios que presta tiende a enfocarse en trabajar en la rama de la control presupuestario, procedimientos y ejecución de la parte administrativa y financiera es hecha a un lado; el área administrativa debe de hacerse sólida y se logrará mayor ventaja, así mismo se elimina la limitante de contar con la información financiera al momento de ser solicitada por instituciones.

Puesto que una de sus fortalezas es que según el análisis de ingresos cada año se incrementa el ingreso y señala de que se han ajustado las tarifas y se ha tenido el cuidado de poner en orden el cobro de arbitrios, tasas y demás rubros, para poder incrementar sus ingresos al año y por lo regular al tener más ingresos el gasto es igual.

3.4 Análisis de razones financieras

El uso y aplicación de los análisis a través de las razones financieras proporciona indicios y muestra, hechos o tendencias que sin la aplicación de los mismos quedarían ocultos.

El objetivo del análisis de los estados financieros a través de las razones financieras es simplificar las cifras y sus relaciones, para hacer factible las comparaciones y facilitar su interpretación. Hay diversos métodos de análisis que permiten interpretar la solvencia, la estabilidad y servicio de una institución semiautónoma.

Para el siguiente año se tiene analizado los cuadros proyectados de egresos según los anexos incorporados del año 2011 y 2012, en el cuadro siguiente se muestran el comportamiento de la proyección de gastos en los diferentes años y cada año tienen diferente monto según su estructura.

Presupuesto de egresos de la Municipalidad de Pastores

Años 2011 y 2012

Cifra en quetzales

ESTRUCTURA	NOMBRE	2011	2012
		ASIGNADO	ASIGNADO
1	Actividades Centrales		
001	Consejo Municipal	542,000	440,000
002	Alcaldía Municipal	942,370	1,031,400
003	Secretaría Municipal	527,000	435,800

ESTRUCTURA	NOMBRE	ASIGNADO	ASIGNADO
004	DAFIM	1,015,500	1,110,600
005	UDAIM	77,000	77,000
006	DMP	275,500	290,750
011	Proyectos de mejoramiento de la salud y ambiente	7,257,782	7,389,764
012	Red vial	4,363,850	3,384,832
013	Salud y asistencia social	600,000	354,000
014	Educación	576,990	1,386,834
015	Desarrollo urbano y rural	2,108,136	5,154,110
016	Deporte y recreación	294,172	1,030,520
017	Seguridad interna	456,000	513,240
018	Ordenamiento territorial	44,000	38,500
019	Oficina servicio social	0	126,800
099	Partidas no asignadas	60,000	70,000
		19,140,300	22,834,150

3.5 Interpretación

La razón de liquidez o prueba de lo ejecutado se compara con la ejecución presupuestaria de la municipalidad de Pastores, para responder a sus obligaciones a corto plazo con sus activos líquidos. Mide la disponibilidad monetaria de la municipalidad frente a las obligaciones de corto plazo y mediano plazo en el cuadro siguiente muestra el incremento de lo gastado.

3.6 Liquidación de presupuesto de egresos del 2012

En la liquidación en términos contables o como se le llama con el otro término según el programa sicoin GL que es la ejecución presupuestaria de egresos se desglosa de la siguiente manera como lo muestra el cuadro adjunto:

Presupuesto proyectado
Municipalidad de Pastores
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,012
Cifras en quetzales

Estructura	Nombre	Asignado	2012
			Ejecutado
1	Actividades Centrales		
1	Consejo Municipal	440,000	430,030
002	Alcaldía Municipal	1,031,400	779,687
003	Secretaría Municipal	435,800	286,403
004	DAFIM	1,110,600	824,223
005	UDAIM	77,000	75,000
006	DMP	290,750	190,539
011	Proyectos de mejoramiento de la salud y Ambiente	7,389,764	11,624,032
012	Red vial	3,384,832	2,662,256
013	Salud y asistencia social	354,000	50,366
014	Educación	1,386,834	518,532
015	Desarrollo urbano y rural	5,154,110	797,252
016	Deporte y recreación	1,030,520	0
017	Seguridad interna	513,240	498,389

Estructura	Nombre	Asignado	Ejecutado
018	Ordenamiento territorial	38,500	28,100
019	Oficina servicio social	126,800	21,872
099	Partidas no asignadas	70,000	0
	Total ejecutado		18,786,681
	Presupuestado 2012	22,834,150	
	Por ejecutar en el 2012	0	4,047,468

Fuente: documentación de ejecuciones presupuestarias 2011 y 2012 Municipalidad de Pastores

Cuadro de análisis de egresos del año 2011 y 2012

Municipalidad de Pastores

Cifras en quetzales

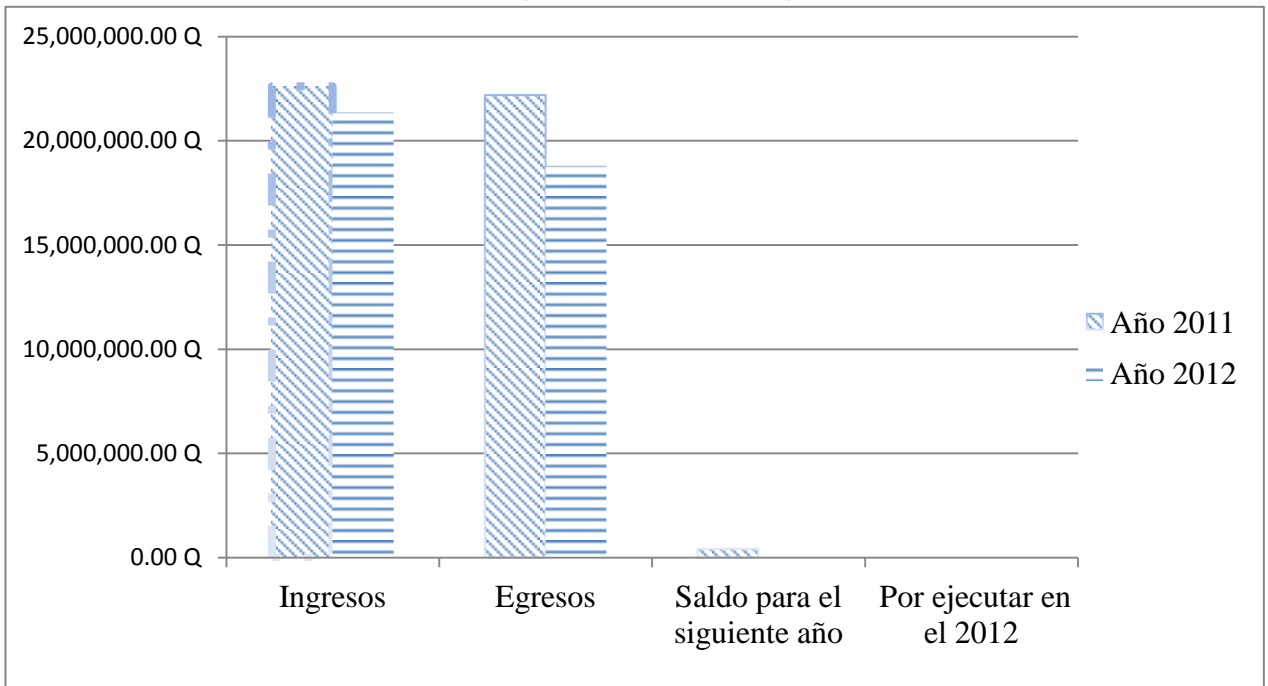
Total de egresos presupuestado	Año 2011	Año 2012
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011	19,140,300	22,834,150
De la liquidación anual	22,190,917	
Del 01 de enero al 22 de noviembre de 2012		18,786,682
Diferencia de egresos para el año 2011		
Ampliación presupuestaria	3,050,617	
Por ejecutar o gastar en el año 2012		4,047,468

Fuente: documentación de ejecuciones presupuestarias 2011 y 2012 Municipalidad de Pastores

Cuadro de reporte del total de ingresos y egresos
De la Municipalidad de Pastores
En quetzales

	Año 2011	Año 2012
Saldo inicial	264,500	416,045
Ingresos	22,606,962	21,353,309
Egresos	22,190,917	18,786,682
Saldo para el siguiente año	416,045	
Por ejecutar en el 2,012		2,982,672

Grafica de ejecuciones 2,011 y 2,012



Fuente extraída de los informes de la Municipalidad

Expresado en quetzales

Fuente: documentación de ejecuciones presupuestarias 2011 y 2012 Municipalidad de Pastores

Fuente propia

3.7 Análisis de las transferencias

Según las leyes aplicables en la proyección de la elaboración del presupuesto no establece que no se pueden hacer las transferencias, pero si las necesarias, porque el presupuesto es flexible, a excepción de que no sea una cantidad exagerada de transferencias, porque al ser así da la pauta de que no hay una buena proyección del presupuesto o que se desvíen o trasladen los fondos a otros renglones presupuestarios de egresos a esta acto es llamado (malversación).

