

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TESIS

**“PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
EN EL AREA DE TESORERÍA PARA LA
MUNICIPALIDAD DE CONCEPCIÓN DEPARTAMENTO DE COPÁN”**

SUSTENTADA POR:

LIC. SOFÍA ERIKA CASTILLO ALEMÁN

PREVIA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS

ASESORES DE TESIS:

MAE. DIGNA COELLO

MAE. OSBAN IRIAS

MMK. REINA CARLOTA LOVO

CIUDAD UNIVERSITARIA JUNIO DE 2011

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**DRA. JULIETA CASTELLANOS RUIZ
RECTORA**

**ABOGADA ENMA VIRGINIA RIVERA
SECRETARIA GENERAL**

**DOCTORA OLGA JOYA SIERRA
DIRECTORA DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MAE. BELINDA FLORES DE MENDOZA
DECANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

**DOCTOR MANUEL GERARDO BAQUEDANO
COORDINADOR GENERAL POSTGRADO FACULTADA DE CIENCIAS
ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

INDICE**Pág.****Agradecimientos****Resumen Ejecutivo****Introducción**

<i>CAPITULO I PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</i>	7
1.1 DIAGNÓSTICO GENERAL DEL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN	7
1.1.1 Ubicación geográfica del Municipio de Concepción	7
Mapa del Municipio de Concepción	8
Vista satelital del municipio de Concepción.....	9
1.1.2 Aldeas y caseríos.....	10
Tabla No. 1	10
1.1.3 Población y vivienda.	11
Tabla No.2.....	11
Relación Población - Vivienda.....	11
1.1.4 Infraestructura básica.....	12
Tabla No.3.....	12
1.1.5 Organización y participación.....	14
1.1.5.1 Estructura Organizacional.....	15
1.1.5.2 Descripción de Organigrama	15
1.1.6 Instituciones	20
Tabla No.4.....	20
Instituciones de apoyo al Municipio de Concepción	20
1.1.7 Composición demográfica	21
La composición demográfica del Municipio de Concepción, Departamento de Copán está distribuida de la manera siguiente:	21
Tabla No. 5.	21
1.1.8 Salud.....	21
1.1.9 Educación.....	22
1.1.10 Cultura	22
1.1.11 Producción.....	23
La producción del Municipio de Concepción, Departamento de Copan consta de los bienes de producción siguiente:	23

Tabla No.6	23
1.1.12 Comercio	24
1.1.13 Ingreso per Cápita	24
Tabla No. 7	24
Imagen No.3	25
1.1.14 Ubicación por Categorización	25
Tablas No.8	25
Fuente: Asociación de Municipios de Honduras 2010.....	26
1.1.15 Marco Legal	26
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
1.2.1 Preguntas	30
1.3 OBJETIVO DE ESTUDIO	30
1.3.1 Objetivo General	30
1.3.2 Objetivos Específicos	30
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	31
1.4.1 APORTE A OTRAS ÁREAS DE ESTUDIO.....	32
1.4.2 Beneficio metodológico	33
1.4.3 Aporte y beneficio social	34
1.5 ALCANCES Y LÍMITES DE INVESTIGACIÓN	35
CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA	36
2.1 MARCO CONCEPTUAL	36
2.1.1 DEFINICIONES Y CONCEPTOS MÁS UTILIZADOS EN EL ESTUDIO.....	36
2.1.2 TEORÍAS QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACIÓN SOBRE PROCEDIMIENTOS	40
Tabla No.10	41
2.2.1 Estudio sobre el tema a nivel mundial, hallazgos principales.	65
Imagen No.4	65
Imagen No.5	66
El estado Mayor de la Fuerza aérea de Chile utiliza procedimientos administrativos para aplicarlos en sus diferentes unidades.....	67
2.2.2 Estudio sobre el tema a nivel local, hallazgos principales	67
Imagen No.6	68
2.3 LAS VARIABLES DE ESTUDIO	70
2.3.1 Variable dependiente.....	70
Buena gestión en el área de Tesorería.....	70
CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION	72

3.1 DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO	72
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
3.2.1 TÉCNICAS DE MUESTREO.....	72
3.2.2.1.1 Determinación cuantitativa y cualitativa de la muestra.....	73
3.3 MÉTODO PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN.....	74
3.3.1 Elección del instrumento para recopilar información.....	74
3.3.2 Procedimiento para diseñar el instrumento.....	74
CAPITULO IV INFORME DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
4. 1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.....	76
4.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	79
4.3 PRONÓSTICO	83
PROPUESTA	84
3.1 PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y REGISTRO DE PAGO DE INGRESOS MUNICIPALES.....	88
3.2 PROCEDIMIENTO DE CAUDRE DE INGRESOS DIARIOS POR TESORERIA.....	90
3.3 Procedimiento de verificación de documentos de transacciones por Tesorería.....	92
3.5 PROCEDIMIENTO DE PAGO DE EMISION DE CHEQUES.....	97
3.6 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE COMBUSTIBLES Y REPUESTOS.....	98
1.7 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS.....	102
3.8 PROCEDIMIENTO DE FONDO ROTATORIO, ESPECIALES Y REINTEGRABLES.....	107
3.9 PROCEDIMIENTO DE VIÁTICOS Y GASTOS DE VIAJE.....	110
CONCLUSIONES.....	113
RECOMENDACIONES	114
A N E X O S.....	116
ANEXO No.1.....	117
ANEXO No.2.....	118
ANEXO No.3.....	119
ANEXO No. 4.....	120
ANEXO No.5.....	121
ANEXO No.6.....	122
ANEXO No. 7.....	123

ANEXO No.8	124
ANEXO No. 9	125
ANEXO No. 10	126
10.1 Iglesia Católica	126
10.2 Secretaria municipal del municipio de Concepción	126
10.3 Alcalde Municipal.....	127
10.4 Personal del Área de Tesorería.....	127
10.5 Habitantes del municipio de Concepción	128
10.6 Miembros de organismos gubernamentales	128

UDI-DEGT-UNAH

CAPITULO I PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El Municipio de Concepción es un municipio poco conocido por sus cualidades y características dentro de todos los municipios del Departamento de Copán, esto es meritorio de investigación ya que este departamento es conocido a nivel internacional, y también se considera dentro de los más prósperos del país.

La presente investigación tiene el propósito presentar colectar la información del municipio de concepción necesaria para la elaboración de una propuesta de acuerdo a sus necesidades reales.

A continuación se muestra información general del Municipio su ubicación, ventajas y desventajas de la ubicación, densidad de población y vivienda, composición demográfica, infraestructura, educación, organización y participación, ubicación por categorización, marco legal donde se especifica la autonomía de que goza como municipalidad conferida por la Ley de Municipalidades.

1.1 DIAGNÓSTICO GENERAL DEL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN

1.1.1 Ubicación geográfica del Municipio de Concepción

El municipio de concepción está delimitado:

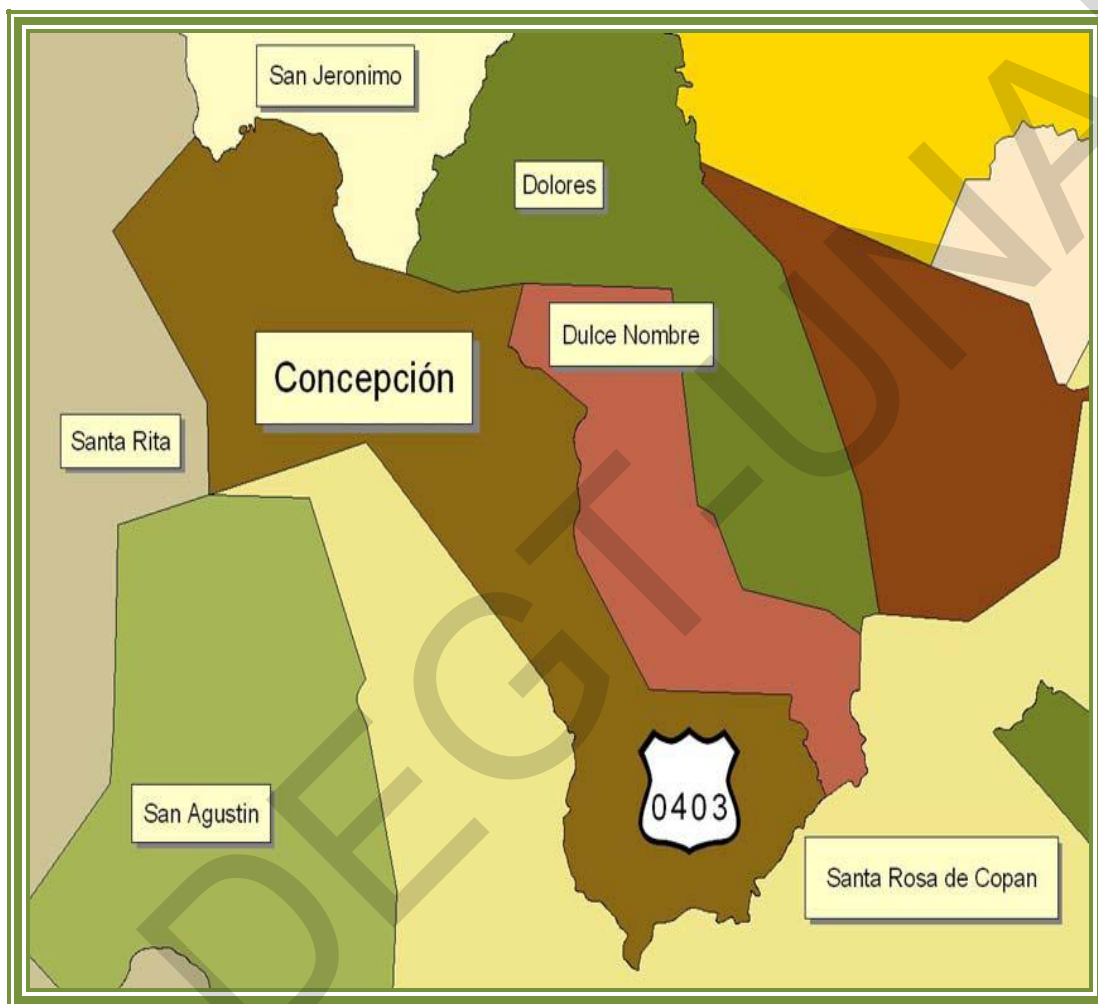
Límites

Al Norte: Municipios de San Jerónimo y Dolores; Al Sur: Municipio de Santa Rosa

Al Este: Municipio de Dulce Nombre; Al Oeste: Municipios de San Agustín y Santa Rita. Información suministrada por Sistema Nacional de Información Municipal.

