

2100.-

B. Upuna - I - 11, 096-2009 - C.2

PE-ELI-72
R175
C.2

**Elementos que integran el "Manual de procedimientos y Manual de funciones" para la
unidad de tesorería en la Municipalidad de Pachalum, Quiché.**

Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Guillerma del Rosario Ramos Soberanis

Lic. Luis Fernando Tepé

Tutor

Licda. Gloria Azucena Quinteros Figueros

Revisora

Quiché, abril de 2009



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc. Alba Araceli Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Araceli Rodríguez de González
Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. María Elena Aguilar
Coordinadora

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

**Licda. Ingrid Arroyo de Núñez
Examinador**

**Licda. Lucrecia Cardoza Bermúdez
Examinador**

**Licda. María Amparo Osorio Chiguichón
Examinador**

**Lic. Luis Fernando Tepé
Tutor**

**Licda. Gloria Azucena Quinteros Figueros
Revisora**



Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.0014-2009-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,

GUATEMALA, 21 DE ABRIL DEL 2009

De acuerdo al dictamen rendido por el licenciado Luis Tepé, tutor y licenciada Gloria Quinteros, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto PED titulada "ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL DE FUNCIONES" PARA LA UNIDAD DE TESORERÍA EN LA MUNICIPALIDAD DE PACHALUM, QUICHÉ". Presentada por la estudiante Guillerma del Rosario Ramos Soberanis, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00030, de fecha 13 de diciembre del 2008; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

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



Nombre completo: Lic. Luis Fernando Tepé Nimatuj
Título: Licenciado en Administración de Sistemas de Información

Dirección: 6ª. Calle casa 43, Residenciales del Valle, Villa Canales
No. Teléfono Of. 6635-8181 ext 8140
No. Teléfono Cel. 4211-3998
No. De Fax 6635-8181 ext. 8140
E-Mail: lftepe@uahoo.com.mx

Guatemala, julio 29 del 2008

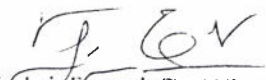
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría a la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL DE FUNCIONES” PARA LA UNIDAD DE TESORERÍA EN LA MUNICIPALIDAD DE PACHALUM, QUICHÉ”** realizado por Guillerma del Rosario Ramos Soberanis, estudiante de la carrera de Administración de empresas: 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 Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de **OCHENTA Y DOS (82)**.

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


Lic. Luis Fernando Tepé Nimatuj
Tutor

Gloria Azucena Quinteros Figueros

Licenciada en Administración Educativa

Dirección 16 calle 40-24 zona 5, Colonia Jardines de la Asunción, Sur.

No. De teléfono oficina 2334-9226

No. De teléfono celular 5741-7132

E-mail azucenaquinteros@yahoo.com.mx

Guatemala, 27 de septiembre de 2008

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad


Estimados Señores:

Con relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: "ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL DE FUNCIONES" PARA LA UNIDAD DE TESORERIA EN LA MUNICIPALIDAD DE PACHALUM, QUICHÉ", elaborado por Guillerma del Rosario Ramos Soberanis, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. He procedido a la revisión del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado.

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

Atentamente,


Licda. Gloria Azucena Quinteros Figueros
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 132.2009

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **Ramos Soberanis, Guillerma del Rosario**, con carné No. 0703849 aprobó el Examen Técnico Profesional con 79 puntos, de la Licenciatura en Administración de Empresas del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, el día 13 del mes de diciembre del año 2008-.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 13 días del mes de abril de 2009.

Atentamente,

Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Brenda Pérez.
CC. Archivo

Contenido

Resumen	01
Introducción	02
Capítulo 1	
1. Planteamiento del problema	04
1.1. Pregunta de investigación	06
1.2. Objetivos	06
1.2.1. General	06
1.2.2. Específicos	06
1.3. Alcances	07
1.3.1. Límites	07
1.4. Aportes	07
1.4.1. Para Guatemala	08
1.4.2. Para la Municipalidad	08
1.4.3. Para la Universidad	08
Capítulo 2	
2. Metodología aplicada a la práctica	09
2.1. Sujeto de investigación	09
2.2. Instrumentos	09
2.3. Procedimientos	10
Capítulo 3	
3. Presentación y análisis de resultados	11
3.1. Procedimientos actuales	12

3.2.	Gráficas en % de tiempo	15
3.3.	Representación gráfica en tareas	22

Capítulo 4

4.1.	Exposición y discusión	27
------	------------------------	----

Capítulo 5

5.1.	Propuesta	29
5.2.	Utilidad	29
5.3.	Plan para dar a conocer los manuales	30
5.4.	Responsable	31
5.5.	Personas que Asistirán	32
5.6.	Presupuesto del programa de Adiestramiento	33
	Conclusiones	34
	Marco Teórico	35
	Referencias	38
	Anexos	40

Resumen

La presente investigación permitió conocer la problemática que existe en el desarrollo y comportamiento de los puestos de la unidad de tesorería, se identificó que el mayor problema radica en el desconocimiento de funciones de los empleados con los que debe cumplir la unidad Administrativa Financiera Integrada Municipal - AFIM.-

Con el objeto de mejorar y corregir los inconvenientes localizados en la unidad –AFIM- se planteó al Concejo Municipal, Alcalde y Director de la AFIM implementar instrumentos que perfeccionen el servicio que presta la institución, por medio de un manual de procedimientos y funciones, y darlo a conocer a través de un programa de: adiestramiento al empleado municipal, con el propósito de aumentar la productividad y el desempeño individual.

Realizada la metodología de la investigación, se determinó que el programa de adiestramiento, es la fase más corta en tiempo y de menos inversión para dar a conocer los manuales a los empleados de la unidad de Tesorería.

Según las funciones graficadas en los resultados de la investigación, se logro identificar que las funciones generales son desconocidas por los empleados, de la unidad administrativa integrada municipal –AFIM-.

Los procedimientos graficados en la investigación se identifico que los procedimientos de las funciones especificas si las desarrollan con procedimientos erróneos.

Se implemento los manuales como una herramienta de especialización para los empleados y que indiquen la forma correcta de realizar los procedimientos y función dentro de la unidad administrativa financiera integrada municipal –AFIM-

Introducción

El municipio de Pachalum se independizó de Joyabaj, Quiché, el 8 de julio de 1986, por Acuerdo Gubernativo 377-86, tiene dos décadas de existencia. Origen del nombre Pachalum, tiene dos versiones: una, que significa "el lugar de los chalunes" y procede de los vocablos quichés PA - prefijo locativo- y CHALUM -nombre de un árbol conocido también como cujinal, cuje o cuxin. La otra, indica que viene de la palabra PACHA--PACHECA que significa esgrima, y CHALUM, que es el nombre del árbol bajo cuya sombra se practicaba ese deporte.

La falta de organización en el crecimiento económico, hizo crecer a la municipalidad de Pachalum, e implementar más empleados para mejorar la productividad, rentabilidad y desempeño, con procedimientos y funciones que el funcionario no conoce.

En el año 2006 se convirtió un puesto de tesorería en lo que hoy es, Unidad Administrativa Financiera Integrada Municipal de la AFIM, legalizada en el artículo 97- 98 del Código Municipal decreto 12-2002.

La presente investigación fue de tipo descriptivo, se dio a conocer la localización y delimitación municipal, división política administrativa, información de población, su división territorial, primero se realizó la evaluación integral, y durante el diagnóstico se realizaron dos análisis FODA uno general de la institución, y el otro específico de la unidad de tesorería, donde se detectaron fortalezas y debilidades, tanto generales como específicas de la institución.

En la entrevista no estructurada se detallan las funciones que conocen y realizan, los funcionarios de la unidad AFIM; y el cuestionario muestra el porcentaje alcanzado en la realización de tareas y procesos sin terminar, identificando la problemática del proceso administrativo.

La falta de control administrativo, en la unidad de tesorería, dieron como resultado tareas sin cumplir, mala organización en la distribución de funciones, pérdida de tiempo del empleado,

dando como resultado, procesos de larga espera, usuarios insatisfechos, el consejo y alcalde en búsqueda de información para la aprobación de proyectos.

Con la necesidad de orientar, organizar, planificar y controlar y adiestrar a los empleados de la unidad de tesorería, se elaboraron dos manuales de: procedimientos y funciones; con el fin de ser utilizados en la unidad –AFIM-, de la Municipalidad de Pachalum.

Capítulo I

1. Planteamiento del problema

La Municipalidad de Pachalum, Quiché, desde el año de 1986, cumple con su objetivo primordial al realizar obras de beneficio social por medio de la Corporación Municipal, su órgano rector. Los ingresos financieros que maneja la institución provienen de diferentes cuentas y están mencionadas en el artículo 100 del Código Municipal.

- Ingresos propios o sea de recaudación local
- Transferencias Gubernamentales
- Los ingresos provenientes de préstamos y empréstitos (*)
- Rentas
- Los fondos sociales
- Donaciones de la cooperación internacional
- Donaciones del sector privado
- Impuesto Único Sobre Inmuebles IUSI

El Código Municipal vigente, Decreto No. 12-2002, indica en el artículo 34, que el: “Concejo Municipal, le corresponde con exclusividad emitir su propio reglamento de organización y funcionamiento y, ordenanzas para sus oficinas, y reglamento de personal y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración”.

Para cumplir con este propósito, el Código Municipal, en el artículo 97, establece que las municipalidades, para efectos de integrarse al proceso de administración y consolidación financiera del sector público, deberá incorporarse a una estructura administrativa; Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal –AFIM-.

(*) Término usado en el área del gobierno, ingresos tributarios y administración presupuestaria. Son las aportaciones, ayudas y subsidios que otorga el Gobierno a los municipios, los cuales necesitan para cubrir las necesidades financieras, que no alcanzan a solventar mediante sus ingresos ordinarios, para realizar principalmente sus obras de infraestructura.

El crecimiento económico obligó a la Municipalidad de Pachalum, a crear la unidad de: Administración Financiera Integrada Municipal –AFIM-. En el año 2006 aprobado por el Consejo Municipal, y sosteniendo su base legal en el artículo 97, del código municipal.

La unidad AFIM esta a cargo del director que fue nombrado por el Concejo Municipal, quien desarrolla las atribuciones establecidas en el artículo 98 del Código Municipal. Afirma que es responsable de los recursos financieros, y encargada de contabilizar las cuentas contables de ingresos.

Se identificó que no tiene procedimientos que garanticen el buen funcionamiento de la unidad. No cuenta con manuales, además no reciben inducción previa al ser nombrados al puesto. Lo que dificulta la toma de decisiones, entre el oficial primero y el encargado de presupuestos, tiempo de espera, en la entrega del reporte de ingresos y egresos que exige en forma semanal el Alcalde, al encargado de presupuestos, el buen desempeño del recurso humano, que no llena la necesidad del usuario a la cual se debe.

la falta de control en el ordenamiento de las atribuciones por no planificar las actividades se ha tornado una cadena de riesgo en el desarrollo de las actividades, que no permite entregar a tiempo los reportes de corte de caja que exige el consejo semanal, el pago a proveedores en el día asignado, por la interminable lista de sellos y autorizaciones que lleva el proceso de pago. El arqueo de caja que no se realiza a diario, porque el encargado de la función no la identifica, y que es almacenado por el programa SIA-MUNI.

En la investigación y entrevistas realizadas a los integrantes de la unidad de tesorería y Alcalde municipal se concluyó en el desconocimiento de procedimientos de las tareas que ahora única y en forma exclusiva son responsabilidad de la unidad ejecutora, que causar retraso en el cumplimiento de los proyectos de inversión social y susceptibilidad en el consejo municipal.

Según evaluación integral realizada, y de acuerdo a los resultados obtenidos del estudio preliminar obtenido en la investigación, la Municipalidad de Pachalum actual no aplica guías ni

manuales de procedimientos y funciones, para la realización de tareas, lo que impide que los empleados del área de tesorería se identifiquen con la responsabilidad de su trabajo, y muestren bajo rendimiento en las actividades que realizan.

De continuar con la situación antes mencionada; la unidad de Tesorería tendrá dificultad en: alcanzar las metas propuestas, y mejorar el desempeño de los empleados, situación que repercuten en reflejar un servicio deficiente tanto para los clientes internos como externos de la municipalidad.

Frente a esta problemática, es necesario plantear la siguiente interrogante de investigación.

1.1 Pregunta de Investigación:

¿Qué elementos debe contemplar la elaboración de Manuales de Procedimientos y funciones, para la unidad de tesorería municipal de Pachalum?

1.2 Objetivos

1.2.1 General:

- Implementar los manuales de procedimientos y funciones, con el objeto de integrar y ubicar a los empleados al puestos de trabajo de la unidad administrativa financiera integrada municipal –AFIM-

1.2.2 Específicos

- Elaborar un documento sobre los procedimientos, funciones y obligaciones de su puesto de trabajo, dentro de la unidad de Tesorería.
- Asignar las tareas a los trabajadores como parte del desarrollo integral de la unidad administrativa financiera integrada municipal –AFIM-

- Identificar por medio del manual de procedimientos y funciones, las tareas asignadas a cada puesto de la unidad administrativa financiera integrada municipal –AFIM-.
- Implementar estrategias que contribuyan al monitoreo de las actividades técnicas del Programa SIAF-MUNI.

1.3 Alcances

Durante la presente investigación se evaluó con el director de la unidad AFIM, Alcalde y Concejo Municipal, el manual de procedimientos y funciones, y el programa de adiestramiento aplicado a la unidad de tesorería, de la municipalidad de Pachalum.

El proceso de investigación se realizó en los meses comprendidos de octubre a diciembre 2007, y el primer trimestre del 2008, a través de los ocho (8), empleados de la unidad de tesorería. Dentro del informe se presenta a la municipalidad de Pachalum, un manual de procedimientos y funciones, y un programa de adiestramiento, que se deja a consideración de la unidad su implementación.

1.3.1 Limites

- Como limitante el factor tiempo; ya que tanto el director como los empleados de la unidad de tesorería proporcionaron información mientras desempeñaban sus actividades laborales. De igual manera la falta de bibliografía, porque en este medio es escaso.
- Temor de los empleados en manifestar su opinión, por considerar que se mencionaría su nombre y podría ser despedido.

1.4 Aportes

1.4.1 Para Guatemala:

Considera que el aporte de la presente investigación se pueda adaptar a las necesidades de otras municipalidades guatemaltecas.

1.4.2 Para la Municipalidad:

Presentar a la municipalidad de Pachalum, manuales de procedimientos y funciones, para que oriente en sus tareas a los funcionarios de la unidad de la –AFIM-.

1.4.3 Para la Universidad:

Para la Universidad Panamericana, y estudiantes en general, que consideren este informe una fuente de consulta y referencia para futuros profesionales del área de administración de Empresas.

Capítulo 2

2. Metodología aplicada a la práctica

2.1 Sujeto de investigación

El presente informe es de tipo descriptivo, los resultados que se adquirieron, fue a través de: visitas a funcionarios, observaciones de ejecución de tareas a empleados, y cuestionarios; también entrevistas no estructuradas, aplicadas a personal de las áreas de Tesorería y la oficina de planificación de la municipalidad. Determina como sujeto de estudio la unidad de Tesorería de la Municipalidad de Pachalum, director de la AFIM, Asesor financiero, Auditor interno, Encargado de presupuestos, Oficial Primero, encargado de Contabilidad, encargado de Compras y Bodeguero.

Los sujetos de estudio de la presente investigación en la Municipalidad de Pachalum fueron los ocho (8) integrantes de la unidad de Tesorería, los cuales son profesionales a nivel medio o diversificado:

- Auditor interno
- Asesor financiero
- Director de la AFIM
- Oficial Primero
- Encargado de presupuestos
- Encargado de tesorería
- Encargado de compras
- Responsable de almacén o bodega

2.2 Instrumentos

La recolección de datos se efectuó por medio de:

- Observación directa
- Entrevista no estructurada
- Cuestionario

Los instrumentos descritos se practicaron con el objeto de justificar la creación de manuales de procedimientos y funciones, aplicados a la municipalidad de Pachalum.

2.3 Procedimientos

El procedimiento a seguir durante la presente investigación fue el siguiente: Solicitud de carta de presentación a la Universidad Panamericana, para obtener información en la municipalidad de Pachalum.