Según el Decreto Número 31-2012 Ley Contra La Corrupción artículo 30 que entró en vigencia en noviembre de 2012, en la cual hace referencia al Decreto Número 17-73 Código Penal artículo 447 Malversación, hace referencia que comete delito de malversación el funcionario o empleado público que diere a los caudales una aplicación o uso diferente de aquella a que estuvieren destinados, por no cumplir con lo presupuestado por no tener un buena planificación para los gastos.

3.8 Análisis de las ampliaciones

Las ampliaciones presupuestarias de ingresos y egresos estas se regulan al inicio de cada período por que los saldos de bancos del año anterior de caja se toman como ampliaciones presupuestarias del año en curso, también se dan otras transferencias en el transcurso del año, sea por donaciones de instituciones públicas o privadas y estas ampliaciones son registradas por la razón de que no están presupuestadas, estas son válidas porque son ingresos nuevos no contemplados en el presupuesto en ejecución y a la vez se tiene que regular el gasto a este proceso se le llama reprogramación presupuestaria.

En el siguiente cuadro muestra el comportamiento de las operaciones de las transferencias y ampliaciones que se ejecutaron en los años 2011 y 2012.

Transferencias de los años 2011 y 2012

1 de enero al 31 de diciembre de 2011 y de 1 de enero al 31 de octubre de 2012

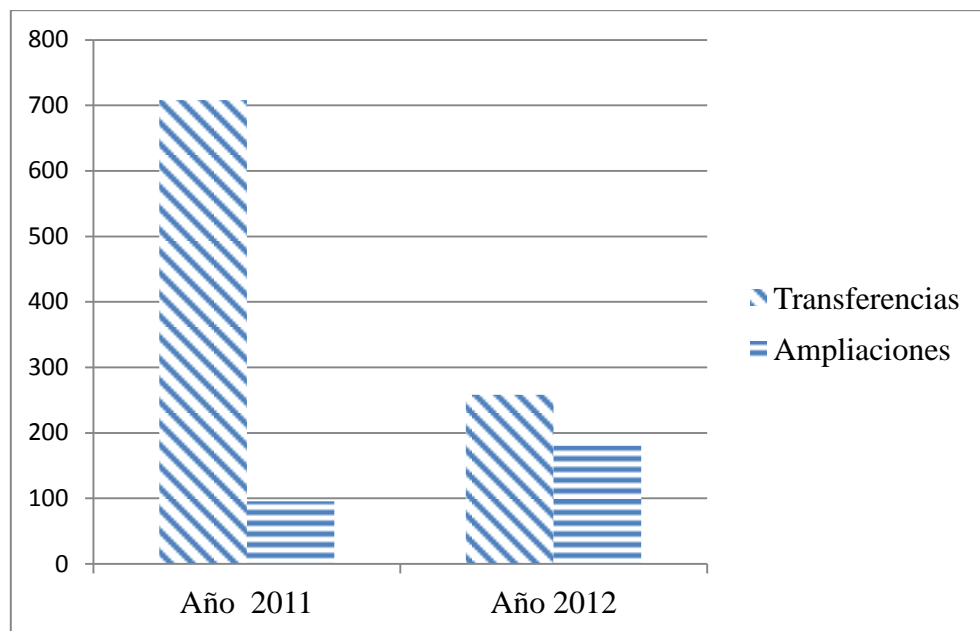
Cuadro de análisis presupuestario de transferencias y ampliaciones
Municipalidad de Pastores
Año 2011 y 2012

Transferencias	708	258
Ampliaciones	95	180

Fuente extraída de los informes de la Municipalidad

Fuente: documentación de ejecuciones presupuestarias 2011 y 2012 Municipalidad de Pastores

Fuente propia



Fuente. Documentación de ejecuciones presupuestarias de transferencias y ampliaciones

Los resultados de la investigación es que en este año 2012 se redujo las transferencias de 708 a 258 que es un porcentaje del 274% significativo en la práctica de la ejecución.

A la fecha se obtuvo la información que es probable que no se incrementen las transferencias en el año 2012, en un porcentaje alto.

Mientras el comportamiento de las ampliaciones en este año 2012 casi se duplicó de 95 ampliaciones a 180 ampliaciones que representa un 52%, más que el año pasado y hay posibilidades de poder incrementar las ampliaciones de lo que resta del año 2012, en relación al año 2011, esto debido a que en este año se tuvo mayor recaudación a lo presupuestado, para estas operaciones no hay ningún inconveniente porque los recursos se utilizarán en la inversión en el municipio y mejorar la calidad de vida de los habitantes.

La incidencia que se tiene ante las entidades fiscalizadoras y con la sociedad del municipio es que al no ejecutar los rubros correctos en el presupuesto de egresos con la nueva ley Decreto Número 31-2012 se corre el riesgo de que los funcionarios públicos que participan en la elaboración de presupuesto de ingresos y egresos de la municipalidad de Pastores sean sancionados económicamente por parte de los auditores Gubernamentales de la Contraloría General de Cuentas, por no cumplir con el Plan Operativo Anual del Presupuesto de Egresos y esto crea debilidad en los departamentos involucrados en la ejecución presupuestaria.

Como institución administrativa en relación de cómo poder justificar los renglones que no se ejecutaron, se tiene que amparar con leyes o reglamentos del cambio de los renglones no ejecutados y las transferencias realizadas por diversa razón, esto amparado en actas de sesión ordinaria de Consejo municipal para su aprobación, a la vez en su defecto si es posible adjuntar las solicitudes de que los vecinos enviaron el cambio de servicio o infraestructura porque es necesario en el sector donde viven a la vez si fuera posible que existieran comités o Cocode del municipio que es un respaldo mas para las autoridades en funciones.

En lo que va ejecutado del año 2012, el impacto ante las autoridades fiscalizadoras y sociales se pueden observar en el cuadro anterior que se tuvo una disminución de transferencias grande comparada con el año 2011 y las que se realizaron en este año 2012 fueron de fuerza mayor a la vez se tiene la documentación de respaldo de los vecinos del municipio que solicitaron a la institución municipal el cambio de algunos renglones presupuestarios y la creación de las transferencias en el presupuesto.

Con relación a los objetivos planteados en el capítulo I en el año 2011 se realizaron muchas transferencias y en año 2012, se disminuyeron por los factores en la proyección del presupuesto de ingresos y egresos, en el año 2012 se proyectó en una mejor manera pero falta que corregir para su aprobación.

Se espera que la implementación de los registros y controles en la ejecución sean los que necesita la municipalidad para cumplir con sus metas y políticas sociales del municipio de Pastores.

Para hacer el estudio del proyecto de evaluación y análisis de los ingresos y egresos presupuestarios de la municipalidad de Pastores no se limitó la información por parte de las autoridades en funciones para la elaboración de este estudio.