Imagen 1.

Mapa del Municipio de Concepción



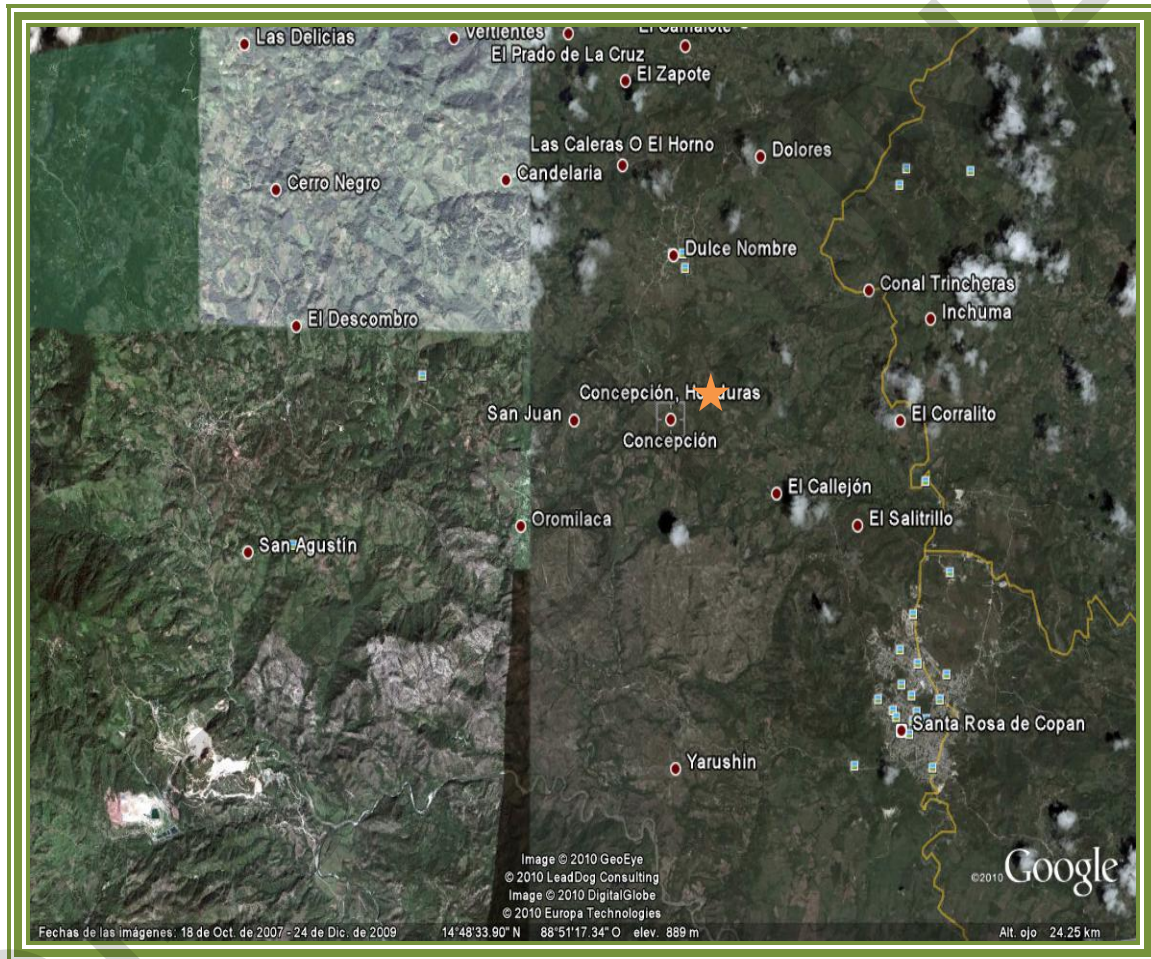
Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

El mapa ilustra la cercanía inmediata del Municipio de Concepción con el municipio de Dulce Nombre, y el mismo ilustra la dimensión territorial de los dos municipios, sin embargo la diferencia en desarrollo entre estos dos municipios es considerable, en cuanto a urbanización, producción, servicios públicos, salud, educación y comercio.

(Ver 10.1 Fotografía de Iglesia del Municipio de Concepción).

Imagen 2

Vista satelital del municipio de Concepción.



Google earth, 2010.

La carretera de acceso hasta Concepción es utilizada por productores de Municipio de Concepción, Dulce Nombre y demás aldeas caseríos de otros municipios como San Agustín y San José, pero los arreglos a la carretera con material selecto solo los tiene hasta el municipio de Dulce Nombre, el resto de la carretera no refleja mantenimiento constante y en época de lluvia el acceso solo es seguro con vehículo de doble tracción en las cuatro ruedas.

1.1.2 Aldeas y caseríos

El municipio de Concepción registra 14 aldeas, 35 caseríos. En algunos documentos son considerados como caseríos algunas de sus aldeas, por lo que algunos textos indican 12 aldeas, dentro del desarrollo del presente documento especialmente en la parte de servicios públicos se podrá observar que de acuerdo a los propios empleados, unas aldeas fueron enunciadas como caseríos y viceversa, en la investigación preliminar no se encontró documentado listado de nombre de caseríos.

Tabla No. 1
Aldeas del Municipio de Concepción

No.	COMUNIDAD
40301	Concepción
40302	San Juan
40303	Aldea Nueva
40304	Bañaderos
40305	Barbascales
40306	Candelaria
40307	Las Pavas
40308	Piedras Coloradas
40309	Plan Grande
40310	San José de Quebradita
40311	Buena Vista
40312	La Cueva
40313	Vertientes
40314	Las Delicias

Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

1.1.3 Población y vivienda.

Tabla No.2
Relación Población - Vivienda

1.2.5 Población y vivienda		
COMUNIDAD	POBLACIÓN	VIVIENDA
Concepción	465	120
San Juan	620	130
Aldea Nueva	139	35
Bañaderos	265	57
Barbascales	10	35
Candelaria	966	201
Las Pavas	266	60
Piedras Coloradas	118	23
Plan Grande	549	109
San José de Que	667	93
Buena Vista	34	178
La Cueva	261	48
Vertientes	607	119
Las Delicias	558	100
Total	5,401	1,114

Fuente: Plan estratégico del Municipio de Concepción.

La estructura de las viviendas del Municipio es casi en su totalidad de teja, de paredes de adobe, esto porque su alcaldía es de este material, y todas las casas que rodean el parque.

Las viviendas que están ubicadas dentro del casco urbano son las únicas catastradas, las demás propiedades del municipio no lo están.

1.1.4 Infraestructura básica

La siguiente información fue extraída del plan estratégico Municipal, detalla el acceso que tienen las aldeas del municipio a las necesidades básicas como Energía eléctrica, agua potable, escuela primaria, pre escolar, centro de salud, alcantarillado, letrina.

Tabla No.3
Acceso a los servicios Básicos

MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN DEPARTAMENTO DE COPÁN								
Tabla de accesos a los servicios básicos								
No.	Comunidades	Energía Eléctrica	Agua Potable	Escuela Primaria	Pre-Escolar	Centro Salud	Alcantarillado Sanitario	Letrina
1	Concepción	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	59%
2	San Juan	No	Sí	Sí	No	No	No	30%
3	Candelaria	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	45%
4	Plan Grande	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	90%
5	Aldea Nueva	No	Sí	Sí	No	No	No	25%
6	Bañaderos	No	No	Sí	Sí	No	No	25%
7	Barbascales	No	No	No	No	No	No	----
8	Las Pavas	No	Sí	Sí	No	No	No	30%
9	Piedras Coloradas	No	No	Sí	No	No	No	50%
10	San Quebradita	No	No	Sí	Sí	No	No	60%
11	Buena Vista	NO	No	Sí	Sí	No	No	60%
12	La Cueva	No	No	No	No	No	No	----
13	Vertientes	No	No	Sí	Sí	No	No	----
14	Las Delicias	No	Sí	Sí	Sí	No	No	60%

Fuente: Plan Estratégico Municipal.

Aldeas que han sido electrificadas

1. San Juan 2010
2. Candelaria
3. Plan Grande
4. Vertientes 2010
5. Montaña Adentro
6. Delicias
7. San Isidro (La Cueva)
8. Buena Vista
9. Agua Buena
10. Bañaderos
11. Las Pavas

12. Aldea Nueva

13. Casco Urbano

Aldeas que no están electrificadas

1. Agua zarca
2. San José de Quebraditas
3. Las Juntas
4. Piedras Coloradas
5. Barbascales

Caseríos que están electrificadas

1. Cañonón
2. Los mandarines
3. El Pacayal

Caseríos que no están electrificados

1. El Higón
2. Piedras de Fuego
3. Debajados
4. Hacienda Piedras Negras
5. La ruda
6. El Cedrón
7. La leona
8. Loma encerrada
9. El Playón
10. El Planón
11. Hacienda Salto Grande
12. Brisas del Bosque
13. El Ocote.

Alcantarillado

El municipio de Concepción carece de alcantarillado sanitario según información preliminar la cooperación española ha hecho estudios sobre el mismo, pero no se ha concretado ninguna obra al respecto.

Servicio de agua

El municipio de Concepción carece de agua potable en sus llaves, el agua que llega a sus casas proviene de la aldea "Las vertientes" porque en esta aldea hay

nacientes de agua, pero es una agua que en su tránsito se ve contaminada, porque transita por una urbanización que utiliza el curso de agua sus desechos, así que los habitantes no tienen otra opción que comprar agua purificada en el municipio de Dulce Nombre, hay una naciente de agua de poca capacidad cerca del casco urbano para que no llena las necesidades de los habitantes.

