

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



Auditoría Operativa del Sistema de Control Presupuestario en la Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus Áreas de Influencia Urbana Operadora del Sistema de Transporte Urbano Masivo Transmetro

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Jorge Francisco Palacios Aldana

Guatemala, enero 2013

Auditoría Operativa del Sistema de Control Presupuestario en la Empresa
Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus Áreas de Influencia
Urbana Operadora del Sistema de Transporte Urbano Masivo Transmetro

(**Práctica Empresarial Dirigida –PED-**)

Jorge Francisco Palacios Aldana

Guatemala, enero 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely 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

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora

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

Lic. Mariano David Escobar Chávez

Examinador

Lic. José Miguel Paredes Rangel

Examinador

Lic. Hugo Rafael López Guerra

Examinador

Lic. Julio Antonio Cantoral López

Asesor

Licda. Dalila Rosas Morales

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

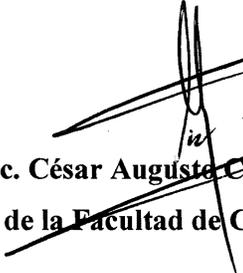
Teléfonos 2434-3219
Telefax 2436-0362
Campus Naranjo,
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00125.2012-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 22 DE NOVIEMBRE DEL 2012

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Julio Antonio Cantoral López tutor y la Licenciada Dalila Rosas Morales revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “AUDITORÍA OPERATIVA DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE TRANSPORTE DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA Y SUS ÁREAS DE INFLUENCIA URBANA OPERADORA DEL SISTEMA DE TRANSPORTE URBANO MASIVO TRANSMETRO”, presentado por el estudiante Jorge Francisco Palacios Aldana y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00498 de fecha 18 de Octubre del 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



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

LIC. JULIO ANTONIO CANTORAL LÓPEZ

Contador Público y Auditor

7ª. Avenida 5-10 zona 4, Centro Financiero, Torre II, Nivel 13, Oficina 1- Teléfonos (502) 5704-6026
Fax: (502) 6631-8364 01010 Guatemala C. A.
jcantoralcpa@yahoo.com

25 de agosto de 2012

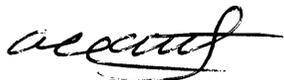
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema “Auditoría Operativa del Sistema de Control Presupuestario en la Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus Áreas de Influencia Urbana Operadora del Sistema de Transporte Urbano Masivo Transmetro”, realizado por Jorge Francisco Palacios Aldana, carné No. 1124297, estudiante de la carrera de 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 los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y siete (87) puntos de cien (100).

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



Lic. Julio Antonio Cantoral López
Tutor

JACL/cngm

cc. file

Dalila Rosas Morales de Cuevas
Licda. En Pedagogía y Admón. Educativa
Col. 15874

Guatemala, 29 de septiembre de 2012

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores

En relación al trabajo de Practica Empresarial Dirigida (PED) del tema **“Auditoría Operativa del Sistema de Control Presupuestario en la Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus Áreas de Influencia Urbana Operadora del Sistema de Transporte Urbano Masivo Transmetro”**, realizado por: Jorge Francisco Palacios Aldana, Carné No. 1124297; estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor, 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 cometida 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 atentamente,



Licda. Dalila Rosas Morales de Cuevas



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 297.2012

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 **PALACIOS ALDANA, JORGE FRANCISCO** con número de carné **1124297** aprobó con **85 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los dieciocho días del mes de octubre del año dos mil doce.-----
Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los cuatro días del mes de diciembre del año dos mil doce.-----

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General

Zoila de Poggio
cc.Archivo.

Agradecimiento

- A Dios y la Virgen María:** Por darme el regalo de la vida, fortaleza, sabiduría y fe, para concluir una meta más en mi vida.
- A mis padres:** José Antonio Palacios (+) y Carmen Aldana (+). Desde el cielo y en presencia de Dios, están gozosos de mi triunfo.
- A mi esposa:** Xiomara Contreras, gracias por su amor, apoyo y comprensión y por ser mi mayor orgullo y a quien amo.
- A mis hijas:** María José, Karla Michelle y Adriana Sophía, gracias por ser la inspiración y motivación en mi vida y que este triunfo sea fuente de alimento e inspiración y un ejemplo en su vida.
- A mis hermanos:** Carlos, Gonzalo, Luis, Isabel, José Manuel, Lourdes y Rodolfo, con amor fraternal.
- A mis suegros:** Miguel Ángel Contreras (+) y María Elena Pineda, por todos sus consejos y apoyo.
- A mi Tutor y Revisor:** Gracias por su tiempo y el apoyo brindado y por los consejos, para animarme en momentos de cansancio a cumplir con los objetivos
- A la Universidad Panamericana:** Por proporcionarme los conocimientos y el profesionalismo necesarios para culminar mi carrera.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii

Capítulo 1

1.1	Antecedentes	1
1.2	Planteamiento del Problema	5
1.3	Justificación	6
1.4	Pregunta de Investigación	7
1.5	Objetivos	7
1.5.1	Objetivo General	7
1.5.2	Objetivos Específicos	8
1.6	Alcances y Límites	8
1.6.1	Alcances	8
1.6.2	Límites	9
1.7	Marco Teórico	9

Capítulo 2

2.1	Tipo de investigación	30
2.2	Sujetos de la investigación	31
2.3	Instrumentos utilizados en la investigación	31
2.4	Procedimientos utilizados en la investigación	31
2.5	Aporte esperado	32
2.5.1	A la Empresa	32
2.5.2	Al País	33
2.5.3	A la Universidad	33
2.5.4	Al Estudiante como Futuro Profesional	33

Capítulo 3

3.1	Resultados y Análisis de la investigación	34
3.2	Análisis de los resultados	35
3.2.1	Auditoría de la ejecución presupuestaria del año 2011	35
3.2.2	Auditoría de Presupuesto 2012 y a la Ejecución presupuestaria del 01 de enero al 30 de abril de 2012	42
3.2.3	Evaluación del costo operativo del sistema de transporte urbano masivo Transmetro	49

3.2.4	Análisis Fiscal y Financiero	62
3.2.5	Evaluación del control interno de la Empresa Municipal de Transporte	66

Capítulo 4

4.1	Propuesta de solución o mejora	71
4.2	Dictamen de auditoría operacional	72
4.3	Creación de la Unidad Ejecutora del presupuesto de la operación del Transmetro	73
4.3.1	Contenido de la propuesta	76
4.3.2	Diagramas de flujo para ejecución presupuestaria para el período 2013	79
4.3.3	Elaboración del POA	87
4.4	Propuestas de mejora del control interno en operación	98
4.5	Viabilidad de la propuesta	100
	Cronograma	101
	Conclusiones	102
	Recomendaciones	103
	Referencias Bibliográficas	104
	Anexos	105

Índice de Figuras, Gráficas y Cuadros

Figura No. 1 Organigrama EMT	4
Gráfica No. 1 Ingresos Ejecutados EMT Primer Cuatrimestre 2012	46
Gráfica No. 2 Gastos Ejecutados Primer Cuatrimestre EMT 2012	48
Gráfica No. 3 Ingresos Eje Sur con Moneda y Prepago	57
Gráfica No. 4 Ingresos Eje Central con Moneda y Prepago	60
Gráfica No. 5 Ingresos Eje Sur y Eje Central Utilizando Moneda y Prepago	61
Cuadro No. 1 Ingresos Presupuesto EMT 2011	35
Cuadro No. 2 Gastos Presupuesto EMT 2011	36
Cuadro No. 3 Clasificación de Gastos Grupo No. 1	37
Cuadro No. 4 Ejecución de Ingresos Presupuesto EMT 2011	39
Cuadro No. 5 Gastos Ejecutados Presupuesto EMT 2011	41
Cuadro No. 6 Ingresos Presupuestados EMT 2012	43
Cuadro No. 7 Gastos Presupuestados EMT 2012	44
Cuadro No. 8 Ingresos EMT Ejecutados al 30 de abril 2012	45
Cuadro No. 9 Gastos Ejecutados EMT Primer Cuatrimestre 2012	47
Cuadro No. 10 Ejecución Gastos EMT	50
Cuadro No. 11 Ejecución Gastos Municipalidad de Guatemala Primer Cuatrimestre	51
Cuadro No. 12 Ejecución Primer Cuatrimestre Aporte FAPU	52
Cuadro No. 13 Aportes Registrados del FIDEMUNI Primer Cuatrimestre	53
Cuadro No. 14 Integración de Gastos y Fuentes de Financiamiento	54
Cuadro No. 15 Ingresos al Sistema Eje Sur con Moneda Enero-Abril 2012	55
Cuadro No. 16 Ingresos al Sistema Eje Sur con Prepago Enero-Abril 2012	56
Cuadro No. 17 Ingresos Corredor Central con Moneda Enero-Abril 2012	58
Cuadro No. 18 Ingresos Corredor Central con Prepago Enero-Abril 2012	59
Cuadro No. 19 Propiedad, Planta, Equipo y Otros Activos	67
Cuadro No. 20 Integración Propiedad, Planta, Equipo y Otros Activos	68

Índice de Anexos

No.1 Acuerdo Creación de la EMT	106
No. 2 Reglamento de la EMT	107
No. 3 Normas Presupuestarias	114
No. 4 Cuestionarios de control interno	122
No. 5 Matriz FODA	135

Resumen

El presente trabajo de investigación y práctica es un requisito a cumplir previo a optar el grado académico de Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría, conforme lo establecido en el Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA – de la Universidad Panamericana.

Con el objetivo principal de contribuir con la administración y el funcionamiento de la Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus Áreas de Influencia Urbana Operadora del Sistema de Transporte Transmetro, se llevó a cabo la Auditoría Operativa del Sistema de Control Presupuestario, que en la actualidad se realiza en dicha empresa y que de manera presupuestaria y financiera debería reflejar los costos de operación del transporte operado por la EMT.

El trabajo además de describir y aplicar los diferentes conceptos utilizados en los procedimientos de la Auditoría y de conformidad con el alcance que fuera definido en el proceso de investigación, incluyó la revisión y análisis de las ejecuciones presupuestarias cuatrimestrales de enero al mes de abril de 2012.

La auditoría Operacional consiste en la revisión y evaluación de las operaciones de una organización, la cual preferiblemente es realizada por auditores internos, con el propósito de verificar el cumplimiento y medir la eficiencia y eficacia de las políticas, procedimientos y controles dictados por la administración. Los objetivos sobresalientes a determinar son

- a) Realizar pruebas de sistema de control que la gerencia ha implantado para verificar efectividad, eficiencia y economía.
- b) Brindar informes sobre los hallazgos de auditoría encontrados.
- c) Presentar conclusiones y recomendaciones a fin de mejorar las actividades evaluadas.

Luego de la realización de las pruebas y evaluación de los sistemas de control presupuestario, se emite dictamen sobre la razonabilidad de la ejecución cuatrimestral del presupuesto de la EMT. Finalmente y luego de presentar y determinar el proyecto de presupuesto que incluye el monto de los ingresos y gastos para el ejercicio presupuestario del año 2013, se presentan flujogramas y

los pasos necesarios para la ejecución y centralización de los ingresos y gastos, para que los mismos se centralicen y registren en la unidad de presupuesto de la EMT y, de esta manera poder determinar en cualquier momento, el costo de la operación del Sistema de Transporte que se presta a través de la operación de autobuses articulados denominado Transmetro.

Los hallazgos obtenidos en la investigación reflejan varias debilidades y procedimientos integrales para la centralización de la información financiera y contable de toda la operación del sistema de transporte, el desconocimiento de la misión y visión de la empresa.

Con base en el análisis de los resultados se elaboraron las conclusiones al finalizar el informe de la Práctica Empresarial Dirigida – PED – y entre las más importantes tenemos

- a) Se determinó que la Empresa Municipal de Transporte, la Municipalidad de Guatemala y el Fideicomiso de Transporte de la Ciudad de Guatemala, no cuentan con un presupuesto integrado, que permita programar y ejecutar de manera eficiente y acorde a las necesidades de operación de un sistema de transporte masivo.
- b) Los presupuestos de ingresos y egresos son herramientas valiosas porque la empresa proyecta metas y ejecuta operaciones que le permitirán conseguir los resultados positivos que la gerencia se haya trazado. A través de estos presupuestos se elaboran estimaciones de ingresos, aprovechamiento de recursos, se mejora la productividad, se implementan metas financieras, se establecen tiempos específicos para su ejecución, se puede evaluar con anticipación si las estrategias que se están ejecutando, están llevando a alcanzar los resultados positivos que la gerencia necesita y cualquier otra actividad del giro normal de la empresas.

Introducción

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana de Guatemala, estableció dentro del pensum del Programa de Actualización y Cierre Académico, para la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, la realización de una investigación que pueda aplicarse o ponerse al servicio de una empresa sea esta pública o privada, proponiendo los procedimientos y escenarios de solución para las áreas críticas priorizadas que se determinaron en el diagnóstico integral llevado a cabo.

La Empresa Municipal de Transporte de la Ciudad de Guatemala y sus Áreas de Influencia Urbana –EMT- la cual se denominará en lo sucesivo como “EMT”, es una de las tres empresas de naturaleza municipal creadas por el Concejo Municipal de Guatemala a través del Acuerdo Municipal No. COM-001, de fecha diez de enero del año dos mil uno (10-01-2001). Los fines de la EMT son la administración, coordinación, control, adquisición y operación del sistema de servicio público de transporte de pasajeros con unidades que cumplan con los requisitos establecidos para la prestación del servicio.

Dentro de las atribuciones de la Junta Directiva están dictar las políticas de administración de la empresa y exigir el cumplimiento de los acuerdos, reglamentos y demás disposiciones que normen su funcionamiento; acordar la política económica, financiera y de inversión; aprobar los proyectos de presupuesto anual de ingresos y egresos; conocer los estados financieros y los informes de auditoría, autorización de erogaciones; nombrar y remover al auditor interno, nombramiento de asesores y ejercer todas las funciones necesarias para un adecuado funcionamiento de la EMT.

Debido a que a la fecha del proceso de investigación se determinó que dentro de la estructura de la Dirección Administrativa y Financiera, la unidad de presupuesto no llevaba el registro y control de los ingresos y las ejecuciones globales originadas de la operación del sistema de transporte Transmetro, se realizó una integración de los ingresos y gastos y se propuso que toda ejecución de gastos, sin importar la unidad que las realice y las maneje contablemente, se registren en la unidad de presupuesto de la EMT.

El título asignado a la presente investigación es “Auditoría Operativa del Sistema de Control Presupuestario en la Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus Áreas de Influencia Urbana Operadora del Sistema de Transporte Urbano Masivo Transmetro”, el cual contiene cuatro capítulos que se citan brevemente a continuación

En el capítulo 1, se presentan los antecedentes de la EMT, los aspectos de su organización, información sobre su presupuesto de funcionamiento, fines, atribuciones, misión y visión. Se presenta la estructura administrativa, datos del personal, el planteamiento del problema, se incluye la justificación para realizar la presente investigación y un marco teórico que sirve de soporte documental sobre el tema enfocado en la empresa, el sistema de transporte que opera y aspectos relacionados a la auditoría operativa.

El capítulo 2, se refiere a la metodología empleada en el proceso de la investigación, instrumentos utilizados y los procedimientos aplicados para el dictamen correspondiente. Además incluye el aporte que se espera trasladar a la empresa en la cual se desarrollo la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.

Lo referente a los resultados de la investigación, están descritos en el capítulo 3, el cual incluye los procedimientos de auditoría en las ejecuciones presupuestarias y evaluación del costo operativo del sistema de transporte urbano masivo Transmetro. Se incluye toda la información relacionada a ingresos obtenidos por el depósito de monedas en las estaciones, así como el uso del pago electrónico o prepago. Incluye resultados de la evaluación de control interno del área operativa.

En el capítulo 4, se presenta la propuesta de solución o mejora para el efectivo control y ejecución del presupuesto, la viabilidad de su implementación, se presentan las conclusiones y las recomendaciones para el fortalecimiento del control interno y evaluación de la operatividad del área financiera de la EMT.

En el desarrollo de la práctica se plasmaron los conocimientos adquiridos de tipo contable, financiero, legal y los obtenidos durante el proceso de preparación en el Programa de Actualización y Cierre Académico de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría de la

Universidad Panamericana y de esta forma poder elaborar un documento de consulta que incluya las herramientas adecuadas para el manejo de un sistema de presupuesto, para que la empresa cuente con una herramienta efectiva y oportuna, que le permita planificar, coordinar y ejecutar los programas presupuestarios.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La Empresa Municipal de Transporte de la Ciudad de Guatemala y sus Áreas de Influencia Urbana –EMT- la cual se denominará en lo sucesivo como “EMT”, es una de las tres empresas de naturaleza municipal creadas por el Concejo Municipal de Guatemala a través del Acuerdo Municipal No. COM-001, de fecha diez de enero del año dos mil uno (10-01-2001). Los fines de la EMT son la administración, coordinación, control, adquisición y operación del sistema de servicio público de transporte de pasajeros con unidades que cumplan con los requisitos establecidos para la prestación del servicio. Los órganos de dirección y administración son: la Junta Directiva, Gerencia General, Direcciones y Jefaturas administrativas. La Junta Directiva, es el órgano colegiado de administración y dirección que regula la organización y funciones de la EMT, dentro las cuales están: dictar las políticas de administración de la empresa y exigir el cumplimiento de los acuerdos, reglamentos y demás disposiciones que normen su funcionamiento; acordar la política económica, financiera y de inversión; aprobar los proyectos de presupuesto anual de ingresos y egresos; conocer los estados financieros y los informes de auditoría, autorización de erogaciones; nombrar y remover al auditor interno, nombramiento de asesores y ejercer todas las funciones necesarias para un adecuado funcionamiento de la EMT.

Tiene su domicilio en el Departamento de Guatemala y su sede en el Municipio de Guatemala, pudiendo establecer una o más oficinas en cualquier lugar del Departamento de Guatemala.

La Junta Directiva está integrada por los siguientes miembros: a) El Presidente que será el Alcalde Municipal del Municipio de Guatemala. b) El Concejal Primero del Concejo Municipal del Municipio de Guatemala, quien en caso de ausencia del Alcalde presidirá las sesiones. c) Cinco miembros titulares y cinco suplentes nombrados por el Concejo Municipal, miembros o no del mismo, quienes deberán tener la representación proporcional de todas las agrupaciones

políticas participantes en el Concejo; y d) Tres miembros titulares y tres suplentes delegados de los sectores Sindical, Usuario y Estudiantil.

Los acuerdos, resoluciones y demás disposiciones serán válidos si concurre el voto favorable de la mayoría compuesta por la mitad más uno del total de los miembros con derecho a voto. En caso de empate en la votación, el presidente tendrá doble voto de decisión.

El patrimonio está conformado por los bienes que adquiere la EMT, todos los bienes que constituyen el patrimonio de cualquier naturaleza, los derechos y acciones, ingresos por impuestos, arbitrios, tasas, contribuciones y multas, constituyen parte de la hacienda municipal y por lo tanto gozan de iguales privilegios y garantías que los de propiedad del Estado de Guatemala. En la actualidad la EMT opera los dos ejes del Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Guatemala denominado TRANSMETRO que además, a través de la Superintendencia de Transporte, regula, supervisa y fiscaliza la prestación del transporte urbano de la ciudad.

Aspectos de Organización

Visión de la EMT

“Ser una empresa de excelencia en el servicio de transporte de pasajeros, promotora de cambios que puedan ayudarnos a brindar un servicio de calidad hacia las personas que diariamente utilizan nuestro servicio y donde el usuario debe ser lo primero y proyectar una diferencia en la prestación del servicio de transporte público urbano con buses, precio y horarios de servicio, que sean de beneficio para la población guatemalteca”.

Misión de la EMT

“Brindar a la población un transporte moderno confiable y eficiente teniendo como objetivo satisfacer a nuestros clientes e incorporando constantemente la tecnología en materia de transporte y adaptarnos a ello de forma rápida y eficiente, para brindar a la ciudadanía un servicio cómodo, confortable, seguro y a precio accesible con horarios preestablecidos y con cálculo de tiempo – distancia para llegar de un punto a otro”.

Tanto la misión y visión de la empresa, es desconocida por todos los empleados y colaboradores de la EMT y no se encuentra publicada o impresa físicamente en ninguna de las oficinas y direcciones.

Fines de la EMT

Los fines de la EMT son la administración, coordinación, control, adquisición y operación del sistema de servicio público de transporte de pasajeros con unidades que cumplan con los requisitos establecidos para la prestación del servicio.

La prestación del servicio de transporte colectivo urbano, en el Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia, con las unidades que opere, bajo las normas y convenios establecidos con otras municipalidades y sectores, garantizando su funcionamiento eficiente, seguro, continuo, cómodo e higiénico, determinando las tarifas equitativas y justas, según lo defina el Concejo Municipal a propuesta de la Junta Directiva de la EMT, prevaleciendo su naturaleza no lucrativa.

Presupuesto de la EMT

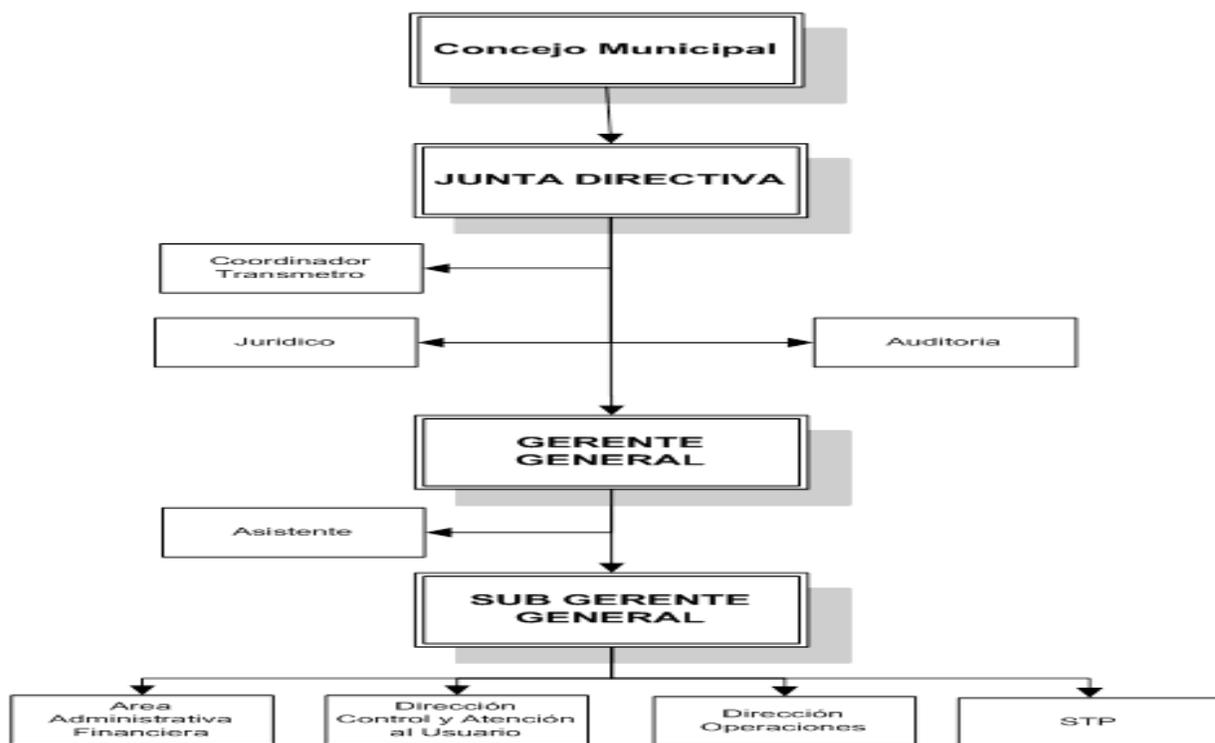
La EMT elabora su presupuesto anualmente, de acuerdo a las normas aplicables y con la anticipación necesaria, para que sea aprobado en primera instancia por la Junta Directiva y posteriormente por el Concejo Municipal.

Cada ejercicio presupuestal se iniciará el uno de enero y finaliza el treinta y uno de diciembre de cada año. Si por cualquier circunstancia se iniciara un ejercicio sin estar aprobado el presupuesto por el Concejo Municipal, seguirá en ejecución y aplicación el presupuesto del ejercicio anterior, en tanto es aprobado el nuevo.

El monto del presupuesto aprobado para el año 2012 asciende a la cantidad de Cuarenta y dos millones seiscientos cincuenta y ocho mil seiscientos ochenta y un quetzales (Q. 42,658,681.00). Adicionalmente a lo anterior se realiza la recaudación generada por los viajes que son cancelados por los usuarios del sistema de transporte masivo Transmetro, los cuales ascienden en promedio a la cantidad de Noventa y tres millones setenta y cinco mil quetzales (Q. 93,075.000.00).

Figura No. 1 Órganos de Dirección y Administrativos

Organigrama actual de la Empresa Municipal de Transporte – EMT -



Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la Gerencia.

Datos del Personal

En toda la estructura administrativa y operativa de la Empresa Municipal de Transporte se cuenta con 723 empleados. La contratación de personal se efectúa bajo la modalidad de contrato bajo los renglones presupuestarios 022 "Servicios Directivos Temporales" y 029.

Los puestos creados con la categoría de presupuesto 022 "Servicios Directivos Temporales", deben de entenderse como servicios prestados por personas individuales, que ocupan un puesto o cargo y son retribuidos con un salario o sueldo. El contrato que se suscriba debe tener una duración máxima de un año, contado a partir de la fecha que se estipule en el mismo, y con

vencimiento el 31 de diciembre de cada año. Este sistema de contratación representa el 48% del total de la nómina que se tuvo a la vista.

Los puestos creados en el renglón presupuestario 029, se refieren a la contratación de Servicios Técnicos y Profesionales con cargo al renglón, "Otras remuneraciones de personal temporal". Este tipo de contratación no crea relación laboral entre las partes. Este sistema de contratación representa el 52% del total de empleados o colaboradores de la EMT.

El salario de un conductor de un autobús articulado es de cuatro mil quinientos sesenta y cinco quetzales al mes (Q. 4,565.00) por cada turno de 8 horas.

1.2 Planteamiento del Problema

Se determinó que ninguna de las instituciones o entidades dentro de la Municipalidad y la Empresa Municipal de Transporte, maneja con certeza el costo y los recursos que se trasladan para la operación del Sistema de Transporte Colectivo Urbano Masivo Transmetro de la ciudad de Guatemala y, de contar con los mismos, éstos no están al día; asimismo, la información no se puede obtener oportunamente, ocasionando que la administración de la empresa tenga que recolectar, solicitar información y a la vez hacer integraciones cada vez que las autoridades superiores solicitan información sobre el impacto financiero y económico que se origina de la operación del sistema de transporte. No existe integración en una sola unidad del presupuesto de operación y funcionamiento del sistema de transporte Transmetro y por lo tanto no se cuenta con ejecuciones presupuestarias mensuales, cuatrimestrales y anuales.

Se ha establecido la necesidad que tiene la empresa de utilizar herramientas financieras adecuadas que le faciliten la toma de decisiones eficientes y oportunas y al no contar con un control presupuestario definido la EMT no logra identificar y analizar las variables generadas durante la ejecución del presupuesto utilizado para la operación del sistema de transporte masivo Transmetro, además de no lograr implementar las acciones correctivas en las variaciones que se generan entre lo presupuestado y lo ejecutado. La fijación de metas y objetivos financieros para ser ejecutados en el futuro inmediato o durante la operación del sistema, es una base esencial que

permite medir en la actualidad, el rumbo en las entidades del sector público o del sector privado. La forma más adecuada para dar cumplimiento a las posibilidades planteadas de medición y evaluación del comportamiento de los ingresos y egresos, es a través del presupuesto, el cual se convierte en la herramienta financiera útil y necesaria y que para efectos de la presente investigación no es administrado de la manera correcta o centralizada.

La falta de control, supervisión y ejecución presupuestaria, generalmente ocasiona que las metas y los objetivos trazados no se realicen de la mejor manera y por lo tanto den origen a la formación de crisis operativas y mala atención de los usuarios del sistema de transporte colectivo masivo denominado Transmetro.

1.3 Justificación

Todo presupuesto es de gran importancia en el desenvolvimiento y desarrollo de las empresas y puede ayudar a minimizar riesgos en las operaciones de toda organización y por medio de su control y ejecución se mantiene el plan de funcionamiento y operaciones de las empresas en límites razonables, permitiendo la revisión de políticas, estrategias y el cumplimiento de los objetivos. La sistematización del proceso de programación y ejecución del presupuesto es útil y en estas épocas se hace indispensable para poder verificar una correcta aplicación, la efectividad de los controles y normas presupuestarias, permitiendo tomar decisiones oportunas y cumplir con lo que establecen los órganos de fiscalización internos y externos.

Se determinó que no es posible obtener oportunamente las ejecuciones presupuestarias sobre la operación y funcionamiento del sistema de transporte urbano masivo Transmetro. Los ingresos de la operación se registran en una dependencia y los egresos y fuentes de financiamiento que permite la operación del sistema de transporte, se realizan en diferentes áreas e instituciones. Por lo tanto, es difícil determinar el costo de operación y una tarifa técnica que signifique operar un sistema de transporte como Transmetro.

Creando la unidad de presupuesto de operación y funcionamiento del sistema de transporte urbano masivo Transmetro, se espera que la administración y la gerencia general de la empresa disponga de una herramienta para mejorar su eficiencia, logre identificar y determinar con facilidad los renglones más significativos de sus operaciones y evaluar de forma oportuna todos sus ingresos y gastos que le permitan tomar las decisiones derivadas del correcto análisis de la información que se genere del control presupuestario y hacer eficiente la operación del sistema, maximizando su operación en las horas de mayor demanda y minimizando costos de operación en las horas valle o de menos demanda de usuarios.

En la actualidad ninguna de las dependencias puede aportar información oportuna que permita determinar cuánto cuesta la operación del sistema de transporte urbano masivo Transmetro.

1.4 Pregunta de Investigación

¿Por qué es importante para la Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus Áreas de influencia, Operadora del sistema de transporte urbano masivo Transmetro, implementar un adecuado sistema de programación y ejecución presupuestaria?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Establecer desde el punto de vista de auditoría operativa, la razonabilidad de la ejecución presupuestaria, así como la integración de los ingresos y egresos reportados durante el año 2011, evaluando el control interno existente en la administración y operación en la Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus Áreas de Influencia, con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa y presupuestaria y dar a conocer el valor agregado que esta representa para la compañía.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Establecer para la EMT una herramienta financiera, que le permita planificar de manera integral y sistemática todas las actividades que debe desarrollar en el proceso de operación y funcionamiento del sistema de transporte urbano masivo, para conocer en un período determinado el costo de la operación de Transmetro, que funciona en el eje sur y la sistematización del proceso de programación y ejecución de su presupuesto.
- b) Facilitar un modelo para controlar el manejo de ingresos y egresos de la EMT, que permita ayudar a encaminar sus estrategias para la obtención de los objetivos que se haya planteado y poder obtener un mejor control de las ejecuciones presupuestarias en un período.
- c) Revisar y determinar los rubros y renglones que integran la operación y funcionamiento del sistema de transporte urbano masivo Transmetro, así como examinar los controles internos existentes para comprobar el desempeño y eficiencia de los mismos.
- d) Diseñar los procedimientos y formatos para la elaboración y ejecución del presupuesto de operación y funcionamiento.
- e) Analizar la información financiera y contable de los estados financieros de la empresa y dar a conocer los valores agregados que representa la auditoría operacional para apoyar las políticas administrativas, financieras, fiscales y contables de la empresa.