- Elaboración y validación de instrumentos.
- Solicitud y realización de entrevista.
- Recopilación de información.
- Tabulación y análisis de la información obtenida.
- Discusión de los resultados.
- Elaboración de propuesta “Manual de procedimientos y funciones para la Unidad de Tesorería.
- Presentación de informe final.

Capítulo 3

3. Presentación y análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo realizada en la Municipalidad de Pachalum. La información se obtuvo a través de entrevistas personalizadas con cada uno de los integrantes del departamento, en la que participaron como sujeto de estudio el Director de la AFIM y los siete funcionarios, el Asesor Financiero y Auditor Interno. Los instrumentos de investigación que se utilizó fue: Cuestionario de seis (6) preguntas que determinó las funciones que desarrolla cada empleado, y la entrevista no estructurada permitió conocer el tiempo que utiliza cada persona para desarrollarla.

No se aplicó ningún tipo de diseño experimental, por lo que no hubo necesidad de una fórmula estadístico para procesar los datos; se utilizó la experiencia, criterios definidos y formación académica de las personas que ocupan puestos dentro de la unidad de Tesorería.

En las entrevistas personalizadas a: Alcalde y Director de la AFIM manifestó varios problemas; desde junio del 2006, que el oficial primero no entrega el reporte de liquidez, con relación a cuanto ingreso en la semana, información que exige semanal el Concejo, que es una función que esta moldeada en el manual de la AFIM. Como tarea obligatoria del oficial primero.

Se encontró que el problema radica en el desconocimiento de atribuciones, y procesos que tiene como derivación; pérdida de tiempo en la elaboración de presupuestos, por no evaluar la aplicación de las normas, sistemas y procedimientos del anteproyecto de un presupuesto, que tiene su programación y ejecución en el procesamiento contable de la ejecución de inversión y pago. Según el manual administrativo municipal, no cumple con este proceso.

La duplicidad de actividades, se da entre el oficial primero y el encargado de contabilidad, dado que los dos desarrollan la tarea de registro del aporte del gobierno central, el oficial primero tendría que ejecutar el proceso de, elaborar los recibos de ingreso del aporte, mientras el

encargado de contabilidad de operar y controlar en los libros y, reportar al director. Estas son tareas compartidas pero con procesos diferentes de ejecutar para cada servidor.

Los procesos largos de finiquitar, se dan en el área de compras, el encargado recibe la solicitud, la cotiza, y analiza los precios, pero no cumple con el proceso de verificación de disponibilidad presupuestaria para la compra. Como lo establece la política municipal, que es el 50% del valor al momento de ordenarla y el 50% momento de su entrega. Lo que al final es una tarea no terminada, porque si no hay disponibilidad de dinero, no se puede efectuar la compra.

Se encontró que el personal que integra la unidad de Tesorería en la Municipalidad de Pachalum, desconoce la existencia de atribuciones que están contenidas en el manual de funciones exclusivas de la AFIM, que suministra el Instituto de Fomento Municipal –INFOM- donde detalla la distribución de actividades dadas a cada puesto de trabajo de la unidad de tesorería municipal.

3.1 Procedimientos actuales

La manifestación del alcalde que el Oficial Primero no entrega reportes de liquidez semanal no se encontró ningún proceso, por la simple razón, no cumple con la realización de la tarea, no hay procedimientos que ejecutar.

En la duplicidad de actividades, el Oficial Primero, con el encargado de contabilidad realiza diferentes actividades con los mismos procesos, de la siguiente manera. Tarea: “Elaborar los recibos de ingresos de los aportes del Gobierno central.”

Proceso incorrecto	Proceso Adecuado
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe el aporte del gobierno central. • Llena el recibo con los datos requeridos. • Confronta su coincidencia. • Lo opera y controla en los libros. • Genera el reporte. • Le informa al director. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el Aporte en el sistema. • Elaborar los recibos. • Entregar el dato a contabilidad. • Genera el reporte para el director de la AFIM.

Se identifica duplicidad porque los dos realizan la misma tarea, según lo indica el manual de la AFIM, el oficial primero tienen que “llenar los recibos del aporte del gobierno central”.

El encargado de contabilidad realiza la tarea de: “Operación y control de los libros de los aportes del gobierno central”.

Proceso incorrecto	Proceso Adecuado
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe el reporte del gobierno central. • Confronta su coincidencia. • Lo opera y controla en los libros. • Genera el reporte. • Le informa al director. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe de operar en los libros el aporte del gobierno central. • Controlar la incidencia de los datos.

La pérdida de tiempo encontrada en los procesos de la elaboración de presupuestos, con el encargado de presupuesto:

Proceso incorrecto	Proceso Adecuado
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza los renglones presupuestarios. • Ajusta el presupuesto según su criterio. • Revisa la política presupuestaria. • Genera el informe y lo entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el anteproyecto enviado por las dependencias municipales. • Revisar la política presupuestaria. • Ajustar el renglón presupuestario según instrucciones del director. • Verificar la ejecución del procesamiento de inversión. • Hacer la programación de pago.

Según el manual del AFIM, para cumplir con la tarea debe de realizar todos los procesos que implica la elaboración de presupuestos.

Los procesos largos de finiquitar, se dan en el área de compras, el encargado cumple con casi todos los procesos pero no hace el último que es el que le atrasa toda la tarea.

Según lo establece el Consejo Municipal, en las políticas de compra los procesos deben ser los siguientes:

Proceso incorrecto	Proceso Adecuado
<ul style="list-style-type: none"> • Hace varias cotizaciones según requerimientos. • Analiza y compara los precios. • Revisa las políticas de compra. • Presenta la mejor opción al concejo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hace varias cotizaciones según requerimientos. • Analiza y compara los precios. • Revisa las políticas de compra. • Presenta la mejor opción al concejo. • Verificar la disponibilidad de presupuesto para la compra. • Presupuestar el 50% en el momento de ordenarlo, y el resto en el momento de su entrega.

3.2 Gráficas en % de tiempo invertido en cada función desarrollada

El orden que se describe a continuación en las graficas revelan los resultados que fueron dados por los funcionarios de la Unidad de Tesorería, y el tiempo que utiliza cada una en desarrollar, también describe las tareas que realizan versus las que deberían realizar según la responsabilidad administrativa que tienen la unidad. Los procedimientos no se pueden medir en gráficas debido que no saben identificar cual es el proceso que les lleva a desarrollar cada función.

Gráfica 1

Presentación de Funciones Director de AFIM.



Fuente de elaboración Propia

<u>Tabla de referencias</u>	<u>porcentajes</u>
Planificación	36%
Monitoreo	27%
Organización	23%
Dirección	14%
Total.....	100%

Las respuestas indican que las actividades más importantes son: Planificación, un 36%, es el proceso de toma de decisiones, que se entiende como puente entre el presente y futuro deseado. La función de Dirección a la cual un 14%, es en esta parte que debe motivar y guiar a los funcionarios de la unidad para que cumplan las consecuencias de los objetivos dentro de sus actividades en la unidad de tesorería. El Monitoreo un 27%, es parte del proceso administrativo, que consiste en comprobar el estado de los objetivos. Cómo se realiza. La Organización un 23%, ésta permite la asignación de tareas y la coordinación del trabajo, identifica el problema.

Gráfica 2

Presentación de funciones Oficial Primero



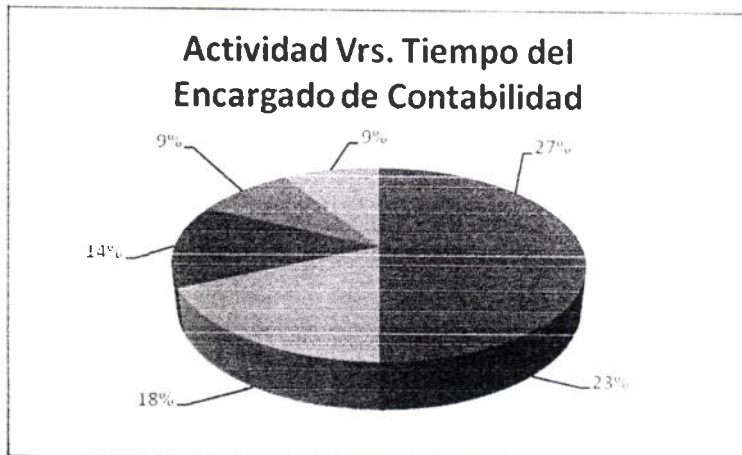
Fuente: elaboración propia

Administración de cajas	40%
Redacción de cheques	26%
Control de los estados bancarios	3%
Trabajo de secretaria	4%
Ingresos y egresos de la tesorería	20%
Otras actividades	7%
Total.....	100%

El Oficial Primero de la Tesorería Municipal, distribuye el tiempo laboral en seis actividades diarias, la actividad: Administración de cajas, requiere el 40%, de tiempo, porque en cualquier momento solicita la salida de gastos. La elaboración de cheques, requiere un 26%, no tiene una programación de pagos. La cuenta de Ingresos y Egresos de la Municipalidad tiene un 20%, se considera demasiado tiempo para una actividad de control y chequeo. Estados financieros en un 3%, sólo confirma los saldos. Trabajo de secretaria de tesorería en 4%, y un 7% del tiempo laboral para desarrollarse informes que requieren en las reuniones de Concejo Municipal

Gráfica 3

Presentación de funciones encargado de Contabilidad



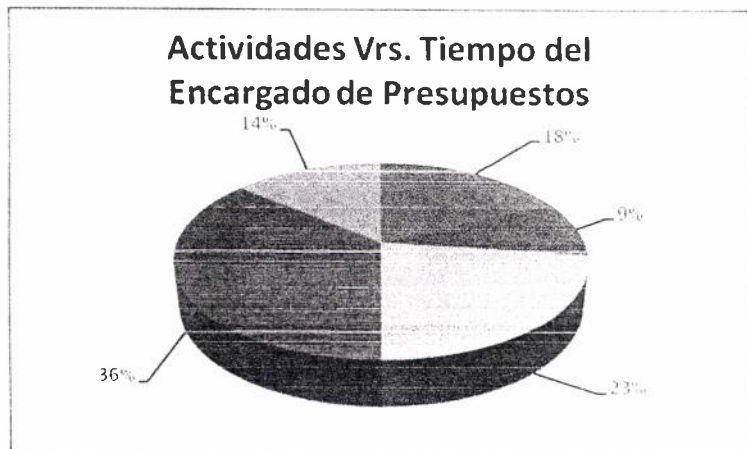
Fuente: elaboración Propia

Estados financieros	27%
Inventarios	23%
Balance general	18%
Formulación de política financiera	14%
Reportes SIAF-MUNI	9%
Otros	9%
Total.....	100%

Esta gráfica presenta las funciones que realiza el contador, se analiza que desarrolla cinco actividades las cuales distribuye en tiempo; Estados financieros 27%, inventarios 23% balance general 18% formulación de políticas financieras 14%, argumenta que esta actividad necesita mayor tiempo por ser analítica y de base legal, por lo tanto sin margen de error, el reporte que debe generar el programa SIAF-MUNI y otras actividades tienen el 9% cada una.

Gráfica 4

Presentación de funciones encargado de Presupuestos



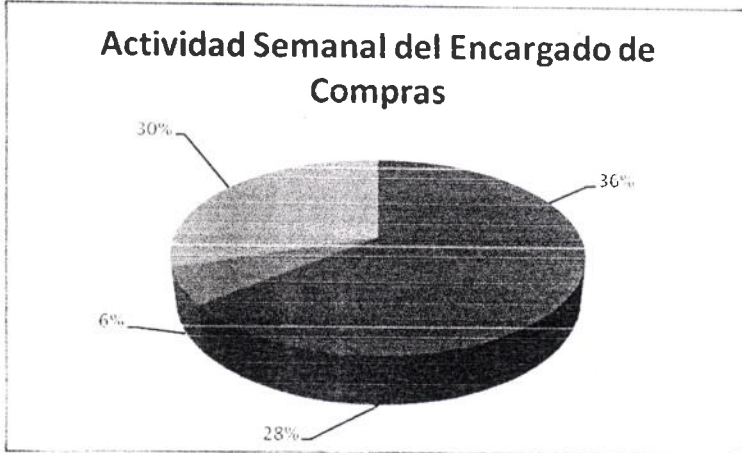
Fuente: elaboración Propia

Ingreso de documentación al sistema SIAF-MUNI	18%
Transacciones Presupuestarias	9%
Documentación de caja chica	23%
Formulación de política financiera	36%
Otros	14%
Total.....	100%

La gráfica presenta las funciones que realiza y el tiempo utilizado para su desarrollo, ésta muestra la poca actividad en la inversión de tiempo laboral, por lo que genera mal función a la unidad de Tesorería y Alcaldía, la falta de comprensión a la formulación de presupuestos, que es una actividad fuerte dentro de sus funciones. La formulación de reportes que entrega semanal, es una actividad que está incluida en el 14%, que es de importancia para Alcaldía y el Concejo Municipal.

Gráfica 5

Presentación de funciones encargado de Compras



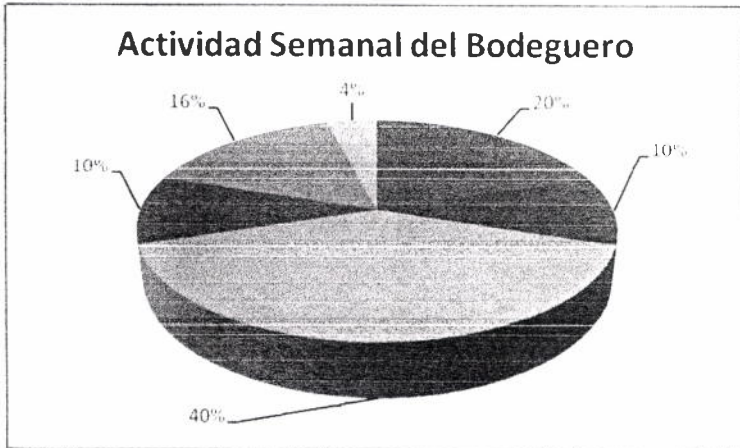
Fuente: elaboración Propia

Recibir y tramitar Requisiciones	36%
Cotizaciones	28%
Ordenes de Compra y Pago	6%
Elaboración de Informes	30%
Total.....	100%

La tabla presenta funciones específicas, que semanal desarrolla La imagen muestra que el tiempo máximo es para recibir y tramitar requisiciones, este es un trámite bastante engorroso, por el orden que debe llevar la documentación para su autorización, que es una lista de sello y firmas después de su conformación de precios. Y en la elaboración de informes existe falta de técnica por el tiempo dedica a la misma, 30%, parte se deduce que en el sistema registra. Además que la persona que ejecuta esta función tiene dos meses de desempeñar el puesto, al cual llegó sin inducción.

Gráfica 6

Presentación de funciones encargado de Bodega



Recepción y verificación de Materiales	20%
Ordenar y Clasificar según su utilización	10%
Coordinar Materiales para cada Proyecto	40%
Inventariar materiales	10%
Informe Mensual para OMP	16%
Otros	4%
Total	100%

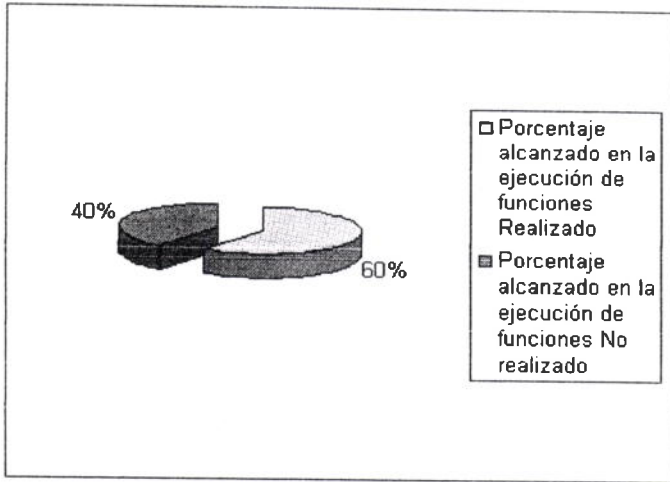
La tabla denuncia el porcentaje de tiempo, manifiesta que la coordinación de materiales por cada proyecto es actividad que se desarrolla física y mental. Otra actividad es la recepción y verificación de materiales demanda el 20%, esta función es de procedimiento de mucho control debido que hay que contarlos y verificar que estén en buen estado y colocarlos en los respectivos anaqueles.