3.9 Debilidades en el presupuesto de egresos

Se estableció según el cuadro de análisis de transferencias del 2011 que fueron 708 transferencias por mala proyección presupuestaria, y las transferencias a la fecha del 2012 se han registrado 258.

No hay personal que mida las consecuencias de los traslados de los fondos a otros renglones presupuestarios de egresos.

Los dos departamentos que se relacionan con la ejecución presupuestaria no informan por escrito de las posibles consecuencias por realizar muchas transferencias de egresos.

Que el personal de ambas direcciones tengan una capacitación actualizada y continúa sobre los cambios que se dan cada año para la proyección de ingresos y egresos de la municipalidad.

3.10 Fortalezas de los ingresos

En el presente análisis se comprobó que en los ingresos del 2011 se tuvo aumento del 6.5% y a diciembre del año 2012, se espera superar este porcentaje con el cobro de los ingresos municipales, esto por el control que se ha empleado al poner al día a las personas morosas.

3.11 Viabilidad financiera

La municipalidad como institución semiautónoma considera que es una herramienta la propuesta para el logro de los objetivos, fortaleciendo los departamentos de tesorería y planificación municipal, de acuerdo a su capacidad de pago considera que se tomara en cuenta el capítulo cuatro en su propuesta número dos, para la institución cada vez está creciendo aceleradamente en sus servicios y venta que brinda, se plantean los costos que representaría para la municipalidad e implementarlos a corto o mediano plazo,

Estimado de salarios y honorarios mensuales

Puesto	Valor
Asesor financiero	Q. 6,000.00
Encargado de Ingresos	Q. 4,000.00
Encargado de Egresos	Q. 3,500.00
Analista de Ejecución	Q. 4,000.00
Secretaria ejecutiva	Q. 2,500.00
Asesor Ingeniero Civil	Q. 8,000.00
Encargado de Planos	Q. 3,000.00
Encargado del estudio socioeconómico	Q. 2,500.00
Evaluador de Costos de Proyectos	Q. 2,500.00
Total de inversión en salarios	Q. 36,000.00

Conclusiones

1. Basado en la información recopilada se considera que la investigación de la Municipalidad de Pastores, tiene tres grandes fortalezas que le han mantenido la credibilidad administrativa por más de nueve años consecutivos.
2. Asimismo, se detectaron las siguientes oportunidades: 1) Expandir sus proyecciones a nivel de municipio, pudiendo con ello incrementar a sus habitantes el nivel de vida mejor y 2) Manejo de oportunidad de generar empleo a través de programas sociales, lo que le permite mayor solidez en el trabajo realizado.
3. Igualmente, se detectó debilidad en el procedimiento de la ejecución presupuestaria de egresos, lo cual es resultado de una estructura proyectada organizacional deficiente, controles administrativos inadecuados al ejecutar el presupuesto, ocasionando posibles hallazgos para la Contraloría General de Cuentas.
4. Los hallazgos y recomendaciones detectadas deben servir de alerta para la municipalidad, puesto que debe estar a la vanguardia de la actualización y globalización, evitar el alto índice de rotación el personal, ser de esta manera más competitiva, asimismo, debe estar al día los cambios a disposiciones municipales y gubernamentales, evitando con ello afectar los resultados esperados en la revisión de auditorías gubernamentales.
5. Al realizar la investigación de campo en la tesorería municipal de Pastores, se estableció que el problema más relevante es el procedimiento del exceso de transferencias del programa 011 en el presupuesto de egresos que son 267 y de actividades centrales en 450 y en al año de 2012 van del programa 011, 209 y de actividades centrales 25, por lo que se procedió a su análisis para elaborar la propuesta de mejora, dando como resultado la necesidad de un rediseño del mismo de la reestructuración organizacional de la dirección financiera y de planificación, la cual es más eficiente para la ejecución del presupuesto.

6. Como continuidad de dar una solución a la problemática se estableció en el capítulo II y este se hace necesario plantear las propuestas de mejorar a fin de que pueda ser corregida en esa fase.

Recomendaciones

1. La municipalidad debe ser capaz de identificar de forma oportuna aquellas circunstancias que puedan afectar sus objetivos e impactar en sus resultados, mediante la contratación del asesor financiero estableciendo los procedimientos, políticas y de sus actividades para cumplir con la ejecución presupuestaria eficaz de los proyectos.
2. La propuesta presentada en esta Práctica Empresarial Dirigida, para la municipalidad de Pastores es que cuente con un sistema contable, el cual pueda reflejar de manera actualizada, los reportes que identifiquen los gastos, costos y utilidad en la ejecución presupuestaria del gasto de funcionamiento y de inversión para ser presentados cuando lo requiera cualquier persona.
3. Para la inclusión del nuevo equipo de trabajo planteado, es necesario que sean ejecutados en base a los perfiles propuestos y lograr la efectividad dentro del marco de puestos y funciones o atribuciones para la operación de acuerdo al presupuesto de la municipalidad de Pastores.
4. El proceso capacitación, implementación, transformación o modificación de los procedimientos, debe de contemplar los aspectos legales actualizados, tanto administrativos como financieros, sea útil al personal y que refleje a corto plazo cambio en la ejecución los ingresos y egresos en los que incurra la municipalidad.
5. Se recomienda que la propuesta número dos es la que sugiere, aunque el costo es por Q. 36,000.00, pero se fortalecerá los departamentos claves.

Capítulo 4

Propuesta de solución o mejora

Introducción

Como parte de la política de la proyección de Presupuesto de ingresos y egresos, a través de la investigación se basan las propuestas de solución a la problemática de ejecución, constituyendo un instrumento de evaluación final que permite al estudiante aplicar sus conocimientos teóricos y prácticos en el estudio e investigación de la problemática municipal en especial en las áreas que participan en la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos tanto de funcionamiento como de proyectos.

4 Propuesta de solución o mejora

4.1 Propuesta de solución

Respecto a las limitaciones encontradas al realizar las revisiones financieras, dentro de sus operaciones contables y administrativas, se pudo observar que no se ha permitido poner en práctica las normas que existen hoy en día, la municipalidad tiene acceso a estas normas permitiendo que el personal tenga la información actualizada y busque mecanismos, procesos y procedimientos para hacer efectivo el desarrollo de las operaciones presupuestarias de egresos de la municipalidad.

Los renglones presupuestarios de egresos que integran el sistema propuesto para la ejecución y transparencia de la municipalidad son:

- Recopilación, integración y ordenamiento de la información para la proyección del gasto presupuestario de un programa social o de un proyecto.

- Descripción de perfiles, asignación de funciones y responsabilidades del personal necesario para el desarrollo de la proyección del presupuesto de egresos de la municipalidad.
- Elaboración de registros proyectados y controles administrativos, financieros y operativos para la elaboración del trabajo de campo y de gabinete.
- Implementación de sistema contable para mejorar la información financiera y contable mensual de la ejecución presupuestaria de egresos de la municipalidad
- Información de cómo se está ejecutando el presupuesto de ingresos y egresos a través de gráficas de cómo se está gastando cada renglón presupuestario y lo disponible tanto presupuestaria como financiero.

4.2 Recopilación, integración y ordenamiento de la información

4.2.1 Propuesta No. 1

El plan operativo anual en combinación con el personal de presupuesto se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen en grupo y alcancen con eficiencia los objetivos y las metas seleccionadas. Ésta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes instituciones lucrativas y no lucrativas.

Para esto es necesario la implementación de equipo o **software contable** que ayude al personal y a los directores de la Dirección Municipal de planificación –DMP- y la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM- para conocer con eficiencia los datos de costos y los ingresos que se obtienen de cada ejercicio presupuestario.