1.6 Alcances y Límites

1.6.1 Alcances

Se enfocó como unidades de análisis la información financiera y contable que utiliza el Fideicomiso de Transporte de la Ciudad de Guatemala –FIDEMUNI-; el Fideicomiso de Apoyo a la Planificación Urbana –FAPU-; la información de la Empresa Municipal de Transporte –EMT-; y la información de la Dirección de Finanzas de la Municipalidad de Guatemala, analizando las ejecuciones del primer cuatrimestre de 2012, ya que constituyen las fuentes de financiamiento

donde se ejecutan y controlan los ingresos y egresos de la operación del sistema de transporte urbano masivo Transmetro.

1.6.2 Límites

Únicamente se tuvo acceso a utilizar la información de los Fideicomisos que se publica en los kioscos de la Unidad de Acceso a la Información –UDI- y la información de los estados financieros elaborados por la EMT por el período 2011.

1.7 Marco Teórico

- **Presupuesto**

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

- **Funciones de los Presupuestos**

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de descubrir lo que se hace, comparar los resultados con los datos presupuestados, para verificar los logros o remediar las diferencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

- **Importancia de los Presupuestos**

Los presupuestos son útiles en la mayoría de las organizaciones, tanto en las grandes (multinacionales, conglomerados) y en las pequeñas empresas.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en límites razonables.

Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que en realidad se busca.

Facilitan a los miembros de la organización cuantificar en términos financieros los diversos componentes del plan total de acción.

Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en determinado período de tiempo y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.

Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y vertical entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su respectivo análisis.

- **Objetivos de los presupuestos**

Planear integral y en forma sistemática todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un período determinado.

Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

- Finalidades de los presupuestos

- a) Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
- b) Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- c) Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.

d) Coordinar y relacionar las actividades de la organización.

e) Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

(<http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>).

- **Presupuestos Públicos**

Son aquellos que realizan los gobiernos, Estados, empresas descentralizadas y otros, para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias. En éstos se cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

- **Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público**

Acuerdo Ministerial No. 215-2004, emitido para cumplir con el desarrollo del proceso presupuestario y crear un instrumento que permita su clasificación en los niveles institucional, geográfico, finalidades y funciones, tipo de gasto, fuentes de financiamiento, recursos por rubros, económica de los recursos, objeto de gasto y económica del gasto. Todas las entidades de la administración central, entidades descentralizadas y entidades autónomas incluyendo las municipalidades, deben aplicar en el proceso presupuestario un ordenamiento homogéneo en las finanzas públicas.

- **Normas Presupuestarias**

Disposiciones legales que determinan la creación, administración y ejecución del presupuesto. Para el caso de la EMT son emitidas por la Junta Directiva de la empresa y aprobadas por el Concejo Municipal de la ciudad de Guatemala.

- **Ingresos Corrientes**

Incluyen las entradas en dinero que no suponen contraprestación efectiva de un servicio, tal es el caso de impuestos y transferencias recibidas; los recursos provenientes de venta de bienes, prestación de servicios, por cobro de tasas, derechos, contribuciones a la seguridad social y rentas que provienen de la propiedad.

- **Clasificación por Objeto del Gasto**

Constituye una ordenación sistemática y homogénea de los bienes y servicios, las transferencias y las variaciones de activos y pasivos que el sector público aplica en el desarrollo de su proceso productivo. Esta clasificación permite identificar con claridad y transparencia los bienes y servicios que se adquieren, las transferencias que se realizan y las aplicaciones financieras previstas; posibilita el desarrollo de la contabilidad presupuestaria; permite ejercer el control interno y externo de las transacciones del sector público; sirve como instrumento informativo para el análisis y seguimiento de la gestión financiera; y como clasificador analítico o primario del sistema de clasificación presupuestaria.

- **Programación**

Principio de naturaleza de los presupuestos y sostiene que el mismo debe tener el contenido y la forma de programación. Por contenido se entiende que todos los elementos que conforman la programación presupuestaria deben necesariamente estar disponibles en cantidad y calidad adecuada. La programación son las técnicas que tienen la finalidad primordial de identificar las variables claves de un proyecto, dimensionarlas y establecer las interrelaciones recíprocas, con el objeto de adoptar medidas para cumplir con las metas, los plazos y costos.

- **Programación Presupuestaria**

Es la programación que contiene el presupuesto anual por áreas y sub períodos de una institución pública, el seguimiento y evaluación de su ejecución.

La programación presupuestaria no es más que la coordinación permanente, de carácter estructural y funcional, entre los mecanismos de planificación y presupuesto.

- **Programación Financiera**

Considerada la estimación de recursos mensuales y cuatrimestrales que debe realizar la unidad ejecutora, a nivel de actividad, grupo de gasto y renglón, con el fin de cumplir con los compromisos plasmados en sus planes operativos anuales y teniendo como principio básico que exista disponibilidad presupuestaria.

- **Disponibilidad Presupuestaria**

Es la cantidad de recursos con que cuenta cada partida presupuestaria a nivel de cada renglón de gasto que corresponde a cierta unidad ejecutora.

- **Ejecución Presupuestaria Cuatrimestral**

A esta ejecución presupuestaria cuatrimestral se le puede denominar como: ejecución del gasto. La ejecución del gasto se refiere a los recursos monetarios que se tienen para la ejecución por renglones, por actividades, por grupos, otorgado por la asignación anual del presupuesto para cada Unidad Ejecutora.

El ejercicio de programación de la ejecución financiera que realizan las entidades públicas, es similar al que se realiza en la vida cotidiana cuando se decide en qué momento se realizará una compra, un viaje, etc., el momento en que se hace la compra corresponde al momento en que se cuenta con los recursos necesarios para financiarlo. El compromiso es el momento del gasto en que una autoridad de la Unidad Ejecutora solicita el bien o servicio, se “compromete” el presupuesto de la Unidad Ejecutora, se deja la reserva presupuestaria correspondiente, para que en el momento de recibir o devengar el bien o servicio, haya disponibilidad presupuestaria. El devengado es el instante del gasto, en que se recibe el bien o servicio y es, de acuerdo a la Ley Orgánica del Presupuesto, el momento en que el presupuesto es afectado (o ejecutado), cuando un proveedor exige el pago.

El pago es el momento del gasto en que se desvanece una deuda, mediante un depósito a cuenta del proveedor de los bienes o servicios adquiridos.

En conclusión la programación financiera es el proceso por el cual la Unidad Ejecutora, por medio de sus dependencias deben de formular la programación financiera de sus respectivos presupuestos, previendo todas las acciones que le compete desarrollar, con su correspondiente calendarización, la misma debe contener las diferentes etapas de la ejecución del gasto.

La ejecución del cuatrimestral del presupuesto, debe presentarse para información durante los primeros diez días del mes siguiente al vencimiento. En el caso de la EMT, debe presentarse en

primera instancia ante la Junta Directiva y posteriormente elevarla al Concejo Municipal. Consiste en un documento que muestra la ejecución financiera o presupuestaria a nivel de unidad ejecutora, actividad presupuestaria, grupo o renglón de gasto; su finalidad consiste en que sirva de elemento de análisis para efectuar una evaluación cuatrimestral de la ejecución, así como determinar los saldos comprometidos para el siguiente cuatrimestre.

- **Presupuesto Inicial**

Es el presupuesto aprobado para cada año por la autoridad correspondiente según la ley, en el presente estudio, es el aprobado por la Junta Directiva de la EMT y luego aprobado por el Concejo Municipal.

- **Modificaciones**

Se refiere a los cambios que durante el año tienen los presupuestos de las instituciones. Procedimiento mediante el cual la unidad ejecutora puede redistribuir las asignaciones o disponibilidades presupuestarias, de las actividades o de los renglones procedentes, sin alterar el total asignado anual y conforme lo establezcan las normas presupuestarias.

- **Presupuesto Vigente**

Es el máximo que una entidad puede ejecutar durante el año, es el resultado de sumar el presupuesto inicial más las modificaciones.

- **Comprometido**

Es el valor de todos los contratos suscritos por las autoridades de las entidades públicas.

- **Devengado**

Es el momento del gasto en que se da por ejecutado el presupuesto, administrativamente se refiere al momento en que se recibe el bien o servicio.

- **Pagado**

Es el momento en que se cancela una deuda.

- **Empresa Municipal de Transporte**

La Empresa Municipal de Transporte de la Ciudad de Guatemala y sus Áreas de Influencia Urbana –EMT- la cual se denominará en lo sucesivo como “EMT”, es una de las tres empresas de naturaleza municipal creadas por el Concejo Municipal de Guatemala a través del Acuerdo No. COM-001, de fecha diez de enero del año dos mil uno (10-01-2001). Los fines de la EMT son la administración, coordinación, control, adquisición y operación del sistema de servicio público de transporte de pasajeros con unidades que cumplan con los requisitos establecidos para la prestación del servicio.

- **Fideicomiso**

El fideicomiso (fiducia significa "fe, confianza", etc.) es una figura jurídica que permite aislar bienes, flujos de fondos, negocios, derechos, etc., en un patrimonio independiente y separado con diferentes finalidades. Es un instrumento de uso muy extendido en el mundo. (Fideicomisos. www.minfin.gob.gt/)

Del contenido del Código de Comercio de Guatemala, artículos 766 y 793 inclusive, se puede decir que: el fideicomiso es un negocio jurídico por el que una persona llamada fideicomitente, transmite bienes a otra llamada fiduciario, con fines específicos y en beneficio de un tercero llamado fideicomisario. Al formular el anterior concepto, usamos los términos " negocio jurídico" por ser más genérico, ya que el fideicomiso se puede constituir por testamento o por contrato.

- **Sujetos que intervienen en el Fideicomiso**

1. Fideicomitente: es la persona que mediante testamento o contrato, transfiere bienes con un fin específico. La declaración de voluntad la puede hacer por sí o por medio de apoderado con facultades especiales para constituir fideicomisos.
2. Fiduciario: a quien se le confían los bienes fideicometidos y se le encarga darles destino que se previó en el instrumento constitutivo, se le llama fiduciario. Únicamente los bancos o instituciones de crédito autorizadas por la junta monetaria, pueden desempeñarse fiduciarios. En el caso de los bancos, actuar

como fiduciarios significa una operación neutra que reporta beneficios en concepto de honorarios. El fiduciario nunca puede tener la calidad de fideicomisario del fideicomiso en que intervenga como tal. Cuando el fideicomiso se organiza mediante contrato, la figura del fiduciario aparece suscribiendo el contrato, según lo convenido en la policitud del negocio. Pero, cuando es por testamento, puede suceder que se omita quien va a tener esa calidad. En este caso la ley establece que el juez competente, a propuesta de fideicomisario o por iniciativa judicial, si no recibe respuesta, hará la designación correspondiente. Pueden también existir varias personas como fiduciarios, quienes actuarán conjunta o sucesivamente según lo previsto en el instrumento constitutivo.

- Fideicomisario: la persona que resulta beneficiada con motivo de la ejecución del fideicomiso, se le denomina Fideicomisario. La Ley que tenga capacidad para adquirir derechos y su designación puede aparecer en el instrumento constitutivo o por lo menos darse los parámetros que servirán para determinarlo. El fideicomisario tiene los siguientes derechos: ejercitar los que le confiere la ley y el instrumento constitutivo; exigir el cumplimiento anteriormente expuesto; impugnar los actos realizados por el fiduciario con manifiesta mala fe o con infracción de las reglas del fideicomiso, exigiendo restitución de los bienes que hubieren salido del patrimonio fideicometido como consecuencia de los actos impugnados; y, revisar por medio de apoderado, los libros, cuentas y comprobantes sobre las operaciones del fideicomiso y mandar a practicar auditoría.

- **Fideicomiso de Transporte de la Ciudad de Guatemala –FIDEMUNI-**

Ente encargado de fomentar la prestación del servicio público de transporte colectivo en la ciudad de Guatemala y en sus áreas de influencia urbana, estableciendo y aplicando mecanismos de apoyo económico a los usuarios del transporte público urbano, realizando entre otras actividades la construcción de vías urbanas.

Mediante Decreto No. 106-96 de fecha 6 de noviembre de 1996, modificado por el Decreto No. 10-97 del 4 de febrero de 1997, el Congreso de la República de Guatemala emitió la Ley de

Fomento al Transporte de la Ciudad Capital y Áreas de Influencia Urbana, declarando de interés público el fomento al transporte urbano de la capital de la República y áreas de influencia. De acuerdo a la referida ley, la Municipalidad de Guatemala y el Ministerio de Finanzas Públicas deben constituir un fideicomiso para administrar los fondos asignados al mismo, por lo que mediante la Escritura Pública No. 80 de fecha 6 de mayo de 1997 se constituyó el fideicomiso denominado Fideicomiso de Transporte de la Ciudad de Guatemala FIDEMUNI.

- **Transmetro**

Sistema de transporte colectivo urbano de la ciudad de Guatemala que se presta a los vecinos utilizando unidades de transporte masivo denominadas autobús articulado, con paradas definidas, circulando en carril exclusivo y con sistema de pago centralizado. Sistema de transporte rápido de autobuses, que comprende un transporte masivo, jerarquizado e integrado tarifariamente, el cual está compuesto por vías exclusivas, equipo rodante de alta y mediana capacidad, estaciones establecidas, recaudación centralizada de pasaje y regularidad en las frecuencias.

- **Transmetro Eje Sur**

Es el primer eje de transporte colectivo masivo implementado por la Municipalidad de Guatemala. La ruta tiene su origen en una central de transferencia ubicada en el sur de la ciudad y se opera a través de ochenta y cinco unidades articuladas, movilizand o en la actualidad doscientos cinco mil pasajeros diariamente, aplicando diferentes sistemas de servicio para la movilización de las personas y usuarios en las horas pico y horas valle.

- **Hora Pico o punta**

Es la denominación que se le da al período de tiempo, no necesariamente una hora, en el que regularmente se producen congestiones. Generalmente se refiere a congestiones en la vía pública y puede ser una sobredemanda o congestión de picos a las autopistas o avenidas principales como de la saturación del transporte público. Las principales razones por las cuales se producen estas congestiones son debido a que en las grandes ciudades, la mayor parte de la masa laboral se retira de sus puestos de trabajo a una misma hora.

Para intentar equilibrar la demanda de estos servicios a lo largo del día se ofrecen diferentes servicios en horas punta que en valle, de esta forma los usuarios tienden a moderar el desequilibrio de demanda a lo largo del día.

El nombre no es muy preciso, ya que no suele estar confinada a una sola hora, pues se puede producir en varios momentos de un día, como la hora de almuerzo, tanto en la mañana como en la tarde. Durante la hora punta se suelen producir atascos y congestiones en las carreteras que comunican las ciudades principales con las llamadas ciudades dormitorio, así como en algunas avenidas principales en la propia ciudad. Además los servicios de transporte público (autobuses, metro, etc.), por lo general resultan en una demanda más grande que la oferta que ofrece, generando retrasos por las aglomeraciones que se forman. En el sistema Transmetro se dan tres horas pico bien definido.

- **Hora Valle**

Para una determinada actividad la hora valle, antónimo de hora punta o pico, se refiere a las horas en las que regularmente se produce un menor consumo o uso. Se denominan así porque el consumo o uso representado en una gráfica suele presentar picos (en hora punta) y valles (en hora valle) que se repiten regularmente.

- **Servicio Transmetro Corredor Sur**

Es el servicio de transporte masivo que se presta sobre la Calzada Aguilar Batres y Avenida Bolívar del Municipio de Guatemala, desde la CENTRA hasta la 18 calle de la zona 1, efectuando paradas en todas las estaciones del sistema.

- **Servicio Transmetro – Trébol**

Circula de CENTRA a Estación Trébol, parando en todas las estaciones de este tramo.

- **Servicio Expreso Trébol – Amate**

Circula de CENTRA a Portal Amate, únicamente con parada intermedia en Estación Trébol.

- **Servicio Expreso Trébol**

Circula de CENTRA a Estación Trébol en forma directa.

- **Servicio Transmetro Corredor Central**

Es el servicio de transporte masivo que se presta desde la 18 calle de la zona 1 hasta la 18 calle de la zona 13, pasando por la 6ª. y 7ª. avenidas de la zona 9; y las avenidas Hincapié y 15 avenida de la zona 13, efectuando paradas en todas las estaciones del sistema.

- **Autobús Articulado**

Vehículo automotor compuesto por dos secciones rígidas unidas por una sección articulada, equipado y construido para el transporte público colectivo urbano y capacidad de transportación masiva de pasajeros.

- **Centra o Central de Transferencia**

Estación destinada al transbordo de usuarios del Servicio de Transporte Extraurbano que ingresa al Municipio de Guatemala y que en sus instalaciones se transfieren usuarios al sistema integrado de transporte o viceversa.

Central de Transferencia o terminal principal donde tiene su origen el sistema de transporte urbano masivo Transmetro.

- **Tasa**

La tasa es la contraprestación por un servicio especial dispensado por él a quien se le abona. Es la contraprestación en dinero que pagan los particulares, el Estado u otros entes de derecho público en retribución de un servicio público determinado y divisible. Tasa es la prestación pecuniaria exigida compulsivamente por el Estado, en virtud de una ley, por la realización de una actividad, que afecta especialmente al obligado siendo de notar al respecto, que la última parte del concepto no significa que la actividad estatal debe traducirse necesariamente en una ventaja o beneficio individual, sino tan solo que debe guardar cierta relación con el sujeto de la obligación por cualquier circunstancia que lo vincule jurídicamente con el servicio público instituido. (<http://www.monografias.com/>).

- **Tasa Municipal**

Contraprestación en dinero que pagan los usuarios por la prestación del servicio de transporte público colectivo urbano que proporciona la Municipalidad de Guatemala, sus entidades o sus empresas.

- **Manual de procedimientos**

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

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

El sistema de control interno se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa con el objeto de modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados con estándares de calidad y eficiencia en el alcance de sus objetivos.

- **Control Interno**

El sistema de Control Interno, son políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración, de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos generalmente se les denomina controles y en conjunto, comprenden el control interno de la entidad. Por lo general las administraciones cuentan con tres tipos amplios

- a) Confiabilidad de los informes financieros.
- b) Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- c) Cumplimiento de las Leyes y Reglamentos.

- **NIA 320 Importancia Relativa de la Auditoría - Perspectiva del Sector Público**

Al evaluar la importancia relativa, el sector público debe, además de ejercer el juicio profesional, considerar cualquiera legislación o reglamento que pueda impactar dicha evaluación. En el sector público, la importancia relativa se basa también en el "contexto y naturaleza" de una

partida e incluye, por ejemplo, susceptibilidad tanto como valor. La susceptibilidad cubre una variedad de asuntos tales como cumplimiento con las autoridades, interés legislativo o interés público.

- **NIA 400 Evaluaciones de Riesgo y Control Interno - Perspectiva del Sector Público.**

El auditor tiene que estar consciente que los "objetivos de la administración" de entidades del sector público pueden estar influenciados por intereses que se refieren a la responsabilidad pública y pueden incluir objetivos que tienen su origen en la legislación, reglamentos, ordenanzas del gobierno y directivas ministeriales. La fuente y naturaleza de estos objetivos tienen que ser consideradas por el auditor al evaluar si los procedimientos de control interno son efectivos para propósitos de la auditoría.

En la auditoría de estados financieros, el auditor sólo está interesado en aquellas políticas y procedimientos dentro de los sistemas de contabilidad y de control interno que son relevantes a las aseveraciones de los estados financieros. Los auditores del sector público a menudo tienen responsabilidades adicionales, aún en el contexto de sus auditorías de estados financieros, respecto de los controles internos. Su revisión de los controles internos puede ser más amplia y más detallada que en una auditoría de estados financieros en el sector privado.

En la comunicación de las debilidades puede haber requerimientos adicionales para reportes a los auditores del sector público. Por ejemplo, las debilidades de control interno encontradas en los estados financieros y en otras auditorías pueden tener que ser reportadas a la legislatura u otro organismo gobernante.

- **NIA 500 Evidencia de Auditoría - Perspectiva del Sector Público**

Al llevar a cabo auditorías de entidades del sector público, el auditor necesitará tomar en cuenta el marco de referencia legislativo y otros reglamentos, ordenanzas, o directivas ministeriales relevantes que afectan al mandato de auditoría y a cualesquier requerimiento especial de auditoría. Dichos requerimientos podrían afectar, por ejemplo, el grado de la discreción del auditor al establecer la importancia relativa y juicios sobre la naturaleza y alcance de los

procedimientos de auditoría que serán aplicados. El párrafo 9 de esta NIA tiene que ser aplicado sólo después de tomar en consideración dichas restricciones sobre el juicio del auditor.

- **Auditoría**

Es un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencia de manera objetiva respecto de las afirmaciones concernientes a actos económicos y eventos para determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y criterios establecidos, comunicar los resultados a los usuarios interesados.

- **Auditoría Interna**

Una actividad objetiva, de certidumbre y consultoría diseñada para agregar valor y mejorar los servicios de una organización. Le ayuda a una organización a lograr sus objetivos aportando un enfoque sistemático disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de la administración de riesgos, el control y procesos del ejercicio del poder.

La definición del Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos, expresa de auditoría interna como: “una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección”.

Es un control de dirección que tiene por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles.

La auditoría interna surge por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo. Generalmente, la auditoría interna clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera. Se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero.

Los auditores internos asisten a los miembros de una organización en desempeñar sus responsabilidades proporcionándoles análisis, apreciaciones, recomendaciones y asesoría. Al efectuar estas funciones, los auditores pueden ser considerados como una parte del control interno de una organización. Representan un control de alto nivel que funciona midiendo y evaluando la eficacia de otros controles. Las normas de auditoría incluyen la función de auditoría interna como parte del componente del monitoreo del control interno de una organización.

- **Auditoría Operacional**

La auditoría operacional es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, con que son manejados los recursos; la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control, de manera que cumpla con las políticas establecidas para alcanzar sus objetivos.

Es una revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de una organización con el propósito de evaluar su eficiencia y efectividad.

Los informes emergentes de este tipo de auditoría son

- a) Auditoría Operativa, relacionada básicamente con los objetivos de eficacia, eficiencia y economía.
- b) Evaluaciones del Sistema de Control Interno, cuyo propósito es evaluar el diseño y funcionamiento de los Sistemas establecidos.

El término auditoría operacional se refiere al análisis integral de una unidad operativa o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, según se miden en función de los objetivos de la administración. En tanto que una auditoría financiera se centra en la medición de la posición financiera.

El auditor operacional evalúa los controles operativos de la administración y de los sistemas sobre actividades tan diversas como compras, procesamiento de datos, recepción, envío, servicios de oficina, publicidad e ingeniería.

Las auditorías operacionales con frecuencia son efectuadas por auditores internos para sus organizaciones. Los usuarios principales de los informes de auditoría operacional son los gerentes de distintos niveles incluso el consejo de la administración. La administración del alto nivel requiere de opiniones en cuanto a que todos los componentes de una organización están trabajando para lograr las metas de la misma. La administración necesita

- Evaluaciones del desempeño de la unidad con relación a los objetivos de la administración u otros criterios convenientes.
- Opinión en cuanto a que sus planes (según se enuncian en declaraciones de objetivos, programas, presupuestos y lineamientos) son integrales, consiguientes y entretenidos en los niveles operativos.
- Información objetiva con relación a qué tan bien se están llevando a cabo sus planes y políticas en todas las áreas de operaciones y acerca de oportunidades para el mejoramiento en cuanto a eficacia, eficiencia y economía.
- Información acerca de debilidades en los controles operativos, sobre todo respecto a posibles fuentes de dispendio.
- Opinión reiterada en cuanto a que es posible confiar en todos los informes de operaciones como una base para la acción.

En muchos aspectos del trabajo del auditor al efectuar una auditoría operacional es similar al de una auditoría de estados financieros, pero existen algunas diferencias significativas. Los pasos a seguir pueden enunciarse en los términos siguientes: 1) definición del propósito, 2) familiarización, 3) estudio preliminar, 4) el desarrollo de un programa, 5) trabajo de campo, 6) formulación de un informe acerca de los hallazgos, y 7) seguimiento.

- **Objetivos de la Auditoría Operacional**

- a) Revelar irregularidades y desviaciones en cualquiera de los elementos examinados dentro de la organización que afecten el desarrollo de las operaciones.
 - b) Realizar pruebas de sistema de control que la gerencia ha implementado para verificar su efectividad, eficiencia y economía.
 - c) Brindar informes sobre los hallazgos de auditoría encontrados, presentar conclusiones y recomendaciones a fin de mejorar las actividades evaluadas.
 - d) Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y las políticas establecidas en la empresa.
 - e) Evaluación del control.
 - f) Evaluación del rendimiento.
- Promoción de la eficiencia de operación y adhesión a las políticas de la empresa.

- **Importancia de la Auditoría Operacional**

La importancia fundamental de la auditoría operacional es dar asesoría y apoyo a la empresa para mejorar los niveles de eficiencia económica y efectividad de sus componentes, programas, funciones y actividades.

La auditoría operacional nació de la necesidad que tenía la dirección de las empresas de determinar si los procedimientos y políticas dictadas, estaban siendo cumplidos y por la función del auditor para satisfacer dichas necesidades.

- **Metodología de la Auditoría Operacional**

La metodología a realizar en la auditoría operacional contempla tres etapas

1. Familiarización. El Auditor debe de familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando a través del estudio y conocer los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que inciden en la administración de la operación que revisa. Dentro de los lineamientos y estudios que permiten al auditor familiarizarse con la empresa se encuentran

- a) Estudio ambiental.
- b) Estudio de gestión administrativa.
- c) Visita a las instalaciones.

Durante el proceso de familiarización el auditor entra en contacto con la estructura administrativa y los funcionarios y empleados que manejan directamente la operación mediante entrevistas directa y a la vez informal lo que conozca de ellos, las características específicas y cualquier problema inherente a la operación misma.

Los auditores deben conocer cuáles son los objetivos de la actividad, como van a lograrse y como van a determinar los resultados.

(<http://www.monografias.com/trabajos32/auditoria/auditoria.shtml>).

1. Investigación y análisis. El objeto de esta segunda fase es analizar la información y examinar la documentación para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación. Se realizan pruebas de detalle de diversa índole, utilizando pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo. Las entrevistas formales son unas de las técnicas de mayor uso en la auditoría operacional, obteniendo en su aplicación información detallada sobre las características de un sistema, procedimiento o método.
2. Seguidamente se debe realizar la evaluación y gestión administrativa. De la planeación deberá estudiarse fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programas de actividades eficientes, en cuanto a la organización, de especial interés es la crítica detallada de la estructura de la organización, la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación del o los departamentos encargados de la operación entre sí y con otras áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación.

Respecto de la dirección, interesan al auditor operacional los indicios que hablen de la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad de los sistemas de información que respalda las decisiones de la dirección y la oportunidad de éstas; en cuanto al

control, que no es más que la comparación de lo planteado con lo ejecutado, especial interés tiene para el auditor operacional los mecanismos de programación y ejecución presupuestaria así como el contenido y oportunidad como instrumento de evaluación.

3. Examen de la Documentación. La finalidad de esta técnica es coadyuvar a la verificación de la información sujeta a análisis o bien la obtención de algunos datos específicos.

a) Diagnóstico. Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa se determinan los hallazgos y se señala la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia. El auditor debe alejarse del detalle y con base en los hallazgos específicos, ensayar el resumen de los de mayor relevancia. En esta fase se precisará si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa y se procederá como sigue

- Ensayar un modelo conceptual de la estrategia administrativa que más convenga para la operación estudiada de acuerdo con las circunstancias que le rodean, o bien compararlos con modelos ya establecidos.
- Precisar la prioridad que debe darse a los elementos del modelo anterior y considerar el costo-beneficio del modelo diseñado. Este modelo puede ser tan simple como lograr una panorámica previa de los modelos y las soluciones conceptuales, antes de precisar las sugerencias detalladas.

b) Reverificación de hallazgos. Una nueva verificación de los hallazgos para separar con mayor precisión los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo. Seguidamente comparar el esquema con el modelo vigente y asegurarse que las diferencias sean importantes; listar las excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con los que se habían listado al iniciarse la fase creativa; ratificar la existencia de los problemas diagnosticados a través de comentarios con las personas directamente involucradas; asegurarse que son problemas y que tienen solución a través de las técnicas disponibles para ello;

y finalmente interrelacionar los problemas encontrados en las diferentes áreas y asegurarse que las alternativas de solución propuestas no generen mayores problemas o bien puedan agravar la situación existente.

4. Elaboración del Informe. Elaborado el borrador del informe, el auditor deberá proceder a su discusión con todos los involucrados, con el propósito de asegurarse que son hallazgos que coinciden con la existencia de los mismos y poder convencer a todos de hacer un frente común con el auditor a la hora de presentar el diagnóstico definitivo a las autoridades gerenciales. (Whittington R & Pany K. 2005:701-702).

- **Auditoría Gubernamental**

Comprende un conjunto de actividades y acciones técnicas y legales, ejercidas por la Contraloría General de Cuentas y las Unidades de Auditoría Interna, para evaluar el ámbito operacional, funcional y legal de los entes públicos, a través de prácticas modernas de auditoría. Estas prácticas son accionadas por profesionales que no intervienen en las actividades u operaciones controladas, con base a normas de auditoría del sector público no financiero, técnicas y procedimientos que permitan un enfoque objetivo y profesional y cuyos resultados se sintetizan en recomendaciones para mejorar la administración pública. Su acción va más allá de la simple revisión de los registros contables y de la gestión financiera pura, abarca la evaluación de los sistemas y los resultados operacionales con base a criterios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia, economía y equidad con equidad, con que se han realizado las operaciones y la actuación de los servidores y administradores públicos en el desempeño de sus funciones. Pretende demostrar no solo que las operaciones y la gestión pública son correctas y ejecutadas con criterios de eficiencia, efectividad, equidad y protección al medio ambiente y dentro del marco legal correspondiente, sino que los efectos que han producido esas acciones en la economía y el bienestar social, son concordantes con la razón de ser de la institución examinada, y guardada relación con las políticas, planes y programas de gobierno.

En el Capítulo III de la Constitución Política de la República de Guatemala, se establece que la Contraloría de Cuentas es una institución técnica descentralizada con funciones fiscalizadoras de los ingresos, egresos y en general de todo interés de los organismos del Estado, los municipios,

entidades descentralizadas y autónomas, así como de cualquier persona que reciba fondos del Estado o que haga colectas públicas. Dentro de las principales atribuciones de la Contraloría General de Cuentas está en el capítulo IV párrafo 3o. Normar el control interno institucional y la gestión de las unidades de auditoría interna, proponiendo las medidas que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia de las mismas, incluyendo las características que deben reunir los integrantes de dichas unidades.