3.3. Representación gráfica de las tareas que realizan y de las que no realizan

Gráfica 7

Oficial Primero de tesorería

Conoce todas las tareas y procedimientos de su puesto de trabajo



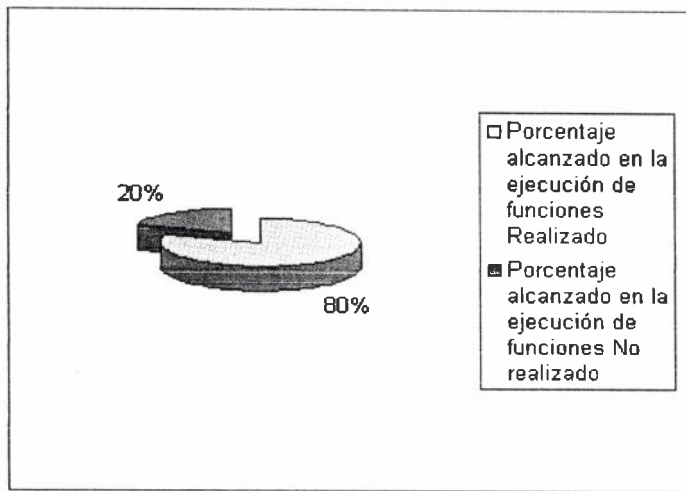
Fuente elaboración propia

Esta gráfica representa el porcentaje de actividades que realiza el oficial primero, de diez, funciones que tiene que realizar, según su obligación dentro del puesto; está cumple con 60%, que deja de cubrir otras actividades en un 40%, debido a la duplicidad de actividades que tiene con el encargado de compras. Esto sobrecarga a la unidad AFIM ya que las tareas que ejecuta este puesto deben de ser al 100%.

Gráfica 8

Encargado de Presupuesto

Conoce todas las tareas y procedimientos de su puesto de trabajo



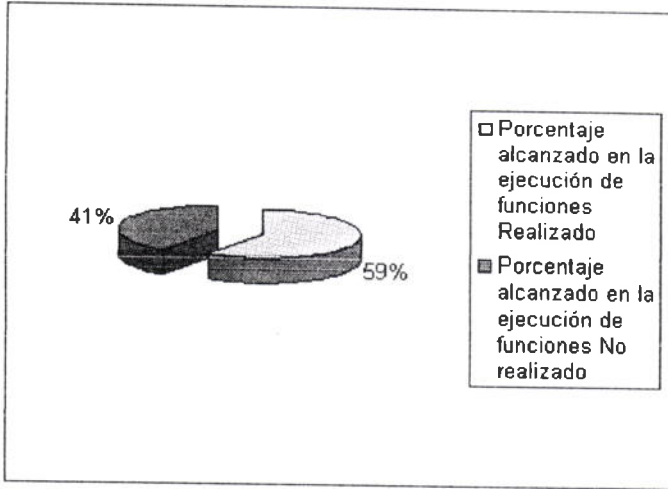
Fuente elaboración propia

Las tareas que realizan en un 80%, son las específicas, y el 20% que no se lleva a cabo, provoca retraso en la aprobación de proyectos; que afectan en la elaboración del anteproyecto de presupuesto.

Gráfica 9

Encargado de contabilidad

Conoce todas las tareas y procedimientos de su puesto de trabajo



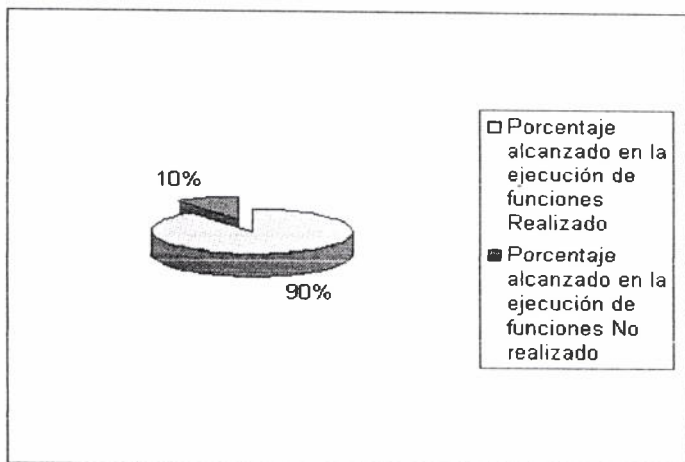
Fuente elaboración propia

Esta gráfica muestra que el 41% de las tareas no realizadas son las que están causando el desorden en contabilidad, como no participar en las operaciones de cierre presupuestario y contable, como registrar en el sistema los gastos ya contabilizados. Estas dos actividades están contenidas en el 41% que hasta ahora son las que más han perjudicado a los estados financieros cortes de cajas, afectando la información que deben tener al día para la autorización de los proyectos.

Gráfica 10

Encargado de compras

Conoce todas las tareas y procedimiento de su puesto de trabajo



Fuentes elaboración propia

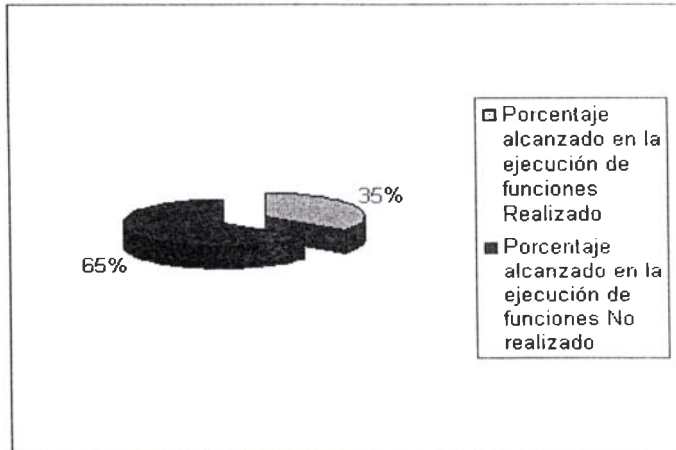
Esta gráfica refleja resultados óptimos porque cumple con un 90% en todas las tareas que demanda el puesto. Y el 10% expresa la responsabilidad que trata el Concejo Municipal sobre las políticas del puesto, y que conformar la junta de cotización.



Gráfica 11

Encargado de Bodega o almacén

Conoce todas las tareas y procedimientos de su puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica muestra que el encargado sólo ejecuta un 35%, de sus tareas asignadas al puesto, se debe a los largos procesos que tiene cada una de las actividades que desarrolla, como lo indica la recepción de mercadería, la recibe, verifica que este completa, y la ingresa a bodega, y crea la tarjeta kardex para su control de carga y descarga en el inventario. Las que quedan pendientes las desarrolla la oficina de Planificación, a través de los informes semanales que el encargado les reporta.

Capítulo 4

4.1. Exposición y discusión

La unidad de Tesorería. Se constituye con el soporte organizativo de las diferentes operaciones que se deben realizar en la gestión financiera municipal, en el marco conceptual del Sistema Integrado de Administración Financiera –AFIM–, elaborado por los entes rectores correspondientes. Asimismo, es parte del proceso de modernización administrativa para hacer más eficiente el funcionamiento de la administración financiera municipal.

El personal sujeto de estudio manifestó la necesidad de obtener un manual que les sirva de guía para efectuar las tareas que aun no conocen, y que son responsabilidad de cada puesto de trabajo de Tesorería. También conocer el procedimiento que conlleva la realización de cada tarea.

El jefe de personal indicó que no existe una forma técnica que permita determinar con objetividad los resultados obtenidos de la aplicación de un programa de inducción y capacitación al personal en el momento de su contratación, y que los manuales de procesos y funciones son una necesidad dentro de la institución.

El director de la AFIM y el jefe de personal, se le planteó que con propósito de lograr los objetivos de la organización, es necesario; llevar a cabo la etapa de orientación al puesto de la unidad de trabajo, y para cumplir con esta fase, se realizó un análisis de las especificaciones del puesto, con el objetivo de determinar que perfil requiere.

La necesidad de implementar un instrumento que servirá de fortalecimiento, y guía a los empleados de la AFIM, se crearon los manuales de procedimientos y funciones por puestos, con el objetivo de corregir los errores que ellos mismos han manifestado en varias ocasiones.

Los manuales son documentos técnicos operativos donde se describen las funciones y procedimientos generales establecidos en el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad, así como las funciones y procedimientos específicos al nivel de cargos y puestos

de trabajo de la unidad de Tesorería. Establece también las líneas de dependencia y autoridad, y las líneas de coordinación de las diferentes Unidades Orgánicas de la Municipalidad, como también la base legal que la rige.

Se llega al acuerdo con el Alcalde y el Director de la AFIM, que se debe instruir y orientar, al personal, para que asuma una nueva actitud, y con responsabilidad realice a perfección todos los procedimientos y funciones que tiene el reglamento de trabajo municipal. Es indispensable efectuar un programa que sirva de guía a los integrantes de la unidad.

Los manuales de procedimientos y funciones, se hace necesario por situaciones como:

- Existe Unidad de Tesorería Municipal integrada –AFIM-
- La estructura organizacional es por dependencias.
- Desconocen los procedimientos y funciones del puesto.
- Existe riesgos de reducción de personal.
- Procesos aplazados.
- Tiempo de ocio en el personal, por desconocimiento de atribuciones.

Capítulo 5

5.1. Propuesta

Después de haber realizado la etapa de investigación en la Municipalidad de Pachalum, analizada e interpretada la información obtenida, se determinó hacer una evaluación minuciosa en la unidad de Tesorería Municipal, debido a que es la que maneja los ingresos egresos de la municipalidad, se propone la implementación de un “manual de procedimientos y un manual de funciones”, con el objeto de que pueda optimizar el tiempo laboral del recurso humano y la problemática que ahora enfrenta la unidad de tesorería en la municipalidad de Pachalum.

Para implementar estos documentos, fue necesario utilizar la comparación de la estructura del manual de la AFIM, y el Código municipal decreto 12-2002, tomando en cuenta la disposición organizativa que tiene la Unidad de Tesorería en la Municipalidad de Pachalum.

5.2 Utilidad

Los manuales permiten estar al tanto en el funcionamiento interno de descripción de tareas, ubicación, de los puestos responsables de su ejecución. De igual forma ayudan en la inducción del puesto y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Permite el análisis o revisión de los procedimientos y funciones de un sistema. Intervienen en la consulta de todo el personal de la unidad.

También determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Contribuye a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

A fin de familiarizar a los empleados, que identifiquen y aplique procedimientos y funciones. Es necesario que estos programas de conocimiento y adiestramiento deban ser constituidos por un proceso formal, para obtener como resultado el aumento de la productividad, que es lo que se pretende alcanzar.

Es necesario que el Concejo Municipal, Alcalde tomen en consideración de la objetividad que tienen los manuales para la unidad de tesorería, y ejecutar su desarrollo a través de un programa de adiestramiento.

5.3. Plan para dar a conocer los Manuales

El principal iniciador de esta actividad, como lo indica Koontz, (2004) “es una respuesta al cambio, una estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las actitudes, y la estructura de la unidad de trabajo de la institución, de forma que pueda adaptarse mejor a la nueva tecnología, a los retos, así como al ritmo vertiginosos del cambio mismo.”

Koontz, y Wehrich (2001) define el programa de adiestramiento como: “Un programa corto de fácil aplicación, con costos bajos”. Y que puede ser desarrollado por el responsable de recursos humanos de la institución.

Como lo indica Stoner & Freeman (1996) que los programas de adiestramiento incluyen el proceso de socialización, el objeto principal es proporcionar al empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia. A este respecto, Sherman y Bohlander (1995), definen la socialización como el proceso en que el empleado adquiere conocimiento, habilidades y actitudes, que los convierte en miembros exitosos en la organización.”

Werther & Davis (2000) señala que: “Los programas de adiestramiento que tienen éxito incluyen procedimientos de seguimientos y evaluación a fin de verificar que los participantes hayan asimilado o comprendido los temas a seguir durante las diferentes etapas del programa. Indica que la eficaz aplicación de programas de adiestramiento tiene como resultado el crecimiento a la institución.”

5.4. Responsable

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de los manuales, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de recursos humanos. Asimismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

La Municipalidad de Pachalum en su presupuesto operativo no tiene contemplado un renglón para capacitaciones a los empleados, que este presupuesto lo autoriza el Concejo Municipal, en varias ocasiones lo han rechazado, argumentando que son gastos innecesarios.

Parte del limitante económico, el desarrollo del programa de adiestramiento que dará a conocer los manuales estará a cargo del responsable de Recursos Humanos y el director de la AFIM de la Municipalidad de Pachalum. Indicándole cuales serán los puntos que debe tratarse en cada conferencia:

- El cambio de actitud
- Presentación de los manuales de funciones y procedimientos
- Desarrollen habilidades y destreza
- Preguntas y respuestas

5.5. Personas que asistirán

Asistirán al programa de adiestramiento los ocho funcionarios de la unidad de Tesorería, el Alcalde, cinco integrantes del consejo municipal, llegando a un total de quince personas con el objeto que conozcan el motivo de la conferencia y se abran al cambio.

¿Por qué razón?

Los cinco miembros del consejo, y el Alcalde se les integrarán al programa de adiestramiento con el propósito de venderles la necesidad del cambio, su importancia y beneficio, que tiene la unidad de Tesorería dentro de la Municipalidad.

El salón se utilizara el del palacio municipal que esta equipado y tiene capacidad para cincuenta personas, el salón cuenta con sonido de amplificación una lap TOP y cañonera, sillas ejecutivas, mesas redondas, cortinas para el ambiente, y ventilación. Será sin costo alguno.

Los responsables de llevar acabo el programa de adiestramiento, será el encargado de Recursos Humanos y el Director de la AFIM, de la municipalidad de Pachalum. No tendrán ningún incentivo adicional al de su salario, ya que esta es parte de sus atribuciones, como lo hace saber el reglamento municipal.

Los integrantes de la unidad de la AFIM, que participarán en el desarrollo de los manuales, no se remplazará personal para el cumplimiento de sus funciones, a acepción del oficial primero que será remplazado únicamente por cuatro horas por una persona de recepción, en esta dependencia se encuentran dos personas para cubrir eventualidades. Con relación al encargado de contabilidad, el de compras, el bodeguero y el encargado de presupuestos, tendrán que organizases para no desatender sus funciones en su ausencia.

5.6. Presupuesto del programa de adiestramiento

Se definió con el director de la AFIM que los gastos para desarrollar el programa de adiestramiento se tomaran de caja chica, ya que esta tiene una apertura de Q 2,000.00 hasta Q5,000.00 para cada mes, ya que la ejecución de cada conferencia es de Q 750.00, que en su totalidad será de Q.3,000.00. Los arqueos de caja chica se efectúan del 1 al 3 de cada mes.

Para las refacciones y el almuerzo se cotizara para contratar, que no exceda del presupuesto que se indica en la tabla, se incluye una libreta de apuntes, y lapicero, materiales que se entregará a los asistentes al evento.

Artículos	Costo por unidad	Costo por Conferencia	Total
Refacciones	Q.15.00 X 15	Q.225.00 X 4	Q. 900.00
Almuerzos	Q.30.00 X 15	Q.450.00 X 4	Q. 1,800.00
Libretas	Q.3.50 X 15	Q. 52.50 X 4	Q. 210.00
Lapiceros	Q.1.50 X 15	Q. 22.50 X 4	Q. 90.00
		Q.750.00 X 4	Q. 3,000.00

Cada conferencia tendrá un costo de Q.750.00 (setecientos cincuenta Quetzales), que saldrá de caja chica el día viernes de cada semana durante el mes de enero del año 2009, para que al final del mes cuando haya que efectuar el arqueo de caja, se ingresan los gastos que asciende a Q. 3,000.00 (Tres mil quetzales), inversión del programa de adiestramiento.