Se presenta al Consejo Municipal la presente propuesta de solución y se busca cumplir con los propósitos establecidos y las metas de la municipalidad, la ejecución de un procedimiento se puede hacer efectiva si ésta es concreta y se conoce por el personal al que le sea asignada su función y por medio de un programa de la ejecución presupuestaria el que persigue los objetivos siguientes:

- Lograr la calidad, consistencia y uniformidad en todas las actividades y operaciones que realiza la tesorería municipal en la ejecución del gasto.
- Incrementar el control presupuestario de la organización y así disminuir los errores en la realización de transferencias o traslados.
- Mantener un sistema de calidad documentado que facilite el flujo de información y comunicación entre los departamentos de diferentes áreas y niveles jerárquicos de la municipalidad.
- Acelerar y facilitar la inducción o el entrenamiento del personal de nuevo ingreso o que ha sido promovido en ambos departamentos involucrados en el presupuesto.
- Crear una cultura de la organización, operación y ejecución orientada a la mejora continua del gasto.
- Fortalecer la posición de las direcciones operativas y financieras de la municipalidad al poder transmitir y multiplicar la eficiencia de las operaciones contables.
- Facilitar la toma de decisiones autorizadas por el Consejo Municipal.
- Servir de consulta a las instituciones fiscalizadoras y la sociedad del municipio de Pastores.
- Mantener el orden de la operaciones presupuestarias de egresos a través de respetar y cumplir las directrices plasmadas en el presupuesto en ejecución, respetando las leyes aplicables que son los documentos de respaldo.
- Colaborar a alcanzar de manera constante los objetivos de la municipalidad.

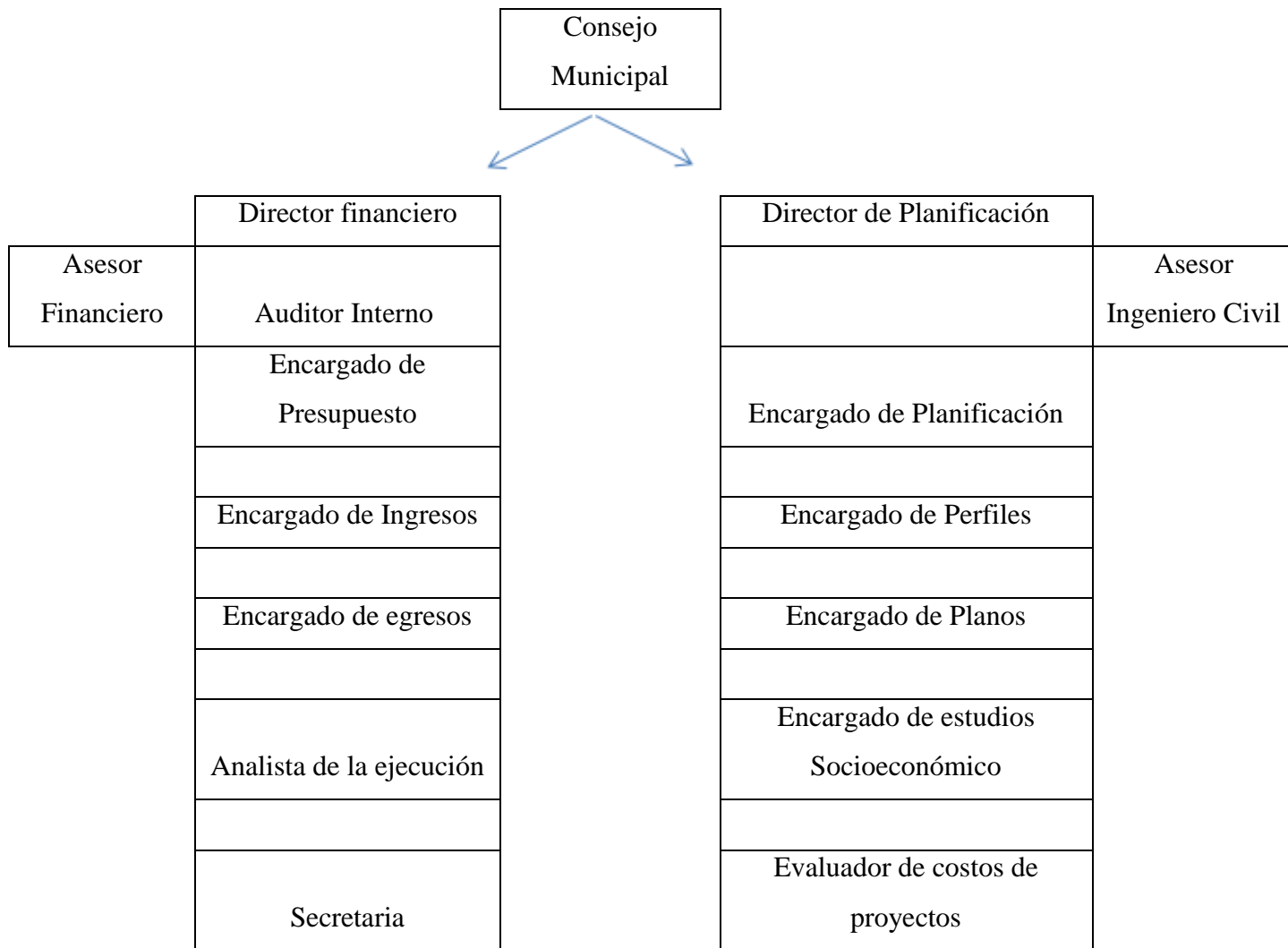
4.2.2 Propuesta No.2

4.2.2.1 Personal calificado para las áreas de direcciones municipales

Bajo este análisis, es indispensable la estructuración organizacional para poder llevar un mejor control tanto del personal involucrado de la municipalidad, como en las áreas financieras, en el control de gastos; así como en la operación para lo cual se hace la propuesta en la figura No. 1

Figura No. 1

Organigrama de propuesta



4.2.2.2 Descripción de perfiles, asignación de funciones y responsabilidades del personal:

Para poder realizar la descripción de puestos es importante conocer el significado de lo que es puesto de trabajo, “es una agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y

responsabilidades principales o significativas y lo bastante parecidos para justificar su inclusión en un único análisis”.

Director financiero

Objetivo del puesto

Supervisar todas las áreas para saber las necesidades de la tesorería y tomar decisiones inteligentes autorizadas por el consejo municipal que mejoren la situación de ésta.

Funciones del puesto

- Establecer buenas relaciones a todos los niveles internos y externos, para establecer el correcto uso de los recursos, de la visión, misión y estrategias de la ejecución del presupuesto de egresos.
- Establecer decisiones autorizadas por el Consejo Municipal prontas e inteligentes basadas en análisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas.
- Debe de estar al día en noticias acerca de las leyes y reglamentos aplicables y de nuevas formas tecnológicas para elaborar planes de acción y no quedarse rezagados o desactualizados.
- Es necesario que mantenga una línea directa con el personal de tesorería y planificación la comunicación con sus colaboradores para estar bien informado.
- Hacer una municipalidad inteligente, dinámica, creativa y de servicio.
- Lograr ventajas competitivas para la municipalidad, que se vean reflejadas en una mayor remuneración económica necesaria para seguir haciendo historia en el municipio de Pastores.

Perfil solicitado

- Persona con principios y ética, que no revele información importante acerca de la gestión municipal, así como tener los conocimientos, actitud y aptitudes propias de un profesional.

- Capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización, excelentes relaciones interpersonales, disponibilidad de horario, trabajo en equipo que es lo importante para lograr las metas.
- Contador Público y Auditor o carrera afín.
- Experiencia de 2 años.

Nombre del puesto: Director Financiero General

Gerencia: General

Departamento: Ninguno

Asesor financiero

(Plaza nueva)

Objetivo del puesto

Su principal función será la de apoyar en materia financiera al Director Financiero General, así como a los demás órganos ejecutivos de la municipalidad; apoyar en la ejecución de los mecanismos de la ejecución presupuestaria para la solución de conflictos con el propósito de prevenir acciones judiciales o sanciones en las que pueda intervenir la ejecución de los renglones presupuestarios proyectados.