- **Normas de Auditoría Gubernamental**

Estas normas constituyen el elemento básico que fija las pautas técnicas y metodológicas de la auditoría gubernamental, porque ayudan a desarrollar adecuadamente un proceso de auditoría con las características técnicas actualizadas y el nivel de calidad requerido por los avances de la profesión. Constituyen un medio técnico para fortalecer y estandarizar el ejercicio profesional del auditor gubernamental y permiten la evaluación del desarrollo y resultado de su trabajo. Las normas de Auditoría del sector Gubernamental, son de cumplimiento obligatorio por parte de todos los auditores que ejecuten auditorías de carácter interno y externo en todas las entidades del sector público guatemalteco; asimismo, son de observancia general para las firmas privadas de auditoría, profesionales y especialistas de otras disciplinas que participen en el proceso de la auditoría gubernamental. (Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto No. 31-2002).

Capítulo 2

2.1 Tipo de Investigación

La investigación se llevó a cabo, tomando en cuenta los procedimientos que se desarrollan en la operación del sistema de transporte urbano masivo Transmetro, recopilando la información que se genera y que guarda relación con la contabilidad y específicamente en lo que corresponde al manejo de la información presupuestaria de la empresa.

Para la realización del presente trabajo, se utilizó la investigación de tipo exploratoria y explicativa. La investigación exploratoria, es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. No intenta dar explicación respecto del problema, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones. Su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes. Por lo general investigan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas. En el caso de la estructura presupuestaria y auditorias operativas a las ejecuciones presupuestarias de sistemas de transporte, existe poca documentación y son temas poco estudiados.

La investigación explicativa, se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

2.2 Sujetos de la Investigación

Los sujetos de investigación están integrados por el personal que tiene a su cargo los departamentos de contabilidad, presupuesto, compras y contrataciones; y la Dirección de Operaciones de la Empresa Municipal de Transporte; Asesores del Comité Técnico del Fideicomiso de Transporte de la ciudad de Guatemala; y el Departamento de Contabilidad y presupuesto de la Municipalidad de Guatemala. Todos los sujetos de esta investigación desarrollan un papel importante en el manejo y control de tema presupuestario.

2.3 Instrumentos utilizados en la Investigación

Para la recopilación, análisis y evaluación de resultados en la elaboración y preparación de presupuestos y realización de la auditoría operacional, se utilizaron instrumentos como: cuestionarios y entrevistas efectuadas a los sujetos de investigación. Asimismo, se utilizaron las técnicas de observación e investigación documental, lo que permitió conocer y medir el control interno imperante en las áreas objeto de estudio.

2.4 Procedimientos utilizados en la Investigación

Para llevar a cabo el proceso de investigación, se siguieron los siguientes procedimientos

- a) Se procedió a la elaboración de cuestionarios los cuales fueron dirigidos a las jefaturas de Contabilidad, Presupuesto, Compras y Contrataciones, Dirección de Operaciones y Dirección de Planificación. La revisión y análisis de las respuestas obtenidas, permitió obtener una visión clara, acerca de la participación que cada una de las jefaturas, ejerce en el manejo y control de la información contable y la ejecución del presupuesto.
- b) Análisis de las copias del presupuesto general de ingresos y gastos de los ejercicios 2011 y 2012. Lo anterior con la finalidad de establecer si dentro de la integración de

ingresos y egresos, se incluye toda la operación del sistema integrado de transporte Transmetro.

- c) Se tuvo acceso al proyecto de ejecución presupuestaria cuatrimestral del presente año; información financiera del Fideicomiso de Transporte de la ciudad de Guatemala, relacionada con los programas y aportes para el funcionamiento del sistema de transporte masivo Transmetro.
- d) Se revisaron los acuerdos emitidos por el Concejo Municipal relacionados a la operación y funcionamiento de la empresa y la forma en que se regula y funciona el presupuesto de ingresos y egresos. También con el objetivo de analizar y comprender cada uno de los conceptos que se manejan y que son aplicables hacia el segmento que es objeto de esta investigación.
- e) Se revisaron todas las bitácoras que se tienen en el centro de planificación, control y la Dirección de operaciones, para analizar el comportamiento y la movilidad de pasajeros en las diferentes horas de operación y las diferentes modalidades de servicios que presta el Transmetro en las horas pico, horas valle, días festivos y fines de semana.

2.5 Aporte esperado

2.5.1 A la Empresa

Informar a la EMT sobre los resultados de su ejecución presupuestaria 2011; así como lograr que la Empresa Municipal de Transporte, cuente con una herramienta efectiva y oportuna, que le permita planificar, coordinar y ejecutar la administración de su presupuesto y tomar decisiones correctas para corregir o modificar el rumbo que implica la operación de un sistema de transporte urbano masivo; así como la centralización adecuada de toda la información de ingresos y gastos

en una unidad de presupuesto y ejecución y que puede ser aplicada para la puesta en marcha de futuros ejes de transporte colectivo masivo.

Que la Empresa Municipal de Transporte cuente con una herramienta adecuada, que le permita poder evaluar y saber el costo de operación de cada uno de los servicios que se ponen en práctica para la movilización de los usuarios del sistema.

2.5.2 Al País

Beneficio para los grupos interesados y la sociedad en general que puedan conocer una herramienta adecuada de planificación de presupuesto y los ingresos y gastos que implica la operación de un sistema de transporte masivo, en el presente caso un sistema que es primero a nivel centroamericano.

2.5.3 A la Universidad

Como fuente de consulta y apoyo para estudiantes y docentes de la Universidad Panamericana, que forme parte de la información financiera y contable disponible sobre ingresos y gastos que implica la operación de un sistema de transporte urbano masivo; y que a la fecha es muy escasa en cualquier institución pública o privada.

2.5.4 Al Estudiante como Futuro Profesional

Aportar a los futuros profesionales un tema de investigación y consulta en la cual puedan obtener información sobre proyectos como el Transmetro y los costos de operación de un sistema de transporte masivo.

Capítulo 3

3.1 Resultados y Análisis de la Investigación

El Objetivo de la presente investigación fue realizar una auditoría operativa de las operaciones financieras-contables, administrativas y legales de la Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia urbana, operadora del sistema de transporte urbano masivo Transmetro, con el objeto de identificar el área ó las áreas de mayor riesgo y donde exista necesidad de mejoras a niveles operativos y financieros.

Se optó por evaluar el área de presupuestos, debido a que es una herramienta financiera que ayuda a calcular en forma anticipada los ingresos y los gastos de una empresa durante un período determinado. En la empresa EMT se identificó que es una de las áreas críticas donde existe la necesidad contar con un sistema presupuestario definido, que se adecúe a las actividades de la empresa y que sirva de guía tanto para la implementación como para el mantenimiento del mismo. Adicionalmente, se estableció que actualmente no es posible determinar en forma oportuna el costo operativo del Transmetro, requiriendo para ello concentrar información proporcionada por diferentes unidades administrativas, las cuales se encuentran dispersas dentro de la estructura organizativa de la Municipalidad de la Ciudad de Guatemala.

Derivado de lo anterior, el análisis y evaluación de los resultados se dividió de la siguiente manera

- a) Auditoría de Presupuesto y la Ejecución Presupuestaria del año 2011.
- b) Auditoría de Presupuesto y la Ejecución Presupuestaria del primer cuatrimestre del año 2012.
- c) Evaluación del costo operativo del Sistema de Transporte Urbano Masivo – Transmetro-
- d) Análisis fiscal.
- e) Evaluación del control interno en operación.

3.2 Análisis de los Resultados

Los principales hallazgos que reflejan la problemática por los que atraviesa la institución y que fueron determinados durante el desarrollo de la presente auditoría, son los siguientes

3.2.1 Auditoría de la Ejecución Presupuestaria del año 2011

Presupuesto para el año 2011

Al revisar la documentación sobre los ingresos y gastos en el presupuesto de la Empresa Municipal de Transporte –EMT- para el período comprendido del uno de enero al treinta y uno de diciembre del año dos mil once, se logró determinar que el monto del presupuesto presentado y aprobado por la Junta Directiva, ascendió a la cantidad de CIENTO CINCUENTA Y UN MILLONES, CUATROCIENTOS NUEVE MIL SEISCIENTOS TREINTA Y SIETE QUETZALES CON 70/100 (Q 151,409,637.70).

Cuadro No. 1 Ingresos Presupuesto 2011

Rubro de ingreso			Nombre de Unidad y Rubro de Ingreso	Monto en Quetzales	%
Clase	Sección	Grupo			
11	9	90	Otros ingresos	57,605,485.70	38.05
14	1	90	Venta otros bienes	7,800.00	0.00
14	2	90	Ingresos operación	93,793,232.00	61.95
15	1	31	Intereses depósito	3,120.00	0.00
TOTAL DE INGRESOS				151,409,637.70	100.00

Fuente: presupuesto de la EMT año 2011.

Se determinó que los ingresos para el presente presupuesto está conformado por cuatro rubros y dentro de la clasificación de Otros ingresos se presupuestó el ingreso que se generaría a través de la operación del Sistema Integrado de Transporte Masivo Transmetro, por un monto de Q 93,793,232.00, que representan el 61.95% del total de los ingresos y en otras palabras lo que equivale a NOVENTA Y TRES MILLONES SETECIENTOS NOVENTA Y TRES MIL

DOSCIENTOS TREINTA DOS PASAJES O VIAJES en el sistema, equivalentes a UN QUETZAL cada viaje.

Como complemento importante del presupuesto de ingresos, se incluyen Q 57,605,485.70 equivalentes a un 38.05 % del monto total presupuestado y corresponde a Otros Ingresos, determinándose a través de la presente Auditoría, que la administración de la EMT los contempló como subsidio o aportes extraordinarios para mantener el nivel de gastos que genera la operación del Sistema de Transporte o bien para la nivelación entre los ingresos y gastos del período auditado.

En cuanto a los grupos de gasto y monto del presupuesto para el año 2011, se observan los siguientes datos

Cuadro No. 2 Gastos Presupuesto 2011

Grupo de Gasto	Nombre del Grupo de Gasto	Monto Presupuestado En Quetzales	%
0	SERVICIOS PERSONALES	31,170,337.40	20.59
1	SERVICIOS NO PERSONALES	73,911,760.30	48.81
2	MATERIALES Y SUMINISTROS	46,073,440.00	30.43
3	PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO E INTANGIBLES	105,300.00	0.07
8	BENEFICIOS SOCIALES	120,000.00	0.08
9	ASIGNACIONES GLOBALES	28,800.00	0.02
TOTAL DE GASTOS		151,409,637.70	100.00

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados del Presupuesto aprobado por el Concejo.

El 20.59% de los gastos presupuestados para el período de 2011 correspondiente al grupo cero y dentro de los renglones principales comprende la retribución de los servicios personales prestados en relación de dependencia y a los miembros de comisiones, juntas, consejos, etc. También incluye los aportes patronales, servicios extraordinarios, gastos de representación, asistencia

socioeconómica y otras prestaciones relacionadas con salarios. Se incluye además, otras retribuciones por servicios personales.

De conformidad con la integración de los diferentes grupos de gastos, se determinó que el Grupo 1 presupuestado por el monto de Q 73,911,760.30, que conforman el 48.81% del presupuesto, corresponde a Servicios No Personales tales como: los egresos por concepto de servicios públicos, publicidad, impresión y encuadernación, pasajes y gastos varios de viaje, transporte de objetos varios, arrendamiento de edificios, terrenos y equipos, servicios financieros, servicios contratados para mantenimiento y reparación ordinaria de obras y servicios varios. Comprende pagos de servicios que no tienen ninguna relación con los servicios de personal permanente y no permanente. Con los procedimientos de auditoría aplicados, se determinó que de este renglón Q 27,444,000.00 corresponden los contratos de mantenimiento y reparación de la flota de autobuses articulados del Sistema, representando un 18.13% dentro del subgrupo de clasificación del gasto total programado para el año 2011. La integración realizada es la siguiente

Cuadro No. 3 Clasificación de Gastos Grupo No. 1

Renglón		%	Valor en Quetzales
111	Energía eléctrica	0.02	36,000.00
113	Gps, fibra optica, telefonía, cámaras	0.77	1,161,576.00
114	Correos y telégrafos	0.00	300.00
121	Publicidad y propaganda	0.02	36,000.00
122	Impresión, encuadernación y reproducción	0.05	72,000.00
141	Transporte de personas	0.00	300.00
142	Fletes	0.01	12,000.00
153	Arrendamiento de maquinas y equipos de oficina	0.01	12,000.00
154	Arrendamiento de maquinaria y equipo de construcción	0.01	12,000.00
155	Arrendamiento de medios de transporte	8.54	12,933,600.00
156	Arrendamiento de otras máquinas y equipos	0.00	300.00
157	Arrendamiento de equipo de cómputo	0.19	288,000.00
162	Mantenimiento y reparación de equipo de oficina	0.00	1,200.00
164	Mantenimiento y reparación de equipo educacional	0.00	1,200.00
165	Mantenimiento y reparación de medios de transporte	18.13	27,444,000.00

Van.....

42,010,476.00

Vienen..... **42,010,476.00**

166	Mantenimiento y reparación equipo para comunicaciones	0.01	9,000.00
168	Mantenimiento y reparación de equipo de cómputo	0.16	246,000.00
169	Mantenimiento y reparación de otras maquinarias y equipos	0.00	900.00
171	Mantenimiento y reparación de edificios	0.02	31,200.00
173	Mantenimiento y reparación de bienes nacionales de uso común	0.00	300.00
174	Mantenimiento y reparación de instalaciones	0.02	36,000.00
181	Estudios, investigaciones y proyectos de factibilidad	0.00	600.00
185	Servicios de Capacitación	0.04	60,000.00
186	Servicios de informática y sistemas computarizados	0.00	600.00
189	Otros estudios y / o servicios	0.00	600.00
191	Primas y gastos de seguros y fianzas	3.47	5,256,000.00
194	Otras comisiones y gastos bancarios	0.17	264,000.00
195	Impuesto, derechos y tasas	0.24	360,160.00
199	Otros servicios no personales (pilotos)	16.93	25,635,924.30
	TOTAL Grupo 1 - SERVICIOS NO PERSONALES	48.82	73,911,760.30

Fuente: elaboración propia con datos del Presupuesto aprobado por el Concejo.

Asimismo se determinó que otro de los renglones de gasto mayores presupuestados corresponde al pago de conductores por el monto de Q 25,635,924.30, representando un 16.93% del monto total del presupuesto.

En cuanto a Materiales y Suministros clasificados dentro del Grupo 2 por el monto de Q. 46,073,440.00, equivalente a un 30.43% del presupuesto de gastos se determinó que el renglón de gasto con mayor representatividad es el correspondiente a Combustibles y Lubricantes, por un monto de Q 41,968,000.00, equivalente a un 27.72% del total del presente renglón.

✓ **Verificación de los Ingresos reportados y ejecutados durante el año 2011**

Al realizar la Auditoría de la Ejecución Presupuestaria del período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011, se obtuvieron los resultados siguientes

Cuadro No. 4 Ejecución de Ingresos Presupuesto EMT 2011

INGRESOS	ASIGNADO	AJUSTADO	%	EJECUTADO
Otros Ingresos	54,965,485.70	54,965,485.70	13	7,023,780.65
Venta de Otros Bienes	7,800.00	7,800.00	187	14,570.00
Ingresos Corrientes del Periodo de Flota Articulada	93,793,232.00	0.00	0	0.00
Ingresos corrientes del periodo Flota Convencional	0.00	0.00	0	0.00
Otras Multas	2,640,000.00	2,640,000.00	96	2,538,325.00
Intereses por Depósitos Internos	3,120.00	3,120.00	76	2,373.02
TOTAL	151,409,637.70	57,616,405.70	17	9,579,048.67

Fuente: documento de ejecución cuatrimestral proporcionado por la EMT

Del análisis de la Ejecución Presupuestaria del ejercicio 2011, se puede determinar que únicamente se ejecutó el 17% de los Ingresos, equivalente a Q. 9,579,048.67, de los Q57,616,405.70 que fueron los montos del presupuesto ajustado.

La razonabilidad de la baja ejecución de los ingresos, principalmente en el rubro correspondiente a los Ingresos de Operación del Sistema de Transporte Masivo Transmetro, se debe a lo siguiente: de conformidad con la resolución de Concejo Municipal COM-223-09 de fecha doce de febrero de dos mil nueve, en la que se resolvió reorientar los recursos provenientes del cobro de la tasa por la prestación del Servicio de Transporte Público Colectivo Urbano, a través del Sistema Transmetro, en el sentido de que dicho cobro está a cargo de la Municipalidad de Guatemala. Se faculta a la Dirección Financiera de la Municipalidad de Guatemala a incorporar en el Presupuesto de Ingresos y Egresos del año 2011, el monto de noventa y tres millones, setecientos noventa y tres mil, doscientos treinta y dos quetzales (Q 93,793,232.00) que

corresponden a los ingresos provenientes del servicio de transporte público colectivo urbano a través del Sistema Transmetro. En este sentido y al verificar el proceso de recaudación que se realiza en las estaciones del Sistema Transmetro, donde los usuarios depositan una moneda de quetzal y que al momento de la evaluación se determinó que este medio de pago representa un 88% del monto de la recaudación diaria y que hace la colecta a través de un camión de valores, para luego depositarlo directamente a cuentas de la Municipalidad de Guatemala y en ningún momento es registrado en la Contabilidad de la Empresa Municipal de Transporte. En cuanto al pago que se realiza a través de una tarjeta electrónica de prepago y que representa un 12% del monto de los pasajes diarios, el procedimiento se realiza a través de un programa y sistemas del Departamento de Informática de la Municipalidad de Guatemala, aprobado por la Auditoría Interna de dicha institución.

En lo que respecta al rubro de otros ingresos presupuestados para el año 2011, por el monto de Q. 54,965,485.70, se determinó que la baja ejecución se originó porque dentro del presupuesto de ingresos, se programó el aporte a las cuentas de la Empresa Municipal de Transporte EMT de un subsidio o fortalecimiento para cubrir los gastos que representa la operación del Transmetro. Sin embargo, no hubo ningún traslado directo de recursos a la Empresa, cubriéndose los gastos a través de otros programas de apoyo, fuera del presente presupuesto aprobado para el período 2011.

La administración de la EMT por medio de sus dependencias responsables del área administrativa y financiera, además de la ejecución de las funciones generales que tiene a su cargo, deberá realizar una planificación adecuada de los ingresos a percibir y de esa forma poder alcanzar las metas estimadas de cada rubro presupuestado.

✓ **Verificación de los Gastos Ejecutados 2011**

La integración de los gastos ejecutados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011, se presentan en el cuadro de ejecución siguiente

Cuadro No. 5 Gastos Ejecutados Presupuesto EMT 2011

EGRESOS	ASIGNADO	AJUSTADO	%	EJECUTADO
GRUPO 0 SERVICIOS PERSONALES	31,170,337.40	11,697,593.40	40.4	4,731,452.48
GRUPO 1 SERVICIOS NO PERSONALES	73,911,760.30	26,520,455.30	10.6	2,814,425.57
GRUPO 2 MATERIALES Y SUMINISTROS	46,073,440.00	18,433,757.00	14.4	2,652,578.69
GRUPO 3 PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO E INTANGIBLES	105,300.00	315,800.00	89.1	281,534.42
GRUPO 8 BENEFICIOS SOCIALES	120,000.00	120,000.00	0	00.00
GRUPO 9 ASIGNACIONALES GLOBALES	28,800.00	28,800.00	60.4	17,400.00
TOTAL	151,409,637.70	57,616,405.70	18.2	10,497,391.16

Fuente: documento de ejecución cuatrimestral proporcionado por la EMT

Como se puede observar en el cuadro anterior, únicamente se alcanzó un porcentaje de ejecución del 18.2%, equivalente a Q. 10,497,391.16 del monto del presupuesto ajustado. Dentro de estos gastos el 40.4% corresponden al Grupo Cero Servicios Personales; 10.6% corresponden al Grupo Uno Servicios No Personales; 14.4% correspondientes al Grupo Dos, Materiales y Suministros; 89.1% del Grupo Tres Propiedad, Planta, Equipo e Intangibles y un 60.4% al Grupo Nueve Asignaciones Globales.

La baja ejecución determinada se originó por lo siguiente

La fuente de financiamiento principal que podría darse por la ejecución mensual de los ingresos de la operación del Sistema Transmetro, cuyo monto se indicó sería de Q. 93,793,232.00, se trasladó como ya se indicó a las arcas municipales, haciéndose los ajustes correspondientes en la liquidación del presupuesto del año 2011, por lo tanto no afectó los ingresos de la EMT y por lo mismo no se realizaron los gastos presupuestados por el mismo monto, quedando el presupuesto ajustado en Q. 57,616,405,70.

También dentro del presupuesto de ingresos como ya fue señalado anteriormente, se presupuestó ingreso por concepto de aportes y pagos de servicios, los cuales tampoco ingresaron o se ejecutaron a través de la EMT y por lo tanto no se realizaron los gastos dentro del presupuesto asignado y aprobado para el año 2011.

3.2.2 Auditoría de Presupuesto 2012 y a la Ejecución Presupuestaria del 01 de enero al 30 de abril de 2012

✓ Verificación y Análisis del Presupuesto de Ingresos y Gastos de la EMT para el ejercicio fiscal 2012

De conformidad con el Acuerdo del Concejo Municipal COM-046-2011, aprobado el 07 de diciembre de 2011, se aprueba el Presupuesto General de Ingresos y Gastos de la Empresa Municipal de Transporte de la Ciudad de Guatemala y sus Áreas de Influencia Urbana (EMT) para el período comprendido del uno de enero al treinta y uno de diciembre del año dos mil doce, por la cantidad de CUARENTA Y DOS MILLONES, SEISCIENTOS CINCUENTA Y OCHO MIL SEISCIENTOS OCHENTA Y UN QUETZALES EXACTOS (Q42,658,681.00).

Al realizar la integración de los ingresos presupuestados y las principales fuentes que los estarán generando, incluso algunas que no son directas de la operación, se clasificaron de la manera siguiente

Cuadro No. 6 Ingresos Presupuestados EMT 2012

Rubro de ingreso			Nombre de Unidad y Rubro de Ingreso	Monto en Quetzales	%
Clase	Sección	Grupo			
11	6	90	Otros multas	3,120,000.00	7.314
11	9	90	Otros ingresos no tributarios	39,526,081.00	92.657
14	1	90	Venta de otros bienes	7,800.00	0.018
15	1	31	Intereses por depósito internos	4,800.00	0.011
TOTAL DE INGRESOS				42,658,681.00	100.00

Fuente: datos obtenidos de la Dirección Financiera de la EMT.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, de los ingresos presupuestados, el 92.657% corresponde a otros ingresos no tributarios. Comprende los ingresos provenientes de fuentes no impositivas, que contienen el concepto de contraprestación, tales como: tasas, derechos, arrendamientos, multas, etc. En el caso de la EMT este rubro está comprendido por los aportes que el Fideicomiso estará trasladando para el pago de las nóminas de los empleados, conductores y otro personal. El otro rubro de importancia dentro del presupuesto es el que corresponde a otras multas, y de acuerdo a lo manifestado por la Administración, es lo proyectado de las multas que se extienden a través de la Inspectoría de Transporte Urbano y Extraurbano y representa el 7.314% de las fuentes de financiamiento del presupuesto.

Luego del análisis de la composición del presupuesto de ingresos para el presente año, se puede determinar que dentro del presupuesto de la EMT, no se contempla el rubro por los ingresos de la operación del Sistema de Transporte Masivo Transmetro. Esta disposición se origina de lo explicado anteriormente por Acuerdo del Concejo Municipal. Siguiendo con los análisis del presupuesto de la EMT y de conformidad con los procedimientos de auditoría aplicados se realizó la integración de los renglones que constituyen el presupuesto de Gasto para el ejercicio fiscal de 2012.

Cuadro No. 7 Gastos Presupuestados EMT 2012

Grupo de Gasto	Nombre del Grupo de Gasto	Monto Presupuestado En Quetzales	%
0	SERVICIOS PERSONALES	34,105,860.55	79.951
1	SERVICIOS NO PERSONALES	3,424,500.00	8.028
2	MATERIALES Y SUMINISTROS	2,886,720.00	6.767
3	PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO E INTANGIBLES	378,000.00	0.886
8	BENEFICIOS SOCIALES	600,000.00	1.407
9	ASIGNACIONES GLOBALES	1,263,600.45	2.962
TOTAL DE EGRESOS		42,658,681.00	100.00

Fuente: datos obtenidos de la Dirección Financiera de la EMT.

Los gastos presupuestados ascienden a la cantidad de CUARENTA Y DOS MILLONES, SEISCIENTOS CINCUENTA Y OCHO MIL SEISCIENTOS OCHENTA Y UN QUETZALES EXACTOS (Q. 42,658,681.00). El 79.951 % del grupo de gasto, corresponde al Grupo Cero (0), que comprende la retribución de los servicios personales prestados en relación de dependencia y a los miembros de comisiones, juntas, consejos, etc. Además incluye aportes patronales, servicios extraordinarios, gastos de representación y otras prestaciones relacionadas con salarios, incluyendo además otras retribuciones por servicios personales. El otro grupo de gasto con un porcentaje del 8.028% corresponde al grupo Uno (1) clasificado como servicios no personales y se refiere a los egresos por concepto de servicios públicos, publicidad, impresión y encuadernación, pasajes y gastos varios de viaje, transporte de cosas, arrendamiento de edificios, terrenos y equipos, servicios financieros, servicios contratados para mantenimiento y reparación ordinaria de obras y servicios varios. Comprende pagos de servicios que no tienen ninguna relación con los servicios de personal permanente y no permanente.

Dentro del grupo Dos (2) Materiales y Suministros y que constituyen el 6.767% del presupuesto de gasto conformado por la adquisición de materiales y suministros consumibles para el

funcionamiento del Estado, incluidos los que se destinan a conservación y reparación de bienes del activo fijo. Incluye la compra de bienes y materiales que formen parte de bienes de capital (por administración) o para su transformación y/o enajenación ulterior por aquellas entidades que desarrollan actividades de carácter comercial, industrial y/o servicios, o por dependencias que vendan o distribuyan elementos adquiridos con fines promocionales, luego de su exhibición en ferias, exposiciones, etc.

Las principales características que deben reunir los bienes y materiales comprendidos en este grupo son: que por naturaleza estén destinados al consumo final, intermedio, propio o de terceros y que su tiempo de utilización sea relativamente corto, generalmente dentro del ejercicio.

✓ **Verificación de la razonabilidad de los ingresos y gastos ejecutados en el Primer Cuatrimestre 2012.**

Para obtener la razonabilidad de los ingresos y gastos ejecutados durante los meses del 01 de enero al 30 de abril del presente año, se analizó la siguiente información correspondiente a la Ejecución Cuatrimestral.

Cuadro No. 8 Ingresos EMT Ejecutados al 30 de abril 2012
(Cifras expresadas en quetzales)

INGRESOS	Aprobado	Ajustado	Ejecutado	%
Otros Ingresos	39,526,081.00	39,526,081.00	9,425,743.21	24
Venta de otros bienes	7,800.00	7,800.00	2,625.00	34
Otras multas	3,120,000.00	3,120,000.00	1,568,050.00	50
Intereses por depósitos internos	4,800.00	4,800.00	703.67	15
TOTALES	42,658,681.00	42,658,681.00	10,997,121.88	26

Fuente: datos proporcionados por la Dirección Financiera EMT

Los ingresos ejecutados al 30 de abril de 2012, ascienden al monto de DIEZ MILLONES NOVECIENTOS NOVENTA Y SIETE MIL CIENTO VEINTIUN QUETZALES CON OCHENTA Y OCHO CENTAVOS (Q. 10,997,121.88), representando un 26% de los ingresos presupuestados a nivel general o incluyendo todos los rubros.

Analizando el rubro de ingresos presupuestados contra lo ejecutado y que en los primeros cuatro meses del presente año ya representa el 50% de lo presupuestado para el presente ejercicio, es el relacionado a Otras Multas y si la tendencia se mantiene estaría representando un 50% adicional a lo presupuestado al finalizar el presente ejercicio.

La gráfica No. 1 muestra los porcentajes de los rubros y su ejecución y aporte individual de cada uno de los mismos en el primer cuatrimestre y que dentro de la ejecución acumulada de Q. 10.997,121.88, los otros ingresos representan el 86% de dicha ejecución, seguidos de un 14% del ingreso generado por el rubro de otras multas.

Gráfica No. 1 Ingresos Ejecutados EMT Primer Cuatrimestre 2012



Fuente: elaboración propia con datos del cuadro de ejecución cuatrimestral de ingresos.

En lo que respecta a los gastos ejecutados durante los primeros cuatro meses de 2012, se presenta la siguiente integración

Cuadro No. 9 Gastos EMT ejecutados Primer Cuatrimestre 2012
(Cifras expresadas en Quetzales)

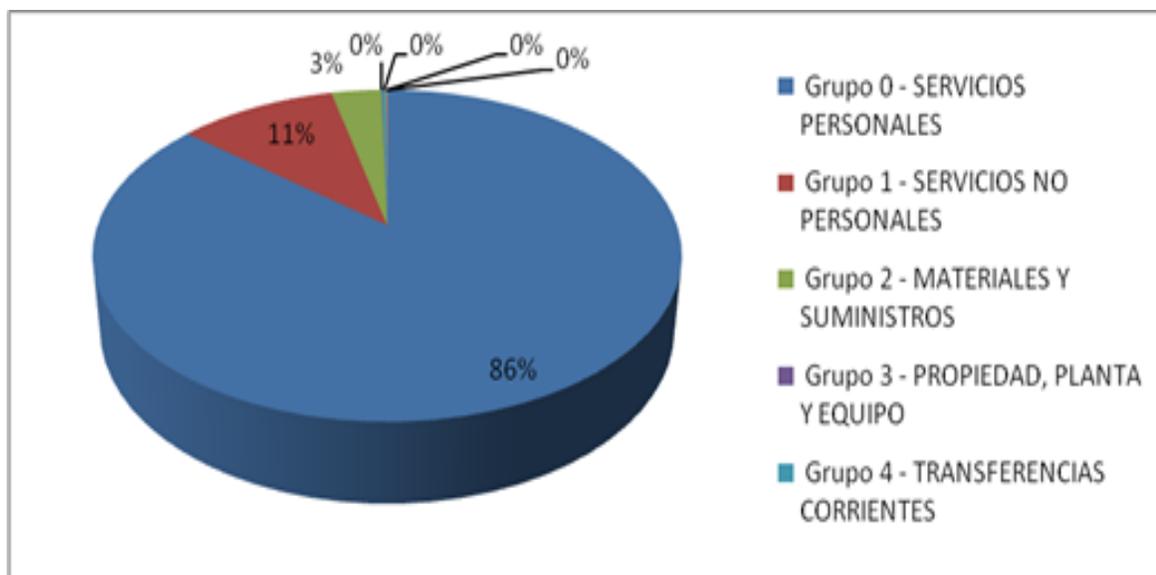
EGRESOS	PRESUPUESTO	AJUSTADO	EJECUTADO	%
Grupo 0 - SERVICIOS PERSONALES	34,105,860.55	34,105,860.55	9,253,842.41	27
Grupo 1 - SERVICIOS NO PERSONALES	3,424,500.00	3,424,500.00	1,113,292.50	33
Grupo 2 - MATERIALES Y SUMINISTROS	2,886,720.00	2,886,720.00	352,614.34	12
Grupo 3 - PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	378,000.00	378,000.00	5,332.25	1
Grupo 4 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0.00	100,000.00	26,235.62	26
Grupo 8 - Beneficios Sociales	600,000.00	600,000.00	9,416.32	2
Grupo 9 - ASIGNACIONES GLOBALES	1,263,600.45	1,163,600.45	0.00	0
	42,658,681.00	42,658,681.00	10,760,733.44	25

Fuente: ejecución presentada por la Dirección Financiera de la EMT

Los gastos totales ejecutados a través de la EMT ascienden a la cantidad de DIEZ MILLONES SETECIENTOS SESENTA MIL SETECIENTOS TREINTA Y TRES QUETZALES CON CUARENTA Y CUATRO CENTAVOS (Q.10,760,733.44), representando un 25% del presupuesto general anual aprobado.