Conclusiones

1. El objetivo fundamental de implementar los manuales en la unidad administrativa financiera integrada municipal –AFIM-, es para evitar las deficiencias encontradas dentro del área de trabajo, el propósito es conocer las funciones y procedimientos que cada puesto requiere.
2. Lograr que los manuales sean de especialización para los empleados, e indicadores correctos de realizar los procesos y funciones dentro de la unidad de Tesorería, para concluir con las debilidades que presenta la unidad.
3. A través del manual se logró obtener el buen funcionamiento interno de descripciones de tareas, con el objetivo de ubicar las responsabilidades de los puestos y su ejecución.
4. Se obtuvo la mejor forma de inducción de puestos y estímulo de capacitación del personal, permitiendo una mejor forma de revisión de los procedimientos y funciones de un sistema administrativo que coadyuven para obtener eficacia en el incremento de la productividad

Marco Teórico

Municipalidad

El término municipalidad se utiliza para referirse a las organizaciones plenas establecidas, de carácter privado, y con un quehacer de interés público, ya que persiguen el mejoramiento de las capacidades humanas y la transformación de las relaciones y condiciones de la población que es sujeto de sus acciones.

Según Ortiz (2001), una organización No Gubernamental es aquella que tiene carácter privado, no lucrativo, que ejecuta el papel que el gobierno no tiene capacidad de hacer, realizan estudios, proyectos y programas de desarrollo en su comunidad.

Manual

Se define como un documento que, contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad de trabajo, el manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

El manual contiene la formulación correcta del desarrollo de las actividades dentro de la unidad de tesorería. En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todos los procedimientos que debe realizar la unidad, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente

Función

Ejercicio propio de un cargo. Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o sea, sus órganos o persona. Según Harper y Lynch, (1992): "El análisis y descripción de funciones de un puesto de trabajo es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto".

Tesorería

“Es una unidad que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones o parte de ellas en determinado nivel jerárquico, teniendo a su cargo la administración financiera municipal, que comprende el conjunto de bienes, ingresos y obligaciones que conforma el activo y el pasivo del Municipio” y conforme lo establece en el artículo 99 del Código Municipal.

Autonomía

La define Werther y Davis (2000). “El puesto que confiere autoridad otorga responsabilidad adicional que incrementa el sentido de autoestima y autovaloración del empleado”. Por el contrario la ausencia de autonomía provoca que un empleado muestre apatía a su trabajo.

Identificación de tareas

Werther y Davis (2000), afirman que: los empleados que no ven un producto terminado, no se identifican con las funciones, esta circunstancia conduce al trabajador que no sienta responsabilidad, al completar su jornada de trabajo al final del día, siente que no logró nada, el nivel de insatisfacción incrementa y viene la rutina que permite que no haya acceso al cambio y se acepten las nuevas normas y políticas de la institución.

Proceso administrativo

Según Koontz y Weihrich (2001) “es una serie de elementos o funciones secuenciales a través de las cuales se manifiesta la administración y cuyo propósito fundamental esta dado por el logro de objetivos”. Estos elementos o funciones son: Planificación: ¿Qué se va hacer?, Organización: ¿Cómo se va hacer?, Dirección: ver que se haga, Integración: ¿Cómo se administra el recurso humano? Y Control: ¿Cómo se ha realizado?

Organización

Permite la asignación de tareas y coordinación del trabajo, cuyo resultado de la estructura formal de la institución. Robbin (2000), define la organización “como una de las funciones de la administración que se ocupa qué tareas deben realizar, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quien reporta a quien y dónde deben tomarse decisiones.”

Control

Es una actividad de la administración. Consiste en comprobar el estado de los objetivos, se parte de los objetivos estándar, de acuerdo con Robbins (2000), “puede definirse como el proceso de monitoreos de las actividades para asegurar que se cumpla como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa”.

Centro (1993), menciona que control consiste en hacer que algo pase en la forma que se planeó que pasara. Tal como implica esta definición, la plantación y el control son virtual inseparables. De hecho, la plantación y el control son tan inseparables que han sido denominados los gemelos siameses de la administración.

Referencias

1. A, B, C, del Gobierno Municipal. Participación Ciudadana.
2. Armstrong, M. (1991). "Gerencia de Recursos Humanos" Legis, S.A. Serie Empresarial. Colombia. Cuarta edición.
3. Código de Trabajo. Congreso de la República de Guatemala.
4. Código Municipal Decreto 12-2002 Guatemala septiembre (2007).
5. Diagnóstico General de la Producción Agrícola. (2004) Municipio de Pachalum, Quiché.
6. Fertilidad de los Suelos. (2005). Municipio de Pachalum, Quiché.
7. Introducción a la Gerencia Social. (2002) Universidad Rafael Landivar, Facultad de Ciencias Políticas.
8. Juan José Godínez. Una propuesta de procedimientos administrativos a la municipalidad de San Pedro San Marcos. Universidad de San Carlos de Guatemala.
9. Koontz, H. y Weihrich, H. (2002), Una perspectiva global 12ª. Edición de Mc Graw Hill.
10. Ley de los Consejos de Desarrollo, Decreto Número 11-2002, Guatemala.
11. Ley General de Descentralización, Decreto Número 14-2002, Guatemala
12. Manual de Funciones y Atribuciones. Municipalidad de Quiché. Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad de San Carlos de Guatemala.

13. Manual No. 12 Manual de Organización y Funciones AFIM. INFOM. (2006)
14. Municipalidad de Pachalum. (2004) Plan participativo operativo.
15. Programas de Adiestramiento en recursos humanos. Municipalidad de Jutiapa. (2005). Universidad Rafael Landívar de Guatemala.
16. Sevilla D., y Gonzalo. (2000), "Planeación Estratégica Participativa". IULA/ CELCADEL, Quito, Ecuador.
17. Sherman, A. y Bohlander, G. (2007). Administración del Recurso Humano. Iberoamericana Primera Edición. México
18. Técnicas de Planificación Participativa. (2001) FUNCEDE- Fundación SOROS Guatemala. Guatemala.
19. William B. Werther, Jr. Keith Davis.(2007). Administración de Personal y Recursos Humanos: Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo 1
Formato de entrevista

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA



MUNICIPALIDAD DE PACHALUM UNIDAD DE TESORERÍA

Entrevista realizada con cada uno de los integrantes de la unidad de Tesorería

Instrucciones: explique con sus propias palabras las preguntas que a continuación encontrara.

1. Identificación al área de trabajo.

a. Nombre del puesto:

b. Departamento (ubicación sede)

c. Unidad

Otro _____

d. Nombre y puesto de su jefe inmediato

Nombre _____

Puesto _____

Pregunta No. 2

Descripción del puesto

1. Describa las tareas que usted lleva a cabo según las funciones de su puesto, empiece por la más importante (diaria, una vez por semana, mensual o anual), indique también las tareas eventuales u ocasionales. Si elabora informes indique el nombre de los mismos.

1.1 Diarias

1.2 Semanales/quincenales

1.3 Mensuales

1.4 Trimestrales/semestrales

1.5 Anuales

6 Eventuales/ocasionales

Pregunta No. 3

Deberes y Obligaciones

- a. Las tareas de este puesto se clasifican primero de carácter:

Técnico administrativo gerencial Contable otro

- b. Describa una relación de las principales tareas que se llevan a cabo en este puesto, Indique el porcentaje de tiempo que cada uno requiere, sobre una base del 100%:
-

- c. Elabore una lista de las tareas secundarias que realiza en este puesto, e indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:
-

Pregunta No. 4

Responsabilidades

- a. Especifique las responsabilidades a este puesto.
-

- b. Especifique el grado de importancia al puesto
-

Pregunta No. 5

Aptitudes intelectuales

- a. ¿Cuáles debería se las aptitudes intelectuales del puesto?

b. Capacidad de juicio conocimiento del oficio iniciativa capacidad de persuadir uso de técnicas matemáticas Otro (s) Especifique:

Pregunta No.6

Ámbito Laboral

a. Indique el espacio físico donde realiza su trabajo:

Oficina privada, oficina compartida, área abierta o modular, (especifique)

b. Indique el porcentaje de tiempo que ocupa en el desarrollo de sus actividades

c. ¿Qué tipo de información y documentos maneja en su puesto de trabajo y cuál es la acción que esta bajo su responsabilidad? Describa:

Tipo de información o documentos (Financiero, salarios, cobros, etc.)	¿Qué hace con la información o documento? (prepara, analiza, integra, valida, revisa, resuelve, autoriza, toma decisión, etc.)	Calificación de importancia e impacto de la información para la institución		
		Baja	Media	Alta

d. Describa el esfuerzo mental: atención, concentración y razonamiento requerido para realizar

e. Dé ejemplos de eventos en los que derivados de la ejecución de tareas en su puesto de trabajo esta expuesto a accidentes y daños a la salud; describa:

f. Indique los riesgos a los que constate está expuesto en el desarrollo de sus tareas:

Accidentes de tránsito _____ caídas o accidentes ocupacionales _____ otro (especifique)

Pregunta No.7

Parámetros de desempeño

a. ¿Cómo mide el desempeño del puesto?

b. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto?

Pregunta No. 8

Comentarios Finales

¿Qué comentario desea añadir a esta a entrevista?

5. ¿Sabe cuales son las funciones que no realiza por falta de tiempo?

Si

NO

¿Por qué? _____

6. ¿Cuáles son los pasos que lleva la realización de cada tarea que ejecuta?

Enumérelos:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Anexo 2

Manual de funciones

Unidad de administración financiera integrada municipal

Municipalidad de Pachalum, departamento de Quiché.

Introducción

La Municipalidad requiere un ordenamiento jerárquico que facilite la identificación de funciones que debe ejecutarse, lo cual puede plasmarse a través de un manual que indique una a una las actividades que la organización debe desarrollar.

La inversión de mejores bienes y servicios, ha provocado que la Municipalidad se preocupe cada vez más, por ser eficaz los procedimientos administrativos, así como los servicios y en general la estructura organizacional, por lo que se hizo necesario darle la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en la unidad de tesorería.

En el artículo 97 el Código Municipal, Decreto No. 12-2002. En forma literal dice: “para efectos de integrar a la municipalidad en el proceso de administración y consolidación financiera del sector público, esta deberá incorporar a su estructura administrativa la unidad de administración financiera integrada municipal-AFIM-,” la que será responsable de dicho proceso. Por tanto, de conformidad con el acuerdo del Consejo Municipal No. 49-2005, donde aprobó la creación de la AFIM, se adopta el presente manual, que describe la estructura organizativa de esta unidad y sus funciones básicas generales.

El presente manual de funciones, debe constituir el soporte organizativo de las diferentes operaciones que se realicen en la gestión financiera de la municipalidad, en el marco conceptual del sistema integrado. Asimismo, es parte del proceso de modernización administrativa para hacer más eficiente el funcionamiento de la administración financiera municipal.

Las funciones señaladas en el manual, orientadas a las tareas que deben cumplirse en cada área de trabajo, para el logro de los objetivos indicados en diferentes planes y programas de trabajo, dejando a criterio del director de la AFIM.

La unidad de administración financiera integrada municipal –AFIM – comprende cinco áreas básicas, más una de dirección y dos de asesoramiento:

- Asesor financiero
- Auditor Financiero
- Director de la AFIM
- Encargado de presupuestos
- Oficial de tesorería
- Encargado de contabilidad
- Encargado de compras
- Encargado de bodega o almacén

Para justificar los puestos y problemas que ya existen y prevenir, se determinó implementar el manual de funciones para la unidad de la AFIM

Marco legal y normativas del Manual de Funciones

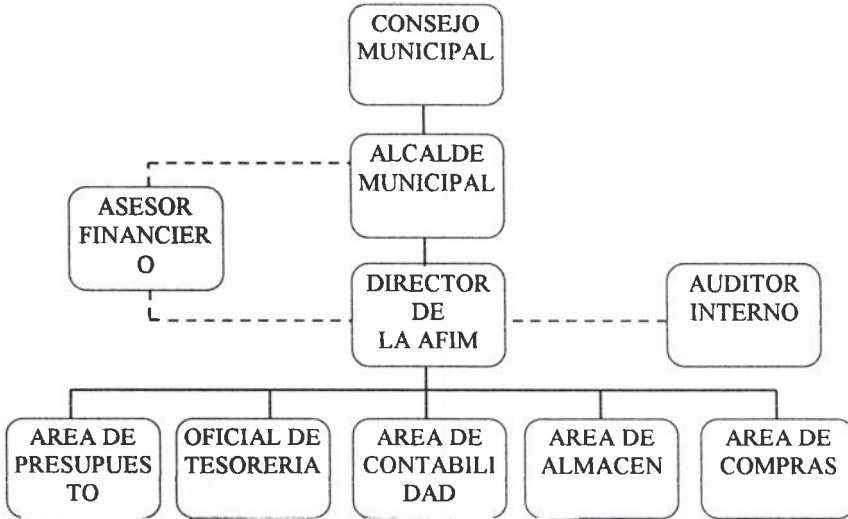
Entre la disposición legal que regula el funcionamiento de la Administración Financiera Municipal, están las siguientes:

- 1 Constitución Política de la República de Guatemala.
- 2 Código Municipal, Decreto 12-2002 del Congreso de la República.
- 3 Ley de Contrataciones del Estado, Decreto 57-92 del Congreso de la República y su Reglamento.
- 4 Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto 31-2002 del Congreso de la República y su Reglamento.
- 5 Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97 del Congreso de la República y su Reglamento.
- 6 Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal, Decreto 1132 del Congreso de la República.
- 7 Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto 8-97 del Congreso de la República.
- 8 Ley Orgánica del Plan de Prestaciones del Empleado Municipal, Decreto 44-94 del Congreso de la República.
- 9 Ley del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 295 del Congreso de la República.
- 10 Acuerdo A -15 / 98, Normas Generales de Control Interno.

Objetivos generales del manual

1. Dotar a la Municipalidad de Pachalum, los elementos básicos para desarrollar y mantener una Administración Financiera Integrada Municipal, conforme lo preceptuado en la legislación vigente que contribuya hacer eficiente el manejo de los recursos financieros en las diferentes áreas, de funciones, facilitando la ejecución coordinadamente en la Municipalidad de Pachalum.
2. Identificar al personal con las funciones dentro del área de trabajo, para no recargar a otro empleado con funciones que no le corresponde, y así fortalecer la capacidad y gestión municipal, mediante un ordenamiento.
3. Definir las funciones que detalle la forma correcta que maximice los recursos y mecanismos que permitan aumentar los ingresos, y producir información útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones.
4. De acuerdo a la estructura organizativa que tienen la Tesorería de la Municipalidad de Pachalum y el manual de la AFIM, el Código Municipal, las funciones que debería manejar, son las que a continuación se describen por puesto de trabajo, y el objetivo que tendrá el conocimiento y desarrollo de las mismas.

Organigrama de la Unidad de Administración financiera Integrada Municipal AFIM. Esta compuesta de la siguiente manera



Fuente: elaborado por Director de la AFIM

El organigrama de la Unidad de Administración financiera Integrada Municipal AFIM. Muestra la línea de mando, la estructura organizativa, que es responsable de dirigir, planificar, organizar, administrar, supervisar y evaluar, toda operación presupuestaria, contable y financiera de ingresos y egresos de la unidad de Tesorería de la Municipalidad, de Pachalum y coordinar con las demás unidades de la organización, lo relativo a la información que deberá registrarse en el Sistema.

Unidad de administración financiera integrada municipal:

El artículo 98 del Código Municipal, que copiado en forma literal dice: la Administración Financiera Integrada Municipal-AFIM- tendrá las atribuciones siguientes:

- a. Elaborar en coordinación con la oficina de planificación, la programación y formulación del presupuesto, la programación de la ejecución presupuestaria, y con los responsables de cada programa, la evaluación de la gestión presupuestaria.
- b. Administrar la gestión financiera del presupuesto, la contabilidad integrada, la deuda municipal, la tesorería y las recaudaciones. Para el efecto, se establecerá el sistema financiero conforme a los lineamientos y metodologías que establezca el Ministerio de Finanzas Públicas como órgano rector del Sistema.
- c. Registrar las diversas etapas de la ejecución presupuestaria del ingreso y gasto, así como el seguimiento de la ejecución física.
- d. Asesorar al alcalde y al Consejo Municipal en materia de administración financiera.
- e. Mantener una adecuada coordinación con los entes rectores de los sistemas de administración financiera y aplicar las normas y procedimientos que emanen de estos.
- f. Dirigir y administrar todo el proceso de liquidación y recaudación de impuestos, arbitrios, tasas y contribuciones establecidos en las leyes.
- g. Elaborar y mantener actualizado el registro de contribuyentes en coordinación con el catastro municipal.
- h. Informar al alcalde y a la oficina municipal de planificación sobre los cambios de los objetos y sujetos de la tributación.