Funciones del puesto

- Asesorar en materia Financiera al Director Financiero General con las diferentes unidades técnicas, operativas y administrativas.
- Respaldar de manera legal las actuaciones de la municipalidad de Pastores.
- Ejercer una eficiente y eficaz intervención financiera y legal para procurar la solución de los problemas o requerimientos y evitar acciones reparos o sanciones económicas.
- Apoyar en la gestión financiera administrativa, con el propósito de recomendar la observación de adecuados procedimientos y formalidades que eviten que la municipalidad, sus funcionarios y servidores públicos que la integran, incurran en responsabilidades.

- Proponer las consultas de gestión presupuestarias operativas que fueran necesarias y opinar sobre los programas y/o proyectos que den mérito para su atención legal.
- Elaborar propuestas de documentos y resoluciones proyectadas en la administración del presupuesto en ejecución: Instrumentos administrativos, contratos y convenios financieros y administrativos.
- Soporte de documentos oficiales para las instituciones involucradas en fiscalización.

Actividades y tareas

- Interponer y absolver las acciones financieras que convengan a los intereses de la municipalidad.
- Brindar la asesoría financiera en materia de recaudación cuando sea requerida.
- Apoyo al asistir por designación del Director Financiero General, a reuniones de trabajo con entidades fiscalizadoras y sectores que se vinculen con a las actividades de la municipalidad.

Perfil solicitado

- Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría
- Emprendedor, colaborador, confiable, orientado a resultados y hacia las personas.
- Colegiado Activo.
- Disponibilidad de horario.

Nombre del puesto: Asesor Financiero

Jefe inmediato: Director Financiero General

Gerencia: Financiera

Departamento: Financiero

Honorarios profesionales y dietas

Honorarios Q. 6,000.00

Auditor interno

Objetivo del puesto

Su función principal es la de velar de las funciones administrativas de la municipalidad, además de supervisar que los procesos del sistema administrativo se practiquen de forma correcta, generar reportes de cumplimiento de metas, emitir plan de auditoría y revisar toda la información del proceso presupuestario administrativo de la municipalidad. Excelentes relaciones interpersonales.

Funciones del puesto

- Análisis de estados financieros periódicos.
- Elaboración de informes contables al consejo municipal.
- Revisión de los movimientos contables.
- Supervisar las operaciones contables.
- Brindar asesoría en aspectos contables y tributarios.

Actividades y tareas

- Verificación del cálculo de impuestos.
- Velar por que se realicen los corte sorpresivos.
- Efectuar auditorías internas.
- Efectuar control interno.

Perfil solicitado

- 4 años de experiencia requerida, en auditoría gubernamental comprobable.
- Actitud para el trabajo, calidad coordinadora, conocimientos del puesto y honradez.
- Dominio de los paquetes Office, conocimiento en el campo de fiscalización Gubernamental.
- Licenciatura en Contador Público y Auditor, colegiado activo.
- Conocimiento sobre leyes tributarias y fiscales y sus reglamentos.
- Conocimiento de la ley de adquisiciones y contrataciones y su reglamento.
- Manejo de la normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto.
- Estricto control interno mensual.

Nombre del puesto: Auditor Interno

Jefe inmediato: Consejo Municipal

Gerencia: Administrativa

Departamento: Auditoría

Sueldo: Honorarios

Encargado de presupuesto

Objetivo del puesto

Conocimiento de anteproyectos presupuestarios y apoyo en las todas y cada una de las actividades administrativas de la tesorería municipal.

Funciones del puesto

- Apoyar al Director Financiero General.
- Llevar el control presupuestario de ingresos y egresos.
- Asistir a los directivos y jefes de la municipalidad cuando sea requerido.
- Simplificar la información recibida y archivarla para proporcionarla de manera correcta cuando se necesite.
- Informar sobre las últimas noticias ocurridas en leyes y reglamentos aplicables según sean de su incumbencia.
- Operar los registros contables del presupuesto de egresos.
- Tomar las decisiones con respecto a su cargo y responsabilidad que se le asigne en ese momento.
- Redactar los cambios que se den en la ejecución presupuestaria de egresos, solicitadas por la sociedad.
- Preparar y ordenar la documentación e información relacionadas con el pago de impuestos que será enviada distintas entidades.

- Mantener al tanto al Director Financiero General de cualquier cambio presupuestario de egresos observada.

Perfil requerido

- Personas con principios y ética, que no revele información importante acerca de la gestión municipal, así como tener los conocimientos, actitud y aptitudes propias de un profesional.
- Capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización, excelentes relaciones interpersonales, disponibilidad de horario, trabajo en equipo que es lo importante para lograr las metas.
- Estudios universitarios en Auditoría.

Encargado de ingresos cajero general

(Plaza nueva)

Objetivo del puesto

Conocimiento de ingresos o cobros de arbitrios y tasas municipales y apoyo en las todas y cada una de las actividades administrativas de la tesorería municipal.

- Recepción y distribución de documentos internos.
- Control de lo recaudado por medio de los receptores cobradores.
- Registro de la documentación en general.
- Análisis del ingreso, comparado con la proyección de ingresos.
- Informar del comportamiento de los ingresos en forma mensual al director.

Perfil solicitado

- Persona de buen carácter y con disposición.
- Con conocimientos contables, disponibilidad de horario.
- Buenas relaciones interpersonales, analista de proyecciones.
- Sobre todo, tiene que ser discreto con la información que se le confíe.
- 6to. semestre en la carrera de Administración de Empresas, o carrera afín.

- Persona actualizada en software y programación.

Nombre del puesto: Encargado de ingresos y cajero general

Jefe inmediato: Director financiero

Gerencia: Administrativa

Departamento: Tesorería

Sueldo: Honorarios

Q. 4,000.00

Encargado de egresos

(Plaza Nueva)

Objetivo del puesto

Hacerse cargo de todo lo relacionado al desempeño y control del gasto presupuestario.

Funciones del puesto

- Crear iniciativas de cómo gastar menos en las compras de la municipalidad
- Proyección de pagos mensual.
- Lograr la motivación en los colaboradores de la ejecución presupuestaria.
- Presentar cotizaciones para el gasto presupuestario.
- Hacerse cargo de las presupuesto para el control del gasto.
- Llevar el control de la información mensual del gasto al Director Financiero.
- Programación de pagos de Proveedores
- Mantener informados al personal de tesorería de logros obtenidos.
- Elaborar, y dar a conocer reglamentos internos para el gasto que se realice.
- Estar pendiente del desempeño de las transferencias de gastos realizadas en el mes.
- Mantener el análisis financiero y presupuestario junto con el encargado de ingresos.

Perfil solicitado

- Persona creativa, con responsabilidad y conocimiento de análisis.

- Perito contador o con estudios de Administración de Empresas o carrera afín.
- Experiencia mínima de 1 año comprobable.
- Persona actualizada en software y programación
- Estudios universitarios.

Nombre del puesto: Encargado de egresos

Jefe inmediato: Director financiero

Gerencia: Administrativa

Departamento: Tesorería

Sueldo: Honorarios

Q. 3,500.00

Analista de la ejecución presupuestaria

(Plaza nueva)

Objetivo del puesto

Se encarga de la revisión de todos los movimientos contables; así como la presentación a la Dirección, de los análisis financieros mensual, es un cargo controlador del gasto debido a que por intermedio de él, se realizan todas las actividades normales de prevención.

Funciones del puesto

- Revisión de los movimientos contables.
- Analizar la ejecución presupuestaria periódica.
- Supervisar y controlar todas las operaciones contables en el presupuesto.
- Brinda asesoría y da la alerta de en aspectos contables y tributarios.
- Supervisa el registro diario de operaciones en libros contables.