Gráficamente y analizando cada grupo de los gastos, se muestra el primer cuatrimestre de la siguiente manera

Gráfica No. 2 Gastos Ejecutados Primer Cuatrimestre 2012 por la EMT



Fuente: elaboración propia con datos de la ejecución cuatrimestral de gastos

El Grupo Cero Servicios Personales, representa dentro del monto total de la ejecución cuatrimestral el 86% de los gastos, en otras palabras, de conformidad con el Manual de Clasificación Presupuestaria para el Sector Público, de los análisis de la documentación revisada y las planillas que se tuvieron a la vista, está conformado por los pagos por conceptos de sueldos y salarios de conductores y la administración de la EMT.

En esta ejecución se verificó que no se reflejan los ingresos de la operación de Transmetro y no se detallan los renglones de gastos originados por el mantenimiento y funcionamiento de las unidades articuladas que operan en el Sistema de Transporte Masivo, como por ejemplo los renglones de combustibles y lubricantes, mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades, seguros y otros gastos representativos.

A pesar de ser la Empresa Municipal de Transporte EMT la responsable de la operación, no se tiene una integración del costo de operación, una integración del presupuesto del funcionamiento de la empresa y la operación del sistema de transporte TRANSMETRO.

Tanto los ingresos y gastos de la ejecución cuatrimestral correspondiente a los meses de enero al mes de abril y de acuerdo a los procedimientos y revisiones realizadas, se presentan razonablemente en cuanto a la operación y funcionamiento de la Empresa Municipal de Transporte.

Con base a las pruebas de auditoría aplicadas al presupuesto 2012 y a la Ejecución Cuatrimestral correspondiente a los meses del 01 de enero al 30 de abril, las cifras dadas a conocer anteriormente, se presentan razonablemente y de conformidad a lo establecido y dispuesto por el Artículo 253 de la Constitución Política de la República, artículo 35 literales e), f), i), 125, 126, 128, 129, y 133 del Código Municipal, Decreto No. 12-2002 del Congreso de la República, la Ley Orgánica del Presupuesto Decreto No. 101-97 del Congreso de la República, su Reglamento Acuerdo Gubernativo No. 240-98 y el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala Acuerdo Ministerial No. 233-2000 del Ministerio de Finanzas Públicas y a lo establecido en las Normas Presupuestarias aprobadas por el Concejo Municipal, para el ejercicio presupuestario analizado.

Del análisis efectuado al presupuesto 2012 y a la primer ejecución cuatrimestral se logró determinar que “Dentro de la estructura administrativa y financiera de la EMT, no existe una unidad, jefatura o dependencia que controle, opere y registre la integración total del presupuesto de operación y funcionamiento del Sistema de Transporte Masivo, denominado Transmetro.

3.2.3 Evaluación del Costo Operativo del Sistema del Sistema de Transporte Urbano Masivo Transmetro

Los procedimientos de Auditoría aplicados para lograr una integración de los costos y gastos de la operación del Sistema de Transporte Masivo Transmetro, fueron encaminados a realizar el análisis de las Ejecuciones del primer cuatrimestre, de los egresos registrados por la Unidad de Presupuesto de la Municipalidad de Guatemala, del Fideicomiso de Apoyo a la Planificación Urbana FAPU y del Fideicomiso de Transporte de la Ciudad de Guatemala FIDEMUNI,

incluyendo también la ya determinada ejecución cuatrimestral de gastos del año 2012 de la EMT, se presentan los siguientes resultados

- ✓ **Ejecución Cuatrimestral del Presupuesto de Gastos de la EMT por el período comprendido del 01 de enero al 30 de abril de 2012**

Cuadro No. 10 Ejecución de Gastos EMT Primer Cuatrimestre 2012

EGRESOS	EJECUTADO EN Q's
Grupo 0 - SERVICIOS PERSONALES	9,253,842.41
Grupo 1 - SERVICIOS NO PERSONALES	1,113,292.50
Grupo 2 - MATERIALES Y SUMINISTROS	352,614.34
Grupo 3 - PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5,332.25
Grupo 4 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES	26,235.62
Grupo 8 - Beneficios Sociales	9,416.32
Grupo 9 - ASIGNACIONES GLOBALES	0.00
Total Gastos Ejecutados en la EMT.	10,760,733.44

Fuente: elaboración propia con datos de la Unidad de Presupuesto de la EMT.

El Presupuesto de Gastos Ejecutados en el Primer Cuatrimestre del Ejercicio Presupuestario del año 2012 dentro de la EMT asciende a DIEZ MILLONES SETECIENTOS SESENTA MIL SETECIENTOS TREINTA Y TRES QUETZALES CON 44/100 (Q. 10,760,733.44).

- ✓ **Ejecución Cuatrimestral del Presupuesto de Gastos de la Municipalidad de Guatemala del 01 de enero al 30 de abril de 2012**

Al analizar e integrar la ejecución cuatrimestral del presupuesto de la Municipalidad de Guatemala que se describe a continuación, se tienen los siguientes datos relacionados al gasto de la operatividad del sistema de Transmetro, el cual asciende a la cantidad de VEINTISIETE MILLONES SEISCIENTOS VEINTISIETE MIL CERO CATORCE QUETZALES CON CINCUENTA Y SEIS CENTAVOS (Q.27,627,014.56).

Estos renglones de gasto fueron aplicados para el programa Transporte Público Municipal y aplicados directamente a la operación relacionada al Transmetro. Los grupos de gastos se describen en el cuadro siguiente

Cuadro No. 11 Gastos Ejecutados Municipalidad Primer Cuatrimestre 2012

EGRESOS	GASTOS EJECUTADOS EN Q's
Grupo 0 - SERVICIOS PERSONALES	5,168,070.92
Grupo 1 - SERVICIOS NO PERSONALES	332,822.75
Grupo 2 - MATERIALES Y SUMINISTROS	13,630,322.95
Grupo 3 - PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	0.00
Grupo 4 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES	8,495,797.94
Grupo 8 - Beneficios Sociales	
Grupo 9 - ASIGNACIONES GLOBALES	0.00
	27,627,014.56

Fuente: elaboración en base del Presupuesto Municipal

✓ **Ejecución Cuatrimestral del Presupuesto de Gastos del FAPU del 01 de enero al 30 de abril de 2012**

En la integración de la ejecución cuatrimestral de las partidas ejecutadas por el Fideicomiso de Apoyo a la Planificación Urbana, se determina que los gastos ascienden a la cantidad de DOS MILLONES CIENTO CINCUENTA MIL QUINIENTOS SIETE QUETZALES CON CINCUENTA Y TRES CENTAVOS (Q. 2,150,507.53).

Cuadro No. 12 Ejecución de Gastos Primer Cuatrimestre Aporte FAPU

EGRESOS	EJECUTADO EN Q's
Combustible	1,989,665.83
Repuestos	160,841.70
Total Ejecutado	2,150,507.53

Fuente: datos proporcionados por la Unidad de Control Presupuestario del FAPU, EMT.

El monto registrado y proporcionado por el responsable de la operación de gastos a través del Fideicomiso, es por la cantidad de Q. 2,150,507.53

- ✓ **Ejecución Cuatrimestral del Presupuesto del FIDEMUNI por el período del 01 de enero al 30 de abril de 2012**

La información obtenida del Fideicomiso de Transporte de la Ciudad de Guatemala FIDEMUNI, es la siguiente y se detalla en el cuadro No. 13

Cuadro No. 13 Aportes Registrados del FIDEMUNI Primer Cuatrimestre 2012

CONTRATO	SERVICIO	ENTIDAD	CIFRAS EN QUETZALES		
			TOTAL DE CONTRATO	TOTAL PAGADO AL AÑO 2011	PAGADO PRIMER CUATRIMESTRE 2012
.01-2009	ARRENDAMIENTO CON OPCION A COMPRA DE 10 BUSES ARTICULADOS	MULTISERVICIOS Y SISTEMAS AVANZADOS DE TRANSPORTE S.A.	39,043,200.00	8,942,282.93	1,149,174.95
.15-2010	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE UNIDADES ARTICULADAS	TECNICA UNIVERSAL S.A.	1,846,000.00	1,613,978.20	423,545.59
.5-2011	MANTENIMINETO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE UNIDADES ARTICULADS	GRUPO Q GUATEMALA S.A.	930,240.00	479,384.59	190,680.22
.8-2011	MANTENIMINETO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE UNIDADES ARTICULADS	TECNICA UNIVERSAL S.A.	2,916,350.00	2,313,507.80	295,607.91
.9-2011	MANTENIMINETO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE UNIDADES ARTICULADS	TECNICA UNIVERSAL S.A.	13,140,000.00	9,805,650.00	2,354,996.25
.12-2011	SEGURO EL ROBLE S.A.	SEGURO PARA LAS UNIDADES DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRNSPORTE TRANSMETRO Y ALIMENTADORES	4,503,291.10	3,002,194.10	750,548.50
.17-2011	GRUPO Q GUATEMALA S.A.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE 4 UNIDADES ARTICULADAS	685,440.00	87,932.03	92,386.72
.18-2011	TECNICA UNIVERSAL S.A	MANT.PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE 10 BUSES	2,397,000.00	351,423.24	545,843.67
.19-2011	HINORENT S.A.	MANT.PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE 30 BUSES	4,158,000.00	627,862.20	1,248,368.10
TOTAL			69,619,521.10	27,224,215.09	7,051,151.91

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por Fidemuni.

La presente ejecución cuatrimestral del Fideicomiso FIDEMUNI, es por la cantidad de SIETE MILLONES CINCUENTA Y UN MIL CIENTO CINCUENTA Y UN QUETZALES CON NOVENTA Y UN CENTAVOS (Q. 7,051,151.91). Como se puede apreciar, los renglones corresponden específicamente a la operación y mantenimiento de la flota.

La integración determinada de las cuatro fuentes de financiamiento y de conformidad con la ejecución cuatrimestral de gastos del 01 de enero al 30 de abril, es por las cantidades siguientes

Cuadro No. 14 Integración de Gastos y Fuentes de Financiamiento Primer Cuatrimestre 2012

Gastos Ejecutados	Quetzales
EMT	10,760,733.44
Municipalidad de Guatemala	27,627,014.56
Fideicomiso de Apoyo a la Planificación Urbana FAPU	2,150,507.53
Fideicomiso de Transporte de la Ciudad de Guatemala FIDEMUNI	7,051,151.91
Total de Gastos Ejecutados	47,589,407.44

Fuente: elaboración propia en base a las fuentes de información financiera consultadas

A través de la integración y los procedimientos realizados se logró cuantificar la totalidad de gastos ejecutados por el período del 01 de enero al 30 de abril, los que ascienden al monto de CUARENTA Y SIETE MILLONES QUINIENTOS OCHENTA Y NUEVE MIL CUATROCIENTOS SIETE QUETZALES CON 44/100 (Q. 47,589,407.44).

✓ **Análisis e integración de los Ingresos al Sistema Transmetro**

Se realizó la integración de los ingresos o pasajeros movilizados en el Sistema de Transmetro en todos sus servicios, correspondientes a los primeros cuatro meses del presente año, integrando los ingresos que se registran en cada una de las estaciones, tanto de las unidades que operan en el eje sur y las que operan y generan en el corredor central, especificando lo relacionado a prepago o pago electrónico y lo que se genera con el pago directo a través de la moneda de un quetzal, obteniendo los siguientes datos

Cuadro 15 Ingresos al Sistema Eje Sur con Moneda Enero-Abril 2012

EJE SUR INGRESO POR PAGO CON MONEDA

(Cifras expresadas en Quetzales (Q's))

ESTACION (Q's)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	TOTAL
CENTRO CIVICO	106,754	105,454	104,452	96,750	413,410
PLAZA BARRIOS	475,064	464,617	487,546	446,461	1,873,688
PLAZA AMATE	239,598	222,618	235,193	240,537	937,946
EXPRESO AMATE	79,897	87,647	88,617	50,730	306,891
DON BOSCO	132,503	135,021	148,770	129,100	545,394
BOLIVAR NORTE	59,591	58,408	64,429	56,117	238,545
BOLIVAR SUR	91,318	95,012	100,526	96,401	383,257
SANTA CECILIA	137,836	134,032	144,046	126,614	542,528
TREBOL	986,495	955,568	1,034,300	937,760	3,914,123
MARISCAL NORTE	65,953	67,302	72,112	62,215	267,582
MARISCAL SUR	77,691	82,934	86,610	71,517	318,752
REFORMITA NORTE	69,636	69,659	74,244	64,204	277,743
REFORMITA SUR	52,615	52,034	57,311	47,868	209,828
EL CARMEN	231,125	290,912	288,176	231,963	1,042,176
CHARCAS NORTE	156,944	155,894	166,586	138,255	617,679
CHARCAS SUR	125,713	124,754	133,918	109,032	493,417
JAVIER	50,336	53,017	57,749	46,915	208,017
MONTE MARIA	105,727	102,986	110,760	93,593	413,066
CENTRA	1,245,795	1,217,282	1,297,949	1,149,517	4,910,543
CENTRA "B"	426,486	402,854	432,443	385,837	1,647,620
SUBTOTAL	4,917,077	4,878,005	5,185,737	4,581,386	19,562,205

Fuente: elaborado con la información de la Dirección Financiera.

Cuadro No. 16 Ingreso al Sistema Eje Sur con Prepago Enero-Abril 2012
EJE SUR INGRESO POR PREPAGO ELECTRÓNICO

(Cifras expresadas en Quetzales (Q's))

PREPAGO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	TOTAL
CENTRO CIVICO	14,711	13,413	14,171	12,321	54,616
PLAZA BARRIOS	95,033	86,912	90,503	79,004	351,452
PLAZA AMATE	60,400	58,738	64,590	52,428	236,156
DON BOSCO	19,509	19,150	20,505	16,312	75,476
BOLIVAR NORTE	7,432	7,016	7,673	6,336	28,457
BOLIVAR SUR	8,087	8,273	8,621	7,124	32,105
SANTA CECILIA	16,026	14,548	15,939	13,409	59,922
TREBOL	130,987	121,572	130,571	109,370	492,500
MARISCAL NORTE	12,589	12,507	12,894	10,486	48,476
MARISCAL SUR	10,257	10,608	10,382	8,171	39,418
REFORMITA NORTE	10,351	9,419	10,373	8,954	39,097
REFORMITA SUR	6,466	5,906	6,343	4,984	23,699
EL CARMEN	35,952	43,983	40,853	30,666	151,454
CHARCAS NORTE	26,761	24,444	26,486	21,063	98,754
CHARCAS SUR	10,565	9,528	10,166	7,886	38,145
JAVIER	8,274	7,973	8,573	6,730	31,550
MONTE MARIA	13,227	12,188	13,561	10,302	49,278
CENTRA	94,626	96,208	98,899	80,428	370,161
CENTRA "B"	37,136	35,453	37,787	31,398	141,774
TOTAL	618,389	597,839	628,890	517,372	2,362,490
GRAN TOTAL	5,535,466	5,475,844	5,814,627	5,098,758	21,924,695

Fuente: elaborado con la información de la Dirección Financiera.

Se verificó que el pago para ingresar al sistema se realiza a través del depósito de una moneda de quetzal en los molinetes, pero no queda registro de cada ingreso, representando al momento del estudio el 89% de esta forma de pago. A través del Sistema de Prepago únicamente y de conformidad con la información al 30 de abril de 2012, las personas lo utilizan en un 11% en el eje sur.

Gráfica No. 3 Ingresos al Sistema Eje Sur utilizando Monedas y Prepago



Fuente: elaboración propia con información del cuadro ingresos y egresos eje sur.

Cuadro No. 17 Ingreso Corredor Central Utilizando Moneda Enero-Abril 2012
(Cifras expresadas en Quetzales)

MONEDA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	TOTAL
EL CALVARIO	309,754	312,097	333,543	293,390	1,248,784
4 GRADOS SUR	62,752	64,924	67,007	58,197	252,880
EXPOSICIÓN	23,853	23,989	26,079	20,851	94,772
TERMINAL	80,990	80,152	89,006	72,684	322,832
INDUSTRIA	41,656	41,799	46,468	41,875	171,798
TIVOLI	63,000	63,994	69,646	60,043	256,683
MONTUFAR	22,358	21,766	25,402	19,807	89,333
ACUEDUCTO	23,809	24,715	25,179	21,912	95,615
FUERZA AÉREA	30,047	25,763	26,040	22,342	104,192
HANGARES	86,698	98,555	108,184	96,867	390,305
PLAZA ARGENTINA	38,572	40,913	44,303	38,489	162,277
LOS ARCOS	150,085	149,568	162,106	140,188	601,947
PLAZA ESPAÑA	101,019	96,988	103,981	87,726	389,714
IGSS ZONA 9	201,957	195,460	201,309	180,139	778,865
SEIS 26	70,544	64,598	68,747	61,323	265,212
TORRE REFORMADOR	99,027	98,449	104,859	90,886	393,221
LA REPÚBLICA	28,541	30,041	30,571	28,062	117,215
BANCO DE GUATEMALA	15,288	16,196	16,681	14,575	62,740
SUBTOTAL	1,449,950	1,449,967	1,549,110	1,349,355	5,798,382

Fuente: datos de la Dirección Financiera EMT

Cuadro No. 18 Ingresos Corredor Central con Prepago Enero-Abril 2012

EJE CENTRAL INGRESO POR PREPAGO ELECTRONICO

(Cifras expresadas en Quetzales)

PREPAGO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	TOTAL
EL CALVARIO	40,945	36,550	40,112	33,858	151,465
4 GRADOS SUR	12,285	11,215	11,941	9,810	45,251
EXPOSICIÓN	4,744	4,138	4,829	3,506	17,217
TERMINAL	8,705	7,485	7,696	5,867	29,753
INDUSTRIA	8,326	7,369	7,580	6,656	29,931
TIVOLI	8,185	6,121	7,084	5,770	27,160
MONTUFAR	3,778	3,444	3,589	2,708	13,519
ACUEDUCTO	5,472	4,614	4,956	4,144	19,186
FUERZA AÉREA	5,617	3,392	3,407	2,684	15,100
HANGARES	17,403	14,958	16,111	13,588	62,060
PLAZA ARGENTINA	7,340	6,290	7,387	5,955	26,972
LOS ARCOS	21,544	17,211	19,960	16,361	75,076
PLAZA ESPAÑA	21,694	19,660	21,469	17,521	80,344
IGSS ZONA 9	37,698	31,131	34,443	29,880	133,152
SEIS 26	18,316	16,635	17,848	14,489	67,288
TORRE REFORMADOR	16,797	14,790	15,620	12,979	60,186
LA REPÚBLICA	6,299	6,629	6,434	5,398	24,760
BANCO DE GUATEMALA	4,059	3,942	4,223	3,517	15,741

TOTAL	249,207	215,574	234,689	194,691	894,161
--------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

GRAN TOTAL	1,699,157	1,665,541	1,783,799	1,544,046	6,692,543
-------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: datos de la Dirección Financiera EMT

Se determinó a través de la presente Auditoría que el pago para ingresar al sistema en este corredor, se realiza a través del depósito de una moneda de quetzal, pero no queda registro de cada ingreso, representando al momento del estudio el 87% de esta forma de pago. A través del Sistema de Prepago únicamente y de conformidad con la información al 30 de abril, las personas lo utilizan en un 13%. Se puede determinar que en el corredor central es más utilizado el sistema de prepago para hacer uso del Transmetro.

Gráfica No. 4 Ingresos al Sistema Eje Central utilizando Monedas y Prepago



Fuente: elaboración propia con base a datos de Ingresos Dirección Financiera EMT

Del ingreso total de los dos ejes del Transmetro, únicamente un 11% utiliza el sistema electrónico de prepago, contra un 89% de los usuarios que siguen utilizando la moneda de quetzal para ingresar al sistema.

Gráfica No. 5 Ingresos Eje Sur y Eje Central Utilizando Moneda y Prepago



Fuente: elaboración propia Consolidando ingresos prepago y moneda ambos ejes EMT

Como conclusión del análisis realizado, se logró determinar que los ingresos por concepto de viajes realizados en el Sistema Integrado de Transporte Urbano Masivo Transmetro, durante los primeros cuatro meses del año 2012, asciende a la cantidad de VEINTIOCHO MILLONES SEISCIENTOS DIECISIETE MIL DOSCIENTOS TREINTA Y OCHO QUETZALES (Q. 28,617,238.00).

Se comprobó también que el 89% de las personas que se movilizan en el sistema, utilizan el pago a través de una moneda de quetzal y únicamente el 11% lo realiza a través del sistema electrónico de prepago.

3.2.4 Análisis Fiscal y Financiero

- Aspectos de Tipo Tributario y Fiscal Empresa Municipal de Transporte EMT

a) Estados Financieros de la EMT al 31 de diciembre 2011.

- **Balance General**

		BALANCE GENERAL		En Quetzales
		Al: Diciembre 31 del 2011		
ACTIVO		PASIVO Y CAPITAL		
Efectivo	582,555	Cuentas por Pagar Corriente	1,305,984	
Cuentas por Cobrar Corrientes	2,096	Impuestos por Pagar	71,386	
Impuestos por Cobrar	7,287,858	Otras Cuentas por pagar	291,939	
Otras Cuentas por Cobrar	41,800	Cuentas por Pagar Inter - Intituciones	-	
	7,914,309	Beneficios Sociales	132,589	1,801,898
Propiedad, Planta y Equipo	2,652,852			
Otros Activos	14,241	CAPITAL		
		Fideicomiso	2,924	
		Resultado del Período	- 83,687	
		Ganancia (Pérdida) Acumula	8,860,267	8,779,504
SUMA DEL ACTIVO	10,581,402	SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL		10,581,402
				Guatemala, Diciembre 31 del 2011.

Fuente: datos proporcionados por Departamento de Contabilidad de la EMT

- Análisis de Razones Financieras:

Razón de endeudamiento

Esta razón mide el porcentaje de deuda que tiene la empresa en un momento determinado. El resultado se obtiene de dividir el total de los pasivos dentro del total de activos. Indica en que porcentaje la empresa está siendo financiada por los proveedores y acreedores.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{Q\ 1,801,898}{Q\ 10,581,402} = 17\%$$

Análisis:

El resultado obtenido indica que la empresa está siendo financiada por sus proveedores y acreedores en un 17% del total de activos adquiridos. Este porcentaje de deuda indica que la empresa tiene un capital en exceso, por cada unidad monetaria recibida es financiado un 17% por los proveedores y acreedores y el 83% es financiado por el capital contable de la empresa.

El resultado óptimo para esta relación es de un 40% a un 60% financiado por capital ajeno.

Razón de liquidez

Esta razón representa la capacidad de pago que tiene la empresa con los activos circulantes que posee. Este índice debe ser mayor que uno, lo que indica que entre más alto sea, la empresa tiene mayor solidez. El resultado se obtiene al dividir los activos circulantes dentro del pasivo circulante que posee la empresa, si el resultado obtenido es menor que uno la empresa tiene la probabilidad de no poder cancelar sus obligaciones hacia terceros en un corto plazo, si el resultado es mayor que dos el resultado refleja que la empresa posee activos ociosos.

$$\text{Razón de Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Razón de Liquidez} = Q\ 584,651.00 / Q\ 1,305,984.00 = Q\ 0.45$$

Análisis:

Al 31 de diciembre del 2011 la empresa cuenta con Q 0.45 de activos circulantes por cada

Q.1.00 de deuda registrada en contabilidad. Este valor indica que la empresa económicamente no es estable, es una empresa que puede cubrir sus pasivos y continuar operando, siempre y cuando exista el apoyo económico o subsidio que recibe en la actualidad.

- **Estado de Resultados**

	RESULTADOS		En Quetzales
	Período comprendido del 1 de Enero al 30 de Septiembre del 2011		
GASTOS DE OPERACIÓN:			
	Administración y Supervisión		9,662,735.64
INGRESOS:			
	Venta Boletos		-
	Otros Productos	3,453,178.41	
	Otros Ingresos y/o Gastos	3,585,172.24	
	Intereses Bancarios	2,373.02	
	Sanciones y Otros	2,538,325.00	9,579,048.67
RESULTADOS DEL PERIODO			(83,686.97)
Guatemala, Diciembre 31 del 2011.			

Fuente: datos proporcionados por Departamento de Contabilidad de la EMT

Al analizar los estados financieros de la empresa al 31 de diciembre de 2011, reflejan un impuesto por cobrar o un crédito por Impuesto al Valor Agregado de Q. 7,287,858.00. Esto se origina principalmente a que los gastos son mayores que los ingresos y el cobro de la tarifa a la fecha, la cual es a través de una tasa, por lo que no genera ningún impuesto al momento de ingresar al sistema, por lo tanto no existe una equilibrada compensación entre el Débito y Crédito Fiscal.

De conformidad con lo establecido en la Auditoría, esta cantidad no puede ser sujeta de devolución en base a lo que señalan los artículos 21 y 22 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92, por lo que la administración de la EMT no lo ha reclamado. El saldo del crédito fiscal a favor del contribuyente únicamente puede trasladarse a sucesivos períodos impositivos hasta agotarlo. Dentro de las recomendaciones se propone que la Municipalidad de

Guatemala, solicite alguna compensación de otros débitos con el presente crédito de la EMT o bien compensarse con la deuda del impuesto no pagado.

No se ha pagado el Impuesto al Valor Agregado originado por la importación de los autobuses desde el año 1997. Esta cantidad no está registrada en los estados financieros de la EMT, por corresponder a un período anterior y no existía la empresa como tal.

El Impuesto al Valor Agregado por compra de los autobuses en el año 1997, no ha sido pagado porque el proceso de compra de los mismos lo realizó la Municipalidad de Guatemala y dicho proceso no fue exonerado del impuesto por concepto de IVA.

Los ingresos principales de la EMT son los originados por el cobro de parqueos y servicios sanitarios que funcionan en la Central de Transferencia del Sur –Centra Sur-; las multas al transporte urbano y unidades no registradas que prestan el servicio de forma ilegal “piratas”; y el ingreso por concepto de transferencias del Fideicomiso de Apoyo a la Planificación Urbana.

La contabilidad se lleva a través de procedimientos electrónicos y se emiten y elaboran estados financieros mensuales, se realizan ejecuciones presupuestarias de forma mensual y presentando al Concejo Municipal las ejecuciones cuatrimestrales. A nivel interno, la situación financiera, se presenta mensualmente por medio de la generación de estados financieros elaborados a través del Sistema de Información Financiera (SIAF), se obtienen informes de ejecución presupuestal de ingresos y gastos; así como los reportes de la Caja Fiscal.

De las obligaciones tributarias se tiene el Impuesto al Valor Agregado –IVA- Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo No. 424-2006; ya que para el desarrollo de sus actividades, requiere de la obtención de bienes, suministros y servicios, en virtud de lo cual se encuentra en la obligación de reconocer y pagar el IVA de forma mensual.

Impuesto Sobre la Renta. El Decreto No. 26-92 del Congreso de la República de Guatemala y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo No. 206-2,004, en su artículo 6, literal a), establece que las rentas que obtengan las municipalidades y sus empresas, se encuentran exentas al pago del

impuesto. Agregado a lo anterior, la EMT se encuentra en la obligación de actuar como agente de retención del impuesto, tanto en lo que al régimen de asalariados se refiere; como en aquellos casos en los que contrata servicios, tomando en consideración el régimen tributario al que se acogen quienes los proporcionan.

3.2.5 Evaluación del Control Interno de la Empresa Municipal de Transporte

- **Área Administrativa y Operativa**
 - Desconocimiento de los objetivos, planes, programas, normas, misión y visión de la EMT, organigrama desactualizado, carencia de un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal.
 - La EMT cuenta con Misión y Visión, pero no es conocida por todos los empleados y colaboradores. No se encuentra impresa ni publicada en ninguna de las áreas físicas de las oficinas administrativas y operativas. La misma a criterio personal obedece a la operación inicial del sistema y no se basa sobre planes a futuro.
 - No se tiene por escrito los objetivos, planes, programas y políticas de las direcciones y departamentos.

Generalmente en la mayoría de instituciones del Estado, Municipalidades y sus empresas, no se realiza la divulgación de la visión y misión de la empresa o institución.

No se dan a conocer por escrito los objetivos, planes y programas en ninguna dirección y/o departamento.