Comunicación

Actualmente no hay oficina de HONDUTEL solo DIGICEL y TIGO, se conectan a internet por medio de los modem.

1.1.5 Organización y participación.

Dentro del municipio existen las siguientes organizaciones: Policía Nacional Preventiva, Secretaría de Educación, Secretaria de Salud, Plan en Honduras, Hondutel, Registro Civil, Juzgado de Paz, Proyecto Jicatuyo, Asonog, Programa mundial de alimentos, Alcaldía Municipal.

A continuación se muestra la estructura Organización de la municipalidad de Concepción:

1.1.5.1 Estructura Organizacional



Inf. Secretaria Municipal.

1.1.5.2 Descripción de Organigrama

La ley de municipalidades identifica a cada uno de las unidades de la manera siguiente:

Corporación Municipal:

Órgano deliberativo dentro del término municipal ejerciendo las facultades que la Ley le confiere. Está compuesta de:

- 1 El Alcalde, quien preside
- 2 El vicealcalde.
- 3 Diez regidores, elegidos cada cuatro años
- 4 El Secretario Municipal.
- 5 La Corporación Municipal supervisa directamente: \
 - 6 Auditoría Municipal
 - 7 Secretaría Municipal
 - 8 Tesorería Municipal

Comisionado Municipal:

Realizar Auditorías Sociales en el término municipal, entendiéndose esta como el proceso de participación ciudadana, tanto de hombres como de mujeres, orientado a vigilar los procesos de la gestión pública que aseguren la transparente ejecución de programas y proyectos, así como la prestación de servicios públicos de manera eficaz y eficiente.

Alcalde Municipal:

Es la persona electa para ese cargo, siendo la máxima autoridad ejecutiva municipal: dirige la acción de las actividades municipales, coordina, vela por el cumplimiento de estos. (Ver Anexo 10.3 fotografía del alcalde de Concepción)

Dirección Municipal de Justicia

La finalidad del Departamento es aplicar y hacer cumplir las disposiciones establecidas en la Ley de Municipalidades y sus anexos, Ley de policía y de Convivencia Social, Plan de Arbitrios, Reglamentos, Acuerdos Ordenanzas y Comunicados Municipales.

Los Objetivos del área:

1. Es contribuir al establecimiento del orden público poniendo en vigencia la aplicación de las Ordenanza Municipales.
2. Conciliar los intereses de los ciudadanos en el Marco de la Ley de Policía, Plan de Arbitrios y ordenanzas Municipales.
3. Aplicar el estricto cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que jurisdiccionalmente corresponden al municipio.
4. Atribuye al Departamento asegurar la efectiva resolución de conflictos mediante la aplicación de Leyes y Reglamentos.

Secretaría Municipal

Es la responsabilidad de la Secretaría Municipal de certificar los acuerdos, ordenanzas, resoluciones, y actos de la Corporación Municipal. Se Acude a la Secretaría Municipal si se necesita información relacionada con:

1. Trámite o actas de matrimonio
2. Trámite de constancia de vecindad
3. Trámite de entierro
4. Autorización de libros de contabilidad
5. Ordenanzas municipales
6. Acuerdos, resoluciones y comunicados de la Corporación Municipal
7. Juramentación de patronatos
8. Dictámenes varios
9. Orientación general sobre la Corporación Municipal o la Municipalidad
(Ver anexo 10.2 Fotografía de la Secretaria Municipal).

Control Tributario

Es la responsabilidad del Departamento de Control Tributario ejecutar la administración tributaria municipal, planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de las secciones a su cargo que están concentradas en la captación de ingresos y que se encargan de la atención de contribuyentes, registros de los mismos, facturación, cobranza y auditoría fiscal.

Departamento de Catastro

Es la responsabilidad del Departamento de Catastro de mantener el inventario actualizado y clasificado de las propiedades dentro del Municipio de Santa Rosa de Copán. Su objetivo es lograr la correcta identificación física, jurídica, fiscal y económica de los inmuebles.

Tesorero Municipal

Planifica, Organiza, dirige y ejecuta las actividades relacionadas con la recaudación y custodia de los fondos, títulos valores, cómo también la ejecución de los pagos respectivos.

Departamento Municipal de Justicia

La finalidad del Departamento es aplicar y hacer cumplir las disposiciones establecidas en la Ley de Municipalidades y sus anexos, Ley de policía y de Convivencia Social, Plan de Arbitrios, Reglamentos, Acuerdos Ordenanzas y Comunicados Municipales.

Unidad Técnica : Cuenta con dos personas las cuales tienen la finalidad principal de llevar control de los perfiles de proyectos y prepáralos cuando les sea solicitado.

Motorista municipal: tiene a su cargo la volqueta de la municipalidad, también hace viajes con personas enfermas a las ciudades más cercanas

Biblioteca Municipal:

Es un conjunto organizado de libros, publicaciones periódicas, registros sonoros y Audiovisuales, cuya finalidad es contribuir con los medios técnicos y el personal adecuado, al desarrollo cultural, científico o técnico, la enseñanza, la Investigación, la formación, el fomento de la lectura, la educación permanente.

Policía Municipal:

La misión de la Policía Municipal es garantizar un clima de seguridad y convivencia que permita el libre ejercicio de los derechos de todos los ciudadanos

Alcaldes auxiliares: Son delegados del alcalde y funcionan como su representante directo en la jurisdicción que se les asigne, la corporación los nombra a propuesta del alcalde, quien a su vez los selecciona de terna propuesta por la sociedad civil organizada de su colonia o barrio, aldeas o caseríos. Sus derechos y responsabilidades están contenidos en la ley de municipalidades.

1.1.6 Instituciones

Tabla No.4

Instituciones de apoyo al Municipio de Concepción

TABLA DE INSTITUCIONES DE APOYO AL MUNICIPIO	
a)	Patronatos, Empresas
b)	Agrícolas
c)	CODECOS
d)	Sociedad de Padres
e)	Comités de Salud
f)	CODEM (Comité de Emergencia)
g)	Plan En Honduras
h)	Comités de Desarrollo Comunal
i)	Juntas Administradoras de Agua
j)	Junta de productores Café
k)	Juntas Administradoras de Agua
l)	Gobierno Escolar
m)	Comités de Emergencia

Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

Cada comunidad elige un representante en cada de estas instituciones en el Consejo de desarrollo comunitario (CODECO) los representantes son convocados por el Sr. Alcalde cuando tratan asuntos de emergencia y asuntos importantes de las comunidades, en vista de que esta es la contraparte de la comunidad por todas las mejoras o infraestructuras, dejar miembros de la comunidad que velen por el mantenimiento de dichas obras, cuiden las fuentes de agua, comités de salud y que además puedan transmitir sus inquietudes a la corporación municipal (ver Anexo 10.6 Fotografía de representantes de organismos gubernamentales).

1.1.7 Composición demográfica

La composición demográfica del Municipio de Concepción, Departamento de Copán está distribuida de la manera siguiente:

Tabla No. 5.
Genero en porcentajes Municipio de Concepción.

Genero	Porcentaje
Mujeres	49.40%
Hombres	50.60%

Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

Un 45% de la población es menor de 15 años y un 4% es mayor de 65 años. Un 14% de los hogares tienen jefatura femenina. En Concepción un 27% de la población mayor de 15 años es analfabeta, siendo en la población de 15 a 21 años es de un 87%, se observa que es mayor cantidad de mujeres alfabetos que los hombres, siendo la relación 0.93. (Ver en anexos Fotografía 10.5 habitantes).

1.1.8 Salud

Se cuenta con un centro de Salud Rural (Cesar) con un personal institucional que comprende de, Una (1) Auxiliar de Enfermería y el resto de las comunidades reciben atención en el centro de Salud ubicado en el Zapote Municipio de Santa Rosa y en el Municipio de San Jerónimo, Y el Municipio de Dulce Nombre, reflejándose claramente una baja cobertura y una respuesta inoportuna a la problemática de Salud.

1.1.9 Educación

El Municipio de Concepción Copan, actualmente cuenta solamente con el nivel primario, en la mayoría de las Escuelas Rurales los Maestros trabajan con multigrado en vista de que en su mayoría son uní docentes. Actualmente se refleja un índice de Analfabetismo de 69%.

En el municipio se atendieron en el 2010 de acuerdo a información del Sr. Alcalde lo siguiente: En el casco urbano 150 alumnos por 3 maestros y en área rural 80 atendido por un (1) maestro.

1.1.10 Cultura

Concepción celebra su Feria Patronal del primero al ocho de diciembre de cada año en honor a la Virgen Inmaculada Concepción de María.

La imagen venerada por los lugareños fue donada por el sacerdote italiano Juan Genaro Bigoti.

Este municipio tiene influencia de la cultura Lenca, el personal es muy accesible para la investigación.

Los habitantes del municipio de Concepción están conscientes de sus desventajas en cuanto a la infraestructura de carreteras, y de sus necesidades de empleo, por lo que están bien interesados en que se les construya el aeródromo y están haciendo sus propuestas en internet a fin de presionar para que se concrete este proyecto, propuesto en el gobierno del ex presidente Manuel Zelaya.

1.1.11 Producción

La producción del Municipio de Concepción, Departamento de Copan consta de los bienes de producción siguiente:

Tabla No.6
Producción

MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN DEPARTAMENTO DE COPÁN				
TABLA DE PRODUCCIÓN				
PRODUCTOS	ÁREA DE CULTIVO	PRODUCCIÓN PROMEDIA	PRODUCCIÓN 2001	NUMERO PRODUCT.
CAFÉ	669.92	13,249.24	15,572.83	268
MAÍZ	400	12,000.00	-----	350
FRUJOL	400	6,400.00	-----	350
GANADO	8,000.00	4,000.00	-----	40
LECHE	2,000.00	1,000.00	-----	40
PUROS	-----	244,000.00	-----	42
CAÑA	80	1,600.00	-----	26

Fuente: INE Instituto Nacional de Estadísticas.