Actividades y tareas

- Verifica día a día los documentos contables.
- Supervisa el ingreso y egreso de los registros contables.

- Efectúa el cálculo de impuestos o prestaciones.
- Distribución de gastos por centro de costos.

Perfil solicitado

- Perito Contador.
- Tres años de experiencia como mínimo.
- Cuarto Semestre de Carrera de Contador Público y Auditor
- También se necesita actitud para el trabajo, calidad coordinadora, conocimientos del puesto y honradez.
- Disponibilidad de horario, acostumbrado a trabajar bajo presión.

Nombre del puesto: Analista presupuestario

Jefe inmediato: Director financiero

Gerencia: Administrativa

Departamento: Tesorería

Sueldo: Honorarios

Q. 4,000.00

Secretaria ejecutiva

(Plaza nueva)

Objetivo del puesto

Apoyo en las todas y cada una de las actividades administrativas.

Funciones del puesto

- Apoyar al Director Financiero General.
- Llevar la agenda del Director Financiero General.
- Asistir a los directivos y jefes de la municipalidad cuando sea requerido.
- Simplificar la información recibida y archivarla para proporcionarla de manera correcta cuando se necesite.

- Informar sobre las últimas noticias ocurridas en materia de leyes.
- Contestar el teléfono.
- Tomar las decisiones con respecto a su cargo y responsabilidad que se le asigne en ese momento.
- Redactar las cartas, memoranda, requisiciones que el Director Financiero General.
- Preparar y ordenar la documentación e información relacionada con el pago de impuestos.
- Mantener al tanto al Director Financiero General de cualquier anomalía observada.

Actividades y tareas

- Programación de citas del Director Financiero General.
- Recepción y distribución de documentos internos.
- Atención a llamadas de la municipalidad.

Perfil solicitado

- Persona de buen carácter y con disposición.
- Buenas relaciones interpersonales, negociación con proveedores, clientes, empleados y autoridades.
- Sobre todo, tiene que ser discreta con la información que se le confíe.
- Conocedora de software actual.

Nombre del puesto: Analista presupuestario

Jefe inmediato: Director financiero

Gerencia: Administrativa

Departamento: Tesorería

Sueldo: Honorarios

Q. 2,500.00

Director de planificación

Objetivo de puesto

Supervisar el trabajo técnico de la Dirección de Planificación Municipal y tomar decisiones autorizadas por el Consejo Municipal o Alcalde para mejorar la calidad del trabajo.

Funciones del puesto

Establecer el uso correcto de los recursos de misión, visión metas y estrategias de ejecución presupuestaria de proyectos.

Es necesario que planifique los lineamientos de los proyectos.

Lograr que las ventajas competitivas se vean reflejadas en una buena proyección de los perfiles de los proyectos.

Perfil solicitado

Persona con principios y ética profesional y que no revela la información importante acerca de gestión municipal.

Capacidad para influir con el personal para contribuir a las metas trazadas.

Estudiante de ingeniería o arquitectura.

Asesor ingeniero civil

(Plaza nueva)

Objetivo del puesto

Su principal función será de apoyar en materia técnica profesional al Director Municipal de Planificación, así como a los demás órganos ejecutivos de la municipalidad; implementar mecanismos para la ejecución de proyectos presupuestarios, para prevenir acciones judiciales o sanciones en las que pueda intervenir la ejecución de los proyectos.

Funciones del puesto

- Asesorar en materia técnica al Director Municipal de Planificación con las diferentes unidades técnicas y operativas.
- Respaldo de manera legal las actuaciones de la municipalidad de Pastores.
- Ejercer una eficiente y eficaz intervención técnica y legal para procurar la solución de los problemas o requerimientos y evitar acciones reparos o sanciones económicas.
- Apoyar en la gestión técnica, con el propósito de recomendar la observación de adecuados procedimientos y formalidades que eviten que la municipalidad, sus funcionarios y servidores públicos que la integran, incurran en responsabilidades.
- Proponer las consultas de gestión de proyectos que fueran necesarias y opinar sobre los programas y/o proyectos que den mérito para su atención legal.
- Elaborar propuestas de documentos y resoluciones proyectadas en la administración del presupuesto en ejecución: Instrumentos administrativos, contratos y convenios administrativos.
- Soporte de documentos oficiales para las instituciones involucradas en fiscalización.

Actividades y tareas

- Interponer y absolver las acciones técnicas que convengan a los intereses de la municipalidad.
- Apoyo al asistir por designación del Director Municipal de Planificación, a reuniones de trabajo con entidades fiscalizadoras y sectores que se vinculen con a las actividades de la municipalidad.

Perfil solicitado

- Ingeniero Civil o Arquitecto
- Emprendedor, colaborador, confiable, orientado a resultados y hacia las personas.
- Colegiado Activo.
- Disponibilidad de horario.

Nombre del puesto: Asesor de Proyectos

Jefe inmediato: Director Municipal de Planificación

Departamento: técnico profesional

Honorarios profesionales

Q. 8,000.00

Encargado de planificación

Objetivo del puesto

Conocimiento de anteproyectos presupuestarios y apoyo en las todas y cada una de las actividades administrativas de la Dirección de Planificación.

Funciones del puesto

- Apoyar al Director Municipal de Planificación.
- Llevar el control proyectos.
- Asistir a los directivos y jefes de la municipalidad cuando sea requerido.
- Simplificar la información recibida y archivarla para proporcionarla de manera correcta cuando se necesite.
- Operar las estimaciones contables de los proyectos.
- Tomar las decisiones con respecto a su cargo y responsabilidad que se le asigne en ese momento.
- Redactar los cambios que se den en la ejecución de proyectos de la ejecución presupuestaria de egresos.
- Preparar y ordenar la documentación e información relacionadas con el pago del contratista al departamento de tesorería.
- Mantener al tanto al Director Municipal de Planificación de cualquier cambio presupuestario de los proyectos.

Perfil requerido

- Personas con principios y ética, que no revele información importante acerca de la gestión municipal, así como tener los conocimientos, actitud y aptitudes propias de un profesional.
- Capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización, excelentes relaciones interpersonales, disponibilidad de horario, trabajo en equipo que es lo importante para lograr las metas.

Estudios universitarios en ingeniería o arquitectura.

Encargado de perfiles

Objetivo del puesto

Conocimiento de anteproyectos presupuestarios y apoyo en las todas y cada una de las actividades administrativas de la Dirección de Planificación.

Funciones del puesto

- Apoyar al Director Municipal de Planificación.
- Aplicación de leyes en base a los proyectos por ejecutar.
- Llevar el control perfiles y planos.
- Asistir a los directivos y jefes de la municipalidad cuando sea requerido.
- Simplificar la información recibida y archivarla para proporcionarla de manera correcta cuando se necesite.
- Operar las estimaciones y control de los proyectos.
- Tomar las decisiones con respecto a su cargo y responsabilidad que se le asigne en ese momento.
- Redactar los cambios que se den en la ejecución de proyectos de la ejecución presupuestaria de egresos.
- Ordenar la documentación e información relacionadas con el contratista y la municipalidad.
- Mantener al tanto al Director Municipal de Planificación de cualquier cambio presupuestario de los proyectos.

Perfil requerido

- Personas con principios y ética, que no revele información importante acerca de la gestión municipal, así como tener los conocimientos, actitud y aptitudes propias de un profesional.
- Capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización, excelentes relaciones interpersonales, disponibilidad de horario, trabajo en equipo que es lo importante para lograr las metas.
- Con iniciativas y creación propia en el trabajo.
- Estudios universitarios en ingeniería o arquitectura.
- Con actitud de trabajo en equipo en el departamento.

Encargado de planos

(Plaza nueva)

Objetivo del puesto

Conocimiento de anteproyectos presupuestarios y apoyo en las todas y cada una de las actividades administrativas de la Dirección de Planificación.