- **Otros Hallazgos Importantes en la Auditoría**

- ✓ **Las tarjetas de responsabilidad no están actualizadas y completamente al día.**

Dentro de la Auditoría Operacional, se realizó una integración de los Activos Fijos o Propiedad Planta y Equipo que tiene la EMT y se efectuó la revisión de las Tarjetas de Responsabilidad. La EMT clasifica como activos asegurables lo siguiente: las instalaciones, vehículos, herramientas, mobiliario de oficina, equipo de oficina, equipo de computo, equipo de comunicación y equipo educacional. Como puede determinarse en el cuadro siguiente, el monto de Propiedad Planta y Equipo, asciende a la cantidad de Q. 2,652,852.00. Adicionalmente se tiene el registro de Licencias Windows, por valor de Q. 14,241.00, para totalizar esta cuenta en Q. 2,667.093.00. Se realizó la integración de la totalidad de la cuenta Propiedad Planta y Equipo y/o Otros Activos durante los años 2001 a 31 de diciembre de 2011. Por lo que se confirma la razonabilidad de los datos expresados en el Balance General y para determinar el saldo de la cuenta Propiedad, Planta y Equipo y/o otros Activos se procedió a integrar los siguientes años obteniendo los resultados siguientes

Cuadro No. 19 Propiedad, Planta, Equipo y/o Otros Activos

		PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO y/o OTROS ACTIVOS					
		Al: Diciembre 31 del 2011					
		(En Quetzalez)					
Al: Diciembre 31 del 2011	ANTERIOR	ADICIONES	RETIROS	TOTAL	DEPREC.	ACTUAL	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO:							
Instalaciones	690,000	-	-	690,000		690,000	
Vehiculos	-	4,265	-	4,265		4,265	
Herramienta	27,976	2,201	-	30,177		30,177	
Mobiliario de Oficina	106,018	36,007	-	142,025	-	142,025	
Equipo de Oficina	52,437	5,999	-	58,437	-	58,437	
Equipo de Cómputo	715,446	129,526	-	844,972	-	844,972	
Equipo de Comunicación	113,324	26,691	-	140,014	-	140,014	
Equipo Educacional	32,600	15,627	-	48,226	-	48,226	
Otros Equipos	671,813	22,922	-	694,735	-	694,735	
TOTAL	2,409,614	243,238	-	2,652,852	-	2,652,852	
OTROS ACTIVOS:							
Licencias Window	14,241	-	-	14,241	-	14,241	
TOTAL	2,423,855	243,238	-	2,667,093	-	2,667,093	

Fuente: información del Departamento de Contabilidad de la EMT

El 25.87% de los activos corresponden a instalaciones; el 0.16% corresponde a vehículos; el 1.13% integrado por herramientas; el 5.33% integrado por mobiliario de oficina; el 2.19% corresponde a equipo de oficina; el 31.68% equipo de computo; 5.25% equipo de comunicación; 1.82% equipo educacional; 26.04% a otros equipos y 0.53% de otros activos clasificados por la empresa como licencias de Windows.

Para obtener la razonabilidad de los datos consignados en el cuadro anterior, se realizó una integración de todas las adquisiciones y aplicando los procedimientos de auditoría correspondiente, se obtuvo y elaboró el siguiente cuadro

Cuadro No. 20 Integración Propiedad, Planta, Equipo y Otros Activos Años 2001 a 2011

INTEGRACION DE PROPIEDAD PLANTA, PLANTA, EQUIPO Y OTROS ACTIVOS			
(Cifras Expresadas en Quetzales)			
AÑO	INICIAL	ADICIONES	Saldo Acumulado
2001	90,056.49	0.00	90,056.49
2002		122,771.79	212,828.28
2003		10,566.58	223,394.86
2004		22,163.01	245,557.87
2005		46,951.61	292,509.48
2006		17,182.51	309,691.99
2007		854,998.98	1,164,690.97
2008		161,898.18	1,326,589.15
2009		301,751.35	1,628,340.50
2010		781,273.40	2,409,613.90
2011		243,237.88	2,652,851.78
	Licencia Windows		14,241.00
	Sumatoria Auditada.		2,667,092.78

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por sección de inventarios

El incremento mayor de equipo se realizó en el año 2007 y otro incremento significativo fue en el año 2010.

✓ **Despacho de Combustible**

El sistema de despacho de combustible lo realiza completamente el distribuidor y únicamente se obtiene la firma del conductor. Al hacer una observación directa durante 3 noches diferentes, se pudo establecer que el personal de Operaciones de la EMT efectúa a cabalidad los mecanismos de control y llenado de la papelería correspondiente sobre los galones que se despachan directamente a los tanques de las unidades. No hay ninguna responsabilidad de la administración de la Dirección de Operaciones, sobre el inventario o existencia del combustible que permanece en los depósitos. La EMT solo paga el galón despachado. Cualquier merma por la operación normal o de darse alguna pérdida o sustracción de diesel, corre a cuenta del proveedor.

✓ **Contratos de Mantenimiento**

La Dirección de Operaciones no cuenta con copia de los contratos de mantenimiento preventivo y correctivo. Estos contratos están en poder del Fideicomiso de Transporte de la Ciudad de Guatemala, quien emite los pagos por concepto de mantenimiento de toda la flota. Esto es muy importante como unidad ejecutora de la operación de la flota, ya que como se pudo determinar es un renglón dentro de los gastos y costos de operación del Sistema Transmetro, con una serie de componentes para el adecuado funcionamiento y cuidado de toda la flota que presta el servicio de transporte y dentro de los gastos forma un porcentaje considerable dentro del presupuesto.

Al momento de la presente evaluación se observó la flota de los autobuses articulados con neumáticos con deterioro considerable, lo cual en cierto momento representa un costo adicional, debido a que muchos cascos no se están aprovechando para su reencauche y reutilización, teniendo que comprar neumáticos o llantas nuevas para su reposición. Al realizar las consultas correspondientes a la Dirección de Operaciones de la EMT, quien si cuenta con una programación y control de los desgastes del inventario de llantas, se informó que no se cumple con la programación de compras y renovación de llantas y neumáticos, lo que origina un desperdicio en llantas que explotan y que ya no pueden ser reencauchadas y también el incremento de pinchazos en plena ruta de operación.

✓ **Plan Operativo Anual**

No se tiene un Plan Operativo Anual, herramienta indispensable para una ejecución presupuestaria adecuada y verificar el cumplimiento y alcance de los objetivos y metas de la Empresa Municipal de Transporte. El POA constituye un instrumento de gestión de corto plazo, que permite priorizar y planificar programas y proyectos de desarrollo municipal, así como también, efectuar el seguimiento, control y evaluación de lo planificado, relacionando el avance de lo presupuestado.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de Solución o Mejora

La Empresa Municipal de Transporte de la Ciudad de Guatemala y sus Áreas de influencia EMT; el Fideicomiso de Transporte de la Ciudad de Guatemala FIDEMUNI; el Fideicomiso de Apoyo a la Planificación Urbana FAPU; y la Municipalidad de Guatemala, tienen la responsabilidad de operar el sistema de transporte urbano Transmetro, para lo cual cada entidad recibe recursos y ejecuta los mismo conforme a lo presupuestado, situación que conlleva a no contar con información de la ejecución del presupuesto y la operatoria del Transmetro en forma oportuna y exacta. Asimismo, como consecuencia de la evaluación integral realizada, se establecieron ciertas deficiencias de control interno que deben ser subsanadas para garantizar la minimización de errores, tanto en la operación, como en la reportería que se requiere por las Autoridades para la toma de decisiones.

En ese sentido, la propuesta aquí expuesta se centra en 3 aspectos fundamentales y los cuales se abordan más adelante en el orden que se cita

- a) Validación de la ejecución presupuestaria a través de la emisión de opinión profesional sobre la misma;
- b) Creación de la Unidad Ejecutora del presupuesto de la operatoria del Transmetro; propuesta del presupuesto para el año 2013 y propuesta del Plan Operativo Anual 2013.
- c) Implementación de mejoras en el control interno en operación.

4.2 Dictamen de Auditoría Operacional

A: Licenciado Ricardo Quiñonez

Presidente de Junta Directiva de la Empresa Municipal de Transporte –EMT–

Municipalidad de Guatemala

Su despacho.

He auditado el informe de ejecución presupuestaria de ingresos y gastos de la Empresa Municipal de Transporte, directiva que usted preside y tiene a su digno cargo, por el período del 1 de enero al 30 de abril del 2012. Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre este informe basados en la auditoría operacional. Realicé la presente auditoría de acuerdo con las normas de auditoría gubernamental y de control interno establecidas por la Contraloría General de Cuentas –CGC-. Estas normas requieren que una auditoría sea planificada y realizada para obtener una seguridad razonable de que el informe de ingresos y gastos carece de errores importantes. Una auditoría incluye examinar, con base en pruebas selectivas, la evidencia que soporta las cifras y revelaciones en el informe de gastos. Incluye también la evaluación de los principios contables y presupuestarios utilizados y las estimaciones importantes hechas por la administración, así como la evaluación del ambiente de control interno. Considerando que la auditoría realizada proporciona una base razonable para emitir opinión. En mi opinión, el informe de gastos adjunto presenta razonablemente, en todos los aspectos importantes y conforme los requisitos formales y legales para la administración pública, los gastos incurridos por la Empresa Municipal de Transporte –EMT–, por el período señalado. Esta auditoría y el informe fueron realizados únicamente con fines académicos, como miembro del grupo de estudiantes del seminario de egreso de la Universidad Panamericana a través de la práctica empresarial dirigida y no debe ser utilizada para otros fines.

Jorge Francisco Palacios Aldana

Guatemala, 14 de Agosto de 2012

4.3 Creación de la Unidad Ejecutora del presupuesto de la operación del Transmetro

Derivado del análisis de la información financiera y contable de los diferentes departamentos de contabilidad de la Empresa Municipal de Transporte de la Ciudad de Guatemala y sus Áreas de influencia EMT; del Fideicomiso de Transporte de la Ciudad de Guatemala FIDEMUNI; del Fideicomiso de Apoyo a la Planificación Urbana FAPU; y de la Municipalidad de Guatemala, y de el trabajo de investigación en la Dirección de Operaciones y Planificación de Transmetro, y con base en los resultados obtenidos, la Practica Empresarial Dirigida, se enfocó directamente en lograr una integración de los Ingresos y Gastos que conforman la operación del Sistema de Transporte Transmetro, lo que ha permitido desarrollar y proponer nuevos procesos que permitan desarrollar una ejecución presupuestaria centralizada, con información oportuna y registrando la totalidad de los ingresos y los gastos, sin importar directamente de donde provenga la fuentes de financiamiento y la ejecución de los gastos.

Al haber concluido con el proceso de la Auditoría Operacional y la evaluación del sistema de control interno que la administración de la Empresa Municipal de Transporte de la Ciudad de Guatemala y sus Áreas de Influencia –EMT- ha implementado para el manejo y control de los ingresos y egresos generados para la operación del Sistema de Transporte Transmetro; se puede afirmar que el mismo manifiesta debilidades importantes, lo que requiere de una adecuada reestructuración para garantizar que los ingresos y gastos que se ejecutan y controlan en diferentes unidades y que integran toda la operación y funcionamiento de Transmetro, sean razonables y susceptibles de una ejecución presupuestaria oportuna y centralizada.

Durante el desarrollo del presente informe se hizo mención de la importancia de un adecuado presupuesto, que es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. Adicionalmente es importante contar con un Plan Operativo Anual –POA-, instrumento de gestión de corto plazo, que permite priorizar y planificar programas y proyectos de desarrollo

municipal, así como también, efectuar el seguimiento, control y evaluación de lo planificado, relacionando el avance de lo presupuestado.

La EMT no posee un control presupuestario definido que le permita analizar y planificar de manera adecuada sus costos y gastos de la operación del Transmetro, sí dispone de ello, para lo que genera y gasta directamente dentro de su propia estructura de funcionamiento interno y otros ingresos y gastos que no tienen que ver con la operación del Transmetro. Por todo lo anterior se recomienda la centralización, registro y control a través de una Unidad Ejecutora de los Ingresos y Egresos, tomando en cuenta los siguientes procedimientos

- La administración por medio de sus dependencias, además de la ejecución de las funciones generales que tiene a su cargo, deberá realizar una planificación adecuada de los ingresos a percibir durante el período correspondiente. Por lo que se presenta la propuesta del monto de ingresos para el ejercicio 2013 y la implementación del sistema de presupuesto de ingresos, donde la empresa establezca las metas mensuales y anuales. Mismas que deberán ser revisadas y evaluadas todos los meses por la gerencia, para llegar a conocer en donde estuvo el éxito al sobrepasarlas o donde estuvo el error al no llegar a cumplirlas.
- Se recomienda la implementación del presupuesto de gastos, aplicando políticas estrictas de racionalización del gasto, que conduzca al uso óptimo de los recursos asignados y donde se planifique de forma correcta todos los gastos necesarios para la operación y administración del sistema de transporte Transmetro y la utilización y elaboración del Plan Anual de Operaciones.

Los hallazgos encontrados inciden fuertemente en el manejo y control de las finanzas de la institución, especialmente, cuando parte de los recursos económicos que ha proyectado percibir, se limitan como consecuencia de un procedimiento mal aplicado; o en su caso, por desconocimiento de los resultados que se pudieran generar de la utilización del mismo o sencillamente porque los mismos se ejecutan en otros departamentos o dependencias, dentro y

fuera de la EMT y de la Municipalidad de Guatemala, lo que no permite de forma oportuna, determinar el costo de operación o bien los ingresos o los gastos que genera la operación y funcionamiento del Sistema de Transporte Masivo Transmetro.

Con la presente propuesta, se pretende reforzar y mejorar el sistema de control interno de la Empresa Municipal de Transporte de la Ciudad de Guatemala y sus Áreas de Influencia y tener un control sobre los ingresos y gastos de la operación del Transmetro; y lograr determinar en cualquier momento, los costos de operación y de la transportación de un pasajero que se mueve en el sistema; todo esto a través de la implementación de procedimientos que permitan garantizarle a la administración, el adecuado control y manejo de las ejecuciones presupuestarias y control de las diversas fuentes de financiamiento y ejecución de los gastos, que han permitido a la fecha que Transmetro funcione.

El primer paso de la propuesta es la integración de los ingresos que genera la operación del sistema de transporte Transmetro y otros rubros importantes dentro del funcionamiento de la EMT. La operación y funcionamiento del sistema no cubre la totalidad de los gastos y por lo tanto debe existir un subsidio municipal o estatal que cubran la diferencia entre los ingresos y los gastos.

Seguidamente se presenta la integración de todos los gastos, a precios actuales, que al momento de realizar la investigación, se tomó como base el historial de los presupuestos de años anteriores y la operación actual del sistema Transmetro. Se presentan los flujogramas y el proceso de dar a conocer a toda la empresa el proceso del control presupuestario correspondiente; se estableció la coordinación y comunicación para la centralización de toda la información y ejecuciones para que sean enviadas a la unidad de presupuesto de la EMT los documentos siguientes

- ✓ Liquidaciones presupuestarias mensuales y cuatrimestrales del Fidemuni.
- ✓ Liquidaciones presupuestarias mensuales y cuatrimestrales del Fideicomiso de Planificación Urbana.
- ✓ Liquidaciones presupuestarias mensuales y cuatrimestrales de la Municipalidad de Guatemala.

4.3.1 Contenido de la Propuesta

- **Determinación y Proyección de los Ingresos propuestos para el período 2013**

PRESUPUESTO DE INGRESOS PARA AÑO 2013	%	Quetzales
Empresa: 2013.203 Empresa Municipal de Transporte		
División: 2013.203.01 EMT		
Unidad: 2013.203.01.6.01.02		
Rubro: 2013.203.01.6.01.02.11.6.90 Otras Multas		
Sanciones en el servicio de transporte		
Total de rubro 11.6.90 de Otras Multas		
Unidad: 2013.203.01.6.01.02		
Rubro: 2013.203.01.6.01.02.11.9.90 Otros Ingresos		
Pago por Publicidad Q60,000.00 al mes	0.25	720,000.00
Otros Ingresos (Subsidio ESTATAL y/o MUNICIPAL)	64.78	183,154,816.00
Servicio sanitario en Estación	0.68	1,920,000.00
Predio de Buses Rutas Largas y Vehículos	0	0
Otros Ingresos	0.00	12,000.00
	65.71	185,806,816.00
Rubro: 2013.203.01.9.03.08.11.9.90 Otros Ingresos		
Pago de colisiones por terceros Q2,000.00 al mes	0.00	24,000.00
Pago de colisiones por pilotos Q3,000.00 al mes	0.01	36,000.00
Pago de Servicios Especiales Q1,000.00 al mes	0.00	12,000.00
	0.02	72,000.00
Total de rubro 11.9.90	65.75	185,878,816.00
Renglón: 2013.203.01.9.02.08.14.1.90 Venta otros bienes		
Venta de llantas, tubos, baterías, toneles etc. Usados	0.00	7,800.00
Total de rubro 14.1.90	0.00	7,800.00
Total de rubro 14.1.90 Venta de otros Bienes	0.00	7,800.00
Unidad: 2012.203.01.6.02.01 Contabilidad y presupuesto		
Van.		185,886,616.00

Vienen.....		185,886,616.00
Rubro: 2013.203.01.6.02.01.15.1.31 Intereses por depósitos internos		
Intereses en cuenta Matriz	0.00	3,000.00
Intereses en cuenta EMT Pagos	0.00	1,800.00
Total de rubro 15.1.31 de Contabilidad y presupuesto	0.00	4,800.00
Total de rubro Contabilidad y Presupuesto	0.002	4,800.00
Total área Administrativa y Financiera	65.75	185,891,416.00
Renglón: 2013.203.01.9.02.08.14.2.90 Ingresos de operación, otros servicios		
Ingreso por venta de servicios de transporte	34.25	96,851,225.00
Ingreso por venta de servicios de ciclovía	0.000	0.00
Total de rubro 14.2.90	34.25	96,851,225.00
Total área de Operaciones	34.25	96,851,225.00
GRAN TOTAL DE INGRESOS PRESUPUESTADOS 2013	100.00	282,742,641.00

Fuente: datos elaborados en base al historial de operación.

De conformidad con el comportamiento de los ingresos de los años 2010, 2011 y la ejecución cuatrimestral del año 2012, se propone a la administración el siguiente presupuesto de operación para el año 2013, que asciende a la cantidad de DOSCIENTOS OCHENTA Y DOS MILLONES SETECIENTOS CUARENTA Y DOS MIL SEISCIENTOS CUARENTA Y UN QUETZALES (Q 282,742,641.00), tomando en consideración los ingresos de la operación del Sistema que genera el Transmetro y los otros rubros importantes de ingresos generados en la EMT.

- **Determinación y Proyección de los Renglones de Gastos Período 2013**

Para la elaboración del presente presupuesto, se tomaron en cuenta todos los datos relacionados a personal contratados bajo las diferentes modalidades y renglones específicos. En cuanto a los demás renglones se analizaron las ejecuciones presupuestarias de los años 2010, 2011 y la ejecución cuatrimestral del año 2012. Se revisaron todos los contratos de suministros y mantenimiento vigentes a la fecha de la investigación y tomando en cuenta las ampliaciones de la operación del sistema señalada por la administración de la EMT. No se incluye costo de reposición.

Renglones de Gasto Recomendados para Presupuesto 2013

REGLON	NOMBRE	%	Total Anual Quetzales
TOTAL Grupo 0 - SERVICIOS PERSONALES		23.390	66,136,162.00
TOTAL Grupo 1 - SERVICIOS NO PERSONALES		18.404	52,036,068.00
TOTAL Grupo 2 - MATERIALES Y SUMINISTROS		33.477	94,653,859.00
TOTAL Grupo 3 - PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		0.303	855,808.00
TOTAL Grupo 4- TRANSFERENCIAS		23.742	67,129,544.00
TOTAL Grupo 8- BENEFICIOS SOCIALES		0.424	1,200,000.00
TOTAL Grupo 9 - ASIGNACIONES GLOBALES		0.26	731,200.00
TOTAL GASTOS A EJECUTAR		100.00	282,742,641.00

Fuente: datos elaborados en base al historial de operación.

El monto total del presupuesto de gastos para el período 2013, asciende a la cantidad de DOSCIENTOS OCHENTA Y DOS MILLONES SETECIENTOS CUARENTA Y DOS MIL SEISCIENTOS CUARENTA Y UN QUETZALES (Q 282,742,641.00).

Integrado el presupuesto y los rubros y renglones principales para la operatividad y funcionamiento de la empresa, para las ejecuciones presupuestarias correspondientes y un adecuado funcionamiento de la Unidad Ejecutora del Presupuesto de Ingresos y Gastos y que estará funcionando y ejecutándose en la Unidad de Presupuesto de la EMT, se propone el siguiente proceso

4.3.2 Diagramas de flujo para Ejecución Presupuestaria para el período 2013

Los diagramas de flujo (o flujogramas), son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

Las personas que no están involucradas en los procesos de realización del producto o servicio, tienen imágenes idealizadas de los mismos, que pocas veces coinciden con la realidad. La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

Con la integración general de los ingresos y gastos del presupuesto inicial propuesto, se han elaborado los flujogramas, para que dentro del proceso de ejecución del presupuesto, se cumpla con las etapas, los procesos, las autorizaciones y todos los gastos que se apliquen a través del requerimiento de los diferentes departamentos y direcciones de la EMT.

El proceso es el siguiente

- a) La etapa inicial es la presentación y distribución del presupuesto aprobado
- b) Proceso de Programación presupuestaria mensual y cuatrimestral
- c) Procedimiento de modificación de la programación presupuestaria o reprogramación

- d) Transferencias entre renglones, actividades, grupos y dependencias.
- e) Proceso de modificación de la programación presupuestaria o ampliaciones
- f) Ejecución presupuestaria.

La etapa inicial es la presentación y distribución del presupuesto aprobado: En esta reunión se distribuye el presupuesto a cada una de las unidades ejecutoras. La Empresa Municipal de Transporte y el Departamento de Presupuesto, tienen el equipo y el personal capacitado para poder implementar la centralización del presupuesto operativo del Sistema Transmetro.

A continuación se presenta la propuesta de los Flujogramas para la ejecución presupuestaria

Diagrama de Flujo No. 1 Primera Reunion con Direcciones de la EMT y Unidades Ejecutoras

PROCESO DE ENTREGA DE PRESUPUESTO ANUAL

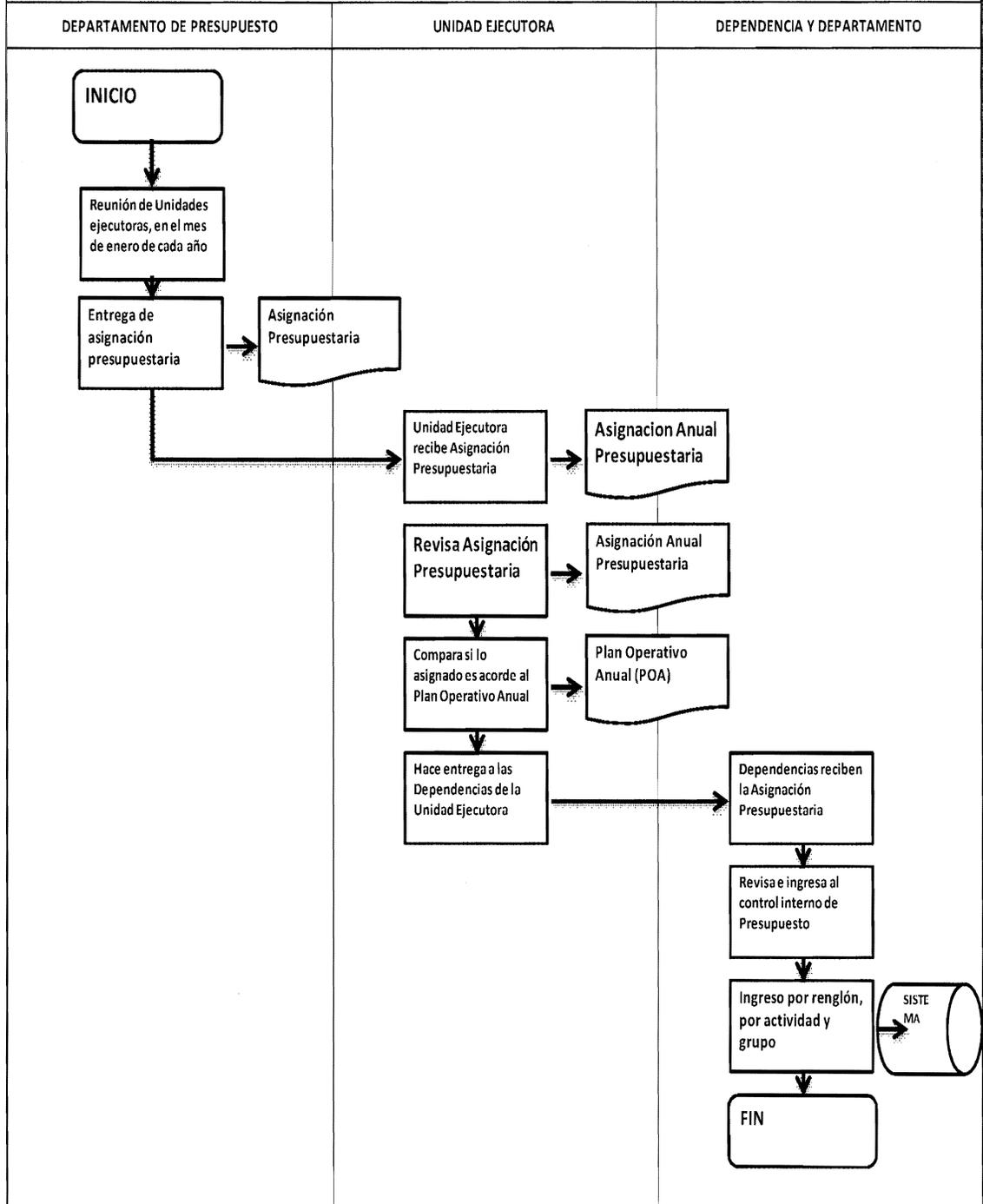


Diagrama de Flujo No. 2 Proceso de programación presupuestaria mensual y cuatrimestral

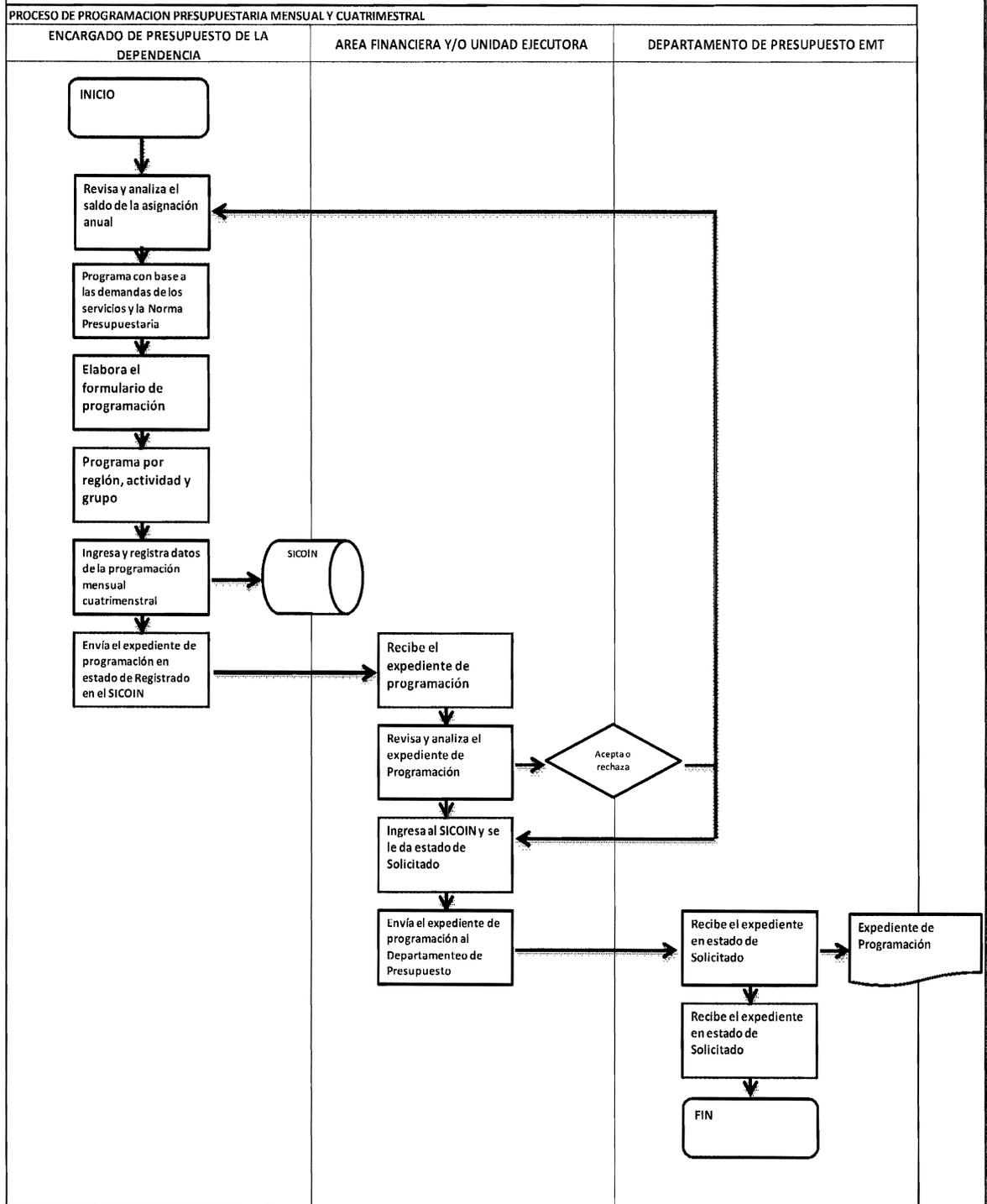


Diagrama de Flujo No. 3 Proceso de Modificación de la Programación Presupuestaria (Reprogramación)