- i. Administrar la deuda pública municipal.
- j. Administrar la cuenta caja única, basándose en los instrumentos gerenciales, de la Cuenta Única del Tesoro Municipal y flujos de caja y programación.
- k. Elaborar y presentar la información financiera que por ley le corresponde.

Coordinar con el INFOM y la ANAM los planes de capacitación correspondientes par la aplicación de este código y leyes conexas.

Auditoría Interna Municipal

Definición:

Auditoría Interna Municipal es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, creada para agregar valor y mejorar las operaciones de la Municipalidad. Como apoyar a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

De conformidad con la normativa técnica emitida por la Contraloría General de Cuentas, la Unidad de Auditoría Interna Municipal, debe basar su función en la práctica del control interno posterior, es decir, para evaluar el ámbito operacional de la Municipalidad en forma ex post, por lo tanto, no debe involucrarse en la aplicación de controles previos que son responsabilidad del personal operativo, preservando con ello su imparcialidad e independencia de criterio.

Características:

Para que la función de la Auditoría interna municipal sea eficiente, debe contar con las cuatro características básicas siguientes:

a. Ubicación jerárquica:

La Auditoría Interna Municipal depende, dentro de la estructura de la Municipalidad, del nivel jerárquico más alto que es el Concejo Municipal, con funciones de asesoría, con el propósito de garantizar la cobertura de todas las operaciones y el acceso a las diferentes fuentes de información; y este Órgano Colegiado es quien aprobará su Plan Anual de Auditoría (PAA) y a quien deberá presentar los informes del resultado de las evaluaciones practicadas y las recomendaciones pertinentes, para subsanar las deficiencias y los riesgos identificados y, en consecuencia, toda recomendación que coadyuve a fortalecer la estructura del control interno municipal y de sus empresas.

b. Independencia:

La función de la Auditoría interna municipal es independiente de las funciones operativas de la Municipalidad, por lo que no debe involucrarse en actividades de control previo, que restrinjan su independencia de criterio al momento de hacer sus evaluaciones, como consecuencia de haber participado en los procesos que posteriormente debe examinar.

c. Objetividad:

La Auditoría Interna Municipal actuará en todo momento en forma objetiva, es decir, que su trabajo debe basarse en una planificación técnica y que los resultados obtenidos se fundamentan en evidencias suficientes, competentes y pertinentes, que a su vez promuevan acciones legales, técnicas y administrativas que contribuyan a mejorar la eficiencia de las operaciones evaluadas.

d. Eficiencia en el manejo y utilización de los recursos de la Auditoría Interna Municipal:

Se requiere del manejo eficiente del personal disponible para la ejecución y conducción de los esfuerzos orientados a promover una mayor eficacia, eficiencia, economía, transparencia y correcta captación y uso de los recursos del Municipio.

Función general:

La función general debe ser en la práctica del control interno posterior, es decir, se encarga de analizar, orientar y ordenar, las actividades Financieras, y es responsable de los actos dentro de la unidad de Tesorería. Dictaminar los resultados que arrojan los estados financieros dentro de la misma, evaluando el ámbito operacional de la Municipalidad en forma ex post, por lo tanto, no debe involucrarse en la aplicación de controles previos que son responsabilidad del personal operativo, preservando con ello su imparcialidad e independencia de criterio.

Funciones específica:

La Unidad de Auditoría Interna Municipal debe incluir dentro de su planificación anual (PAA), los diferentes tipos de Auditorías que sea oportuno y conveniente realizar, de acuerdo a las características, necesidades y características propias de la Municipalidad, con el propósito de cumplir su función específica de ente asesor.

Auditoría financiera:

Evaluación de los estados financieros, con el fin de dar una opinión profesional independiente y objetiva, sobre la razonabilidad del contenido de éstos.

Auditoría de gestión u operacional:

Evaluación de los procesos operacionales y administrativos, para determinar si la organización, funciones, sistemas integrados y procedimientos diseñados para el control de las operaciones de la Municipalidad, se ajustan a las necesidades institucionales y técnicas, para promover la eficiencia, efectividad y economía en la conducción de las operaciones y sus resultados.

Auditoría de obras públicas:

Evaluación de los proyectos de inversión municipal, dentro de los programas y proyectos establecidos, para medir si los logros alcanzados se ajustan a las especificaciones técnicas y presupuestarias, en el marco de las políticas municipales.

Exámenes especiales:

Son evaluaciones en áreas específicas, tal como rubros de los estados financieros, temas operacionales y financieros, y otros que presenten indicios de irregularidades y fraudes sobre los recursos del Municipio, para establecer las causas de las desviaciones y los montos afectados, y de ser el caso, promover acciones correctivas y la recuperación y sanción correspondiente.

Auditoría Integral:

El enfoque de esta clase de Auditoría, es propiciar la interacción de los responsables de la administración y técnicos operacionales de la Municipalidad con la Auditoría Interna, en la búsqueda de soluciones globales, y a nivel particular dentro de cada sector al que pertenecen.

Es responsable de sus actuaciones delante de las siguientes unidades:

Concejo Municipal

Alcalde Municipal

Director de la AFIM

Base Legal:

El Artículo 88 del Código Municipal, Decreto No. 12-2002, establece que las municipalidades deberán contratar un Auditor Interno, quien además de velar por la correcta ejecución presupuestaria, deberá implantar un sistema eficiente y ágil de seguimiento y ejecución presupuestaria, siendo responsable de sus actuaciones ante el Concejo Municipal.

Asimismo, la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto No. 31-2002, en el Artículo 6 establece que esta Institución debe normar lo relativo a las actividades técnicas que ejercerán las Unidades de Auditoría Interna de los organismos, instituciones y entes del Estado.

Asesor Financiero

Funciones:

Es el funcionario que se encarga de asesorar las operaciones y transacciones al Director de AFIM. También formula estrategias que sirve de orientación para acciones encargadas de mejorar y modernizar el quehacer Municipal.

Las funciones del Asesor Financiero no se encuentra contemplado en el Código Municipal, sólo en el manual de la AFIM, que es proporcionado por el INFOM, la municipalidad de Pachalum, por la necesidad que tiene de dichos servicios, cuenta con las funciones del asesor, y en su profesión debe de ser Abogado y notario, su asesoría se basa en la estructura legal y política de la institución.

La responsabilidad de asesoría es:

- Consejo municipal
- Alcalde municipal
- Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM)
- Servicios públicos
- Bodega municipal
- Encargado de compra

Esta unidad es la responsable de dirigir, planificar, organizar, administrar, supervisar y evaluar, todas las operaciones presupuestarias, contables financieras, y coordinar con las demás unidades de la organización municipal, lo relativo a la información que deberá registrarse en el Sistema.

Director de la AFIM

Objetivos que debe tener el Director de la –AFIM–

- Obtener los recursos financieros necesarios, para cumplir con compromiso Municipal en su condición de gobierno local autónomo.
- Asumir el control financiero municipal y garantizar la correcta recaudación de tributos, formulación de presupuesto y ejecución, así como el pago de deudas y demás compromisos financieros de la Municipalidad.

Funciones general:

Tomando como base el Código Municipal, el manual de la AFIM, y la estructura que maneja la unidad de Tesorería Municipal de Pachalum le corresponden al director.

1. Elaborar en coordinación con la Oficina Municipal de Planificación, la programación y formulación del presupuesto, la programación de la ejecución presupuestaria, y con los responsables de cada programa, la evaluación de la gestión presupuestaria.
2. Administrar la gestión financiera del presupuesto, la contabilidad integrada, la deuda municipal, la tesorería y las recaudaciones. Para el efecto, se establecerá el sistema financiero conforme a los lineamientos y metodologías que establezcan el Ministerio de Finanzas Públicas como órgano rector del sistema.
3. Registrar las diversas etapas de la ejecución presupuestaria del ingreso y gasto, así como el seguimiento de la ejecución física.
4. Asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en materia de administración financiera.

5. Mantener una adecuada coordinación con los entes rectores de los sistemas de administración financiera y aplicar las normas y procedimientos que emanen de estos.
6. Dirigir y administrar todo el proceso de liquidación y recaudación de impuestos, arbitrios, tasas y contribuciones establecidos en las leyes.
7. Elaborar y mantener actualizado el registro de contribuyentes en coordinación con el catastro municipal.
8. Informar al Alcalde y a la Oficina Municipal de Planificación sobre los cambios de los objetos y sujetos de la tributación.
9. Administrar la deuda pública municipal.
10. Administrar la cuenta caja única, basándose en los instrumentos gerenciales, de la Cuenta Única del Tesoro Municipal y flujos de caja y programación.
11. Elaborar y presentar la información financiera que por ley le corresponde.
12. Coordinar con el INFOM y la ANAM los planes de capacitación correspondientes para la aplicación del Código Municipal y leyes conexas.
13. Rendir cuenta al Concejo Municipal, en su sesión inmediata, para que resuelva sobre los pagos que haga por orden del Alcalde y que a su juicio no estén basados en la ley, lo que lo eximirá de toda responsabilidad con relación a esos pagos.
14. Hacer cortes de caja, examen de libros y registros, así como el inventario general de bienes de la Municipalidad, al tomar posesión de su cargo y al entregarlo.

Funciones específicas:

1. Ordenar y procesar todos los asuntos del Ejecutivo Municipal,
2. Hacer cumplir las resoluciones, reglamentos de la Administración Financiera
4. Refrendar los proyectos de resoluciones, órdenes y correspondencia que debe expedir el Alcalde Municipal.
5. Revisar y dirigir las publicaciones de documentos oficiales del Gobierno Municipal en sus respectivas áreas de trabajo.
4. Solicitar informes periódicos a las unidades operativas respecto las tareas que realizan, para su análisis y remisión al Alcalde.
5. Planificar, conducir y controlar, por delegación de la M.A.E. los procesos de contratación mediante Licitación e Invitación Pública

Relaciones de Trabajo:

- Con el Alcalde Municipal
- Con el Auditor Interno
- Con el de Presupuesto
- Con el de Contabilidad
- Con el de Tesorería
- Con el de Almacén
- Con el de Compras

Autoridad:

Es quien tiene la autoridad en el cumplimiento de atribuciones y funciones de la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal.

Responsabilidad:

Ante el Concejo Municipal y la Alcaldía del cumplimiento de atribuciones y funciones

Oficial de Tesorería

Definición:

Es un puesto administrativo, a quien le corresponde atención al público contribuyente que se presente a cumplir con el pago de obligaciones tributarias municipales, utilizando para el efecto el Módulo de Receptoría del Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF-MUNI. Además es responsable de aplicar procedimientos manuales computarizados, relacionados con el proceso presupuestario, operaciones contables y de tesorería.

Objetivo:

Velar por la efectiva percepción de fondos diarios, rendir informes de la recaudación durante el día.

Funciones generales:

1. El Receptor tiene como función principal, la atención al público contribuyente que se presente a cumplir con el pago de sus obligaciones tributarias municipales.
2. Para realizar las operaciones el receptor, utilizará el procedimiento del Módulo de Receptoría, del Sistema Integrado de Administración Financiera, SIAF-MUNI.
3. El receptor de ventanilla, al efectuar su corte diario de operaciones, formulará un reporte, el cual se originará del proceso a realizar.
4. Depositar diario los recursos financieros percibidos por diferentes conceptos a las cuentas de apertura de la municipalidad.
5. Dar mantenimiento al registro de contribuyentes, por medio del módulo de arbitrios del sistema.
6. Mantener al día los registros de talonarios y enviar al Tesorero por lo menos una vez por semana un inventario de existencia de talonarios.
7. Llevar el registro de las operaciones bancarias, de las distintas cuentas bancarias.
8. Realizar las operaciones contables conforme se encuentran definidas en el Sistema integrado de Administración Financiera SIAF-MUNI, y realizar la etapa de pago.
9. Elaboración y mantenimiento de las planillas de sueldos, de los diferentes renglones presupuestarios.

10. Realizar otras actividades inherentes al puesto que le sean asignados por el director de la AFIM.

Funciones específicas:

1. Atención al público contribuyente que se presente a cumplir con el pago.
2. Depositar todos los días los recursos financieros percibidos por diferentes conceptos.
3. Mantener al día el registro de contribuyentes.
4. Mantener al día los registros de talonarios.
5. Registra de las operaciones bancarias, de las distintas cuentas.

Relaciones de trabajo:

- Con el Director(a) de AFIM
- Con el de Contabilidad
- Con el de Presupuesto
- Con el de Almacén
- Con el de Compras

Responsabilidad:

Ante el Director(a) de AFIM por el cumplimiento de las actividades relacionadas con la recepción del pago de arbitrios, tasas, transferencias del Gobierno, donaciones y préstamos, de acuerdo a normas y leyes vigentes.

Meta:

Realizar el cuadro de los depósitos bancarios a diario

Atención rápida a los contribuyentes

Encargado de Presupuestos

Definición:

Un puesto administrativo, de la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal, responsable de aplicar procedimientos manuales, relacionados con el proceso presupuestario, operaciones contables y de tesorería.

Objetivos:

Apoyar bajo los lineamientos del Administrador Financiero de AFIM, aplicar procedimientos en las operaciones del proceso presupuestario contable.

Funciones generales:

1. Apoyar en la preparación del presupuesto municipal de ingresos y egresos de la Municipalidad.
2. Asistir para realizar el registro en el sistema, de la apertura del presupuesto de ingresos y egresos de cada ejercicio, aprobado por el Concejo Municipal.
3. Realizar las operaciones de la ejecución presupuestaria de gasto, elaborar las órdenes de compra y los momentos del gasto.
4. Analizar, registrar y aprobar en el sistema las solicitudes de modificaciones presupuestarias sobre ampliaciones de ingresos y egresos, así como las transferencias presupuestarias.
5. Llevar el control del archivo de los proyectos tanto por administración como por contrato.
6. Identificar y ubicar conforme todos aquellos bienes que se encomienden para su custodia y control, de manera que se facilite su localización.
7. Realizar otras actividades inherentes al puesto que le sea asignado por el director de la AFIM.

Funciones específicas:

1. Con el Alcalde y el Director de la AFIM, para recibir instrucciones y delegación en algunas representaciones.
2. Llevar el control de los proyectos tanto por administración como por contrato

3. Asistir a reuniones del concejo.

Relaciones de trabajo:

- **Con el Director(a) de AFIM**
- **Con el de Contabilidad**
- **Con el de Tesorería**
- **Con el de Almacén**
- **Con el de Compras**

Responsabilidad:

Ante el Director(a) de AFIM por el cumplimiento de las actividades relacionadas con la formulación presupuestaria y la evaluación de la Ejecución del Presupuesto de Acuerdo a normas y leyes vigentes.

Meta:

Revisar los presupuestos en fechas indicadas

Control sobre los presupuestos de los proyectos en ejecución

Encargado de Contabilidad

Definición:

El sistema contable es una estructura organizada bajo diversas normas, pautas y una red de información de todas las operaciones (transacciones) realizadas por la Municipalidad, a través de diferentes registros: formularios, reportes, libros contables, etc. De esta manera el sistema de Contabilidad lleva el control de todas las operaciones realizadas por la Municipalidad. Asimismo, se mantiene el registro de los activos y pasivos, lo que hace posible suministrar información financiera sobre su funcionamiento para una eficiente toma de decisiones.

En la mayoría de casos, el sistema de contabilidad es sinónimo de "sistema de información financiera".

En las municipalidades esta función está a cargo de un Contador; en Municipalidades pequeñas, con pocos recursos, este cargo suele no ser de tiempo completo; lo importante será que entregue información financiera bien trabajada y a tiempo para que los órganos de gobierno tomen decisiones a tiempo.

Es el responsable de planificar, organizar, ingresar, distribuir, supervisar y evaluar de forma permanente, todas las operaciones contables que realizan en contabilidad, también debe clasificar, depurar y actualizar cuentas de activo, pasivo, y así garantizar la calidad de los Estados Financieros, que deben presentarse a las Autoridades Municipales

Objetivos:

- Garantizar la calidad de los Estados Financieros.
- Efectividad de los controles internos, avalar las transacciones y registro de las mismas, mediante legitimidad de operaciones contables.
- Debe cumplir con políticas y procedimientos dictados por el director de la AFIM. En función de eficiencia y efectividad.