La producción de ganado está reflejada en cabezas de ganado, la producción de leche está reflejada en Litros diarios, la producción de puros está reflejada en unidades mensuales y la producción de caña se refleja en cargas.

La mayor parte de la población del municipio se dedica a la agricultura, cultivos de café, granos básicos, hortalizas, algunos en pequeña escala se dedican a la ganadería.

Un 78% de los hogares se dedican a la agricultura, lo que indica que el municipio sigue siendo básicamente agrario, un 24% cultiva granos básicos, un 41 % además de granos básicos, tiene cultivos permanentes, y un 13% se dedican a otros cultivos; contrario a lo que sucede en otros municipios, tiene una diversificación de sus cultivos. Un 60% de las fincas producen Café.

El municipio cuenta con recursos naturales como la piedra, arena, bosque y agua.

1.1.12 Comercio

La actividad comercial está relacionada con la compra y venta de productos de origen agrícola o ganadero y algunos pequeños negocios como pulperías y venta de mercadería en general, y la comercialización de puros.

El café se vende sobre todo en los mercados de la Entrada y Santa Rosa. El Maíz y los frijoles en el mercado local en Dulce Nombre y Santa Rosa.

1.1.13 Ingreso per Cápita

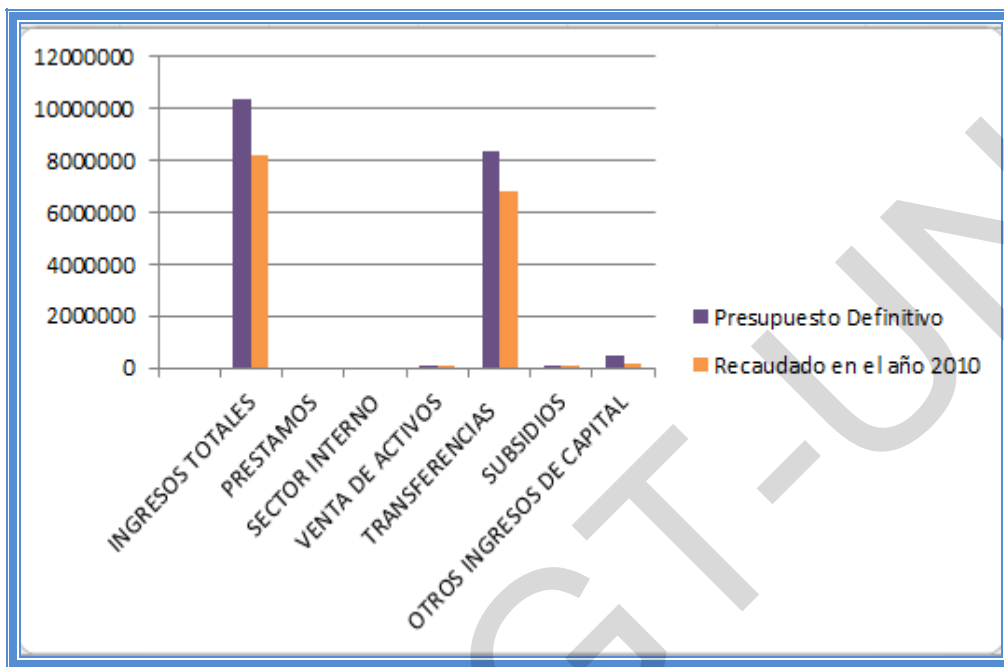
El ingreso del Municipio Concepción según instrumento de investigación Promedia es, Lps. 800.00 por núcleo Familiar, este aspecto es reflejado en la baja recaudación local de la municipalidad de Concepción que se refleja en el cuadro siguiente:

Tabla No. 7
Reporte de Ingresos.

MUNICIPALIDAD DE CONCEPCION, COPAN			
INFORME DE INGRESOS DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO 2010			
Descripción	Presupuesto Definitivo	Recaudado en el año 2010	Porcentaje
INGRESOS TOTALES	L. 10396,702.88	L. 8181,376.40	78.69%
PRESTAMOS	0.00	0.00	0.00%
SECTOR INTERNO	0.00	0.00	0.00%
VENTA DE ACTIVOS	51,878.67	10,055.00	80.62%
TRANSFERENCIAS	8354,760.39	6792,905.69	81.31%
SUBSIDIOS	125,000.00	125,000.00	100.00%
OTROS INGRESOS DE CAPITAL	453,730.02	156,988.00	34.60%

Fuente: Encargado de presupuesto Municipal Srita. Elsa Marina Urbina

Imagen No.3
Recaudación en Tesorería.



Fuente: Personal de Tesorería de la municipalidad

1.1.14 Ubicación por Categorización.

Para el Secretaria de gobernación y justicia el Municipio de concepción se encuentra categorizado de la manera siguiente:

Tablas No.8
Categorización de acuerdo a la Secretaría de Gobernación.

MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN DEPARTAMENTO DE COPÁN CATEGORIZACIÓN			
Categoría	Puntaje	No. de Municipios	%
mayor Capacidad (A)	De 66. o más	25	8
Intermedios (B)	De 46.00 a 65.99	50	17
Pobres ©	De 25.00 a 45.99	156	53
Muy Pobres (D)	Menos de 24.99	67	22
TOTAL		298	100

Fuente: Asociación de Municipios de Honduras 2010

La ubicación en esta categoría muestra un nivel de ingreso municipales sumamente bajo, no tienen independencia financiera, en promedio logran un 14.5% de independencia lo que significa que requieren apoyo financiero para subsistir, por consiguiente no tienen capacidad de ahorro y cubren sus gastos de funcionamiento con la transferencia del Gobierno.

1.1.15 Marco Legal

Se considera el marco legal para la “propuesta de los procedimientos administrativos en el área de Tesorería de la municipalidad de Concepción Departamento de Copán” porque cada procedimiento se rige por normas, políticas y reglamentos en el caso de la municipalidad de Concepción cuenta con la Ley de Municipalidades, la cual establece expresa lo siguiente:

“La Municipalidad tiene la libre administración y las decisiones propias dentro de la Ley, los intereses generales de la nación y sus programas de desarrollo; además tiene la facultad para recaudar sus propios recursos e invertirlos en beneficio del municipio” (Artículo 12, numerales 2 y 3).

El tema de la Administración Tributaria Municipal tiene su fundamento legal en el capítulo IV de la Ley de Municipalidades relacionado a los impuestos, servicios, tasas y contribuciones, contenidos en los artículos del 74 al 86 y en los Artículos del 73 al 167 del reglamento de la misma Ley.

“La municipalidad existe para lograr el bienestar de los vecinos que residen en el término municipal, promover el desarrollo integral del municipio y preservar el medio ambiente”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Municipalidad de Concepción requiere mejorar sus procedimientos de Tesorería a fin de contar con información actualizada sobre el manejo de sus fondos y que a la vez permita a su corporación municipal y a quienes tengan

la tarea de supervisar su actuar la facilidad de una documentación ordenada con registros verificables.

La premura de la propuesta obedece a una necesidad de la comunidad, ya que las condiciones mostradas en registros de la Secretaria de Gobernación y Justicia muestran que durante los últimos años el municipio no ha mostrado los requisitos que le permitan la auto sostenibilidad, sin embargo una de las peticiones hechas en conjunto por las mancomunidades es la descentralización y para poder tener acceso a ella debe de garantizar su buena gestión.

Un problema del Municipio de Concepción no es la categorización sino que si no recibe el fortalecimiento necesario en materia de gestión permanecerá en esta clasificación porque al procedimiento para asignar los recursos correspondientes al año 2006, (700 millones de lempiras) se establecen los siguientes criterios de asignación de recursos:

1. 62% por índice de pobreza municipal
2. 30% distribución equitativa entre todos los municipios
3. 8% por número de habitantes.

Es importante resaltar que sin capacidad de ahorro la municipalidad no puede tener acceso a préstamos blandos de los organismos internacionales como los de Holanda a través de bancos como Rabobank que tiene como contraparte brindar asistencia técnica a productores y brinda donaciones según las necesidades que se le planteen con una buena presentación de necesidades, o sea que no basta tener necesidad sino que debe de plantearse mejor , y estos organismos ven la participación ciudadana y especialmente el tema de genero porque en Honduras la mayor parte de los hogares son sostenidos por mujeres, el tema mujer debe de ser bien atendido por la municipalidad y darle

la apertura necesaria como profesional en cada una de las áreas que se requieran mostrar, ya sea cultivando, elaborando rosquillas o cultivando café.

Hay índices esenciales que hay que tomar en consideración para la asignación de fondos, por ejemplo la migración, porque si el número de población baja afecta el porcentaje de asignación municipal.

Los cálculos resultantes están contenidos en la “Tabla de Distribución de Fondos de la ERP a nivel Municipal y por Sectores de Actividad” que forma parte del acuerdo mencionado.

El índice de pobreza municipal es el mismo índice utilizado por el FHIS que ya fue explicado anteriormente y que fue actualizado a fines de 2004.

Para efectuar los desembolsos la Oficina del Comisionado, utiliza la categorización de la SGJ explicada en el acápite 1.3 anterior. A las municipalidades A y B se les entrega en tres partes los fondos (40%, 40% y 20%) y a las C y D 45%, 45% y 10%.

No.	Debilidades
1	Insuficiente Recurso Humano (Maestros).
2	Deserción Escolar.
3	Alto Índice de Desnutrición.
4	Viviendas inadecuadas.
5	Alta contaminación por químicos y aguas mieles.
6	No existen planes de manejo de áreas boscosas.
7	Poco acceso a recursos financieros.
8	Uso de técnicas de producción tradicionales.
9	Falta de promoción de sitios turísticos.
10	Poco interés del Gobierno Local y la comunidad.
11	Deficiente Control tributario
12	Falta de Catastro Municipal (Urbano y RURAL)

Fuente: Plan Estratégico Municipal

Tabla 9.

Debilidades de Desarrollo Municipal

1.2.1 Preguntas

- 1.- ¿Existen procedimientos administrativos en el área de tesorería en la Municipalidad Concepción?
- 2.- ¿Está la corporación Municipal de Concepción interesada en apoyar un manual de procesos administrativos para garantizar su control interno?
- 3.- ¿Están los empleados del área de Tesorería dispuestos a aplicar un manual de procedimientos administrativos en el área de Tesorería?