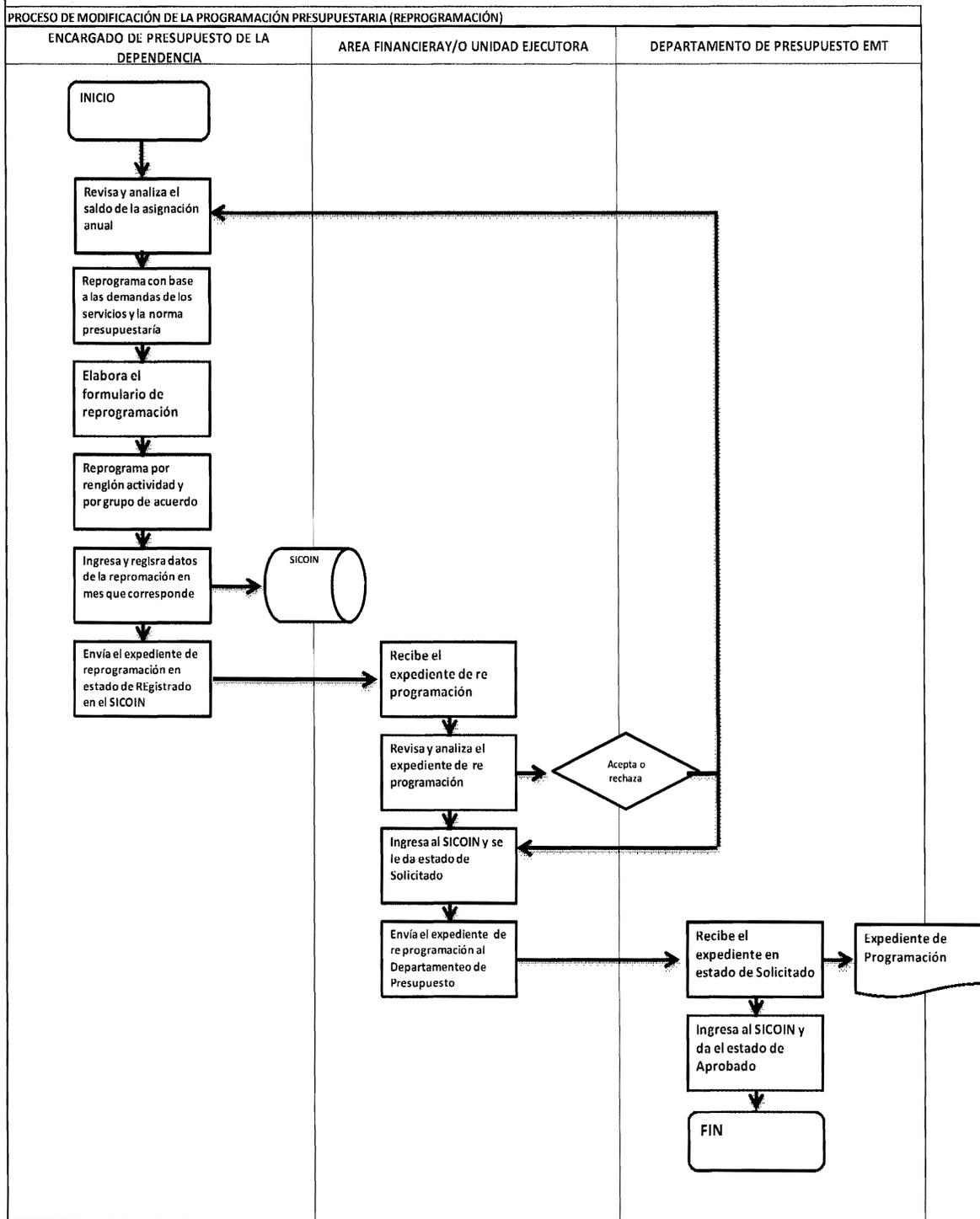
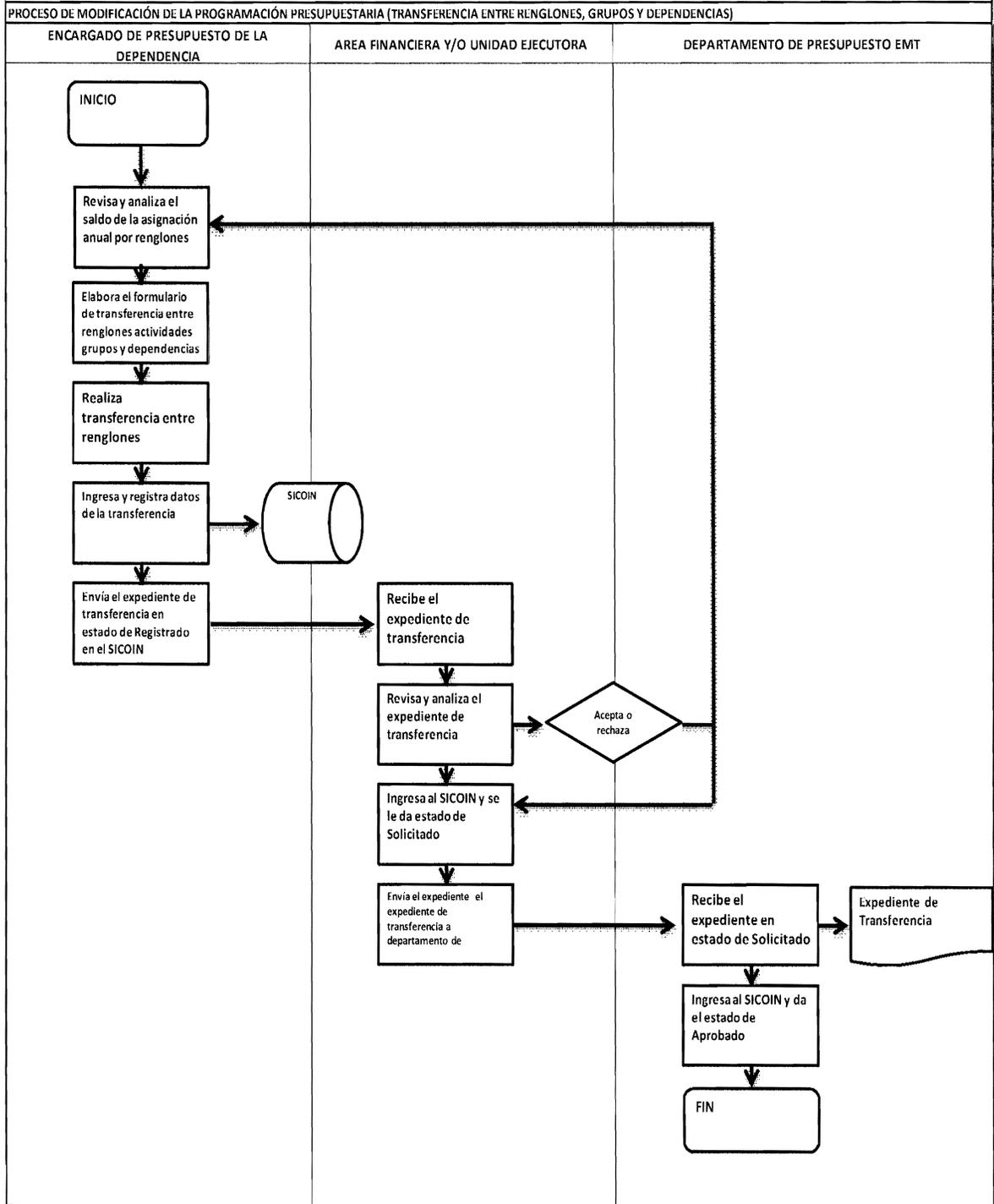


Diagrama de Flujo No. 4 Proceso de Modificación de la Programación Presupuestaria (Transferencia entre renglones, actividades, grupos y Dependencias)



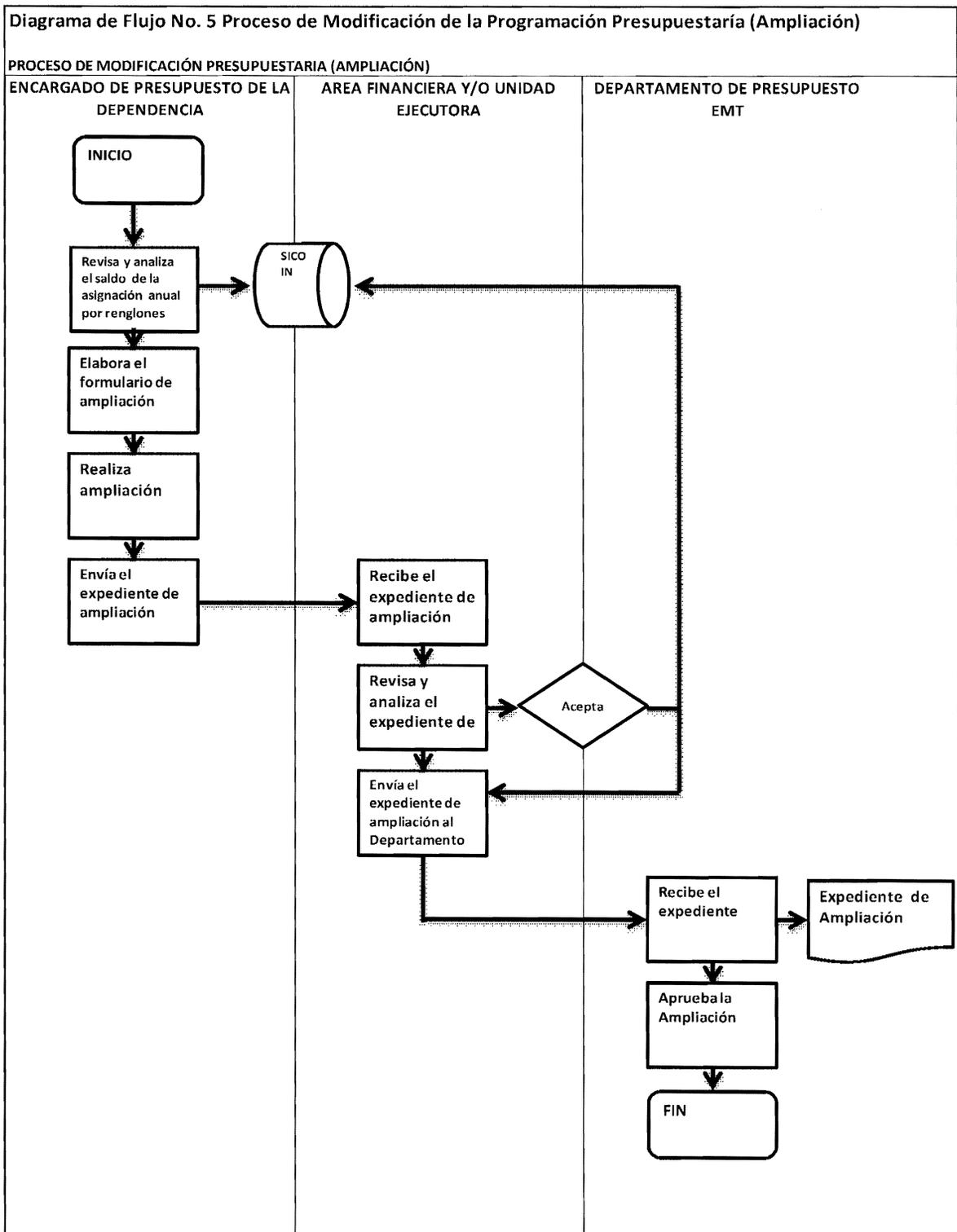
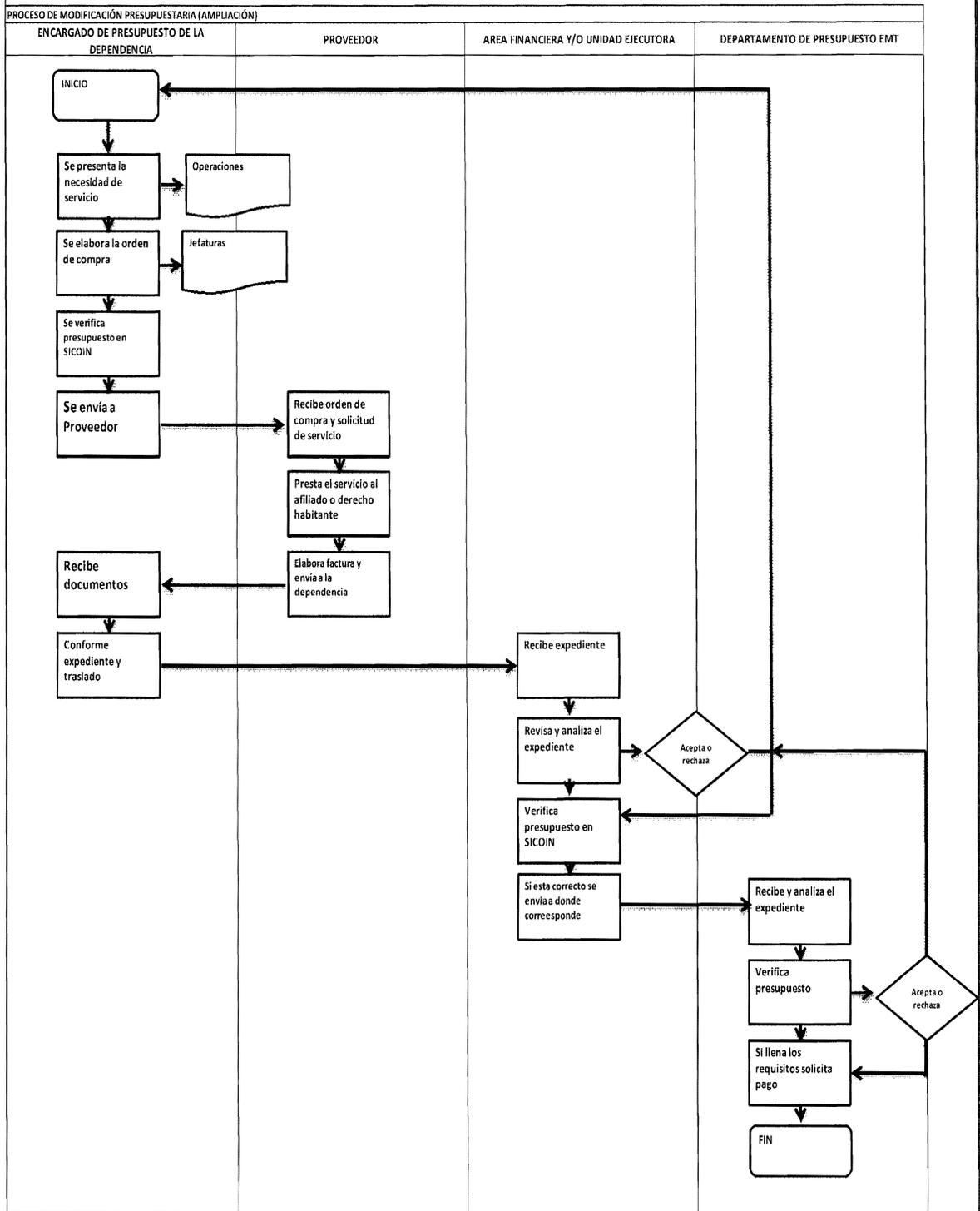


Diagrama de Flujo No. 6 Proceso de Modificación de la Programación Presupuestaria (Ampliación)



Toda la operación sobre la ejecución de los ingresos y gastos, será registrada en la unidad de presupuesto de la Empresa Municipal de Transporte –EMT- tomando como base las ejecuciones cuatrimestrales de las dependencias que financian la operación del sistema.

Simultáneamente a la propuesta y determinación de los ingresos y egresos para el período presupuestario del año 2013 y la distribución de las asignaciones, se propone a la administración el Plan Operativo Anual.

4.3.3 Elaboración del POA

Como se indicó anteriormente, es importante contar con un Plan Operativo Anual –POA-, instrumento de gestión de corto plazo, que permite priorizar y planificar programas y proyectos de desarrollo municipal, así como también, efectuar el seguimiento, control y evaluación de lo planificado, relacionando el avance de lo presupuestado, proponiendo a la administración el siguiente POA.

INTRODUCCIÓN

El Plan Operativo Anual (POA) es una herramienta de planificación que sustenta y fundamenta las políticas públicas municipales con el objeto de alcanzar los resultados propuestos.

Se basa en un análisis de la problemática sus causas y efectos, define la Misión y la Visión los resultados esperados; así como los servicios que la institución tiene previstos entregar para garantizar la obtención de los fines para los cuales fue constituida de acuerdo a su marco legal.

Atendiendo a esta disposición la EMPRESA MUNICIPAL DE TRANSPORTE DE LA CIUDAD DE GUATEMALA Y SUS ÁREAS DE INFLUENCIA URBANA -EMT-, presenta al Concejo Municipal de la ciudad de Guatemala, su plan 2013, el cual fue desarrollado de acuerdo a la Guía para la elaboración del POA 2013, que se distribuyó por parte de la Dirección Municipal de Planificación, para el efecto.

ANÁLISIS SITUACIONAL:

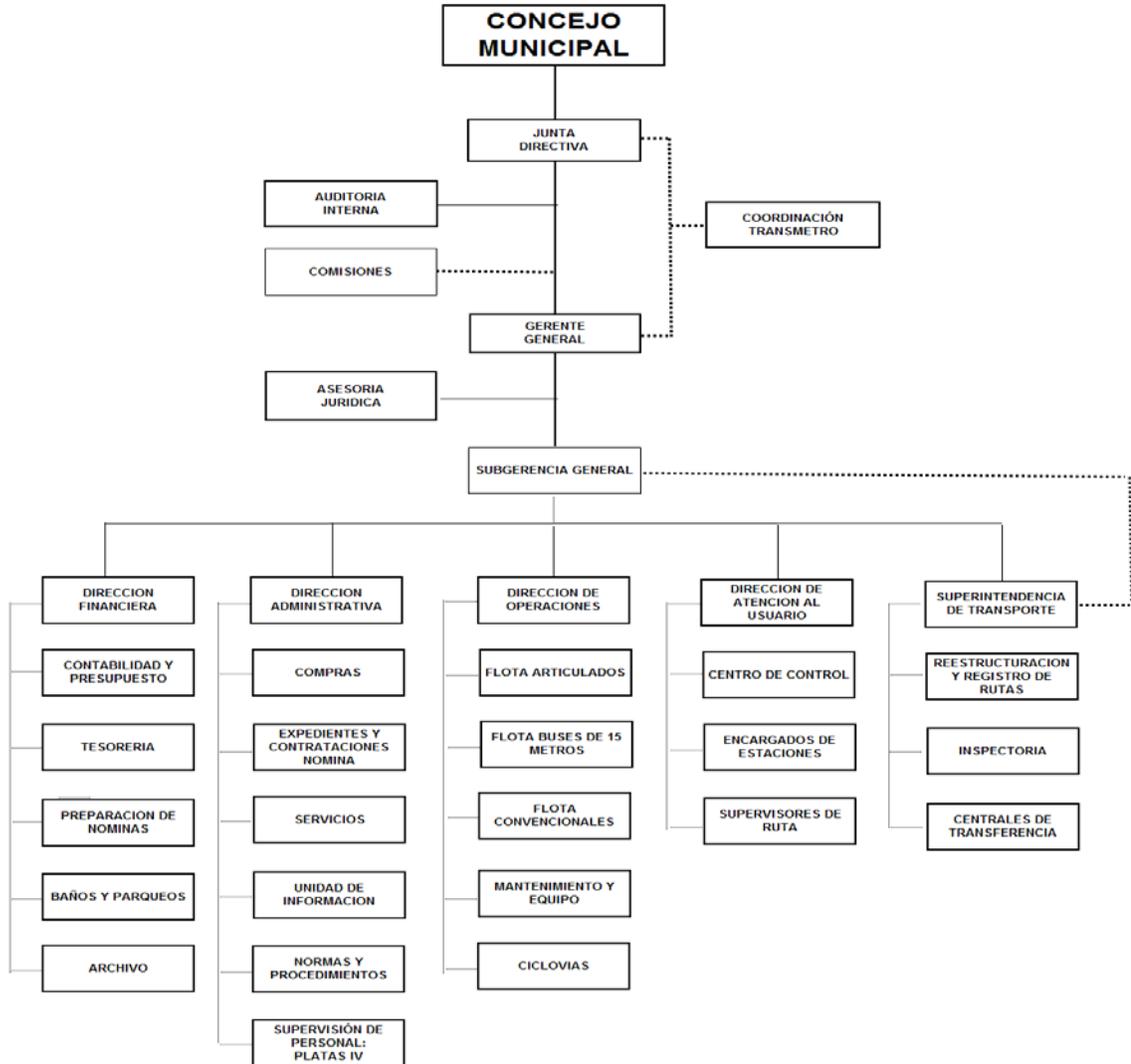
1. Mandato y base legal

Acuerdo Municipal COM 001 del Concejo de fecha 10 de enero de 2001. Que acuerda la creación de la EMPRESA MUNICIPAL DE TRANSPORTE DE LA CIUDAD DE GUATEMALA Y SUS ÁREAS DE INFLUENCIA URBANA -EMT-

Acuerdo Municipal COM-002 del Concejo de fecha 10 de enero de 2001. Que acuerda la emisión del REGLAMENTO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE TRANSPORTE DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA Y SUS ÁREAS DE INFLUENCIA URBANA. Definiendo los fines siguientes

- a) La administración, coordinación, control, adquisición y operación del sistema de servicio público de transporte de pasajeros con unidades que cumplan con los requisitos establecidos para la prestación del servicio.
- b) La prestación del servicio colectivo de transporte colectivo urbano, en el Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia, con las unidades que opere, bajo las normas y convenios establecidos con otras municipalidades y sectores, garantizando su funcionamiento eficiente, seguro, continuo, cómodo e higiénico, determinando las tarifas equitativas y justas, según lo defina el Concejo Municipal a propuesta de la Junta Directiva de la EMT, prevaleciendo su naturaleza no lucrativa.
- c) Regular la operación y prestación del sistema integrado de transporte público, colectivo urbano, así como el funcionamiento de las Centrales de Transferencia y sus demás instalaciones, tanto por el transporte público colectivo urbano, como por el transporte extraurbano que ingresa al Municipio de Guatemala. Adicionado por el Acuerdo Municipal COM-42-2009.

2. ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: elaboración propia con base a la distribución de funciones

Este organigrama fue elaborado para cumplir con la estructura programática del presupuesto para el año 2013.

3. Análisis del problema

La problemática del sector transporte, según el Plan de Movilidad Urbana para el año 2020, es la siguiente: “Ineficiencias, inseguridades y disparidades en el sistema de transporte del Área Metropolitana de Guatemala –AMG- causan altos índices de congestión y accidentalidad, así como inequidades sociales que, finalmente, se traducen en una baja competitividad económica, una degradación del medio ambiente y un alto costo social para la región.”

En la región metropolitana existe una fuerte centralización de problemas de movilidad, que contrasta enormemente con las condiciones en el interior del país: De todos los vehículos registrados a nivel nacional, el 62% está registrado en el Departamento de Guatemala, y durante los últimos años el parque automotor ha sufrido aumentos anuales de 5.6% en promedio.

El sistema integrado de transporte colectivo urbano del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia urbana, está compuesto por tres tipos de servicios: a) el sistema BRT, que por sus siglas en inglés significa tránsito rápido de buses y lo constituye el servicio que presta el sistema de transporte masivo de pasajeros denominado Transmetro, cuyo sistema de ingreso es por medio de estaciones que cuentan dentro de su infraestructura, con dos sistemas de pago, moneda y tarjeta prepago. Las estaciones se encuentran de 400 a 600 metros de distancia cada una. Este sistema circula sus unidades por carriles o vías exclusivas; b) el sistema Transurbano, que lo constituyen unidades que poseen en su interior el sistema de pago por medio de tarjeta prepago. Este sistema circula sus unidades en vía mixta, o sea, conjuntamente con el tráfico vehicular; c) el sistema tradicional de transporte, cuyo medio de pago es por medio de entrega de efectivo al conductor de la unidad y circula sus unidades en vía mixta.

El sistema de transporte colectivo urbano de la ciudad de Guatemala está evolucionando hacia mecanismos de recaudación por medio de tarjeta prepago. El ingreso a las unidades debe ser fácil para los usuarios sin importar su condición física o movilidad reducida. Los 3 sistemas de transporte que fueron mencionados anteriormente, son fiscalizados por la STP; sin embargo, los sistemas BRT (Transmetro) y Transurbano, prestan servicio únicamente con 630 unidades aproximadamente, lo que representa el 18% y el resto del sistema de transporte, lo constituye el servicio tradicional que representan alrededor de 2,770 unidades, o sea el 82% restante.

La Superintendencia de Transporte Público Colectivo Urbano –STP- debe velar porque más de 3,400 unidades de transporte colectivo que circulan diariamente en el Municipio de Guatemala, presten servicio adecuado a los usuarios que hacen uso del mismo y que los prestadores del servicio así como los conductores de las unidades, cumplan con lo establecido en el Reglamento para la Operación y Prestación de Servicios en el Sistema Integrado de Transporte Público Colectivo del Municipio de Guatemala y sus Áreas de Influencia, COM-42-2009.

La STP tiene también dentro de sus funciones, la regulación y operación de las Centrales de Transferencia, que son instalaciones destinadas al trasbordo de usuarios del servicio de transporte extraurbano que ingresa al Municipio de Guatemala. Actualmente, la STP regula una Central de Transferencia localizada en el sur de la ciudad.

Por todo lo expuesto anteriormente es necesario que se cuente con un POA y la centralización de la ejecución de los ingresos y egresos que implica la operación del sistema de transporte Transmetro.

- **Análisis FODA**

- **FORTALEZA**

El sistema integrado de transporte urbano de la ciudad de Guatemala cuenta con la Superintendencia de Transporte Público Colectivo Urbano – **STP** - como el único ente municipal encargado del control, supervisión, fiscalización y planificación del transporte de pasajeros. La **STP** tiene bajo su cargo el registro de buses y de conductores que operan dentro del municipio de Guatemala y sus áreas de influencia. Supervisa más de 3,400 unidades de transporte.

- **OPORTUNIDADES**

La **STP** fue creada por la Junta Directiva de la Empresa Municipal de Transporte en el año 2009 y su presencia y control dentro el sistema de transporte va en aumento con la oportunidad de llegar a fiscalizar y a mejorar la calidad del transporte para los usuarios que hacen uso del mismo. La implementación del sistema de buses, el mecanismo de recaudo por medio electrónico y las paradas debidamente identificadas y autorizadas, es el camino que la **STP** está trabajando y será la forma en la que el problema tarifa – conductor – usuario, dejará de ser un problema.

- **DEBILIDADES**

A pesar que la **STP** tiene el instrumento legal que le permite ejercer control, supervisión y fiscalización del sistema de transporte colectivo de pasajeros dentro del municipio de Guatemala y sus áreas de influencia, es necesario fortalecer su presencia por medio de inspectores que se movilicen por la ciudad y realicen la función de regulación del sistema de transporte para que el servicio se preste en condiciones adecuadas y apegadas a lo que ordena el reglamento contemplado en el acuerdo municipal **COM-42-2009**.

- **AMENAZA**

Para llevar a cabo la transformación del transporte en su conjunto, es importante que el tema tarifario sea analizado porque de lo contrario las sanciones hacia conductores continuará y el círculo vicioso nunca terminará.

4. Análisis de Actores

- **PROMOTORES**

La **EMT** y la Superintendencia de Transporte Público Colectivo Urbano, quienes son los ejecutores directos del plan.

- **ALIADOS**

Empresarios del transporte público, cooperativas de transporte y el propio usuario (informado).

- **OPOSITORES**

Autobuses que prestan servicio de transporte público de manera ilegal, en áreas donde el servicio es escaso e irregular.

Empresarios de transporte extraurbano que se oponen al control de GPS (sistema de posicionamiento global) y sistema prepago.

Usuarios no informados de las nuevas centrales de transferencia.

- **INDECISOS**

Usuarios afectados por falta de servicio o información para tener acceso al transporte colectivo (principalmente el que viene ocasionalmente a la capital a hacer trámites.

5. Marco Estratégico

MISION

Brindar a la ciudadanía un servicio cómodo, confortable, seguro y a precio accesible con horarios pre-establecidos y con calcula de tiempo – distancia para llegar de un punto a otro.

La Superintendencia de Transporte Público Colectivo Urbano –STP- es la dependencia de la EMT que vela porque los vecinos del Municipio de Guatemala cuenten con unidades

adecuadas para el servicio de transporte de pasajeros y que cumplan con las disposiciones contempladas en el reglamento y que los conductores del sistema de transporte estén registrados, autorizados y capacitados para el servicio de transporte de pasajeros.

VISION

Proyectar una diferencia en la prestación del servicio de transporte público urbano con buses, precio y horarios de servicio, digno y confiable, que sean de beneficio para los vecinos del municipio de Guatemala y sus áreas de influencia urbana, por medio de unidades adecuadas y conducidas por personal registrado, identificado y capacitado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

- Facilitar la movilidad urbana de la población en el municipio de Guatemala y sus Áreas de Influencia Urbana.

OBJETIVOS OPERATIVOS

- Garantizar la prestación de servicios de transporte público con requerimientos de calidad y demanda.
- Regular y vigilar la operación y prestación del Sistema Integrado de Transporte público colectivo urbano y funcionamiento de las Centrales de Transferencia.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE LA EMT-TRANSMETRO-

ALCANCE 2013	
No	NOMBRE DEL PROYECTO
1	Operación del Sistema de Transporte Masivo Transmetro en los ejes sur y corredor central.
2	Regular la operación y prestación del sistema integrado de transporte público colectivo urbano.
3	Regular la operación y funcionamiento de las centrales de transferencia y demás instalaciones, tanto para el transporte urbano como para el transporte extraurbano que ingresa al Municipio de Guatemala.
4	Operación y funcionamiento de los autobuses alimentadores que prestan el servicio a las colonias Búcaro, Mezquital, Villalobos I, Villalobos II y Castañas.
5	Fiscalización, control, administración y supervisión del transporte urbano de la ciudad.
6	Ejecución de los contratos y programas de mantenimiento preventivo y correctivo para la flota de autobuses articulados.
7	Atención permanente en las estaciones a los usuarios del sistema Transmetro.

PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE LA EMT-TRANSMETRO-

DIRECCION DE OPERACIONES		
EJE CENTRAL		
PROGRAMA	DESCRIPCION	META 2013
AMPLIACION DEL EJE CENTRAL - NORTE	Ampliar el eje central dirección norte en 7 estaciones	Llegar a Centro Histórico
AMPLIACION DEL EJE CENTRAL SUR	Ampliar el eje central dirección sur en 2 estaciones	Llegar a plaza Berlín
AUMENTO DE FLOTA	Ampliar la flota de unidades para cubrir la ampliación de eje con una demanda oferta de 18 unidades	16 Unidades

DIRECCION DE OPERACIONES		
EJE SUR		
PROGRAMA	DESCRIPCION	META 2013
MODERNIZACION DE LA FLOTA	b58 Volvo modelo 1996 con una totalidad de 48 unidades	12 unidades
MODERNIZACION DE INSTALACIONES	Desarrollar un área en donde se ubiquen todas las oficinas con los requerimientos técnicos y administrativos necesario para el buen funcionamiento	100m2 de construcción

DIRECCION DE OPERACIONES		
ALIMENTADORES		
PROGRAMA	DESCRIPCION	META 2013
MANTENIMIENTO CORRECTIVO	Desarrollar un mantenimiento correctivo a las 102 Unidades Convencionales existentes en predio	35 Unidades
MANTENIMIENTO PREVENTIVO	Desarrollar un mantenimiento correctivo a las 102 Unidades Convencionales existentes en predio	35 Unidades

DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		
CONTABILIDAD Y PRESUPUESTOS		
PROGRAMA	DESCRIPCION	META 2013
CENTRALIZACION DE LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO 2013	Centralización de la Ejecuciones Presupuestarias de las diferentes fuentes de financiamiento.	
AUTOMATIZACION DEL SISTEMA DE CANJE	Desarrollar un flujo que aumente y optimice los tiempos de recaudación y garantice la cantidad ingresada	

6. PROPUESTA DE PRESUPUESTO DE GASTOS 2013

MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA	
EMPRESA MUNICIPAL DE TRANSPORTE –TRANSMETRO-	
<u>PRESUPUESTO 2013</u>	
<u>GRUPO</u>	<u>ANUAL</u>
GRUPO 0	Q 66,136,162.00
SERVICIOS PERSONALES	
GRUPO 1	Q 52,036,068.00
SERVICIOS NO PERSONALES	
GRUPO 2	Q 94,653,859.00
MATERIALES Y SUMINISTROS	
GRUPO 3	Q 855,808.00
PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO E INTANGIBLES	
GRUPO 4	Q 67,129,544.00
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	
GRUPO 8	Q 1,200,000.00
BENEFICIOS SOCIALES	
GRUPO 9	Q 731,200.00
ASIGNACIONES GLOBALES	
TOTAL	Q 282,742,641.00

4.4 Propuestas de mejora del Control Interno en Operación

- Las tarjetas de responsabilidad no están actualizadas y completamente al día.