Funciones generales:

1. Representar y responder por el Área de Contabilidad ante la Unidad de Administración Financiera, Dirección Financiera de la Municipalidad.
2. Participar en la formulación de la política financiera, que elabore la AFIM.
3. Planificar, organizar, coordinar y registrar las diferentes operaciones contables, conforme la metodología contable, la prioridad, estructura y características de los estados financieros a producir, de acuerdo a las normas de contabilidad integrada, dictadas por la Dirección de Contabilidad del Estado.
4. Analizar y verificar la documentación de respaldo para el registro de las diferentes etapas del gasto y el ingreso en el sistema.
5. Apoyar y validar, el registro de las operaciones de ejecución presupuestaria y contable.
6. Atender recomendaciones de Auditoría Interna de la Municipalidad.
7. Analizar los ajustes a realizar a la información ingresada al sistema cuando sea necesario, a fin de lograr un adecuado registro de las operaciones que afectan la situación económico-financiera de la Municipalidad.
8. Llevar registro y control de bienes de activos fijos propiedad de la Municipalidad de Pachalum, actualizado y cuantificado y tener control de los mismos a través de Tarjetas de Responsabilidad Individual de Bienes de activo fijo. Asimismo, llevar registro y control de activos inservibles, obsoletos, para solicitar por los mecanismos legales las bajas respectivas, ante las Autoridades correspondientes.
9. Participar en reuniones periódicas dentro y fuera de la Municipalidad de Pachalum.
10. Participar en las operaciones de cierre presupuestario y contable.
11. Otras que de acuerdo a la naturaleza del cargo le correspondan.

Funciones específicas:

1. Hacer los diferentes registros contables
2. Formularios de reportes.
3. Registro de los libros contables.
4. Contabilidad lleva el control de todas las operaciones realizadas por la Municipalidad. Registro de los activos y pasivos.

Relaciones de trabajo:

- Con el Director(a) de AFIM
- Con el de Presupuesto
- Con el de Tesorería
- Con el de Almacén
- Con el de Compras

Responsabilidad:

Ante el Director(a) de AFIM por el cumplimiento de las actividades relacionadas con la formulación presupuestaria y la evaluación de la Ejecución del Presupuesto de acuerdo a normas y leyes vigentes.

Meta:

Cero descuadre en el corte de caja

Inventarios actualizados

No deben existir cheques rechazados por falta de fondos

Encargado de Compras o Requisición

Definición:

Es responsable de administrar el proceso de compras, de acuerdo a procedimientos establecidos y a legislación vigente. Tendrá bajo su responsabilidad, adquisición de bienes, materiales, suministros y servicios que requiera la Municipalidad, para su administración y función.

El encargado de compras debe de tomar en cuenta que toda adquisición a realizar, debe ser basada en contrataciones establecidas por el solicitante de los bienes y/o suministros en cuenta la codificación y autorización presupuestaria correspondiente, mediante en Manual de Clasificadores Presupuestarios, emitido por el ministro de Finanzas Públicas. De conformidad con el artículo 15, del reglamento, Ley de Contrataciones, para efectuar una compra, debe existir el pedido correspondiente, aprobada por el jefe inmediato.

Objetivo:

Adquirir las mejores condiciones de precio, calidad, tiempo de entrega los materiales e insumos que se requieran para el cumplimiento de los objetivos de la Administración Municipal.

Funciones generales:

1. El encargado deberá verificar la disponibilidad presupuestaria para la erogación solicitada.
2. El encargado deberá cotizar, analizar y comprar lo solicitado por parte de diferentes unidades Municipales.
3. El encargado deberá verificar la calidad y el ingreso a almacén de los bienes, adquiridos.
4. El encargado de acuerdo al monto podrá efectuar compras directas.
5. Debe proponer a la autoridad superior las personas elegidas para conformar las juntas de cotización o licitación para efectuar compras de acuerdo a los montos establecidos en la Ley de Contratación del Estado.

Función específica:

Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios.

Relaciones de trabajo:

- Con el Director(a) de AFIM
- Con el de Presupuesto
- Con el de Tesorería
- Con el de Almacén

Responsabilidad:

Ante el Director(a) de AFIM por el cumplimiento de las actividades relacionadas con la compra de bienes y servicios para la Municipalidad

Meta:

Cumplir con las requisiciones de las órdenes de compras en las fechas asignadas por el Concejo Municipal

Encargado de Almacén o Bodega

Definición:

Funcionario encargado de resguardar los bienes y suministros disponibles, denominado Guardalmacén, quien será responsable de la custodia y control de todos aquellos bienes que por su naturaleza son sujeto de esta clase de control.

Objetivo:

Cuidar los bienes y suministros que cuenta la municipalidad, y mantener los controles necesarios para garantizar su correcta disposición.

Funciones Generales:

1. Entregar los bienes y/o artículos de consumo que le sean requeridos, con base a la solicitud/entrega de bienes, la cual sólo debe contener los bienes, materiales o suministros que hayan en existencia.
2. Solicitar la adquisición de materiales e insumos y cantidades de recursos disponibles.
3. Trasladar a presupuestos la copia de la Recepción de bienes y servicios, para que se registre la etapa de devengado.
4. Colocar a la solicitud/entrega de bienes.
5. Archivar de manera adecuada la copia de la recepción de bienes y servicios y el original de la solicitud/entrega de bienes cuando en forma física haya hecho entrega de los mismos.
6. Identificar y ubicar adecuado todos aquellos bienes que se encomienden para su custodia y control, de manera que se facilite su localización.
7. Controlar por medio de tarjetas numeradas y autorizadas, el ingreso, salida y existencia de los bienes y/o artículos, bajo su responsabilidad, tanto en unidades como en valores.
8. Enviar mensual a la tesorería, por medio de conocimiento, las copias de recepción de bienes y servicios.
9. Enviar cada mes a Tesorería, por medio de conocimiento, las copias de las solicitudes de bienes.
10. Archivar adecuada toda aquella documentación que tenga relación con los registros de almacén.

11. Otras que por la naturaleza del cargo le sean asignadas.

Función específica:

Entrega de los Bienes solicitados por las diferentes áreas de la Municipalidad.

Relaciones de trabajo:

- Con el Director(a) de AFIM
- Con el de Presupuesto
- Con el de Tesorería
- Con el de Compras

Responsabilidad:

Ante el Director(a) de AFIM por el cumplimiento de las actividades relacionadas con la organización, recepción y entrega de bienes y/o artículos de consumo a unidades o áreas de la Municipalidad.

Meta:

Mantener el orden en los anaqueles.

Controlar los anaqueles de mercadería, para que aye en existencia.

Mantener al día los reportes de entrada y salida de la mercadería

Glosario

AFIM

Unidad de Administración Financiera Municipal, que deberá estar operando en todas las municipalidades de Guatemala antes del año 2006. (Artículos 97 y 98 del Código Municipal, Decreto 12-2002 del Congreso de la República).

Atribuciones

Facultad que los cargos confieren a los funcionarios o empleados públicos. Cada una de las facultades o poderes que corresponden a cada parte de una organización pública o privada según las normas que las ordenen.

Autoridad de línea

Se genera en la relación de subordinación que existe entre jefes de subalternos directos.

Cargo

Dignidad, empleo, oficio, empleo de elevada responsabilidad, persona que lo desempeña.

Cargo o puesto

Un puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal constituida por un conjunto de operaciones que deben realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo. (son cargos o puestos el de alcalde, secretario, tesorero, coordinador de oficina municipal de planificación, juez de asuntos municipales, director, jefe de departamento, secretaria, jefe de unidad, fontanero, recaudador, policía municipal, relacionista, etc.)

Competencia

Poder o cantidad de poder de los funcionarios o empleados públicos para conocer determinados asuntos, negocios, casos o problemas, pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

CUR: Comprobante único de Registro, que opera las etapas del gasto devengado.

Estructura orgánica

Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interpelación y coordinación que debe existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos. Es igual un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.

Finanzas Municipales:

Comprenden el conjunto de bienes, ingresos y obligaciones que conforman el activo y el pasivo del municipio. (Artículo 99 del Código Municipal).

Función

Ejercicio propio de un cargo. Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o persona.

Medidas de Política

Conforme el Derecho Administrativo las Medidas de Política, son aquellas disposiciones que la administración pública, en nuestro caso, el Concejo y/o el Alcalde Municipal dictan para lograr que los particulares ajusten sus actos al bienestar público.

Nivel jerárquico

Un nivel jerárquico comprende todos los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similares, independientes de la clase de función que tengan encomendada. Por Ejemplo: (están en el mismo nivel jerárquico: el secretario, el tesorero, el coordinador de la oficina municipal de planificación, el juez de asuntos municipales; el nivel de jefes de unidades comprende a todos los jefes de unidades y así sucesivamente).

Organigrama

Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.

También se define el organigrama como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución (municipalidad) o de una de sus áreas (Servicios Públicos Municipales), debe reflejar

en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Organización

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Puesto

Cargo, empleo, destino, oficio.

Relación de asesoría

Es conocida también como de "*staff*" y existe entre los órganos que tienen por objeto aconsejar e informar a los órganos de línea, proporcionándoles información técnica o conocimientos especializados, sus opiniones, en algunos casos – renglón 029- ni requieren obediencia, sino son simples consejos que pueden ser aceptados o no por el jefe de línea a quien aconsejan.

En los organigramas suelen representarse por medio de línea de trazo discontinuo, para el caso de asesorías externas, colocadas perpendicular a la autoridad principal del órgano que asesora. Ejemplo: ANAM, INFOM, COMUDE, Cooperación internacional.

En el caso de asesoría interna, o de la auditoría interna, se presentan con línea de trazo continuo colocadas perpendicular a la autoridad principal de órgano que asesora,

Relación de coordinación

La relación de coordinación (colaboración) es aquella que tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas unidades de la organización, podrá darse entre unidades del mismo nivel jerárquico, o entre unidades del órgano central (Concejo Municipal) y las de unidades técnico administrativas desconcertadas.

Este tipo de relaciones suele presentarse por medio de línea larga de trazo discontinuo. Con el fin de unir los cuadros de las respectivas unidades administrativas.

SIAF-MUNI

Es un sistema de gestión que facilita a los municipios un soporte informático adecuado para el desarrollo de sus actividades, a la vez que posibilita la integración, bajo un único soporte, de todos los actos y hechos que conforman su situación financiera. El SIAF municipal puede servir para recoger datos financieros generados y ordenarlos, interpretarlos y traducirlos, además puede facilitar el exacto cumplimiento de los preceptos legales que rigen la gestión financiera municipal, permitiendo la optimización del manejo de los recursos. (Módulo de Asistencia Técnica (TAM) Sistemas Integrados de Administración Financiera (SIAFs) en 17 Municipios de Centroamérica).

Supervisión

Actividad destinada a verificar que las acciones, actividades, proyectos y obras se desarrollen de acuerdo a los programas diseñados para el efecto, y así se cumplan las metas previstas.

Unidad Administrativa

Es un órgano impersonal que tienen a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, en determinado nivel jerárquico. Ejemplos: Alcaldía, secretaría, unidad de administración financiera integrada municipal, juzgado de asuntos municipales, departamento de servicios públicos municipales, entre otros.

Observación

El número de plazas y los nombres de los puestos sugeridos en esta guía van a variar en cada Municipalidad según la complejidad y los recursos que cada una maneje, por lo que estos pueden aumentar.

Anexo 3

Manual de procedimientos

Unidad de Administración financiera integrada municipal

Municipalidad de Pachalum, departamento de Quiché.

Introducción

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de la unidad Administrativa Financiera Integrada Municipal AFIM. El manual incluye los puestos de la unidad administrativa que intervienen responsabilidad y participación.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de los procesos de las tareas de la unidad administrativa, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando de manera adecuada.

La Municipalidad requiere un ordenamiento jerárquico que facilite la identificación de los procedimientos que debe ejecutarse, lo cual puede plasmarse a través de un manual que indique una a una las actividades que la organización debe desarrollar.

La inversión de mejores bienes y servicios, ha provocado que la Municipalidad se preocupe cada vez más, por ser eficaz los procedimientos administrativos, los procesos productivos, así como los servicios y en general la estructura organizacional, por lo que se hizo necesario darle la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en la unidad de tesorería.

El presente manual de procedimientos debe constituir el soporte organizativo de las diferentes operaciones que se realicen en la gestión financiera de la municipalidad, en el marco conceptual del sistema integrado. Asimismo, es parte del proceso de modernización administrativa para hacer más eficiente el funcionamiento de la administración financiera municipal.

Marco legal y normativas del manual de funciones

Entre la disposición legal que regula el funcionamiento de la Administración Financiera Municipal-AFIM- están las siguientes:

- 11 Constitución Política de la República de Guatemala.
- 12 Código Municipal, Decreto 12-2002 del Congreso de la República.
- 13 Ley de Contrataciones del Estado, Decreto 57-92 del Congreso de la República y su Reglamento.
- 14 Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto 31-2002 del Congreso de la República y su Reglamento.
- 15 Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97 del Congreso de la República y su Reglamento.
- 16 Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal, Decreto 1132 del Congreso de la República.
- 17 Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto 8-97 del Congreso de la República.
- 18 Ley Orgánica del Plan de Prestaciones del Empleado Municipal, Decreto 44-94 del Congreso de la República.
- 19 Ley del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 295 del Congreso de la República.
- 20 Acuerdo A -15 / 98, Normas Generales de Control Interno.

Objetivos generales del manual:

1. Dotar a la Municipalidad de Pachalum, los elementos básicos para desarrollar y mantener una Administración Financiera Integrada Municipal, conforme lo preceptuado en la legislación vigente que contribuya hacer eficiente el manejo de los recursos financieros.
2. Identificar y delimitar las diferentes áreas, del proceso y de las tareas de la administración financiera municipal, facilita la ejecución coordinada en la Municipalidad de Pachalum.
3. Identificar al personal con las funciones dentro del área de trabajo, para no recargar a otro empleado con funciones que no le corresponde, y así fortalecer la capacidad y gestión municipal, mediante un ordenamiento.
4. Definir procedimientos en un manual, que detalle la forma correcta de la elaboración de funciones, maximice los recursos y mecanismos que permitan aumentar los ingresos, y producir información útil, oportuna y confiable para el proceso de toma de decisiones.
5. De acuerdo a la estructura organizativa que tienen la Tesorería de la Municipalidad de Pachalum y el manual de la AFIM, el Código Municipal, los procedimientos que debería manejar, son las que a continuación se describen por puesto de trabajo, y el objetivo que tendrá el conocimiento y desarrollo de las mismas.
6. El organigrama de la Unidad de Administración financiera Integrada Municipal AFIM. Muestra la línea de mando, la estructura organizativa, funciones y procedimientos.
7. Siendo responsable de dirigir, planificar, organizar, administrar, supervisar y evaluar, toda operación presupuestaria, contable y financiera de ingresos y egresos de la unidad de Tesorería de la Municipalidad, de Pachalum y coordinar con las demás unidades de la organización, lo relativo a la información que deberá registrarse en el Sistema.

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos.

Políticas o normas de operación:

Se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativa que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirá de manera perfecta las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisa, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficiente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

Procedimiento:

Descripción de las operaciones, presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicado en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

Oficial de Tesorería

Procedimientos:

El Sistema de tesorería se encarga de la gestión y control de los ingresos y egresos monetarios de la Municipalidad. Se organiza a través de cuatro módulos que facilitan su gestión:

a. Caja:

- Permite definir la Caja Chica, por área o centro de costo, y realiza desembolsos menores.
- En la mayoría de operaciones requiere de autorización para realizar desembolsos.
- Registra los ingresos y salidas de efectivo en la caja chica.
- Permite realizar el seguimiento de documentos definitivos o por rendir cuenta.
- Realiza cuadros o cierres de caja

b. Bancos

- Registra operaciones bancarias.
- Organiza la emisión y programación de entrega de cheques.
- Controla la situación de cheques y movimientos bancarios.
- Controla los saldos bancarios y las conciliaciones bancarias automáticas.
- Permite registrar saldos reales en bancos.
- Registra negocios bancarios tales como cartas fianzas, pagarés, etc.
- Realiza los procesos de cierre mensual de cada cuenta bancaria de la Municipalidad.

c. Cuentas por pagar

- Permite llevar el registro de lo que la Municipalidad adeuda a los proveedores
- Gestiona y controla los compromisos de pago a futuro
- Controla los anticipos otorgados a los proveedores.
- Organiza el registro de Letras de Cambio de los proveedores, mantiene operaciones de canje, renovación y seguimiento de letras.