Funciones del puesto

- Apoyar al Director Municipal de Planificación en los planos.
- Llevar el control planos de proyectos.
- Asistir a los directivos y jefes de la municipalidad cuando sea requerido.
- Simplificar la información recibida y archivarla para proporcionarla de manera correcta cuando se necesite.
- Operar las estimaciones y control de los proyectos.
- Redactar los cambios que se den en los planos de proyectos en ejecución.
- Ordenar planos e información relacionados con el contratista y la municipalidad.
- Mantener al tanto al Director Municipal de Planificación de cualquier cambio presupuestario de los proyectos.

Perfil requerido

- Personas con principios y ética, que no revele información importante acerca de la gestión municipal, así como tener los conocimientos, actitud y aptitudes propias de un profesional.

Estudios universitarios en ingeniería o arquitectura

Jefe inmediato: Director Municipal de Planificación

Departamento: técnico profesional

Honorarios: Q. 3,000.00

Encargado de estudios socioeconómicos

Objetivo del puesto

Apoyo en las todas y cada una de las actividades administrativas del departamento.

Funciones del puesto

- Apoyar a sus superiores.
- Llevar la agenda del Director Municipal de Planificación.
- Asistir a los directivos y jefes de la municipalidad cuando sea requerido.
- Simplificar la información recibida y archivarla para proporcionarla de manera correcta cuando se necesite.
- Informar sobre las leyes de contrataciones.
- Responsabilidad que se le asigne en ese momento.
- Redactar los estudios, requisiciones que el Director Municipal de Planificación.

Jefe inmediato: Director Municipal de Planificación

Departamento: técnico profesional

Honorarios: Q. 2,500.00

Evaluador de Costos de Proyectos

Objetivo del puesto

Conocimiento de costos de anteproyectos presupuestarios y apoyo en las todas y cada una de las actividades administrativas de la Dirección de Planificación.

Funciones del puesto

- Apoyar al Director Municipal de Planificación en los costos.
- Llevar el control costos de proyectos.
- Asistir a los directivos y jefes de la municipalidad cuando sea requerido.
- Simplificar la información recibida y archivarla para proporcionarla de manera correcta cuando se necesite.
- Operar los costos y control de los proyectos.
- Redactar los cambios que se den en los costos de proyectos en ejecución.
- Ordenar planos e información relacionados con el contratista y la municipalidad.
- Mantener al tanto al Director Municipal de Planificación de cualquier cambio presupuestario de los proyectos.

Jefe inmediato: Director Municipal de Planificación

Departamento: técnico profesional

Honorarios: Q. 2,500.00

El costo para la implementación del personal es de Q. 36,000.00, queda a criterio de las autoridades para poder implementarlo. Ya que si es posible contratar a este personal se tendrá una base sólida.

4.2.3 Propuesta No. 3

4.2.3.1 Capacitación de personal de administración municipal

La municipalidad de Pastores ponga en marcha el presente proyecto para desarrollar sus actividades de servicio, venta y atención al cliente a través de un sistema que le permita ver sus políticas sociales, culturales y ambientales a través de un buen aprovechamiento de los recursos recaudados se sugiere que por lo menos cuente con la siguiente propuesta para el buen funcionamiento de dichas áreas.

Que el personal involucrado tenga una visión futurista.

El personal este en constante capacitación en la materia.

Que por lo menos los Direcciones Municipales sean personas colegiadas activas.

Darles la oportunidad de que sea constante la actualización legal, fiscal y económica.

Oportunidad de desarrollo y ascensos según capacidad.

Y además que sean conecedoras de los procedimientos de los procesos en ambas direcciones, tener el equipo adecuado con los programas necesarios siguientes:

Equipo de Software con capacidad

Equipo actualizado con programas

Mantenimiento de equipo de cómputo

Mobiliario y equipo adecuado a los ambientes

Tecnología a todo nivel

Biblioteca de leyes aplicables

Cronograma de trabajo

Programa de Actualización y Cierre Académico ACA

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

Sede Ciudad Vieja Sacatepéquez, grupo No. 2 2012

	Conceptos	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	Aspectos	
	Reuniones estudiantiles						
	Tutores de sede UPANA	08/09/2012	13/10/2012	10/11/2012	08/12/2012	Generales	
	Reuniones en campus central						
	Tutores, Decano, Coordinadora						
	Fecha límite de entrega	22/09/2012	27/10/2012	24/11/2012	15/12/2012	PED TERMINADA	
1	Porcentaje	25%	50%	75%	100%		
2	Puntos de calidad y avance	20	15	20	25	20	100
3	Diagnóstico	5					Mínimo
4	Presentación proyecto o plan de la práctica	10					
5	Evaluación de tutor (a)/asesor (a)	5					
6	Recolección de análisis investigación trabajo de campo	15					

Se cumplió con el cronograma de trabajo en la medida en que se proyectó, y se necesitó de más de tiempo para su ejecución.

En la segunda etapa se necesitó de mucho material documental para la comprensión del proyecto.

Al final de la cuarta etapa el tiempo fue absorbido por las correcciones y así obtener un trabajo de calidad.

Al final si se trabaja a conciencia se tiene éxito en el proyecto ejecutado.

Bibliografía

1. AGUILAR CATALÁN, JOSÉ ANTONIO. Método Para La Investigación Del Diagnóstico Socioeconómico. Editorial Praxis Primera Edición, Guatemala.
2. PILOÑA, JOSE ALFREDO, Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo, Quinta Edición, Guatemala, C.A.
3. Franklin, Enrique B. (1995). Organización de Empresas, México, Mc Graw Hill. Pág.
- 4 Paz, A. (2007). Plan de negocios para la creación de un salón de fiestas infantiles en la ciudad de Guatemala. En tesis para Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- 5 Manual de clasificación presupuestaria para el sector publico de Guatemala
- 6 Constitución Política de la República de Guatemala
- 7 Decreto Número 12-2002, Código Municipal
- 8 Decreto Número 6-91, Código Tributario
- 9 Decreto Número 1441, Código de Trabajo
- 10 Decreto Número Ley 33-2011, Ley del Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio 2012
- 11 Decreto Número Ley 1-87, Ley de Servicio Municipal
- 12 Decreto Número 101-97, Ley Orgánica del Presupuesto
- 13 Acuerdo Gubernativo 240-98 Reglamento de la ley Orgánica del Presupuesto
- 14 Informes de auditorías 2010 y 2011 de la Contraloría General de Cuenta.
- 15 Informes de rendiciones mensuales, cuatrimestrales y anuales de los años 2011 y 2012 de la Municipalidad de Pastores.
- 16 Memoria de labores de la Municipalidad de Pastores 2011.
- 17 Decreto Número 31-2012, Ley Contra la Corrupción.
- 18 Decreto Número 89-2002, Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos.

Anexos

Anexo 1

Cuestionario a nivel administrativo para evaluar el funcionamiento actual del área de la dirección financiera.

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales se le solicita responda según su conocimiento, experiencia y criterio, las preguntas que requieren una respuesta descriptiva se requiere la información más clara y precisa posible. Gracias por su colaboración y apoyo.

Encargado de presupuesto

1. ¿Se cuenta con un procedimiento para la elaboración del presupuesto?
2. ¿Cuál es el trámite de recepción y revisión del presupuesto?
3. ¿Cuáles áreas son las responsables para la proyección de presupuesto?
4. ¿Hay métodos de análisis establecidos para controlar los renglones presupuestarios de egresos?
5. ¿existe un procedimiento de revisión previo a la aprobación de la proyección del presupuesto? ¿En caso afirmativo quienes lo aprueban?
6. ¿Qué documentos sirven de guía para verificar que los renglones fueron aprobados?
7. ¿Se registra contablemente la documentación recibida de solicitudes de comités u otros por los compromisos contraídos con la población?