Se recomendó a la administración y directamente al Contador General de la EMT, la revisión, actualización y firma de todos los responsables de las tarjetas de responsabilidad. También se recomendó que tomar como base el reglamento relacionado al manejo de los activos fijos de la administración pública y siguiendo los procedimientos legales correspondientes, se solicite la baja de los bienes y activos que están deteriorados y ocupando espacio en bodegas de la institución.

Todas las oficinas públicas deberán llevar un libro autorizado, ya sea empastado o en hojas movibles, para el registro del inventario a su cargo. La autorización deberá hacerse por Contraloría General de Cuentas: ya sea en las oficinas públicas del departamento de Guatemala, o las intendencias departamentales.

- Ingreso y pago al Sistema Transmetro.

Se logró determinar a través de la presente Auditoría que el pago para ingresar al sistema en este corredor, se realiza a través del depósito de una moneda de quetzal, pero no queda registro de cada ingreso, representando al momento del estudio el 87% de esta forma de pago. A través del Sistema de Prepago únicamente y de conformidad con la información al 30 de abril, las personas lo utilizan en un 13%.

Se recomendó a la Dirección Financiera de la EMT, buscar los mecanismos tecnológicos adecuados para que los molinetes de control del ingreso, cuenten con un mecanismo que lleve un registro interno o externo, donde se acumule el ingreso o giro que se produzca en cada molinete de ingreso o bien cada vez que se deposite la moneda de un quetzal. Esto podría mejorar los ingresos y a la vez tener estadísticas del ingreso de pasajeros por horarios punta o pico y horarios valle.

- Desconocimiento de los objetivos, planes, programas, normas, misión y visión de la EMT, organigrama desactualizado, carencia de un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal.

A partir de la discusión de los resultados del diagnóstico integral realizado en la EMT, la Dirección Administrativa y Financiera, realizó reuniones con las diferentes áreas y departamento para actualizar e informar sobre todas las políticas, planes, metas y objetivos de la EMT y de la operación del Transmetro.

- La EMT cuenta con Misión y Visión, pero no es conocida por todos los empleados y colaboradores. No se encuentra impresa ni publicada en ninguna de las áreas físicas de las oficinas administrativas y operativas. La misma a criterio personal obedece a la operación inicial del sistema y no se basa sobre planes a futuro.

La administración inicio el proceso de divulgación a través de medios electrónicos, publicaciones y en diferentes charlas con personal administrativo y operativo.

- La Dirección de Operaciones no cuenta con copia de los contratos de mantenimiento preventivo y correctivo.

Se entregó a la Dirección de Operaciones un cartapacio con todas las fotocopias de los contratos que están en proceso de ejecución para el presente ejercicio contable, señalando los aspectos importantes relacionados a las obligaciones de los diferentes proveedores del área de mantenimiento, seguros, arrendamientos y servicios que se ejecutan para la operación del sistema.

4.5 Viabilidad de la Propuesta

La implementación y viabilidad de las propuestas que fueran formuladas como consecuencia de la práctica realizada, no genera costos adicionales, dentro de la estructura administrativa y financiera de la empresa, se cuenta con el recurso, tanto humano como el equipo para su implementación y puesta en marcha. A nivel de Junta Directiva de la Empresa y en coordinación con la Dirección Financiera de la Municipalidad de Guatemala y el Comité Técnico de los Fideicomisos de Transporte y Planificación Urbana, se giraran las instrucciones correspondientes para que dentro de la estructura administrativa de la EMT y principalmente en el área de presupuesto, se pueda recibir toda la información relacionada a los ingresos y principalmente las ejecuciones de los gastos y aportes que se realizan en las dependencias que financian la operación del sistema de transporte Transmetro. La Empresa Municipal de Transporte ya cuenta con programas que pueden emitir las ejecuciones presupuestarias correspondientes y únicamente se necesita que se alimente de la información en forma oportuna. La propuesta elaborada anteriormente y relacionada a ingresos y egresos, se estará utilizando como base para la presentación del Anteproyecto de Presupuesto para el ejercicio 2,013.

Cronograma

“Auditoría Operativa del Sistema de Control Presupuestario en la Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus Áreas de Influencia Urbana Operadora del Sistema de Transporte Urbano Masivo Transmetro”

No.	Actividades	abr-12				may-12				jun-12				jul-12				ago-12				sep-12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Diagnóstico		■	■	■																				
2	Presentación Plan de Práctica			■	■																				
3	Evaluación del Tutor					■	■																		
4	Recolección; Análisis; Investigación; Trabajo de Campo									■	■	■	■	■	■	■	■								
5	Análisis de Resultados															■	■								
6	Presentación de Resultados															■	■								
7	Conclusiones / Recomendaciones																			■	■				
8	Propuesta																			■	■				
9	Entrega a Coordinación																			■					
10	Entrega a Revisor																							■	
11	Entrega de Revisores a Coordinación																								■

Todas las actividades identificadas en el presente Cronograma de trabajo, se llevaron a cabo en la forma en que se programaron

Conclusiones

- c) Se determinó que la Empresa Municipal de Transporte, la Municipalidad de Guatemala y el Fideicomiso de Transporte de la Ciudad de Guatemala, no cuentan con un presupuesto integrado, que permita programar y ejecutar de manera eficiente y acorde a las necesidades de operación de un sistema de transporte masivo.
- d) Los presupuestos de ingresos y egresos son herramientas valiosas porque la empresa proyecta metas y ejecuta operaciones que le permitirán conseguir los resultados positivos que la gerencia se haya trazado. A través de estos presupuestos se elaboran estimaciones de ingresos, aprovechamiento de recursos, se mejora la productividad, se implementan metas financieras, se establecen tiempos específicos para su ejecución, se puede evaluar con anticipación si las estrategias que se están ejecutando, están llevando a alcanzar los resultados positivos que la gerencia necesita y cualquier otra actividad del giro normal de la empresas.
- e) Es de suma importancia la implementación de un sistema de control presupuestario de ingresos y egresos, con lo que podrá fijar, ejecutar, administrar y evaluar de una mejor forma las metas financieras, las estimaciones de ventas, los cobros a clientes, los ingresos de efectivo, compras a proveedores, pagos a proveedores, egresos por gastos administrativos y de ventas, flujo de efectivo, con el fin de prever cualquier contingencia que se pueda dar y reorientar las estrategias necesarias para alcanzar resultados positivos y poder determinar en cualquier momento el costo de operación del Sistema Integrado de Transporte Transmetro.
- f) De acuerdo al análisis de la información financiera, se concluyó que la operación del sistema de transporte masivo Transmetro, es deficitaria, los ingresos por utilizar el servicio no cubre ni los costos de operación.

Recomendaciones

1. A la Gerencia General de la EMT, se recomienda implementar el presupuesto de ingresos y egresos, con el fin de planificar, coordinar, desarrollar y ejecutar la administración de los ingresos y egresos de forma adecuada y eficaz.
2. Que la Gerencia General, coordine con el resto de las áreas involucradas en la ejecución presupuestaria, el análisis de la evaluación periódica de los resultados obtenidos en la ejecución real del presupuesto, orientando todos los esfuerzos hacia el alcance de las metas proyectadas.
3. La Gerencia General de la EMT, debe velar y solicitar que a partir del ejercicio presupuestario 2013, todo el presupuesto de ingresos y gastos que genera la operación del Sistema Transmetro, se centralice en la unidad de presupuesto de la empresa.
4. Con la finalidad de mejorar los ingresos de la operación y disminuir de alguna manera el déficit que genera la prestación del servicio, se recomienda a la administración de la EMT y/o a la Municipalidad de Guatemala, la explotación publicitaria a través de medio impresos, digitales o pantallas en las unidades articuladas del eje sur y los autobuses que operan en el corredor central.

Referencias Bibliográficas

1. Fleitman, J. (2007). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. Editorial Pax, México.
2. PERDOMO SALGUERO, M.L. (2006). Procedimientos y Técnicas de Auditoría IV, Primera edición, Guatemala. Ediciones contables administrativas
3. Whittington R & Pany K. (2005) Principios de Auditoría. (14ª ed.) México: McGraw-Hill.
4. Acuerdo Gubernativo 240-98, Decreto 107-97, (1998), Ley orgánica de Presupuesto, Nueva Edición, Guatemala, Editorial Jiménez Sucesores.
5. ACUERDO GUBERNATIVO 318-2003 PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, 2003, Reglamento de la Ley de la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo Gubernativo, cuarta edición, Guatemala, Gobierno de Republica.
6. Acuerdo del Concejo Municipal No. COM 450-2011, Presupuesto General de Ingresos y Gastos y Normas Presupuestarias. Empresa Municipal de Transporte EMT Año 2011.
7. Congreso de la República, (2007). Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Sector Público no Financiero, Decreto 70-2007, Guatemala.
8. Contraloría General de Cuentas, (2006). *Acuerdo Interno A-57-06*, de la, que unifica: El marco conceptual del Control Interno Gubernamental, El marco conceptual de la Auditoría Gubernamental, Las Normas de Control Interno Gubernamental y Las Normas de Auditoría Gubernamental, Guatemala.
9. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, (1994). Reglamento de Inventario de los Bienes Muebles de Administración Pública, Primera Publicación, Guatemala, Editorial Limitada, Diario de Centro América.
10. Circular 3-57 DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD DEL ESTADO, MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS, 1969, Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala.
11. González, J., Yanes, L., Interiano, C. (2006) *Manual de estilo de trabajos académicos*. Guatemala: Instituto de Investigaciones Sociales. Universidad Panamericana.

Anexos

Anexo 1 Acuerdo Creación de la EMT



ACUERDO No. COM - 001

EL CONCEJO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

CONSIDERANDO:

Que constitucionalmente los municipios de la República de Guatemala, son instituciones autónomas, correspondiéndoles dentro de otras funciones la de atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios.

CONSIDERANDO:

Que conforme a lo regulado en el artículo 41 inciso b) del Código Municipal es atribución del Concejo Municipal, emitir los acuerdos de creación de sus dependencias, empresas y unidades de servicios administrativos.

POR TANTO:

Con base en lo considerado y en lo que para el efecto preceptúan los artículos 254 de la Constitución Política de la República de Guatemala y 3, 6, 7, 39, 40 del Código Municipal, Decreto 58-88 del Congreso de la República.

ACUERDA:

ARTICULO 1º. Crear la Empresa Municipal de Transporte de la Ciudad de Guatemala, y sus áreas de influencia urbana; nombre que podrá abreviarse EMT.

ARTICULO 2º. Para la organización y funcionamiento de la EMT, deberá de emitirse el Reglamento Municipal correspondiente.

ARTICULO 3º. La Dirección de Finanzas efectuará las operaciones presupuestarias y contables respectivas, a efecto de dar cumplimiento al presente acuerdo.

ARTICULO 4º. El presente Acuerdo entra en vigor el uno de febrero del año dos mil uno y deberá publicarse en el Diario Oficial.

DADO EN EL SALON DE SESIONES "MIGUEL ANGEL ASTURIAS" DEL PALACIO MUNICIPAL, A LOS DIEZ DIAS DEL MES DE ENERO DEL AÑO DOS MIL UNO.


FRITZ GARCIA GALLONT
ALCALDE




LIC. JORGE F. FRANCO S.
SECRETARIO



palacio municipal centro cívico zona 1 teléfono 20121 al 8 ext. 204-353

Anexo 2 Reglamento de la EMT



ACUERDO No. COM - 002

EL CONCEJO MUNICIPAL DE GUATEMALA

CONSIDERANDO:

Que constitucionalmente, los municipios de la República de Guatemala, son instituciones autónomas, entre otras funciones les corresponde atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios, para cuyo efecto emitirán las ordenanzas y reglamentos respectivos.

CONSIDERANDO:

Que es competencia del Concejo Municipal la emisión de las ordenanzas y reglamentos del municipio, ejecutarlos y hacerlos ejecutar.

CONSIDERANDO:

Que con fecha diez de enero del año dos mil uno, el Concejo Municipal creó la Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia urbana, en cuyo acuerdo se ordena la emisión del Reglamento Municipal que contenga la organización y funcionamiento de la Empresa.

POR TANTO:

Con base en lo considerado y en lo que para el efecto preceptúan los artículos 254 de la Constitución Política de la República de Guatemala y artículos 2, 3, 6, 7, 30, 31, 39, 40, 41, 82, 83 y 84 del Código Municipal, Decreto 58-88 del Congreso de la República.

ACUERDA:

Emitir el siguiente:

REGLAMENTO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE TRANSPORTE DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA Y SUS ÁREAS DE INFLUENCIA URBANA

ARTICULO 1º. OBJETO: El presente Reglamento tiene por objeto, regular la organización y las funciones de la Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia, bajo la regulación de la Empresa Metropolitana Reguladora de Transporte y Tránsito –EMETRA–.

ARTICULO 2º. FINES: Son fines de la Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia:

- a) La administración, coordinación, control, adquisición y operación del sistema de servicio público de transporte de pasajeros con unidades que cumplan con los requisitos establecidos para la prestación del servicio.

- b) La prestación del servicio de transporte colectivo urbano, en el Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia, con las unidades que opere, bajo las normas y convenios establecidos con otras municipalidades y sectores, garantizando su funcionamiento eficiente, seguro, continuo, cómodo e higiénico, determinando las tarifas equitativas y justas, según lo defina el Concejo Municipal a propuesta de la Junta Directiva de la EMT, prevaleciendo su naturaleza no lucrativa.

ARTICULO 3°. SON ATRIBUCIONES DE LA EMT LAS SIGUIENTES:

- a) Operar las unidades de transporte colectivo urbano que formen parte de la EMT y que cumplan con los requisitos establecidos en las normas, ordenanzas, reglamentos, acuerdos y resoluciones que regulen este servicio.
- b) Adquirir unidades para cumplir con los fines y objeto establecidos.
- c) Mantener el estado físico y mecánico de las unidades con el objeto de que cumplan con los fines establecidos en este reglamento.
- d) Llevar el control administrativo y financiero de la operación del servicio.
- e) Cumplir con el pago de los salarios de sus empleados conforme las leyes aplicables vigentes.
- f) Cumplir con las disposiciones legales que se apliquen a la prestación de este servicio y a la unidades con las que opere.

ARTICULO 4°. DOMICILIO: La Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia, tiene su domicilio en el Departamento de Guatemala, y su sede en el Municipio de Guatemala, pudiendo establecer una o más oficinas en cualquier lugar del Departamento de Guatemala.

ARTICULO 5°. ORGANOS DE DIRECCION Y ADMINISTRATIVOS:

- a) Junta Directiva
- b) Gerencia General
- c) Otras Gerencias Específicas
- d) Cualquier órgano administrativo que se cree en el futuro y que tenga relación con la operación del sistema de transporte colectivo urbano municipal.

ARTICULO 6°. ORGANO DE DIRECCION SUPERIOR: El órgano superior de la Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia urbana, es el Concejo Municipal del Municipio de Guatemala.

ARTICULO 7°. JUNTA DIRECTIVA: Organó colegiado de administración, dirección y ejecución del objeto, fines y atribuciones de la EMT legalmente establecidos, integrada con los siguientes miembros:

- a) El Presidente que será el Alcalde Municipal del Municipio de Guatemala.
- b) El Concejal Primero del Concejo Municipal del Municipio de Guatemala, quien en caso de ausencia del Alcalde presidirá las sesiones.



concejo municipal

muni

municipalidad
g u a t e m a l a

- c) Cinco miembros titulares y cinco suplentes nombrados por el Concejo Municipal, miembros o no del mismo, quienes deberán tener la representación proporcional de todas las agrupaciones políticas participantes en el Concejo.
- d) Tres miembros titulares y tres suplentes delegados de los sectores: Sindical, Usuario y Estudiantil, designados de acuerdo a mecanismos a establecer a propuesta de cada sector en el plazo de noventa días a partir de la vigencia del presente acuerdo.

ARTICULO 8°. REQUISITOS PARA SER MIEMBRO TITULAR DE LA JUNTA DIRECTIVA: Para ser miembros titulares de la Junta Directiva de Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia se requiere:

- a) Ser guatemalteco de origen, de conformidad con el artículo 144 de la Constitución Política de la República de Guatemala.
- b) Ser mayor de edad.
- c) Ser persona de reconocida honorabilidad.
- d) Ser vecino de alguno de los Municipios del Departamento de Guatemala.
- e) Ser electo por su respectivo sector para integrar la Junta Directiva.

ARTICULO 9°. PROHIBICION PARA SER MIEMBRO TITULAR DE LA JUNTA DIRECTIVA: No pueden ser miembros titulares o suplentes de la Junta Directiva:

- a) Los que hubieren manejado, recaudado, custodiado o administrado fondos, bienes y valores del Estado o del municipio, mientras no hubieren rendido cuentas y obtenido finiquito.
- b) El inhabilitado judicialmente por sentencia firme.

ARTICULO 10°. DURACION DEL CARGO: El Presidente de la Junta Directiva, el Concejel Primero y los titulares y suplentes nombrados y que sean miembros del Concejo Municipal formarán parte de la Junta Directiva de la Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia, mientras duren en el ejercicio de sus cargos en el Concejo Municipal. Los demás miembros durarán en el cargo un año, pudiendo ser nombrado para otro período igual.

ARTICULO 11°. CARGOS VACANTES: Al producirse una vacante en la Junta Directiva, el sector o la institución que haya dejado la vacante procederá a la elección del sustituto y acreditarlo ante la Junta Directiva, de acuerdo al procedimiento establecido en este Reglamento.

ARTICULO 12°. REMUNERACION: Los miembros de la Junta Directiva de Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia, podrán ser remunerados, por el sistema de dietas por cada sesión a la que asistan, hasta un máximo de ocho (8) dietas por mes, las dietas deberán estar presupuestadas, y su monto no podrá ser mayor del monto de las dietas aprobadas para el Concejo Municipal. Le corresponde al Concejo Municipal fijar el monto de las dietas.

ARTICULO 13°. DECISIONES: Los acuerdos, resoluciones y demás disposiciones serán válidas si concurre el voto favorable de la mayoría compuesta por la mitad más uno del total de los miembros con derecho a voto, que integran la Junta Directiva de la EMT. En caso de empate en la votación, el presidente o suplente del presidente tendrá doble voto de decisión.

ARTICULO 14°. SESIONES: Todos los miembros titulares y suplentes de la Junta Directiva de la EMT están obligados a asistir a las sesiones, teniendo voz y voto solo los miembros titulares, ya que los suplentes tendrán únicamente voto cuando actúen en sustitución del titular, y tendrán voz cuando asistan con el miembro titular.

En caso de que no puedan concurrir a una sesión deberán presentar excusa con la debida anticipación. Si un miembro tuviere interés personal en un asunto, o en el asunto comparezca como interesado un pariente dentro de los grados de ley, deberá de abstenerse de participar en su discusión y en consecuencia de votar, caso contrario incurrirá en responsabilidades civiles y penales.

ARTICULO 15°. DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS: La Gerencia General creará las dependencias administrativas que sean necesarias para la buena administración y operación de la EMT.

ARTICULO 16°. ATRIBUCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA:

- a) Dictar las medidas de administración de la empresa, y exigir el cumplimiento de los acuerdos, reglamentos y demás disposiciones que nomen su funcionamiento.
- b) Acordar la política económica, financiera y de inversión.
- c) Aprobar el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de la EMT, previo a su traslado al Concejo Municipal para su aprobación final.
- d) Conocer los estados financieros de la EMT y los informes de Auditoría.
- e) Rendir al Concejo Municipal el informe anual de labores.
- f) Proponer al Concejo Municipal para su aprobación final, proyectos de convenios a celebrarse con Municipalidades del país u otras instituciones públicas o privadas, respecto a servicios de transporte colectivo que preste.
- g) Autorizar las erogaciones de la EMT, cuando sean de su competencia.
- ✓ h) Nombrar y remover al Auditor Interno.
- i) Nombrar asesores.
- j) Aprobar los proyectos de base de licitaciones para concesiones, los que deberán ser aprobados por el Concejo Municipal.
- k) Ejercer todas las funciones necesarias para un adecuado funcionamiento de la EMT.

ARTICULO 17°. ATRIBUCIONES DE LA PRESIDENCIA: Son funciones del Presidente de la EMT:

- a) Ser el representante legal de la Empresa.
- b) Convocar, presidir y dirigir las sesiones de la Junta Directiva de la EMT.
- c) Presentar la terna al Concejo Municipal para el nombramiento del Gerente General.



muni

concejo municipal **municipalidad**
g u a t e m a l a

ARTICULO 18°. ATRIBUCIONES DEL SECRETARIO: El secretario, tendrá las funciones siguientes:

- a) Asistir a todas las sesiones de la Junta Directiva, con voz informativa, pero sin voto.
- b) Dar cuenta de los expedientes, diligencias y demás asuntos en el orden y forma requerida.
- c) Levantar en los libros correspondientes las actas de las sesiones de la Junta Directiva y autorizarlas con su firma, al ser aprobadas en la sesión siguiente.
- d) Certificar las actas de la Junta Directiva.
- e) Archivar las Certificaciones de las actas de cada sesión de la Junta Directiva.
- f) Redactar la memoria anual de labores y presentarla a la Junta Directiva, durante la primera quincena del mes de enero de cada año.
- g) Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por la Junta Directiva.

ARTICULO 19°. REQUISITOS PARA LA GERENCIA GENERAL: Para ser Gerente General se requiere llenar los requisitos que se establecen para los miembros titulares de la Junta Directiva.

ARTICULO 20°. EN CASO DE AUSENCIA DEL GERENTE GENERAL: Si se diera el caso de ausencia temporal será la Presidencia la que dispondrá quien ocupará el cargo temporalmente si fuera necesario; si se diera el caso de ausencia definitiva, por cualquier circunstancia, igualmente se propondrá quien ocupará el cargo. En ambos casos se debe elaborar el nombramiento correspondiente con el procedimiento establecido.

ARTICULO 21°. ATRIBUCIONES DE LA GERENCIA GENERAL: Son funciones del Gerente General:

- a) Ser secretario de la Junta Directiva.
- b) Tramitar y resolver los asuntos de su competencia.
- c) Administrar y dirigir la planificación y ejecución de los proyectos y actividades propias de la Empresa.
- d) Nombrar y remover conforme la ley, al personal administrativo, cuya designación no corresponde a la Junta Directiva o al Presidente.
- e) Otorgar mandatos, tanto en personal de la empresa como en persona ajena a ella, cuando el objeto del mismo requiera especialidad alguna.
- f) Emitir órdenes, circulares e instructivos para el buen funcionamiento de la empresa.
- g) Dirigir correspondencia, firmar cheques en forma mancomunada con el Gerente Administrativo-Financiero, documentos de crédito debidamente autorizados y documentos bancarios.

- h) Preparar el informe anual de labores y el proyecto de presupuesto anual.
- i) Atender las relaciones con las autoridades superiores estatales y municipales a fin de coordinar las funciones de la empresa con los Planes de Desarrollo Urbano.
- j) Atender todas las funciones que le asigne la Junta Directiva de la Empresa.

ARTICULO 22°. PATRIMONIO: El patrimonio estará conformado por los bienes que adquiera la Empresa Municipal de Transporte.

ARTICULO 23°. HACIENDA MUNICIPAL: Todos los bienes que constituyan el patrimonio de la Empresa, de cualquier naturaleza y los derechos y acciones, ingresos por impuestos, arbitrios, tasas, contribuciones y multas, seguirán constituyendo parte de la Hacienda Municipal, conforme el artículo 82 del Decreto 58-88 del Congreso de la República, Código Municipal y en consecuencia, gozan de iguales privilegios y garantías que los de propiedad del Estado de Guatemala.

ARTICULO 24°. ADMINISTRACION DE LOS BIENES: La Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia urbana, tiene la libre administración de los bienes y valores de la misma, que ejercerá conforme a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. Para la enajenación, arrendamiento, gravamen, limitación y otras formas de transmisión de la propiedad, se deben observar las disposiciones legales aplicables; previa autorización del Concejo Municipal. (EJE)

ARTICULO 25°. PRESUPUESTO ANUAL: La Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia urbana, elaborará su presupuesto anualmente, de acuerdo a las normas aplicables y con la anticipación necesaria, para que sea aprobado por el Concejo Municipal.

Cada ejercicio presupuestal se iniciará el uno de enero y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año; salvo que la ley disponga otra forma de registro contable. Si por cualquier circunstancia se iniciare un ejercicio sin estar aprobado el presupuesto por el Concejo Municipal, seguirá el del ejercicio anterior, en tanto es aprobado el nuevo.

En caso de registrarse superávit en un ejercicio, previa autorización del Concejo Municipal, deberá reinvertirse en la realización de los fines de la Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia urbana. Por ningún motivo puede ser utilizado con otro fin distinto, parcial o totalmente, aún en forma temporal.

ARTICULO 26°. PROHIBICIONES: Queda prohibido a la Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia urbana, participar en actividades políticas o religiosas, disponer de sus fondos o valores para fines ajenos a su objeto, así como toda actividad vedada por la ley.

ARTICULO 27°. VARIOS: La Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia urbana, debe coordinar sus funciones con los principios, planes y programas de trabajo de la Municipalidad de Guatemala.

La Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia urbana, no debe prestar ningún servicio gratuito a ninguna persona individual o jurídica, cualquiera que sea su carácter.

La Empresa Municipal de Transporte del Municipio de Guatemala y sus áreas de influencia urbana, elaborará los proyectos de reglamentos y ordenanzas que sean necesarios para el cumplimiento de sus fines, los cuales deben ser aprobados por el Concejo Municipal y si son de observancia general, deberá ordenarse su publicación en el Diario Oficial.

La prestación del servicio será regulada por la Empresa Metropolitana Reguladora de Transporte y Tránsito.

ARTICULO 28°. CASOS NO PREVISTOS: Los casos no previstos en este Reglamento, serán resueltos por el Concejo Municipal de la Ciudad de Guatemala.

ARTICULO 29°. RECURSOS: Contra las resoluciones dictadas con la aplicación del presente reglamento, se podrán interponer los recursos establecidos en la Ley de lo Contencioso Administrativo.

ARTICULO 30°. DEROGATORIA: Se derogan todas las disposiciones municipales que se opongan al presente acuerdo.

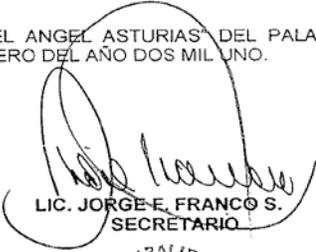
ARTICULO 31°. TRANSITORIO: Autorizar a la Empresa Municipal de Transporte suscribir los convenios necesarios con el Fideicomiso de Transporte –FIDEMUNI- para poder operar las 800 unidades de transporte de su propiedad.

ARTICULO 32°. VIGENCIA: El presente acuerdo entrará en vigor ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN EL SALON DE SESIONES "MIGUEL ANGEL ASTURIAS" DEL PALACIO MUNICIPAL A LOS DIEZ DIAS DEL MES DE ENERO DEL AÑO DOS MIL UNO.


FRITZ GARCIA GALLONT
ALCALDE




LIC. JORGE E. FRANCO S.
SECRETARIO



Anexo 3 Normas Presupuestarias

EL CONCEJO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

CONSIDERANDO:

Que en sesión ordinaria celebrada el veintidós de noviembre de dos mil once, la Junta Directiva de la Empresa Municipal de Transporte de la Ciudad de Guatemala y sus Áreas de Influencia Urbana (EMT), aprobó el proyecto de Presupuesto de Ingresos y Gastos correspondiente al ejercicio fiscal dos mil doce.

CONSIDERANDO:

Que el presupuesto de ingresos comprende los recursos estimados a obtener por el servicio que presta la Empresa Municipal de Transporte de la Ciudad de Guatemala y sus Áreas de Influencia Urbana, los cuales han sido cuantificados razonablemente y en concordancia con la realidad financiera de la misma.

CONSIDERANDO:

Que el presupuesto de gastos ha sido formulado tomando en cuenta la disponibilidad de recursos, a fin de que la Empresa pueda atender sus compromisos financieros y pueda realizar su función básica como lo es la prestación del servicio de transporte público.

POR TANTO:

Con base en lo dispuesto por el Artículo 253 de la Constitución Política de la República, artículo 35 literales e), f) y i), 125, 126, 128, 129, y 133 del Código Municipal, Decreto Número 12-2002 del Congreso de la República, la Ley Orgánica del Presupuesto Decreto 101-97 del Congreso de la República, su Reglamento Acuerdo Gubernativo 240-98 y el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala Acuerdo Ministerial 233-2000 del Ministerio de Finanzas Públicas.

ACUERDA:

ARTICULO 1º: Aprobar el Presupuesto General de Ingresos de la Empresa Municipal de Transporte de la Ciudad de Guatemala y sus Áreas de Influencia Urbana (E.M.T.) para el período comprendido del uno de enero al treinta y uno de diciembre del año dos mil doce, en la cantidad de CUARENTA Y DOS MILLONES, SEISCIENTOS CINCUENTA Y OCHO MIL, SEISCIENTOS OCHENTA Y UN QUETZALES EXACTOS (Q. 42,658,681.00), según la siguiente distribución:

PRESUPUESTO GENERAL DE INGRESOS PARA EL AÑO 2012

Rubro de ingreso			Nombre de Unidad y Rubro de Ingreso	Monto en Quetzales	%
Clase	Sección	Grupo			
11	6	90	Otros multas	3,120,000.00	7.314%
11	9	90	Otros ingresos no tributarios	39,526,081.00	92.657%
14	1	90	Venta de otros bienes	7,800.00	0.018%
15	1	31	Intereses por depósito internos	4,800.00	0.011%
TOTAL DE INGRESOS				42,658,681.00	100.000%

ARTICULO 2º. Aprobar el Presupuesto General de Gastos de la Empresa Municipal de Transporte de la Ciudad de Guatemala y sus Áreas de Influencia Urbana (E.M.T.) para el período comprendido del uno de enero al treinta y uno de diciembre del año dos mil doce, en la cantidad de CUARENTA Y DOS MILLONES, SEISCIENTOS CINCUENTA Y OCHO MIL, SEISCIENTOS OCHENTA Y UN QUETZALES EXACTOS (Q. 42,658,681.00), distribuidos de la siguiente forma:

PRESUPUESTO GENERAL DE GASTOS PARA EL AÑO 2012

Grupo de Gasto	Nombre del Grupo de Gasto	Monto Presupuestado En Quetzales	%
0	SERVICIOS PERSONALES	34,105,860.55	79.951%
1	SERVICIOS NO PERSONALES	3,424,500.00	8.028%
2	MATERIALES Y SUMINISTROS	2,886,720.00	6.767%
3	PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO E INTANGIBLES	378,000.00	0.886%
8	BENEFICIOS SOCIALES	600,000.00	1.407%
9	ASIGNACIONES GLOBALES	1,263,600.45	2.962%
TOTAL DE EGRESOS		42,658,681.00	100.000%

ARTICULO 3º. La ejecución, control y evaluación del presupuesto en forma analítica, será realizada por el Departamento de Contabilidad y Presupuesto y supervisada por la Subgerencia General, la que podrá informar de ello al Concejo Municipal, a más tardar dentro de los treinta (30) días siguientes después de finalizado cada cuatrimestre cuando sea requerido.