1.3 OBJETIVO DE ESTUDIO

1.3.1 Objetivo General

Proponer “Manual de procedimientos administrativos en el área de Tesorería” que brinden el soporte necesario para mejorar la gestión administrativa del Municipio de Concepción, Departamento de Copan.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo del área de tesorería y evitar su alteración arbitraria dentro de la municipalidad de Concepción.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben de hacer y cómo hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar las duplicaciones de actividades o tareas.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La propuesta de un Manual de Procedimientos administrativos en el área de Tesorería es apropiada para la Municipalidad de Concepción porque estos procedimientos, utilizados adecuadamente aumentan la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, además de lo siguiente:

Los procedimientos auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Ayuda a la Coordinación de actividades y evita las duplicidades.

9 Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.

La aplicación de los procedimientos administrativos en el área de Tesorería son necesarios ya que los escasos ingresos deben de ser cuidados y sujetos de revisión ya sea por el auditor interno o por el tribunal Superior de Cuentas.

Los ingresos que perciben las municipalidades son generados por la aplicación de impuestos a otros ciudadanos que merecen tener la garantía de que estos fondos están en buenas manos y que son bien utilizados.

Los procedimientos permiten conocer el funcionamiento interno de la municipalidad por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

El manual apoyará a la municipalidad a resolver los problemas de ingresos

Tributarios, que de alguna manera son limitados dada la deficiencia en la Implementación del catastro fiscal y la limitada capacidad de propuesta para Modernizar la administración/ financiera y la gestión de recursos.

Contar con un Manual de Procedimientos administrativos en el área de Tesorería es importante para la alcaldía que desee:

- Empezar tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

1.4.1 APOORTE A OTRAS ÁREAS DE ESTUDIO

1.4.1.1 Economía

La propuesta del Manual de Procedimientos en el área de tesorería aporta a la Economía porque ésta estudia la correcta distribución de los recursos escasos para satisfacer las necesidades del ser humano. En otras palabras, analiza la relación entre los recursos de los que se dispone, que sean de carácter limitado y las necesidades, que son de carácter ilimitado.

En este sentido los procedimientos procuran la eficiencia en la utilización de los recursos escasos de la municipalidad de Concepción.

1.4.1.2 Administración

PRINCIPALES TIPOS DE PLANEACION ADMINISTRATIVA.

Son seis tipos de planes comunes de acuerdo al texto de Chiavenato 2000 en el Libro de Planificación administrativa dentro de los cuales son tomados los procedimientos después de las políticas que son la numero uno, y seguido por los métodos, por esta razón en muchos casos son utilizados como sinónimos,

ejemplo: hay departamentos en las empresas denominados Métodos que los que realizan son “procedimientos” y que luego de ser analizados, establecen la manera correcta de hacer las cosas de donde se o sea el “método” y lógicamente aplicando las políticas de la empresa o nación según sea el caso.

De así que siendo este el primer paso del proceso administrativo toda empresa en este caso municipalidad debe de buscar utilizar los procedimientos como instrumento de planificación de esta manera, al revisarlos periódicamente podrá determinar y en casos de auditoria detectar en que paso de los procesos requiere enfocarse.

En la aplicación de leyes y reglamentos como ser conocimiento de leyes que son aplicadas por el tribunal superior de cuentas como ser:

- La ley y reglamento del Tribunal superior de cuentas especialmente las relacionadas con:
- Ley de contratación del estado, en la aplicación de la adquisición de bienes y servicios.
- Ley de Municipalidades a fin de conocer los deberes y obligaciones de los representantes de las alcaldías municipales.

Administración Pública: "es una organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones".

1.4.2 Beneficio metodológico

Una investigación que comprenda un análisis basado en un conjunto de conceptos, definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, presentando un punto de vista sistemático del fenómeno especificando relaciones entre variables, constituye una base de aprendizaje individual y social.

Por consiguiente el presente estudio describe el hecho al que se refiere y relaciona sus variables, además de que organiza el conocimiento al respectivo, proporcionando información sólida con un nuevo enfoque, con el fin único de servir de base a futuras investigaciones.

1.4.3 Aporte y beneficio social

El presente documento es una fuente de información para profesionales interesados en los Manuales de procedimientos como instrumentos de una gama de utilidades en la planificación administrativa de toda empresa, la aplicación es importante a fin de:

- Diagnostico operacional
- Análisis de situaciones específicas
- Inducción a personal.
- Aplicación de reglamentos dentro de la institución.

Por lo que no se limitan a sectores sino que su aplicación se puede decir que es infinita, porque puede ser utilizada en toda empresa que requiera conocer su propio funcionamiento.

En vista de que los procesos muestran un detalle de los documentos --utilizados en cada uno de sus pasos e indica el nombre del puesto responsable en entregar y recibir la documentación los procedimientos son utilizados por el área de auditoria, razón por lo cual en la mayoría de las instituciones donde operan los departamentos de “Sistemas y Métodos”, o pueden denominarse “Sistemas y procedimientos” es una labor continua, ya que se revisan por procesos continuamente.

Es importante recordar que los sistemas se componen de un conjunto de Procedimientos y un procedimiento puede ser tan corto como el área de estudio se requiera o tan extenso para conocer las dependencias por las que un documento es trasladado y también como el proceso se inicia con una

requisición y finaliza con una orden de compra o puede finalizar con el cheque al proveedor.

1.5 ALCANCES Y LÍMITES DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en el Municipio de Concepción, Departamento de Copan, durante tres meses entre la búsqueda de información en la AMHON donde proveyeron del plan de desarrollo municipal, Ley de municipalidades y demás información de diferentes fuentes y la visita al municipio, entrevistando habitantes y personal de la alcaldía municipal a fin de conocer los procedimientos internos especificándose en el área de tesorería.

CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se incluyen los conceptos más utilizados en el desarrollo de la presente investigación sobre el municipio de Concepción, Departamento de Copán.

2.1.1 DEFINICIONES Y CONCEPTOS MÁS UTILIZADOS EN EL ESTUDIO.

Municipio: Es una población o asociación de personas residentes en un término municipal, gobernada por una municipalidad que ejerce y extiende su autoridad en su territorio y es la estructura básica territorial del estado y cause inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos (Ley de municipalidades, Art. 2, Decreto 48-91).

Termino municipal: Es el espacio geográfico hasta donde se extiende la jurisdicción y competencia del municipio. (Ley de municipalidades, Art. 21, Decreto 48-91).

Administración municipal: Es la que tiene por objetivo administrar estratégicamente la organización interna de la municipalidad de acuerdo a disposiciones de la alcaldía. (www.losangeles.cl/municipalidad/unidades/administración).

Alcaldes: Es la persona electa para ese cargo, siendo la máxima autoridad ejecutiva municipal: dirige la acción de las actividades municipales, coordina, vela por el cumplimiento de estos. (www.femica.org/diccionario)

Alcaldes auxiliares: Son delegados del alcalde y funcionan como su representante directo en la jurisdicción que se les asigne, la corporación los nombra a propuesta del alcalde, quien a su vez los selecciona de terna propuesta por la sociedad civil organizada de su colonia o barrio, aldeas o

caseríos. Sus derechos y responsabilidades están contenidos en la ley de municipalidades. (www.femina.org/diccionario)

Desarrollo municipal: Contempla las unidades temáticas de planeamiento estratégica, finanzas municipales, participación ciudadana y gestión ambiental municipal. (<http://www.anedconsultores.hn/municipalidad.htm>)

El ingreso per cápita: es un indicador simple y pretende indicar la disponibilidad de recursos municipales propios para atender los programas de desarrollo y los gastos de administración.

Comisionado municipal: ciudadano (a) nombrado (a) por la Corporación Municipal en cabildo abierto, de una nómina de cuatro (4) pre candidatos propuestos por las organizaciones de la sociedad civil, para que colabore con las autoridades municipales a fin de que la ley determina. (AMHON, 2010).

Comisión de transparencia: La Comisión de Transparencia Municipal es un órgano ciudadano, auxiliar del Gobierno Municipal, con atribuciones de vigilancia, consulta y propuesta para el logro de los objetivos establecidos en el Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información para el Gobierno Municipal. (AMHON, 2010).

Unidad técnica: Es una instancia técnica de Coordinación y consulta que brinda asistencia técnica al alcalde (sa) para planeación, seguimiento, y evaluación de política, planes, programas, y proyectos municipales, para el objetivo y metas propuestos durante un determinado periodo. Cuenta con dos personas las cuales tienen la finalidad principal de llevar control de los perfiles de proyectos y prepáralos cuando les sea solicitado. (AMHON, 2010)

Departamento de Tesorería: Dentro de la estructura administrativa de la Municipalidad, el departamento de Tesorería es responsable de la ejecución de actividades que tiene relación directa con los contribuyentes y las demás

áreas de la municipalidad, por lo que el flujo de movimiento de la información generada es continuo. (Ley de municipalidades, 2010)

Ingresos municipales: Los ingresos provienen de impuestos, tasas, contribuciones, ventas de bienes propiedad de la Municipalidad, transferencias recibidas del Gobierno Central u otros organismos, subsidios, herencias, legados, donaciones, multas, recargos y créditos o préstamos. (Ley de municipalidades, 2010)

Ingresos corrientes: Los Ingresos Corrientes son los que provienen de la actividad normal de la Municipalidad y no representan endeudamiento, ni disminución del Patrimonio. (Ley de municipalidades, 2010)

Ingresos tributarios: Estos ingresos están compuestos por impuestos y tasas. (Ley de municipalidades, 2010)

Ingresos no tributarios: Están compuestos por multas, recargos, recuperaciones de cuentas morosas, y otros ingresos corrientes. (Ley de municipalidades, 2010)

Ingresos de capital: Son ingresos que provienen de las transferencias del gobierno central, o de otros organismos, de la venta de bienes de propiedad municipal. (Ley de municipalidades, 2010)

Impuestos: Es la obligación de pago que el estado establece, para que toda persona que se encuentre en la misma situación establecida en Ley. (Ley de municipalidades, 2010)

Tasa municipal: Es el pago que hace a la municipalidad el usuario de un servicio público local y el cual ha sido aprobado en el respectivo plan de arbitrios. (Ley de municipalidades, 2010)

Procedimientos: Los procedimientos consisten en describir en forma detallada cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral. (Larder)

Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores”. (Melinkoff, 1990).