8. ¿Se mantienen debidamente integrados y depurados los saldos de los renglones de egresos del presupuesto en ejecución?
9. ¿Se preparan mensualmente análisis por los movimientos de gastos de la ejecución presupuestaria de egresos?
10. ¿Existe una calendarización adecuada según el POA para el gasto de la ejecución de los renglones?
11. ¿Existen proyecciones de pagos de acuerdo con presupuesto disponible?
12. Describa brevemente el trámite de la documentación para que se realice el pago a proveedores de la municipalidad.
13. ¿Se verifica que la documentación para pago a proveedores cuenten con la autorización respectiva y que reúna los requisitos legales, fiscales y señalen la aplicación del renglón presupuestario para su registro?
14. ¿Existe el registro de firmas ante las instituciones involucradas de las personas autorizadas para expedir cheques?

Logística de Gasto

1. ¿Se han establecido contratos especiales con los proveedores de insumos y constructoras para que le den referencia de los insumos destinados a la municipalidad de Pastores?
2. ¿Existen proveedores alternos de insumos (materias primas, materiales y productos)?

3. ¿Cuántos son los principales proveedores?
4. ¿Qué porcentaje representan del total de la ejecución de gasto de funcionamiento?
5. ¿Del total de proyectos en ejecución qué porcentaje representa a mediados del año 2012 según su análisis financiero?
6. ¿Qué tipos de transferencias son las que se realizan con mayor frecuencia de acuerdo al presupuesto de egresos en la municipalidad?
7. ¿Cuál es el impacto de crear muchas transferencias no previstas en el presupuesto ante la Contraloría General de Cuentas?
8. ¿Existen recomendaciones de parte de Contraloría General de Cuentas por el uso excesivo de transferencias de años anteriores?

Cómo está estructurada la municipalidad:

1. ¿Cuántos departamentos hay?
2. Mencione la ubicación de acuerdo al organigrama y responsables de cada una?
3. ¿Existe un manual actualizado de procedimientos generales y funciones de la Dirección financiera?
4. ¿Se cuenta con el personal necesario en la Dirección Financiera?

5. ¿Se cuenta con auditor interno que lleve el control y registro de las operaciones Presupuestarias?
6. ¿Existe una adecuada clasificación y separación de funciones en el área de tesorería para facilitar su manejo de operaciones financieras?
7. ¿La recepción de los documentos es únicamente a través de la tesorería?
8. ¿Cómo se realiza la recepción de documentos? Describa brevemente el procedimiento.
9. ¿Se cuenta con algún procedimiento de control para la operación de los documentos en la ejecución presupuestaria de egresos?
10. ¿Se tiene establecido un sistema de control de calidad para la operación del gasto presupuestario?
11. ¿Se tiene equipo, adecuado para la operación de los documentos en el sistema?
12. ¿Cuál es la causa de que no se tiene el equipo adecuado?
13. ¿Existe un control mantenimiento de equipo en general? Describa el proceso brevemente.
14. ¿Con que periodicidad se informa sobre la ejecución presupuestaria de recursos financieros?
15. ¿Qué control se tiene establecido a quienes debe informar sobre la ejecución presupuestaria?

16. ¿Cuál es la documentación soporte de que presentan?
17. ¿Se cuenta con los oficios enviados a las instituciones sobre la ejecución cuatrimestral?
18. ¿Se entrega la ejecución mensual en el tiempo estipulado a la CGC?
19. Describa brevemente en que tiempo se debe presentar los cambios presupuestarios a la CGC?
20. ¿Quiénes son los responsables de la entrega de la ejecución presupuestaria?
21. ¿Se considera que cumplen con lo que dice el Código Municipal en la entrega de la información a donde corresponde?
22. ¿Tienen conocimiento los del Consejo Municipal de las responsabilidades de este departamento?
23. ¿Qué medidas se han tomado para evitar y regularizar esta situación?
24. ¿Se han realizado capacitaciones de este departamento en relación al presupuesto? Si es sí, ¿Cuántas en el año?
25. ¿Se solicita a alguna institución la capacitación de personal?
26. ¿En caso de que la institución si realice capacitaciones constantes asisten? o la razón porque no ¿Queda evidencia por escrito?

27. ¿En cuánto tiempo se empieza a realizar el presupuesto para el siguiente año? ¿en que mes?
28. ¿Quién los elabora?
29. ¿A quién se envían?
30. ¿Qué utilización se les da?
31. ¿Qué personal participa?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2

Cuestionario a nivel operativo para evaluar el funcionamiento actual de área de tesorería.

Con el objeto de evaluar el funcionamiento actual del área de tesorería, se elaboro el presente cuestionario por lo que se le solicita su colaboración para responder las siguientes preguntas.

De antemano, se agradece la sinceridad y honestidad con que se dé respuesta a la misma.

Debe marcar en las casillas con una .X. la respuesta que prefiera.

1. ¿Cómo considera que funciona actualmente el área de tesorería?

Mal Regular Bien Excelente

2. ¿Cree que actualmente existen problemas en el área de tesorería?

SI NO

3. ¿Cuál de los problemas que se mencionan a continuación, considera ocasiona el mal funcionamiento en tesorería?

1. La operatoria de los documentos es muy lento.
2. No hay personal capacitado en el área.
3. No existen analistas del control presupuestario
4. No se conoce la existencia financiera.
5. Mala coordinación de los jefes.
6. No hay apoyo entre compañeros.

4. Los procedimientos que se llevan a cabo en el área de tesorería, ¿Cómo los califica?

Malos Buenos Regulares Excelentes

5. Menciones cuales son los procedimientos que se llevan a cabo en la tesorería: Por ejemplo: Recepción de documentación.

6. ¿La implementación de un nuevo sistema computarizado cree que puede ayudar a que la tesorería funciones mejor?

SI NO

7. ¿Cuál de las soluciones que se dan a continuación, considera que puede minimizar los problemas en tesorería?

1. Supervisar y apoyar al personal.
2. Establecer días y horarios de cómo se está operando.
3. Mejorar la coordinación de los procesos.
4. Implementar algún otro sistema automatizado.
5. Capacitar al personal.
6. Asignar funciones extras de tesorería.
7. Contratar más personal.

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 3

Modelo de solicitud de transferencia

Pastores Sacatepéquez, 21 de Junio de 2011

Señor:
Alcalde Municipal
Corporación Municipal
Pastores Sacatepéquez.

Atentamente por este medio ruego a ustedes, se sirvan autorizar las transferencias que a continuación se describirán, para poder cubrir los gastos que se ocasionen en los diferentes renglones del **Proyecto de la Construcción de la Circulación Escuelita Cerro Niño**. Las transferencias se realizaran de la siguiente manera.

DEL						AL					
PRO	PROY	OB R	RE N	F.F.	CANTIDAD	PR O	PROY	OB R	RE N	F.F.	CANTIDAD
14	004	001	331	31	5,200.00	13	008	001	027	21	5,200.00
14	004	001	331	31	30,600.00	31	008	001	031	21	30,600.00
14	004	001	331	31	1,250.00	31	008	001	142	21	1,250.00
14	004	001	331	31	1,300.00	31	008	001	214	21	1,300.00
14	004	001	331	31	3,000.00	31	008	001	223	21	3,000.00
14	004	001	331	31	400.00	31	008	001	268	21	400.00
14	004	001	331	31	5,700.00	31	008	001	274	21	5,700.00
14	004	001	331	31	5,200.00	31	008	001	275	21	5,200.00
14	004	001	331	31	7,350.00	31	008	001	281	21	7,350.00
TOTAL-----											60,000.00

Agradeciendo la atención que se sirvan darle a la presente, de usted atentamente.

Antonio Chiquito García
Tesorero Municipal

Anexo 4
Organigrama de los trabajadores de la Municipalidad de Pastores.