- Lleva el control efectivo de Letras de Cambio por proveedor, banco, agencia y estado (aceptada, en cartera, en descuento, en cobranza, protestada, etc.)
- Controla rendiciones de gastos desde entregas a rendir.
- Permite la programación de las cuentas por paga
- Registra pagos a proveedores (cancelaciones).
- Emite el estado de cuentas por pagar y reportes de estado de cuenta, hace un análisis por antigüedad de las obligaciones y vencimiento de las mismas.

d. Cuentas por cobrar

- Permite llevar el registro de las deudas que tienen terceros con la Municipalidad.
- Organiza la programación de cobranzas, a la vez que realiza la emisión y liquidación de planilla de cobradores.
- Permite realizar el control y seguimiento de planillas, cobranzas y protestos en bancos.
- Emite reportes de estado de cuenta, haciendo un análisis por antigüedad de las deudas y vencimiento de las mismas.

Encargado de Presupuestos

Procedimientos:

Preparación del presupuesto municipal.

- Tiene que tener un anteproyecto.
- Solicitar información al oficial primero de las exigencias del anteproyecto.
- Revisar las políticas.
- Elaborar el presupuesto.

Apertura del presupuesto.

- Analizar el ingreso y egresos.
- Revisar los ingresos y egresos.
- Ejecutar en el sistema los ejercicios, aprobado por el Concejo Municipal.

El ejecución presupuestaria.

- Verificar los gastos de la ejecución presupuestaria
- Recibe la orden de compra autorizada.
- Elabora las órdenes de compra.
- Elabora los momentos del gasto.

Aprobar en el sistema las solicitudes de modificaciones presupuestarias.

- Verificar su ampliación de ingresos y egresos.
- Analizar las modificaciones.
- Registrar las modificaciones en el sistema.
- Planificar las transferencias presupuestarias.

Archivar los proyectos.

- Archivarlos por etapa de administración.
- Llevar el control de los contratos del proyecto
- Llevar el control del archivo por proyecto.

Bienes de custodia y control.

- Identificar los bienes de custodia.
- Ubicarlos según su categoría.
- Facilitar su localización.
- Mantener el control de los bienes encomendados.

Encargado de Contabilidad

Procesos:

El sistema contable es una estructura organizada bajo diversas normas, pautas y una red de procedimientos que recaudan información de todas las operaciones (transacciones) realizadas por la Municipalidad. Asimismo, se mantiene para una eficiente toma de decisiones. En la mayoría de casos, el sistema de contabilidad es sinónimo de "sistema de información financiera"

1. Responder por el Área de Contabilidad.

2. Elaboración de Inventarios:

Recopila información de las diferentes áreas y procesa los datos para realizar el inventario. Recopila los saldos de caja chica, bancos, ingresos y egresos generales, con el Oficial Primero. Cuadra las cuentas de los clientes, deudores y proveedores, para procesarla en los inventarios. A través de diferentes registros de los bienes de la institución el sistema de Contabilidad lleva el control de todas las operaciones realizadas por la Municipalidad, resumido en los inventarios.

- Estados financieros

Para realizar los Estados Financieros: toma y evalúa los datos de los estudios socio económico para ver el nivel de factibilidad para desarrollar los distintos proyectos, con el encargado de Presupuestos.

- El Balance general:

Es el proceso de ilustrar en una versión resumida todas que denota el inventario General, tanto en la cuentas de activos, como en pasivos.

El registro de los activos y pasivos, es lo que hace posible suministrar información financiera sobre su funcionamiento Municipal.

- Apuntar en los libros todos los movimientos financieros.

1. Formulación de la política financiera.

- Asistencia a reuniones con el Concejo Municipal.

- Conocer de la política financiera que proporciona el INFOM.
 - Consultar la correcta aplicación de las políticas, en la ley de políticas municipales.
 - Operaciones Planificar las operaciones contables según lo indica el manual administrativo municipal.
2. Operaciones contables
 - Planificar las operaciones contables, según lo indicado en Manual Administrativo Municipal.
 - Organizar la estructura contable de la municipalidad siguiendo la base legal que la fundamenta.
 - Coordinar la metodología contable con la logística que maneja la municipalidad.
 - Registrar los estados financieros en el sistema contable que maneja la unidad AFIM.
 - Integrar las normas de contabilidad a como lo indica el manual de MAFIM.
 3. Analizar documentación de gastos
 - Tener a la vista el reporte físico.
 - Usar parámetros de comparación con el trimestre o semestre según sea su política.
 - Verificar los gastos contra el presupuesto de gastos.
 - Documentar los gastos.
 4. Registro de operaciones presupuestaria.
 - Contabilizar en los libros.
 - Firmar y sellar cada registro de operación ejecutada.
 5. Atender recomendaciones.
 - Asesorarse por el Auditor Interno de la Municipalidad.
 6. Analizar los ajustes.
 - Registrar la información en el sistema cuando sea necesario.

- Hacer un adecuado registro de las operaciones que afectan la situación económico-financiera de la Municipalidad.

7. Bienes de activos fijos

- Registrar los activos fijos.
- Controlar los bienes, que son propiedad de la Municipalidad.
- Mantener actualizados los bienes fijos.
- Cuantificarlos.
- Controlarlos a través de tarjetas de Responsabilidad Individual de Bienes de activo fijo.
- Registrar los activos inservibles.
- Solicitar por el mecanismo legal la baja de los inservibles.
- Reportar a las autoridades correspondientes.

8. Participar en reuniones.

- Identificar la situación financiera de la Municipalidad.
- Determinar el punto de equilibrio económico.

9. Cierre presupuestario y contable.

- Operar las cuentas en los libros.
- Efectuar el cierre contable.
- Apoyar en el cierre presupuestario.

10. Otras que de acuerdo a la naturaleza del cargo le correspondan.

Encargado de Compras

Procedimientos:

Adquisiciones

Cada Municipalidad debe contar con un plan anual de contrataciones y adquisiciones, sustentado en el Plan Estratégico Institucional y en el Presupuesto Municipal. La proyección de adquisiciones permite prever los bienes, servicios y obras que se requieren durante el ejercicio presupuestal, así como el monto requerido para el cumplimiento de sus funciones.

Existen 4 tipos de procesos de selección de entidades para realizar adquisiciones municipales:

1. **Licitación Pública:** se convoca para la contratación de obras y la adquisición de bienes y suministros.
2. **Concurso Público:** se convoca para la contratación de servicios de toda naturaleza, incluyendo consultorias y arrendamientos.
3. **Adjudicación directa:** se aplica a las contrataciones y adquisiciones. Requiere de una convocatoria y de por lo menos 3 postores.
4. **Adjudicación de menor cuantía:** se aplica a contrataciones y adquisiciones que realice la Municipalidad, cuyo monto sea inferior a la décima parte del límite mínimo establecido por la Ley anual del presupuesto.

Para procesos de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios la convocatoria se realiza mediante invitación que puede ser a uno o más proveedores, si los valores referenciales son iguales o superiores a cuatro Unidades Impositivas Tributarias se notificará al CONSUCODE, así como a la Comisión de Promoción de la Pequeña y Microempresa-PROMPYME.

Los procesos de selección son los siguientes

Tipo de proceso	Contratación de obras	Contratación de servicios y consultorías	Adquisiciones de bienes y suministros
Licitación Pública	Monto igual o superior a		Montos iguales o superiores a
Concurso público		Montos iguales o superiores a	
Adjudicación directa	Montos inferiores a	Montos inferiores a	Montos inferiores a
Adjudicación de menor cuantía	Por un monto menor o igual a	Montos menores o iguales a	Por un monto menor o igual a

Encargado de Almacén o Bodega

Procedimiento:

Sistema de abastecimientos

Es el que permite controlar el movimiento de bienes y servicios dentro de la Municipalidad. Está organizado según los siguientes componentes:

- Programación.
- Inventarios.
- Control patrimonial
- Servicios.

Recepción de bienes y/o artículos.

- Recibirlos.
- Contarlos.
- Verificar que estén en perfectas condiciones
- Almacenarlos según su denominación.
- Informar a oficina de planificación, y Encargado de compras.

Solicitud/entrega de bienes.

- Entrega los bienes solicitados.
- Los descarga del inventario.
- Sella la hoja de salida.

Solicitud de materiales e insumos disponibles.

- Llena la hoja de solicitud con los materiales que no hay.
- Envía la original a compras.
- Envía la copia rosada a oficina de planificación para informara de la no existencia.
- El encargado archiva la hoja verde o la tercer copia.

Informar a presupuestos de la Recepción de bienes.

- Tiene que llevar la copia de recepción de bienes al área de presupuesto.
- Llevarla firmada y sellada de recibido en bien.

Solicitud/entrega de bienes existentes no existentes.

- Colocarle un sello que diga “no hay existencia” “si hay existencia”.
- Entregara al interesado para que, éste a su vez, lo entregue a compras.

Archivo de documentos de bienes entregados.

- Archivar adecuada
- la copia de la recepción de bienes y servicios y el original de la solicitud/entrega de bienes cuando físicamente haya hecho entrega de los mismos

Identificación de materiales en el almacén.

- Ordenarlos en los anaqueles según su uso.
- Clasificarlos por proyecto.

Tarjetas numeradas y autorizadas, el ingreso, salida.

- Identificar las tarjetas numéricas de ingreso.
- Identificar las tarjetas autorizadas de salida.

Reporte mensual de recepción de bienes y servicios.

- Enviar mensual a la tesorería, por medio de conocimiento, las copias de recepción de bienes y servicios

Archivo de adecuado de todos los documentos del área.

- Archivar toda aquella documentación que tenga relación con los registros de almacén.

Otras que por la naturaleza del cargo le sean asignadas.

Anexo 4

Programa de Adiestramiento

del manual de funciones y procedimientos para la administración financiera integrada municipal

-AFIM-

Justificación

Para lograr la eficaz y eficiencia, es necesario que los sujetos conozcan las funciones y tareas a desempeñar.

La aplicación eficiente del programa de adiestramiento permitirá a los funcionarios de la unidad de tesorería de Pachalum prestar un servicio de calidad y a la municipalidad cumplir los objetivos, satisfacer las necesidades del vecino, ampliar las posibilidades de desarrollo social, económico, cultural del municipio de Pachalum.

Objetivos del programa

General

- Proporcionar herramientas funcionales, e información global de la municipalidad.

Específicos

- Brindar a los funcionarios el programa de adiestramiento
- Proporcionar las herramientas para su rápida adaptación
- Brindar al empleado seguridad, que las políticas tomadas es para mejorar su actividad

Responsabilidad

La unidad administrativa responsable de llevar a cabo el proceso de socialización en la unidad de tesorería, es el encargado de recursos humanos. Durante la etapa de orientación, el responsable de recursos humanos en conjunto con el director de la unidad de tesorería deberá verificar que los funcionarios asimilen el tema desarrollado durante el proceso.

Programa

Con el objeto de facilitar y estandarizar el proceso de adiestramiento, se dividió el contenido del programa en cuatro sesiones en un mes se realizará el día lunes de cada semana, como se describe a continuación.

- El proceso del cambio de Actitud
- Presentar el manual de procedimientos y funciones, deberá realizarlo el Director de la AFIM, lo apoyará el de recursos humanos
- Desarrollar la actividad de habilidades y destrezas.
- Responsable de recursos humanos y el director de la AFIM con preguntas y respuestas para verificar los conocimientos adquiridos y proporcionar retroalimentación si fuera necesario

Lo anterior permitirá cubrir los puntos del programa y brindar al empleado aspectos importantes para el desempeño de actividades dentro de la municipalidad.

Evaluación

Durante el proceso los responsables de cada etapa, harán preguntas para verificar que los empleados hayan asimilado los temas impartidos. Al finalizar el proceso, el responsable de recursos humanos y el director de la AFIM, y los sujetos participantes realizarán sesión de preguntas y respuestas.

Programa de adiestramiento

Es el sistema ordenado y programado que permite dar a conocer el nuevo proceso de actualización de funciones.

La correcta aplicación de un programa formal de adiestramiento, conlleva al desarrollo de tres etapas, las cuales son de vital importancia para lograr que los empleados adquieran habilidades y destreza para el desempeño en las actividades a incorporarse. Dichas etapas se describen a continuación.

1. Socialización

Es el proceso que comprende y acepta los valores, normas, convicciones y aptitudes del cambio que se postula para el puesto.

Esta primera etapa, debe de proporcionar información necesaria que sea motivadora y participativa para lograr el cambio de actitud, el responsable de recursos humanos suele presentar también los asuntos que se relacionan con todos los empleados tales como: historia de la institución, estructura de la municipalidad, nombres de las funciones de los ejecutivos principales, estructura del edificio e instalaciones, vacaciones y días de feriado, servicios médicos, entre otros, que se haya logrado en el transcurso del tiempo y que no este comunicado.

Durante la etapa de socialización, es importante observar la actitud al cambio.

2. Orientación

Es el proceso que indica lo que se espera del trabajo, ayudando a superar la tensión de la transición.

En la etapa de orientación al puesto, los responsables serán el Director de la AFIM y como apoyo, el responsable de recursos humanos, a fin de cubrir durante la presente etapa el tema siguiente: la presentación del Manual de Procedimientos y Funciones, para la unidad de tesorería, el desarrollo y presentación del manual es una actividad del Director de la AFIM, el encargado de recursos humanos es responsable de solo organizar la actividad.

3. Asimilación

Consiste en hacer propio un conocimiento a través del entendimiento y adaptarlo al conocimiento previo.

La asimilación constituye la tercera etapa del adiestramiento y está a cargo del encargado de recursos humanos con la participación en este caso del director de la AFIM, deberán realizar con los empleados las nuevas funciones que se dieron a conocer, mediante una sesión de preguntas y respuestas, para identificar las habilidades y destreza con que las identificaron y asimilaron.

**Programa de adiestramiento
para empleados de la Unidad de Tesorería
de la Municipalidad de Pachalum**

Socialización

Primer día de adiestramiento

Lugar: Salón de convenciones de la Municipalidad de Pachalum,

PRIMER DÍA	ACTIVIDAD / TEMAS	RESPONSABLE
Horario		
08:00 – 08:20	Bienvenida	Recursos humanos
08:20 – 09:00	Historia y estructura de la Municipalidad	
09:00 – 10:00	Estructura Organizacional	
10:00 – 10:30	Quienes son los ejecutivos que la dirigen	
10:30 – 11:00	Refrigerio	
11:00 – 12:00	Que es un empleado Municipal	
12:00 – 12:30	Obligaciones	
12:30 – 13:00	Almuerzo	

Socialización

Segundo día de adiestramiento

Lugar: Salón de convenciones de la Municipalidad de Pachalum

SEGUNDO DIA	ACTIVIDAD / TEMAS	RESPONSABLE
Horario		
08:00 – 09:00	preguntas y respuestas de la primer sesión	Recursos Humanos
09:00 – 09:30	Responsabilidades del empleado	
09:30 – 10:30	Nuevas poltticas	
10:30 – 11:00	Refrigerio	
11:00 – 12:00	Cambio de Actitudes	
12:00 – 12:30	Mensaje Motivación al del Alcalde	
12:30 – 13:00	Almuerzo	

**Programa de adiestramiento
para empleados de la unidad de tesorería
de la municipalidad de Pachalum**

Orientación

Tercer día de Adiestramiento

Lugar: Salón de convenciones de la Municipalidad de Pachalum

TERCER DIA Horario	ACTIVIDAD / TEMAS	RESPONSABLE
08:00 - 09:00	presentación del Manual	Director de la AFIM y
09:00 - 09:30	Perspectiva del Manual	Recursos Humanos
09:30 - 10:30	Identificación de Funciones por Puesto	
10:30 - 11:00	Refrigerio	
11:00 - 12:00	Desarrollo de las Nuevas Funciones	
12:00 - 12:30	Preguntas y respuestas	
12:30 - 13:00	Almuerzo	

Asimilación

Cuarto día de adiestramiento

Lugar: Salón de convenciones de la Municipalidad de Pachalum

CUARTO DIA Horario	ACTIVIDAD / TEMAS	RESPONSABLE
08:00 - 10:30	preguntas y respuestas	Director de la AFIM y el
10:30 - 11:00	Refrigerio	De Recursos Humanos
11:00 - 13:00	Retroalimentación	
13:00 - 14:00	Almuerzo	

Anexo 5

Evaluación Integral

Ubicación:

Nombre de la institución: Municipalidad de Pachalum, Quiché.