Procedimientos administrativos Se definen a los procedimientos administrativos o rutinas como la secuencia de operaciones de oficina ejecutadas generalmente con la participación de varias personas en una o más oficinas, establecida para asegurar el manejo uniforme de transacciones repetitivas. (Larder).

El procedimiento administrativo es un instrumento administrativo que apoya la realización del quehacer cotidiano en donde ellos consignan, en forma metódica las operaciones de las funciones.

DIAGRAMA DE FLUJO: Es una representación gráfica de un algoritmo o proceso.

Símbolos más utilizados en los diagramas

10. **Óvalo:** Inicio y término (Abre y/o cierra el diagrama).
11. **Rectángulo:** Actividad (Representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos).
12. **Rombo:** Decisión (Formula una pregunta o cuestión).
13. **Círculo:** Conector (Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento).

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS: Para Gómez. (*Op.cit*) define que: “Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones”. (p.125).

El municipio se encuentra en clasificación “D” lo que significa que no se hacen cambios radicales en la gestión municipal, y no es sostenible o autosuficiente debido a factores siguientes:

1. Tamaño poblacional.
2. Territorio,
3. Limitación de recursos financieros.
4. La falta de modernización de los sistemas de Recaudación fiscal,
5. La débil transferencia de recursos del gobierno central,
6. La falta de efectividad de los procesos administrativos de integración dentro de sus funciones
7. La poca visión institucional para el aprendizaje de sus propias Experiencias
8. La falta de asimilación de las buenas prácticas de gestión Desarrolladas por otros gobiernos locales.

Lo anterior impide que el municipio de Concepción sea considerado sujeto de crédito tanto por entes nacionales y organismos internacionales por lo que se considera que la propuesta de procesos administrativos en el área de tesorería ayudara a la corporación municipal en la gestión administrativa.

2.1.2 TEORÍAS QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACIÓN SOBRE PROCEDIMIENTOS

I. TEORIAS BASICAS DE LA ADMINISTRACION:

- TEORIA CIENTIFICA
- TEORIA CLASICA

Tabla No.10

ENFASIS	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPALES ENFOQUES
EN LAS TAREAS	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
EN LA ESTRUCTURA	Teoría clásica Teoría neoclásica Teoría de la Burocracia. Teoría estructuralista	-organización formal. -principios generales de la administración. -funciones del administrador. -organización formal burocrática. -racionalidad organizacional. Múltiple enfoque: -organización formal e informal. -análisis intraorganizacional y análisis inteorganizacional.
EN LAS PERSONAS	Teoría de las relaciones humanas. Teoría del comportamiento organizacional Teoría del desarrollo organizacional.	-Organización informal. -motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo. -estilos de administración. -teoría de las decisiones. -integración de los objetivos organizacionales e individuales.

		-cambio organizacional planeado. -enfoque de sistema abierto.
EN EL AMBIENTE	Teoría estructuralista Teoría neo-estructuralista	-Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. -enfoque de sistema abierto.
EN LA TECNOLOGIA	Teoría de la contingencia	-Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).

ENFOQUE CLASICO DE LA ADMINISTRACION

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winlow Taylor, y desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada *teoría clásica* preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y haya partidos de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado *enfoque clásico tradicional de la administración*, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones.

Así de un modo general, el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto opuesto entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia:

1.- De un lado, *la escuela de la administración científica*, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esa escuela era formada principalmente

por ingenieros, como Frederick Winslow (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros. Henry Ford (1863-1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (ORT). Fue además de esto, una corriente de ideas desarrollada por ingenieros, que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

2.-De otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Fayol. Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (n.1891), Luther Gulick y otros. Esta es la corriente llamada Teoría Clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de

arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica.

ORIGENES DEL ENFOQUE CLASICO

Los orígenes del enfoque clásico de la administración remontan las consecuencias generadas por la revolución industrial. Podrían resumirse en dos hechos genéricos:

1. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que ocasionó una complejidad creciente en su administración exigió un enfoque científico purificado que sustituyese el empirismo y la improvisación hasta entonces dominante. Con la empresa de dimensiones más amplias surgen las condiciones iniciales de planeamiento a largo plazo de la producción, reduciendo la inestabilidad y la improvisación.

2. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia que se incrementaba entre las empresas. Surge el sentido de la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan. Los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las condiciones económicas y técnicas para el surgimiento del taylorismo en los Estados Unidos y fayolismo en Europa.

El panorama industrial en el inicio de este siglo tenía todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración: una variedad inmensa de empresas, con tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencias poco definidas, elevado

volumen de pérdidas cuando las decisiones eran mal tomadas, etc. Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia de la administración cuyos principios en sustitución a las leyes científicas, pudiesen ser aplicados para resolver los problemas de la organización.

ADMINISTRACION CIENTIFICA

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA.

OBRA DE TAYLOR

Frederick Wilson Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En aquella época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo, quienes deseaban en el entonces jefe de taller no fuese duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Taylor inició las experiencias que lo harían famoso, donde intentó aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas.

PERIODOS DE TAYLOR

Primer Período de Taylor

.- Experiencias y estudios a partir del trabajo del obrero, y más tarde, generalizó sus conclusiones para la administración.

.- 1895; "A note on belting". "A piece Rate system".

.- 1903: "Shop Management". Se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos (Motion-Time-Study).

En esta publicación Taylor expresa:

1. Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
2. Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados.
3. Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
4. Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus Aptitudes.
5. Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los
6. trabajadores.

Segundo Período

..- 1911: "Principios de administración científica"

- La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

RACIONALIZACION DEL TRABAJO

Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT).

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Principios de la administración científica de Taylor.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

- 1. Principio de planeamiento:** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- 2. Principio de la preparación/planeación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- 3. Principio del control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- 4. Principio de la ejecución:** distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Otros principios implícitos de administración científica según Taylor

1. Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.
2. Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
3. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.
4. Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.
5. Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.
6. Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.
7. Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.
8. Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.
9. Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.
10. Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.
11. Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

Principios de eficiencia de Emerson

Buscó simplificar los métodos de estudios y de trabajo de su maestro (Taylor), creyendo que aun perjudicando la perfección de la organización, sería más razonable realizar menores gastos en el análisis del trabajo. Fue el hombre que popularizó la

administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados. Los principios de rendimiento pregonados por Emerson son:

1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
2. Establecer el predominio del sentido común.
3. Mantener orientación y supervisión competentes.
4. Mantener disciplina.
5. Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
6. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
7. Fijar remuneración proporcional al trabajo.
8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
11. Establecer instrucciones precisas.
12. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

Principios básicos de Ford

Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. A través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado.

Ford adoptó tres principios básicos:

1. Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.

2. Principio de la economicidad: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.

3. Principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

Se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico. Fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

Principio de excepción

Taylor adoptó un sistema de control operacional bastante simple que se basaba no en el desempeño medio sino en la verificación de las excepciones o desvío de los patrones normales; todo lo que ocurre dentro de los patrones normales no deben ocupar demasiada atención del administrador. Según este principio, las decisiones más frecuentes deben reducirse a la rutina y delegadas a los subordinados, dejando los problemas más serios e importantes para los superiores; este principio es un sistema de información que presenta sus datos solamente cuando los resultados, efectivamente verificados en la práctica, presentan divergencias o se distancian de los resultados previstos en algún problema. Se fundamenta en informes condensados y resumidos que muestran apenas los desvíos, omitiendo los hechos normales, volviéndolos comparativos y de fácil utilización y visualización.

APRECIACION CRÍTICA DE LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

La teoría de la administración científica fue duramente criticada, aunque estas críticas no les disminuyen el mérito y el galardón. No obstante, se considera que en esta época existan una serie de deficiencias en cuanto a:

- La mentalidad y los prejuicios tanto de los dirigentes como de los empleados.
- Falta de conocimientos sólidos sobre asuntos administrativos.
- La precaria experiencia industrial y empresarial.

Todos estos factores no permitieron el adecuado fundamento para la elaboración de conceptos más rigurosos y mejor establecidos. Dentro de las principales críticas efectuadas pueden resumirse así:

1. Mecanismo de la administración científica: la administración científica le dio poca atención al elemento humano, se preocupó básicamente por las tareas (organización y ejecución) y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento). Esta teoría se le conoce con el nombre de "teoría de la máquina" ya que concibe la organización como *"una distribución rígida y estática de piezas"*.

2. Superespecialización del operario: en la búsqueda de la eficiencia, la administración científica preconizaba la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión de toda operación en sus elementos constitutivos. Estas "formas de organización de tareas no sólo privan a los trabajadores de satisfacción en el trabajo, sino lo que es peor, violan la dignidad humana". La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación, aunque este esquema es responsable de altas utilidades a corto plazo, con bajo nivel salarial y a costa de tensiones sociales y sindicales. La proposición de Taylor de que "la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo" no encontró amparo en los resultados de investigaciones

posteriores: cualquier momento en la especialización no redundaba necesariamente en un aumento de la eficiencia".

3. Visión microscópica del hombre: La administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano y social _ valorizando apenas la fatiga muscular e ignorando un tipo de fatiga más sutil que la nerviosa. La fatiga era considerada exclusivamente un fenómeno muscular y fisiológico, estudiado principalmente a través de los datos estadísticos. Taylor consideró los recursos humanos y materiales no tanto recíprocamente ajustables, sino sobre todo, al hombre trabajando como un apéndice de la maquinaria industrial. En cuanto a este aspecto fue duramente criticado y tildado de haber cometido un error como pionero.