En la ejecución del Presupuesto General de Ingresos y Gastos de la Empresa para el año dos mil doce, además de las disposiciones legales vigentes, se observarán las normas siguientes:

NORMAS PRESUPUESTARIAS DEL AÑO 2012

DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS

La ejecución del presupuesto de ingresos se regirá por las disposiciones legales que determinan su creación y administración, en la forma siguiente:

La administración por medio de sus dependencias, además de la ejecución de las funciones generales que tiene a su cargo, deberá realizar una planificación adecuada de los ingresos a percibir durante el período comprendido del uno de enero al treinta y uno de diciembre de dos mil doce, para alcanzar las metas estimadas de cada rubro en la forma siguiente:

Preparar el PLAN ANUAL DE INGRESOS, el cual se desarrollará en el año dos mil doce; para tales propósitos dicho plan integrará los siguientes programas:

- 1) La calendarización mensual de la recaudación de los diferentes ingresos.

- 2) La realización de un programa de control y fiscalización de los ingresos de la Empresa.

Se ordena a la Empresa Municipal de Transporte de la ciudad de Guatemala y sus áreas de Influencia Urbana para que de cumplimiento a la resolución de Concejo Municipal COM-223-09 de fecha doce de febrero de dos mil nueve, en la que se resolvió: reorientar los recursos provenientes del cobro de la tasa por la prestación del servicio de transporte público colectivo urbano, a través del sistema Transmetro, en el sentido de que dicho cobro está a cargo de la Municipalidad de Guatemala, extendiéndose el comprobante de ingreso autorizado por la Contraloría General de Cuentas; así como el posterior traslado de los recursos recaudados por dicho concepto al Fideicomiso de Apoyo a la Planificación Urbana –FAPU- correspondiéndole a la Dirección de Finanzas de la Municipalidad de Guatemala velar por el efectivo cumplimiento de lo acordado en esa sesión y a efectuar las operaciones contable-financieras necesarias; así como el trámite de las modificaciones presupuestarias que se requieren.

DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS

En la ejecución del presupuesto de gastos para el período comprendido del uno de enero al treinta y uno de diciembre de dos mil doce, deberá aplicarse una política estricta de

racionalización del gasto, que conduzca al uso óptimo de los recursos asignados en el presupuesto. Para el efecto, cada unidad aplicará la política de austeridad y los procedimientos de control necesarios que tiendan a racionalizar los gastos minimizando o suprimiendo los que no sean necesarios para la ejecución de sus actividades. Además de las medidas que adopte el Concejo Municipal, se faculta a la Gerencia General de la Empresa, para que a través de la Subgerencia General, disponga en caso necesario, las medidas de restricción y ordenamiento del gasto que sean pertinentes, en concordancia con la ejecución del presupuesto de gastos. Además de las disposiciones legales ordinarias, se observarán las normas siguientes:

I

Las Direcciones y Departamentos son responsables de la ejecución del presupuesto de gastos que les fue asignado, llevando para ello el registro y control de sus asignaciones y de sus requerimientos, evitando de esta manera el sobregiro en los renglones asignados y la duplicidad del gasto.

II

El Departamento de Contabilidad y Presupuesto queda obligado a la distribución, registro y control de las asignaciones a nivel de renglón, de los gastos que efectúa cada dependencia, hasta por el monto aprobado en este presupuesto.

III

Cuando los trabajos a ejecutar requieran la suscripción de contrato, se procederá a realizar las actividades administrativas conforme a la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

IV

Las personas contratadas por la Empresa, desempeñarán las funciones que correspondan, acorde a su contrato, en la dependencia administrativa donde los mismos se encuentren presupuestados. Es responsabilidad de la Gerencia General y de la Subgerencia General el cumplimiento de esta disposición. A partir del año fiscal dos mil doce, los conductores del sistema de transporte masivo de pasajeros denominado Transmetro, quedarán incluidos dentro del presupuesto de gasto de la Empresa Municipal de Transporte de la Ciudad de Guatemala y sus Áreas de Influencia Urbana EMT, para el efecto, la Municipalidad de Guatemala, por medio de la Dirección Financiera, trasladará los fondos a la EMT para cubrir las necesidades financieras que le sean requeridos.

V

Las dependencias autorizadoras y pagadoras de gastos presupuestarios, deben promover cualquier acción tendiente a retener el pago de una o varias remuneraciones, cuando el prestador del servicio, tenga deudas pendientes con la Empresa, por concepto de honorarios o cualesquiera otra clase de cobros. Los honorarios retenidos, deberán cubrirse inmediatamente

después que el adeudo haya sido cancelado o firmado el correspondiente compromiso de pago.

Para el efecto, se autoriza al Gerente General a fin que, conforme a su criterio y sin perjuicio de los intereses de la Empresa, acepte y formalice por escrito que el o los adeudos se cancelen en abonos mensuales y/o parciales, los que deben descontarse del respectivo pago.

VI

No se aprobarán operaciones presupuestarias destinadas a asignar recursos para implementar reorganizaciones de dependencias, salvo que previamente los servicios hayan sido clasificados como prioritarios y la reorganización se encuentre enmarcada dentro de las políticas de austeridad y racionalización del gasto, previsión financiera, ordenamiento presupuestario y reforma administrativa, adoptadas por la Junta Directiva de la Empresa. Presupuestariamente, las reorganizaciones se entienden como la redistribución de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presente ejercicio, con el objeto de dinamizar la ejecución de los programas y la efectiva consecución de los objetivos de la entidad.

VII

Las dependencias de la Empresa que para la ejecución de sus labores requieran bienes o servicios personales, no personales y de suministro que sean producidos por empresas estatales, deberán adquirirlos en éstas, aplicando el Artículo 2º del Decreto Número 57-92 del Congreso de la República (Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento), salvo que dichas empresas manifiesten por escrito que no tienen capacidad para proporcionar en todo o en parte los productos o servicios.

VIII

En las especificaciones para cotización de maquinaria y equipo, así como en las bases para su cotización o licitación según sea el caso, deberá exigirse como requisito para adquirirlos, que se garantice la existencia de repuestos en la cantidad y calidad necesarias y que provean los manuales en español para guía de operaciones y mantenimiento correspondiente.

IX

Los gastos comprometidos y no devengados al 31 de diciembre previo análisis de su situación podrán trasladarse al ejercicio siguiente imputándose a los créditos disponibles de cada unidad ejecutora. Los gastos devengados no pagados a esa fecha, se cancelarán durante el año siguiente con cargo a las disponibilidades de fondos existentes para cada unidad ejecutora.

X

La Administración de la Empresa, dentro de los treinta días siguientes de finalizado cada cuatrimestre procurará remitir al Concejo Municipal un Informe de su gestión que contendrá como mínimo lo siguiente:

- a) La ejecución presupuestaria de los ingresos por rubro, comparándolos con lo programado.
- b) La ejecución presupuestaria del gasto por renglón presupuestario, comparándolos con lo programado.
- c) Los resultados económicos y financieros del período; y,
- d) Análisis y justificaciones de las principales variaciones.

XI

A las solicitudes de traslado de asignaciones presupuestarias se les dará trámite si se ajustan a los preceptos de la Ley Orgánica del Presupuesto, siempre que las dependencias interesadas propongan las partidas de las que se tomarán los recursos; cuando dichas partidas correspondan a otra dependencia, se deberá contar con la anuencia del Jefe de la Unidad ejecutora afectada. Las transferencias presupuestarias hasta por CUATROCIENTOS MIL QUETZALES EXACTOS (Q.400,000.00), deberán ser aprobadas por el Departamento de Contabilidad y Presupuesto, la Subgerencia General y la Gerencia General.

XII

De conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento (Decreto Número 101-97 del Congreso de la República), las modificaciones presupuestarias cuando excedan de cuatrocientos mil quetzales (Q 400,000.00), deberán ser aprobadas primeramente por la Junta Directiva y luego por el Concejo Municipal.

XIII

El presupuesto podrá ser ampliado durante el ejercicio fiscal 2012, cuando la Empresa obtenga ingresos extraordinarios provenientes de un incremento de ingresos, de transferencias del Gobierno Central y otros.

XIV

La administración de la Empresa, a más tardar el treinta y uno de marzo del dos mil doce, deberá presentar al Concejo Municipal, la liquidación de su respectivo presupuesto y los estados financieros correspondientes. La liquidación debe contener los estados y cuadros siguientes:

Estado de Ejecución Presupuestaria:

- 1) Liquidación del Presupuesto de Ingresos y
- 2) Liquidación del Presupuesto de Gastos

ARTICULO 4º. Se faculta a la Subgerencia General, para que programe analíticamente, la

estimación de ingresos que establece este acuerdo.

ARTICULO 5º. Las dependencias quedan obligadas a la observancia de lo dispuesto en estas normas, para la ejecución de sus respectivos presupuestos durante el período comprendido del uno de enero al treinta y uno de diciembre del año dos mil doce.

ARTICULO 6º. El presente Acuerdo entra en vigencia a partir del uno de enero del año dos mil doce y concluirá el treinta y uno de diciembre del mismo año.

Dado en el salón de sesiones “Miguel Ángel Asturias” del Palacio Municipal a los doce días del mes de diciembre del año dos mil once.

ALVARO ARZU

ALCALDE

**LIC. HECTOR ADOLFO CIFUENTES
MENDOZA**

SECRETARIO MUNICIPAL

Anexo 4 Cuestionarios de Control Interno

Cuestionario realizado al Jefe de Contabilidad, Encargados de Presupuesto, al Auditor y al Encargado del Área Financiera.

Se le realizarán las siguientes preguntas, puede responderlas despacio, con el cuidado de proporcionar la información los más veraz posible.

1- ¿Conoce Usted las normativas presupuestarias de la Empresa Municipal de Transporte?

Si ____ No ____

¿Por qué?: _____

2- ¿Cuenta la Empresa Municipal de Transporte con un instructivo para realizar la Programación Presupuestaria?

Si ____ No ____

¿Por qué?: _____

3- ¿Existe inducción de parte del Departamento de Presupuesto para la realización de la Programación?

Si ____ No ____

¿Por qué?: _____

4- ¿Cuentan con una planificación acorde a los objetivos y metas para la realización de la programación cuatrimestral?

Si ____ No ____

¿Por qué?: _____

5- De acuerdo a su experiencia describa 3 procesos para la realización de la programación financiera.

6- ¿Considera que es necesaria la sistematización de los procesos de programación y ejecución financiera?

Si ____ No ____

¿Por qué?: _____

7- ¿Con qué normas se rige la realización de la programación financiera (leyes, manuales, procesos, etc.)?

CUESTIONARIO PARA OBTENER INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

1. GENERALIDADES:
 01. ¿Tiene la empresa un organigrama o esquema de organización?
 02. ¿Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración están delimitadas por los estatutos?
 03. ¿Los deberes del contador general están separados de los de las personas encargadas del manejo de fondos, inversiones, etc.?
 04. Están bajo la vigilancia y supervisión de los jefes de contabilidad los empleados de este departamento y los libros y registros contables en toda oficina o dependencia de la empresa?
 05. ¿Tiene la empresa un manual de procedimientos contables?
 06. Todos los comprobantes, informes y estados financieros son revisados y aprobados por departamentos e individuos distintos de aquellos que han intervenido en su preparación?
 07. ¿Están debidamente aprobados los asientos de diario por un funcionario o empleado responsable?
 08. Utiliza la empresa para efectos de control:
 - ¿Informes que comparen los presupuestos con los gastos realizados?
 09. Los funcionarios y empleados que tienen atribuciones para revisar aprobaciones previas, están provistos de:
 - ¿Modelos de las firmas de las personas autorizadas para tal efecto?
 - ¿Instrucciones sobre la clase de operaciones que pueden ser aprobados previamente, límite y monto de las mismas?.
 10. ¿Tiene la empresa un departamento de auditoría interna que opere en forma autónoma?
 11. ¿Si lo tiene a quien rinde los informes?
 12. ¿contiene el informe de auditoría interna:
 - ¿Conclusiones sobre la revisión?
 - ¿Salvedades a las cuentas, cuando sean necesarias?
 - Sugerencias sobre las mejoras en los métodos de control interno?
 13. Con respecto a los informes de auditoría interna:
 - ¿Son revisados por funcionarios superiores?
 - Se toman las medidas necesarias para corregir las diferencias?
 14. ¿Toman como regularidad sus vacaciones los cajeros, almacenistas y demás empleados en puesto de confianza y sus deberes son asumidos por otros empleados:
 15. Con referencia a las conexiones de los funcionarios y los empleados:
 - ¿Carecen éstos de conexiones con otras organizaciones mercantiles con las cuales la empresa negocia?
- En caso contrario, menciones cuáles empleados y con que empresas tienen conexiones?

- Existe un procedimiento que prohíbe emplear dos o más funcionarios que desempeñen labores principalmente de contabilidad y caja, que tengan algún grado de parentesco o consanguinidad?
- 16. ¿Los funcionarios que manejen fondo o valores están respaldados con pólizas de seguros de manejo y cumplimiento u otra clase de garantía?
- 17. ¿Existe un empleado competente encargado de todo lo relacionado con seguros?

Sección discutida con (nombre y puesto).....

Sección preparada por: Fecha:.....

INVENTARIOS

CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

1. REGISTROS:
 01. ¿El departamento de contabilidad mantiene registros de inventarios permanentes?
 02. Muestran estos registros:
 - a. ¿Cantidades?
 - b. ¿Localización de las existencias?
 - c. ¿Mínimo?
 - d. ¿Máximo?
 - e. ¿Costo Unitario?
 - f. ¿Valor total en pesos?
 03. ¿Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo físico al menos una vez al año?
 04. ¿Se deja constancia de los conteos de los conteos físicos llevados a cabo?
 05. ¿Si quienes manejan los registros permanentes de inventarios no pertenecen al departamento de contabilidad, ante quien se responsabilizan?
 06. ¿Si la empresa ha adoptado de cargar directamente a gastos, ciertas partidas por materiales y suministros, ha establecido también un sistema de control tal como control presupuestal de gastos?
 07. En cuanto a las órdenes de entrega:
 1. ¿Las entregas se hacen únicamente con base en órdenes debidamente autorizadas?
 2. ¿Asegura el sistema, bien sea por medio de pre numeración o de otro modo, que todas las ordenes sean registradas?
 3. ¿Los procedimientos adoptados proporcionan seguridad contra la alteración de tales órdenes por personas que tengan acceso a las existencias?
2. CONTROL DE EXISTENCIAS E INVENTARIO FÍSICO:
 1. ¿Los almacenistas son responsables de todas las existencias?
Específicamente aquellas que no están bajo su control.
 2. ¿Los almacenistas y sus asistentes son los únicos que tienen acceso a las existencias?
Específicamente las excepciones.
 3. ¿Se toman inventarios físicos por lo menos una vez al año?
Específicamente las excepciones.
 4. El inventario físico es supervisado por personas independientes de
 1. Almacenistas
 2. Responsables de llevar los registros de inventarios permanentes
 5. ¿Se preparan instrucciones escritas como guía para aquellos empleados que llevan a cabo los inventarios físicos?

6. ¿Las tarjetas o planillas del inventario físico son revisadas y controladas en forma tal que no se omitan o altere ninguna en las planillas finales del inventario?
7. ¿Se investigan inmediatamente las diferencias entre los registros permanentes y el resultado del inventario físico?
¿Quién las investigan?
8. Los ajustes a los registros de inventario permanente provenientes de inventarios físicos, son aprobados por escrito por un empleado que no tenga intervención alguna en:
 1. ¿Almacenamiento?
 2. ¿Manejo de registro de existencia?
 3. ¿Compra de mercancías?
9. Las oficinas y dependencias de la empresa se encuentran rodeadas de sistemas apropiados de protección tales como cercas, celadores, guardias, etc.?
10. ¿Tales celadores o guardias son responsables de que nada salga de la planta sin la debida autorización?
11. Respecto a los materiales o mercancías en poder de otros depósitos, consignatarios, proveedores, clientes, etc.
 1. ¿Se lleva un registro apropiado de tales artículos?
 2. ¿Periódicamente obtiene la empresa confirmaciones de dichas existencias?

Sección discutida con (nombre y puesto).....

Sección preparada por: Fecha:.....

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

Anexe hojas adicionales para ampliar cuando se requieran.

1. Adiciones:
 - 0.1. Los procedimientos de la empresa requieren que un funcionario o un comité de compras autorice previamente los desembolsos por concepto de:
 1. ¿Adiciones de activos fijos?
 2. ¿Reparaciones y mantenimiento?
 - 0.2. Se comparan los gastos reales con los autorizados y, en caso de que aquellos se hayan excedido, se obtienen autorizaciones adicionales?
 - 0.3. ¿Los procedimientos de la empresa permiten establecer si los artículos han sido recibidos y los servicios prestados?
 - 0.4. ¿Si los trabajos de construcción son efectuados por contratistas o sub-contratistas el personal de la empresa tiene autorizados para revisar sus registros de costos y comprobantes de respaldo
 - 0.5. Tiene la empresa normas adecuadas para diferenciar las adiciones de activos fijos de los gastos tales decisiones y por quien.
 - 0.6. ¿Revisa la compañía periódicamente la cuenta de construcciones en proceso, para evitar que a esta cuenta se lleven cargos por concepto de reparaciones y mantenimiento?
2. DISPOSICIONES, RETIROS, ETC.:
 - 0.1 ¿Los procedimientos de la empresa requieren que se produzca a una autorización escrita para la venta, retiro y desmantelamiento de activos fijos?
 - 0.2 ¿Se envía una copia de tal autorización directamente al departamento de contabilidad por la persona que la aprueba?
 - 0.3 ¿Las autorizaciones para adquisición de elementos nuevos indican las unidades que van a ser remplazadas?
 - 0.4 ¿Los Créditos a las cuentas del activo fijo se basan en la información contenida en tales autorizaciones?
 - 0.5 En cuanto a la venta de elementos retirados ¿se ofrece estos al público por medio de avisos en los periódicos?
 - 0.6 ¿Recibe la empresa varias ofertas por escrito para aquellos elementos que ofrece en venta?
- 0.7 Existen procedimientos que garanticen la oportuna información y el registro apropiado a la venta o disposición de artículos retirados o desmantelados, como por ejemplo:
 1. ¿Ordenes de despacho?

- 2. ¿Facturación basada en órdenes de despacho?
- 3. ¿Otros?

3. REGISTROS DE ACTIVOS FIJOS

- 0.1 ¿Las cuentas de activos fijos están respaldadas por registros auxiliares adecuados?
- 0.2 Tales registros son manejados por personas distintas de aquellas responsables de las propiedades?
- 0.3 ¿Se cuadran con las cuentas de control en el mayor general, por los menos una vez al año?
- 0.4 ¿Periódicamente se toman inventarios físicos de los activos fijos bajo la supervisión de empleados no responsables por su custodia ni por su registro contable?
- 0.5 ¿Se informa al gerente las diferencias que se presenten entre el inventario físico, y los registros auxiliares?
- 0.6 Respecto a herramientas pequeñas:
 - 1. ¿Se hallan bien guardadas y bajo la custodia de unas personas responsables?
 - 2. ¿Se entregan únicamente mediante órdenes de entrega debidamente aprobadas?

4. Preguntas adicionales:

Sección discutida con (nombre y puesto).....

Sección preparada por: Fecha:.....

CUENTAS POR PAGAR COMPRAS Y GASTOS

CUESTIONARIO PARA LA REVISION Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

Anexe hojas adicionales para ampliar las respuestas cuando se requieran:

A. COMPRAS

1. Las funciones del encargado de compras se encuentran separadas de los departamentos de:
 - 1.1 ¿Contabilidad?
 - 1.2 ¿Recibo?
 - 1.3 ¿Despacho?
2. Las adquisiciones deben hacerse siempre mediante órdenes de compra y con base en cotizaciones?
En caso afirmativo, cuantas cotizaciones se requieren?
3. ¿Quiénes están autorizados para firmar las órdenes de compra?
Nombre_____ Cargo_____
4. Compara el departamento de contabilidad:
 - 4.1 Los precios y condiciones de la factura contra las órdenes de compras?
 - 4.1 Las cantidades facturadas contra las órdenes de compra?
 - 4.3 Se revisan los cálculos en las facturas?
5. El departamento de contabilidad registra y controla las entregas parciales?
6. Se revisan periódicamente los precios de compra por un empleado que no tenga conexión alguna con compras, para cerciorarse de que tales precios son los más convenientes para la empresa?

B. RECIBO:

1. Están las funciones del departamento de recibo separadas de:
 - 1.1 ¿Contabilidad?
 - 2.1 ¿Recibo?
 - 3.1 ¿Despacho?
2. El departamento de recibo prepara informe de los artículos recibidos y conserva una copia de tales informes?
3. Una copia del informe de recibo se envía directamente al departamento de contabilidad?
4. El departamento de contabilidad compara este informe con las facturas?

- 5 Se efectúa un conteo efectivo de los artículos recibidos, sin que la persona que los lleva a cabo sepa de antemano las cantidades respectivas?
- 6 Los procedimientos garantizan que se carguen a los clientes y empleados aquellas mercancías compradas para serles enviadas directamente.
- 7 Cuando ocurren pérdidas o daños en los materiales, se produce, inmediatamente el reclamo contra los aseguradores o transportadores?
- 8 Las devoluciones sobre compras se manejan a través del departamento de despacho?
- 9 Tales devoluciones se comparan contra las respectivas notas de crédito del vendedor.

C. FLETES

- 1 Los procedimientos aseguran el reembolso de:
 - 1.1 Fletes pagados sobre compras, cuyos fletes sean a cargo del vendedor?
 - 2.1 Fletes pagados por cuenta de clientes?
- 2 Las cuentas de fletes son revisadas por un empleado familiarizado con las tarifas?
- 3 Existe un procedimiento que prevenga el doble pago de fletes, tal como anotar el número de guía en la factura o adjuntar copia de la guía?
- 4 Los procedimientos de la compañía permiten establecer que los cargos por fletes y transporte se hagan en pago de servicios realmente prestados?

D. DISTRIBUCION Y REGISTRO DE CARGOS

- 1 La distribución de cargos es revisada por una persona responsable distinta de quien la hizo?
- 2 Se preparan regularmente balances de prueba de registro de comprobantes o auxiliar de cuentas por pagar?
- 3 ¿Se reconcilian los balances de prueba contra la cuenta de control en el mayor general, por un empleado distinto del encargado de manejar las cuentas por pagar?
- 4 Un empleado distinto del que lleva las cuentas por pagar comprueba los totales de la relación y compara las partidas individuales contra los registros respectivos?

E. OTROS GASTOS

1. Las facturas que no sean por materiales o mercancías, por ejemplo: propaganda, honorarios, arrendamientos, gastos de viaje, etc., son aprobados antes de su pago por los respectivos jefes de departamento?
- 2 Se revisan tales facturas en cuanto a su necesidad y corrección y son aprobadas por un empleado o departamento distinto de aquel en que se haya originado?
- 3 Las cuentas por propaganda se comprueban periódicamente contra los avisos y/o propagandas y las tarifas se comparan contra cotizaciones, etc.?

- 4 Se comparan los cargos por concepto de propaganda contra los presupuestos y se obtienen explicaciones satisfactorias cuando se observan diferencias apreciables?
- 5 Tienen la empresa procedimientos satisfactorios para la aprobación de reembolsos por concepto de gastos de viaje y otros similares?
- 6 Se ha designado a un empleado par llevar un registro de pagos periódicos, tales como arrendamiento, servicios, honorarios, etc. y el mismo los aprueba para prevenir que se omita su pago o que se paguen dos veces?
- 7 Tal empleado tiene la información necesaria para la aprobación de dichos pagos?
- 8 Existe una máquina porteadora de correo?
- 9 Si no existe, se controlan los portes adecuadamente?

F. APROBACION Y PAGO

- 1 Un empleado que no intervenga en su preparación o aprobación, revisa las facturas o comprobantes teniendo en cuenta que los documentos que las respaldan estén completos?
- 2 Las facturas o documentos de soportes se suministran completos al encargado de firmar cheques y este los revisa antes de firmar?
- 3 Si se recibe una factura de un proveedor con quien no se haya negociado anteriormente, se toman las medidas para asegurarse que tal proveedor no es ficticio?
- 4 Se cancelan satisfactoriamente las facturas y demás documentos de soporte al tiempo de efectuar el pago, por o en presencia de quien firma el cheque?
- 5 Se entregan los cheques firmados directamente a una persona distinta de quien los haya solicitado, preparado o registrado?

Sección discutida con (nombre y puesto).....

Sección preparada por: Fecha:.....

NOMINA DE SALARIOS, LIQUIDACION Y PAGO DE PRESTACIONES SOCIALES

CUESTIONARIO PARA LA REVISION Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

Anexe hojas adicionales para ampliar las respuestas cuando se requieran,

A. REGISTRO DE PERSONAL:

1. El archivo individual de cada trabajador contiene:
 - 1.1) ¿Fecha de entrada?
 - 1.2) ¿Cambios, aumentos, oct. Debidamente aprobados?
 - 1.3) ¿Bases del sueldo o jornal?
 - 1.4) ¿Pagos parciales de cesantías y autorizaciones de la oficina de trabajo?
 - 1.5) ¿Autorizaciones para el descuento del salario?
 - 1.6) ¿Acumulación de pagos de salarios y prestaciones de cada trabajador?
 - 1.7) ¿Contrato de trabajo?
 - 1.8) ¿Examen medico de ingreso y evidencia de la renuencia a que hubiere lugar?
 - 1.9) ¿Aviso al I.S.S. para efectos de la inscripción del trabajador?
 - 1.10.) Investigaciones efectuadas para la contratación del trabajador?
 - 1.11.) ¿Informaciones necesarias para dar cumplimiento a las disposiciones relativas a la retención de impuestos sobre salarios pagados?
 - 1.12.) ¿Otras informaciones para cumplir disposiciones legales?
2. En caso afirmativo, se guardan estos archivos en forma tal que no tengan acceso a ellos personas que:
 - 2.1) ¿Preparen la nómina?
 - 2.2) ¿Las aprueben?
 - 2.3) ¿O hagan su pago?
3. Se ha establecido que todas las autorizaciones, especialmente avisos de despido o retiro de empleados sean notificados prontamente al departamento de liquidación de nómina?

B. REGISTROS DE TIEMPO:

1. Los registros de tiempo u otras informaciones que sirvan de base para la preparación de las nóminas, son preparadas y llevadas independientemente de quienes intervienen en la elaboración de las mismas?
2. Los tiquetes por trabajo o destajo, tarjetas de tiempo, informes de producción, etc., sobre las cuales se basa el pago, son aprobados por un capataz o jefe de departamento que intervenga en:
 - 2.1) ¿Preparación de las nóminas?
 - 2.2) ¿El pago?

3. Las horas extras y otras bonificaciones especiales son aprobadas por empleados que supervisan las actividades pero que no:
 - 3.1) ¿Prepare las nóminas?
 - 3.2) ¿Ni hacen el pago?

C. PREPARACION Y COMPROBACION DE LAS NOMINAS:

1. Las personas que preparen la nómina y liquidan las prestaciones sociales, tienen funciones independientes de la contratación o despido del personal?
2. Dichas personas son independientes de las que efectúan la distribución contable de la nómina y las liquidaciones de prestaciones sociales?
3. Se revisa la nómina y la liquidación de prestaciones sociales por empleados que no intervienen en su:
 - 3.1) ¿Preparación?
 - 3.2) ¿Autorización?
 - 3.3) ¿Pagos?
4. La nómina y las liquidaciones de prestaciones sociales son aprobadas por un empleado responsable?
5. Cuando sea práctico, como en el caso de empleados fijos, los totales de la nómina corriente se reconcilian con la nóminas anteriores indicando los cambios?
6. La distribución contable de la nómina y las liquidaciones de prestaciones sociales son revisadas por alguien distinto del departamento de liquidación de nómina?

4. PAGOS DE NOMINA Y PRESTACIONES SOCIALES

1. El pago, bien en cheque o en efectivo, es hecho por empleados que:
 - 1.1) ¿No intervienen y no controlan la preparación de las nóminas?
 - 1.2) ¿No son responsables por la contratación o despido del personal?
 - 1.3) ¿No intervienen y no controlan las liquidaciones de prestaciones sociales?
 - 1.4) ¿No aprueban los informes de tiempo?
2. La cuenta bancaria de sueldos y liquidación de prestaciones sociales es reconciliada regularmente por un empleado que no tenga conexión alguna con la:
 - 2.1) ¿Preparación de la nómina?
 - 2.2) ¿Entrega de cheque?
3. Se comparan los endosos, al menos selectivamente, con las firmas de los empleados en el archivo?

4. Cuando el pago se hace en efectivo, se obtienen recibos?
5. Si es así, se comparan tales recibos con las firmas que aparecen en el archivo, por alguien independiente del departamento de liquidación de nóminas?
6. Se devuelven al cajero o a un departamento distinto del departamento de nóminas, los salarios o jornales y liquidaciones de prestaciones sociales no reclamados?
7. El empleado que efectúa el pago informa directamente a la contabilidad aquellos sueldos o jornales y prestaciones sociales no reclamadas?
8. Se pagan tales salarios y prestaciones sociales no reclamados en una fecha posterior con base en:
 - 8.1) ¿La presentación de evidencia apropiada sobre el empleo?
 - 8.2) ¿Aprobación por un empleado que no sea responsable de la preparación de la nómina o del informe de tiempo?
9. Preguntas adicionales:

Sección discutida con (nombre y puesto).....
Sección preparada por: Fecha:.....

Anexo 5 Matriz FODA EMT

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Única empresa de transporte con unidades de transporte masivo; -El 80% de la circulación de las unidades se realiza en vía exclusiva minimizando el riesgo de accidentes; -Prestadora del servicio en forma exclusiva en el eje sur y corredor central; -Atención personalizada a los clientes; -Sistema de seguridad en todas las estaciones; -Cumplimiento de horarios en la prestación del servicio. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se desconoce la misión y visión de la empresa en todos los niveles; -Unidades con más de 15 años de prestar el servicio y con alto grado de desperfectos mecánicos; -Carencia de manuales y procedimientos en las compras y contrataciones; -No se tiene un control sobre las ejecuciones presupuestarias para la operación y control de todo el sistema. -Altos costos de operación por insumos importados.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El servicio ha sido aceptado por los usuarios y es solicitado en otros sectores de la ciudad; -El nivel de seguridad y la disminución de la criminalidad contra conductores debe ser aprovechado por las autoridades del Gobiernos Central para expandir proyectos similares -Derivado del buen servicio y aceptación que el sistema tiene actualmente, se debe realizar un ajuste tarifario para cubrir costos de operación. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tomar decisiones equivocadas o tardías al no contar con la herramienta presupuestaria adecuada; -El incremento en el precio del combustible repercute considerablemente en la operación del sistema. -El sistema prepago tiene poco uso y es administrado por un tercero.