Tipo de Institución: la Municipalidad de Pachalum, Quiché, es una institución autónoma de servicio público.

Ubicación geográfica la municipalidad se encuentra ubicada en centro urbano de Pachalum, departamento del Quiché.

Límites políticos:

Norte: Cubulco, Baja Verapaz

Oriente: Granados, Baja Verapaz

Sur: San Martín Jilotepeque, Chimaltenango.

Occidente: Joyabaj, Quiché.

El municipio de Pachalum colinda al norte con el municipio de Cubulco, Baja Verapaz, al oriente con Granados, Baja Verapaz, al sur con San Martín Jilotepeque, Chimaltenango y al occidente con Joyabaj, El Quiché

Historia de la Municipalidad de Pachalum:

La referencia que podría ser la más antigua de Pachalum, aparece en el documento indígena del año 1558, "Título real de don Francisco Izquin Nehaib", en el que se hace una enumeración de los pueblos que reconocían como Señores a los Jefes de las Casas Reales Quichés de Cavec y Nehaib, que incluye a CHALUM, que podría ser el actual Pachalum.

La población de Pachalum fue fundada en 1817; elevada a la categoría de aldea, el 12 de agosto de 1872. La primera escuela fue construida en 1880. En 1918 se iniciaron los "días de plaza". En 1920 se introdujo agua domiciliar con un caudal conducido por tomas.

La aldea era jurisdicción de Joyabaj, Quiché. En 1966 se realizaron las primeras gestiones para elevarla a categoría de municipio, lo que se logró final, al ser creado el municipio de Pachalum, por acuerdo gubernativo No. 377-86 del 8 de julio de 1986.

El origen del nombre Pachalum, tiene dos versiones: una, que significa "el lugar de los chalunes" y procede de los vocablos quichés PA -prefijo locativo- y CHALUM -nombre de un árbol conocido también como cujinal, cuje o cuxin. La otra, indica que viene de la palabra PACHA PACHECA que significa esgrima, y CHALUM, que es el nombre del árbol bajo cuya sombra se practicaba ese deporte.

La feria titular se celebra en honor a Todos los Santos de la Iglesia Católica, y la fecha de ésta es del 27 de octubre al 2 de noviembre.

Tiene una extensión territorial de 100 Km² y la cabecera municipal se encuentra a 1170 metros sobre nivel del mar.

Régimen legal:

La municipalidad es una organización plenamente establecido, de carácter privado, y con un quehacer de interés público, ya que persiguen el mejoramiento de las capacidades humanas y la transformación de las relaciones y condiciones de la población que es sujeto de sus acciones.

Es una organización no gubernamental, no lucrativa, que ejecuta el gobierno local descentralizado con apoyo del gobierno central, estudios, proyectos y programas de desarrollo en su comunidad. Y basa en las leyes de:

- a. Constitución Política de la República de Guatemala
- b. Código Municipal. Decreto 12-2002
- c. Ley del Servicio Civil.
- d. Código Civil.
 - a. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.
 - b. Ley de Servicio Municipal.
 - c. Ley de Contrataciones del Estado.
 - d. Ley Orgánica del Presupuestó.

Servicios que presta:

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

Dentro de los servicios públicos que presta la municipalidad de Pachalum, se debe mencionar:

- Urbanismo y control de la construcción privada.
- Limpieza pública y ornato del municipio.
- Recolección privada de basura.
- Agua y drenaje.
- Mercado y rastro.
- Registro civil
- Energía eléctrica
- Certificaciones municipales
- Licencias y autorizaciones municipales
- Derecho de piso
- Cédula de vecindad.
- Biblioteca municipal
- Coliseo municipal
- Cementerio.
- Instituto tecnológico.

Estructura organizacional:

La Municipalidad de Pachalum, está organizada de la siguiente manera: el Concejo Municipal, es el órgano superior, el Alcalde, el cual tiene relación directa con el Asesor Jurídico.

Las audiencias solicitadas por medio de citas al Alcalde se conceden sólo los viernes, a través de la oficina de recepción.

El Alcalde se comunica con los encargados de las oficinas de la siguiente manera: Secretaria, Tesorería, Consejo Municipal, Registro Civil, Registro de Ciudadanos, Oficina Municipal de Planificación, Jefatura de Policía Municipal, Oficina de Comités, Oficina Forestal, Bodeguero, Custodio del Cementerio General.

Dentro del Edificio Municipal, laboran 40 personas, mientras que el resto de trabajadores tienen espacios asignados fuera del edificio Municipal.

Recursos humanos:

El recurso humano de la Municipalidad está constituido por todos los elementos que laboran, en la institución.

Materiales:

La Municipalidad cuenta con Edificio propio el cual consta de 13 oficinas equipadas, un salón de conferencias, coliseo, hotel, tecnológico educativo, mercado, biblioteca, puesto de salud, estadio, y sus respectivas calles y avenidas.

Financieros:

Las principales fuentes de financiamiento de la municipalidad son las siguientes: El Aporte Constitucional, también cuenta con ayuda directa de la Secretaria Ejecutiva de la Presidencia, FONAPAZ, FIS.: Los ingresos que generan son por medio de renta. hotel, coliseo, estadio.

Nivel superior:

Conformado por las unidades ejecutoras en la toma de decisiones y administración municipal.

Concejo municipal

Alcaldía municipal

Nivel de asesoría:

Integrado por las unidades asesoras, que sirven en la orientación de acciones encaminadas al mejoramiento y modernización.

Auditoría interna:

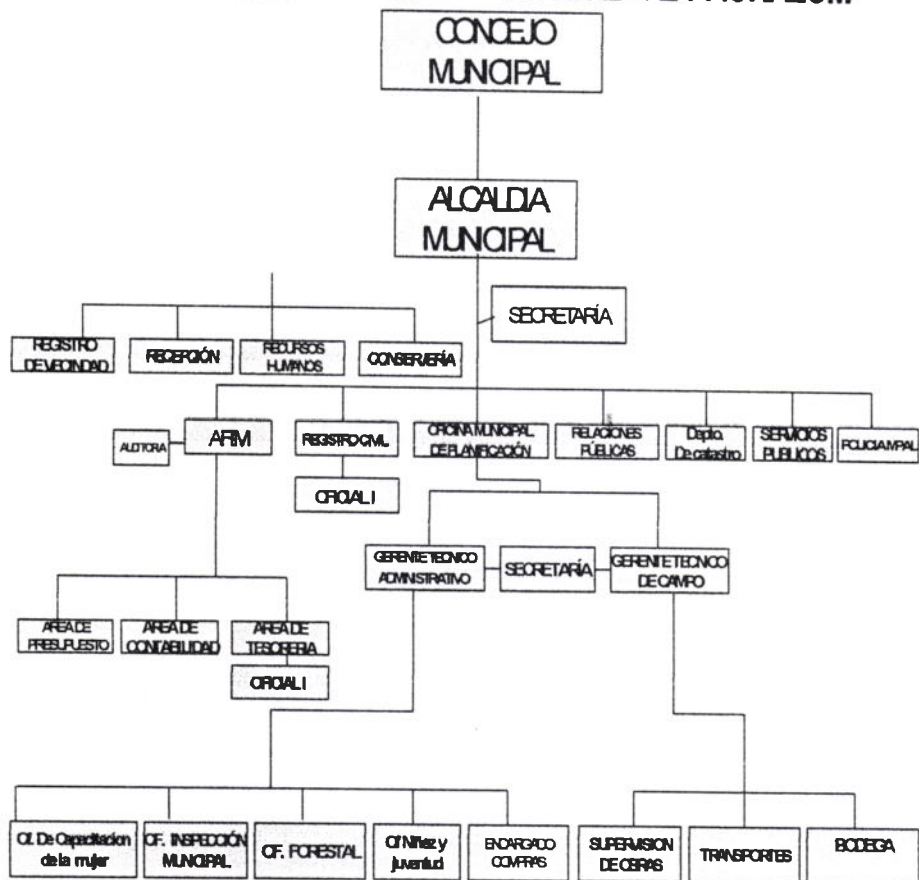
Esta se desarrolla a nivel medio.

Está integrado por las unidades ejecutoras encargadas de dirigir y ordenar las actividades relacionadas con el quehacer municipal.

- Secretaria Municipal
- Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM)
- Registro Civil
- Registro de Vecindad
- Recursos Humanos
- Policía Municipal
- Oficina Municipal de Planificación
- Servicios Públicos
- Bodega Municipal
- Departamento de catastro
- Relaciones públicas
- Encargado de Compras

De acuerdo a los niveles jerárquicos descritos anteriores, la Municipalidad de Pachalum, Departamento de Quiché, posee la siguiente estructura organizacional, que se da a conocer en el siguiente organigrama.

ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE PACHALUM



Fuente: Oficina de Planificación de la Municipalidad de Pachalum

Recopilación de Información:

Se realizaron entrevistas a diferentes personas dentro de la municipalidad, se tuvo acceso al PIMA Plan de Inversión Multianual, que es un documento que elaboran anual la municipalidad, también se obtuvo información de: EL PLAN ESTRATEGICO PARTICIPATIVO, PACHALUM.

Otra herramienta utilizada fue un cuestionario de preguntas que se realizó con 10 empleados en tesorería y la oficina de planificación municipal.

Un cuestionario aplicado: al Alcalde, encargado de recursos Humanos, Director de la AFIM, y director de la oficina de planificación.

Anexo 5

Formato de cuestionario

Realizado sobre recurso humanos en la Municipalidad de Pachalum, Quiche

Puesto: Encargado de recursos humanos

1. ¿La organización planifica las necesidades de contratación, y sabe cómo y dónde identificar el personal con las competencias requeridas para satisfacer sus necesidades?

SI _____

NO _____

2. ¿Existe un procedimiento aplicado para seleccionar con criterios técnicos al personal requerido para un puesto de trabajo?

SI _____

NO _____

3. ¿Existen contratos de trabajo para todo el personal que incluyan los términos de la relación laboral dentro de los criterios de la ley de la república?

SI _____

NO _____

4. ¿Se le da inducción a todo personal de reciente ingreso sobre la institución; su historia, su visión y misión, objetivos generales, autoridades, y servicios?

SI _____

NO _____

5. ¿Se ubica al personal de nuevo ingreso con el resto del equipo de trabajo?

SI _____

NO _____

6. ¿Se evalúa el nivel de desempeño en el puesto de trabajo?

SI _____

NO _____

7. ¿Hay un líder de recursos humanos que sirva de apoyo al señor Alcalde?

SI _____

NO _____

8. ¿El personal en general considera que vale la pena trabajar para esta municipalidad?

SI _____

NO _____

Anexo 5
Formato de encuesta

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una "X", dentro de la casilla de la respuesta correspondiente.

1. ¿Indique el departamento o área de trabajo que usted pertenece dentro de la municipalidad?

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| Administrativo | <input type="checkbox"/> |
| Asesor | <input type="checkbox"/> |
| Jefe | <input type="checkbox"/> |
| Informática | <input type="checkbox"/> |
| Oficinista | <input type="checkbox"/> |
| Otra área no especificada | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Tiene usted definidas las políticas y procedimientos administrativos a seguir en caso de emergencia y no se encuentre ninguno de los directivos?

Si

No

3. ¿Tiene usted claros los procedimientos y funciones de su trabajo a desarrollar dentro de la municipalidad?

Si

No

4. ¿Cuándo usted tiene alguna duda en cuanto a procedimientos administrativos de la institución a quien recurre?

Señor alcalde

Asistente administrativo

Coordinador o jefe de su área

Compañero de trabajo

5. En caso de ausencia de los coordinadores y directores de cada Departamento de la municipalidad, y sea necesario solventar algún problema emergente usted recurre a:

Archivos

Localizar telefónicamente al señor alcalde

Esperar a que regresen los directivos para poder tomar la decisión

7. ¿La posición en la que actual se encuentra dentro de la Institución, le permite tomar decisiones si no cuenta con un manual?

Si

No

8. Favor responda esta pregunta si la respuesta de la pregunta No. 7 la marcó negativa, de lo contrario agradecemos su participación. ¿El que en su área de trabajo pueda contar con manuales para apoyar las actividades y/o procedimientos administrativos, considera que mejorará o facilitará su desempeño laboral?

Si

No

9. ¿Qué tipo de problemas se ha dado cuando es necesario tomar una decisión y quien la debe tomar no se encuentra?

Descontento entre empleados

Retardo de entregas de informes

No se elaboran contratos al personal

Pérdida o extravío de recursos

Logística, archivo y control de documentos

Incumplimiento a normas de contratos laborales

Deficientes canales de comunicación

Control de inventarios o activos de la institución

Ninguna de las anteriores

Gracias por su colaboración

Foda
Análisis general de la institución
Ámbito interno

Fortalezas

- Esta integrado por personal académico y de campo.
- Integración de miembros de corporación a cada comisión creada.
- Dispone de equipo computarizado, e internet para la mayoría de oficinas.
- Archivos al día.
- Prontitud en los servicios prestados.
- Recaudación de impuestos al día.
- Instalación del nuevo programa de computación
- Voluntad política para efectuar cambios.
- Atención personalizada

Debilidades

- Falta de responsabilidad en asistir a las reuniones de concejo.
- Incorrección de planificación de la inversión por proyectos.
- Deterioro del reglamento interno administrativo.
- Sub-utilización del recurso humano.
- Base de datos inconcluso (módulos de registro civil).
- Registro civil carece de personal para desarrollar las tareas.
- No hay control en entrada y salida del personal a las oficinas.
- La oficina de Planificación tiene demasiado personal sin moduló (espacio físico) para realizar tareas
- La unidad de tesorería no tiene organización en la realización de tareas.
- El encargado de Recursos Humanos no desempeña su función, porque el personal ingresa por favores políticos.

Ámbito externo

Oportunidades

- Apoyo técnico y/o financiero ante instituciones. (PGL, y otras instancias públicas y privadas)
- Estudio para el inicio de gestión de descentralización.
- Compartir experiencia sobre administración municipal a nivel internacional y nacional.
- Asesoría e instalación del nuevo programa del Siaf- Sag.
- Asistencia técnica del INFOM.
- Asesoría de profesionales locales.
- Crecimiento económico por donaciones internacionales.

Amenazas

- La no ejecución del Plan Estratégico Participativo por cambio de gobierno local.
- Cambio de gobierno central.
- Poca participación de vecinos.
- Constante modificación de leyes de aplicación municipal
- Inconformidad de vecinos ante servicios prestados.
- Retraso de las transferencias del situado constitucional
- Recorte de personal por el renglón 0-22

Foda

Análisis de la unidad de Tesorería

Ámbito interno

Fortalezas

- Es una unidad Administrativa Financiera Integrada Municipal AFIM.
- Cuenta con equipo de computación y programas actuales.
- Internet en todas las oficinas de la unidad AFIM.
- Cuenta con presupuesto para el desarrollo de la unidad.
- Cuenta con el personal suficiente.

Debilidades

- Responsabilidad de los empleados en concluir las tareas.
- Reconocimiento de tareas que le competen solo a la unidad AFIM.
- Procesos de tareas inconclusos.
- No tienen un proceso administrativo.
- Falta de manuales que los orienten.
- La no ejecución de atribuciones por la falta de organización.

Ámbito externo

Oportunidades

- Asesoría e instalación del nuevo programa del SIAF- SAG
- Asesoría de profesionales locales para la unidad AFIM con beneficio al municipio.

Amenazas

- Vecinos inconformes por el mal servicio.
- Poca participación de vecinos.
- Constante modificación de leyes de aplicación municipal
- Retraso de las transferencias del situado constitucional
- Amenaza de recorte de personal.