4. Ausencia de comprobación física: la administración científica es también criticada por el hecho de pretender elaborar una ciencia sin presentar comprobaciones científicas de sus proposiciones y principios. El método utilizado por Taylor es un método empírico y concreto donde el conocimiento se alcanza por la evidencia y no por la abstracción: se basa en datos aislados observables por el analista de tiempos y movimientos.

5. Enfoque incompleto de la organización: para muchos autores la administración científica es incompleta, parcial e inacabada, por restringirse apenas a los aspectos formales de la organización omitiendo completamente la organización informal y principalmente, los aspectos humanos de la organización. También interacciones entre muchas variables críticas, como el compromiso personal y la orientación profesional de los miembros de la organización, el conflicto entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, etc.

6. Limitación del campo de aplicación: Sus principios y métodos carecen de una complementación más amplia, pues Taylor encara el problema de la organización racional del trabajo, partiendo de un punto limitado y específico en la empresa, lo cual fatalmente limita y restringe su enfoque, ya que no considera con mayor detalle los demás aspectos de la vida de una empresa, tales como los financieros y comerciales, entre otros. .

7. Enfoque prescriptivo y normativo: La administración científica se caracteriza por la preocupación en establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados como una receta en determinadas circunstancias, para que el administrador pueda tener éxito. Busca estandarizar ciertas situaciones para poder patronizar la manera como deberán ser administradas. Es un enfoque dirigido a recetas anticipadas, a soluciones enlatadas y a principios normativos que deben regir el cómo hacer las cosas dentro de las organizaciones. Esa perspectiva muestra a la organización cómo debería funcionar, en lugar de explicar su funcionamiento.

8. Enfoque de sistema cerrado: visualiza las empresas como si existieran en el vacío, o como si fuesen entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia venida de fuera de ellas; se caracteriza por el hecho de visualizar solamente aquello que sucede dentro de una organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada. Es un enfoque de sistema cerrado y su comportamiento es mecánico, previsible y determinístico: sus partes funcionan dentro de una lógica inmodificable. Sin embargo las organizaciones nunca se comportan como sistemas cerrados y no pueden reducirse a sólo algunas pocas variables o a algunos aspectos más importantes.

TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

En 1916 en Francia surgió la teoría clásica, la cual concibe la organización como una estructura. Al igual que la administración científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Para Fayol, los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

OBRA DE FAYOL

Henri Fayol (1841 – 1925) nació en Constantinopla y falleció en París, se graduó de Ingeniero de Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
2. Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
6. Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Argumenta Fayol, que ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.

Dirigir: Guiar y orientar al personal.

Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administración en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

Administrativas

Técnicas

Comerciales

Financieras

Contables

De seguridad

Teoría II

Para Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales; la administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, aportándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios por lo tanto, son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE FAYOL:

1. División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a su subalterna autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.
14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

TEORIA DE LA ORGANIZACION

1. La administración como ciencia: todos los autores de la teoría clásica afirman unánimemente que se debe estudiar y tratar la organización y la administración científicamente, sustituyendo el empirismo y la improvisación por técnicas científicas. Se pretende elaborar una ciencia de la administración. Fayol ya afirmaba la necesidad de una enseñanza organizada y metódica de la administración, de carácter general para formar mejores administradores, a partir de sus aptitudes y cualidades personales. En su época, esa idea era una novedad, su posición era la de que siendo la administración una ciencia como las demás, su enseñanza en las escuelas y universidades era plenamente posible y necesaria.

2. Teoría de la organización: La teoría clásica concibe la organización como una estructura. La manera de concebir la estructura organizacional está bastante influenciada por las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la eclesiástica) tradicionales, rígidas y jerarquizadas. Para Fayol, la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada. Para Mooney, "la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. La técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado". Para Mooney, como para Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo. Así la preocupación por la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica.

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

Elementos de la Administración para Urwick

Urwick desdobra los elementos de la administración en siete funciones:

1. Investigación

2. Previsión
3. Planeamiento
4. Organización
5. Coordinación
6. Mando
7. Control

Estos elementos o funciones constituyen la base de una buena organización, toda vez que una empresa no puede desarrollarse en torno a personas, sino a su organización.

Elementos de la administración para Gulick

Gulick propone siete elementos como las principales funciones del administrador:

1. Planeamiento (planning): es la tarea de trazar las líneas generales de las cosas que deben ser hechas y los métodos para hacerlas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
2. Organización (organizing): es el establecimiento de la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas, definidas y coordinadas para el objetivo en cuestión.
3. Asesoría (staffing): prepara y entrena el personal y mantiene condiciones favorables de trabajo.
4. Dirección (directing): tarea continúa de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales; funciona como líder en la empresa.
5. Coordinación (coordinating): establece relaciones entre las partes del trabajo.
6. Información (reporting): esfuerzo de mantener informados respecto a lo que pasa, aquellos ante quienes el jefe es responsable, esfuerzo que presupone naturalmente la existencia de registros, documentación, investigación e inspecciones.

7. Presupuestación (budgeting): función que incluye todo lo que se dice respecto a la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestarias, el plan fiscal, la contabilidad y el control.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Para los autores clásicos no bastaba simplemente con enunciar los elementos de la administración, era necesario ir más allá, y establecer las condiciones y normas dentro de las cuales las funciones del administrador deberían ser aplicada y desarrolladas. El administrador debe obedecer a ciertas normas o reglas de comportamiento que le permitan desempeñar bien sus funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De allí los llamados principios generales de la administración, desarrollados por casi todos los autores clásicos como normas y leyes capaces de resolver los problemas organizacionales.

Principio de Administración para Urwick

Urwick fue un autor que procuró divulgar los puntos de vista de los autores clásicos de su época. A continuación dichos principios:

1. **Principio de la especialización:** Cada persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible, lo que determina una división especializada del trabajo.
2. **Principio de autoridad:** debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocidas por todos desde la cima de la organización hasta cada individuo de base.
3. **Principio de Amplitud Administrativa:** este principio destaca que cada superior debe tener cierto número de subordinados a su cargo, dicho número dependerá del nivel del cargo y la naturaleza del mismo.

4. Principio de la diferenciación: los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos, deben ser definidos por escrito y comunicadas a todos.

APRECIACION CRÍTICA DE LA TEORIA CLASICA

1. Enfoque simplificado de la organización formal: todos los demás autores clásicos conciben la organización en términos lógicos, rígidos y formales, sin considerar su contenido psicológico y social con la debida importancia. Se restringe apenas a la organización formal, estableciendo esquemas lógicos preestablecidos, según los cuales toda la organización debe ser construida y a los cuales todos deben obedecer. En este sentido establece, como el administrador debe conducirse en todas las situaciones a través del proceso administrativo y cuáles son los principios generales que deben seguir para obtener la máxima eficiencia.

2. Ausencia del Trabajo experimental: los autores de la teoría clásica fundamentan sus conceptos en la observación, y sentido común. Su método era empírico y concreto, basado en la experiencia directa. Dejando de un lado la comprobación científica para las afirmaciones de las teorías.

3. El extremo racionalismo en la concepción de la administración: los autores clásicos se preocupan demasiado por la presentación racional y lógica de sus proposiciones, sacrificando la claridad de sus ideas. El obstruccionismo y formalismo son criticados intensamente por llevar el análisis de la administración a la superficialidad y a la falta de realismo.

4. Teoría de la máquina: los autores modernos denominan la teoría clásica como teoría de la máquina, por el hecho de establecer que en determinadas acciones y causas ocurrirán determinados efectos o consecuencias dentro de alguna correlación razonable.

5. Enfoque incompleto de la organización: la teoría clásica solamente se preocupó por la organización formal, descuidando completamente la organización informal al no considerar el comportamiento humano dentro de la organización. La llamada teoría de la organización formal realmente no ignoraba los problemas humanos de la organización, sin embargo no consiguió dar un tratamiento sistemático a la interacción entre las personalidades y los grupos.

Las teorías que sustentan el presente trabajo son básicamente dos una el proceso administrativo sustentado por la teoría de Fayol y la otra es sobre el tema de procedimientos y de este orientado a los procesos administrativos, porque para elaborar , sin estos dos componentes no se pueden elaborar procedimientos que apoyen la gestión administrativa de la Corporación Municipal de Concepción, Departamento de Copán .Según Biegler J. (1980) “ Los procedimientos representan la forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización”. (p.54).

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

“Munich G. Y Martínez G. (1979) “Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas”. (p. 99)

Desde otra perspectiva Terry & Franklin (1993) definen que los procedimientos administrativos son: “Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar” (p.32)

La importancia de los procedimientos administrativos consiste en:

- 10 Establecen el orden lógico que deben seguir las actividades.
- 11 Promueven la eficiencia y la optimización.
- 12 Fijan la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

BENEFICIOS DE LOS PROCEDIMIENTOS.

Según Pino, A. (1998) describe los siguientes beneficios que consisten en:

14. Aumento del rendimiento laboral.
15. Permite adaptar las mejores soluciones a los problemas.
16. Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

Es necesario para la elaboración de procedimientos se cuente con los conocimientos administrativos ya que son la medula de su seguimiento interno con lo cual se logrará una buena ejecución, los principios se indican a continuación:

El concepto de administración aspectos sobresalientes de la teoría de FAYOL que nos exponen sobre el concepto de administración como el acto de planear, dirigir, controlar, organizar y coordinar. A esto le denominó Proceso Administrativo. Además las funciones básicas de la empresa:

- 13 De seguridad: Que contemos con lo necesario para proteger los recursos.
- 14 Financieras: Buscar fuentes para captar capital.
- 15 Contables: Llevar registros de operaciones.
- 16 Administrativas: Son las que coordinan todas las demás actividades.
- 17 Proporcionalidad de las Funciones Administrativas: Lo explica en un esquema donde vamos a tener las funciones administrativas y conforme el nivel jerárquico es más alto más funciones administrativas va a tener a su cargo.

Concepto de Organización: Para Fayol es una parte de la Administración que se va a encargar de darle forma por lo que es limitada y estática.

Administración: es una ciencia por lo tanto debemos tratar a la empresa en forma científica.

- 18 División del trabajo: debe darse en todos los niveles de la empresa al igual que la especialización. Y la División del trabajo se puede dar de manera horizontal y vertical.

-Coordinación: unir, armonizar el esfuerzo de la gente.

19 Organización el Línea- Steffi:

La Organización en línea se sustenta en 4 principios universales de Fayol:

20 Unidad de Mando, Dirección, Centralización, Jerarquía o cadena escalar
Staff: Consultores, ellos no toman decisiones, vamos a hablar de autoridad
especialista. Solamente aconsejan y sugieren.

21 Principios generales de la Administración:

22 División de Trabajo.

23 Autoridad y responsabilidad. Derecho que tiene una persona a dar órdenes
a otras y la responsabilidad es una consecuencia de la autoridad.

24 Disciplina. Consecuencia de la Obediencia.

25 Unidad de Mando. Recibir órdenes de un solo jefe.

26 Dirección. Todos saben lo que se va a hacer

27 Subordinación de los intereses individuales a los intereses Generales.

28 Remuneración. Debe ser justa, suficiente para satisfacer las necesidades.

29 Centralización. El más alto toma las decisiones

30 Jerarquía o cadena escalar. Mientras más alto sea su nivel tiene más
autoridad.

31 Orden. Se refiere a que cada persona o cosa debe estar donde le
corresponde.

32 Equidad. No debe haber favoritismos.



33 Estabilidad y duración del personal. La rotación excesiva va a provocar que
se reduzca la eficiencia.

Elementos de la administración según FAYOL

Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control

2.2.1 Estudio sobre el tema a nivel mundial, hallazgos principales.

Imagen No.4
Ejemplo procedimiento del Hospital General de México



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: DRF-SPC-MP08
	SUBDIRECCIÓN DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD		Rev. 1
	8.- Procedimiento para el registro de donativos en efectivo.		Hojas 3 de 3

4.0 Descripción del Procedimiento

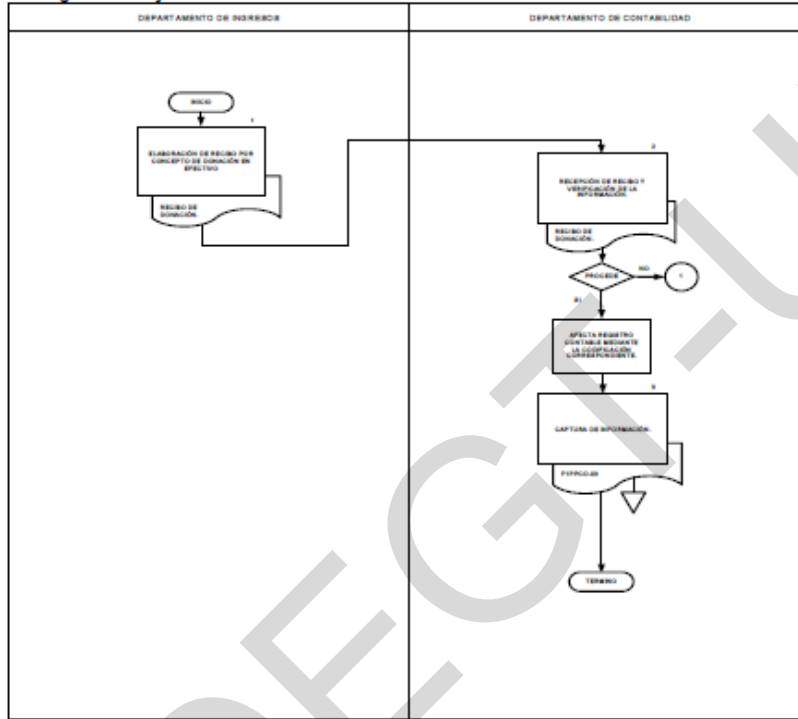
Secuencia de Etapas	Actividad	Responsable
1.0 Elaboración de recibo por concepto de donación en efectivo.	1.1 Elabora recibo por concepto de donación en efectivo autorizado por la Dirección General Adjunta de Administración y Finanzas y turna al Departamento de Contabilidad una copia. • Recibo de donación.	Departamento de Ingresos
2.0 Recepción de recibo y verificación de la información.	2.1 Recibe copia y verifica que se encuentre debidamente requisitado. PROCEDE: No: En caso de que falte algún documento o información lo requiere al Departamento de Ingresos para su corrección y/o complementación y regresa a la actividad No. 1. Si: Afecta registro contable mediante la codificación correspondiente • Recibo de donación.	Departamento de Contabilidad
3.0 Captura de información.	3.1 Captura en sistema de cómputo y genera póliza de ingresos F1 PPCO-03 y archiva. • F1 PPCO-03	Departamento de Contabilidad
TERMINA PROCEDIMIENTO		

El hospital general de México, es uno de los que tiene el mayor movimiento de pacientes en América Latina, y su éxito consiste en seguir los procedimientos, por esta razón es uno de los ejemplos que se tienen sobre manuales de procedimientos, utilizando estos no solo en la atención de primer, segundo nivel de atención médica, sino también en el tema se refiere este documento procedimientos administrativos.

Imagen No.5
Diagrama de Flujo del registro de Donaciones

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: DRF-SPC-MPO8
	SUBDIRECCIÓN DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD		Rev. 1
	8.- Procedimiento para el registro de donativos en efectivo.		Hoja: 4 de 5

5.0 Diagrama de flujo



CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró :	Revisó :	Autorizó:
Nombre	CP. RAÚL NÁJERA ESQUIVIA	LIC. CARLOS A. FONSECA PÉREZ	LIC. CARLOS A. FONSECA PÉREZ
Cargo - Puesto	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	SUBDIRECTOR DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD	EN APEGO AL OFICIO SIGNADO POR EL DIRECTOR GENERAL EL 1º DE ABRIL DEL 2009
Firma			
Fecha	ABRIL 2009	ABRIL 2009	ABRIL 2009

La socialización es el primer paso del compromiso que los funcionarios adquieren y los diagramas solo ilustran los aspectos más relevantes.

Estados Unidos de Norte América es de los países que más da conocer sus procedimientos, especialmente los de migración estos se ven públicamente en el otorgamiento de visas, donde especifican los pasos y documentos que se requieren para su obtención.

En Quintana Roo, México muestra con éxito la utilización de los procedimientos administrativos en sanciones electorales, es no es más que la aplicación de la ley electoral.

El estado Mayor de la Fuerza aérea de Chile utiliza procedimientos administrativos para aplicarlos en sus diferentes unidades.

2.2.2 Estudio sobre el tema a nivel local, hallazgos principales

Existen estudios locales sobre la utilización de los manuales de procedimientos como parte de la Planificación este aspecto está bien ilustrado en la estructura del Instituto Hondureño o de seguridad Social el cual tiene una división de planificación y presupuesto de la que depende un unidad de sistemas y procedimientos, cuya labor es está analizando cada una de las área de atención como se ilustra en lo siguiente:

Imagen No.6
IHSS

Ilustración de Procedimiento en Vigencia de Derechos



INSTITUTO HONDUREÑO DE SEGURIDAD SOCIAL SUB-GERENCIA DE ORGANIZACIÓN Y METODOS PROCEDIMIENTOS Y NORMAS DE TRABAJO			
PROCEDIMIENTO PARA INVESTIGACION DE VIGENCIA DE DERECHOS (TRABAJO SOCIAL)			
OBJETIVO: ESTABLECER LOS MECANISMOS PARA EL PROCESO DE INVESTIGACION DE VIGENCIA DE DERECHOS			
RESPONSABLE	No.	ACTIVIDADES	REGLA O NORMA
JUBILADO, PENSIONADO BENEFICIARIO, O ADULTO MAYOR COTIZANTE	1	SE PRESENTA AL AREA DE TRABAJO SOCIAL	- Presenta documentos para ser atendido en Clínica Médica.
TRABAJO SOCIAL	2	RECIBE LOS DOCUMENTOS AL PACIENTE	- Revisa documentación.
	3	ENTREVISTA AL PACIENTE	- Si no tiene derecho, lo remite aun Hospital Público local.- Si está en periodo de cesantía (6 meses) por trámite de pensión se le autoriza su consulta. (2 minutos)
	4	INVESTIGA Y AUTORIZA DERECHOS A LAS PACIENTES	- Se comunica vía telefónica con el patrono o personalmente con la Sección de Afiliación para comprobar si tiene derecho o no a la asistencia médica en el caso

Los procedimientos son revisados periódicamente a fin de verificar que se cumplan las obligaciones y son socializados, a efectos de realizarse las modificaciones de ser necesarias.



Dirección General de aeronáutica civil
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
 Diciembre, 2006

IMAGEN No.7
MUESTRA DE PROCEDIMIENTO DE AERONAUTICA CIVIL

No. DGAC-PAD-001	
Asunto:	PROCEDIMIENTO PARA AUTORIZAR UN CERTIFICADO DE EXPLOTACION POR PRIMERA VEZ PARA EMPRESAS HONDURENAS.
Fecha	10 Diciembre 2006 Página 1 de 4
I. PROPOSITO:	<u>AUTORIZAR CERTIFICADO DE EXPLOTACIÓN EMPRESAS HONDURENAS</u>
	<p>CERTIFICADOS DE EXPLOTACION Es el documento personal e intransferible, otorgado por el Estado de Honduras a través de una resolución dictada por la Dirección General de Aeronáutica Civil de conformidad con esta Ley y sus Reglamentos que autoriza a un particular o una empresa nacional a operar en determinadas rutas de servicio públicos de transporte aéreo, nacionales e internacionales.</p>
II. REQUISITOS:	<p>Para obtener un Certificado de Explotación, el interesado presentará una solicitud a la DGAC, cumpliendo con los requisitos y acreditando la información siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Nombre y nacionalidad del solicitante. b. Los interesados deberán actuar por medio de Apoderado Legal cuyo nombramiento podrá hacerse por carta poder autenticada por Notario o por Escritura Pública; c. Rutas aéreas a utilizar en el caso de transporte aéreo nacional e internacional regular, presentadas conforme al libro de designadores del lugar que la OACI emite al efecto; d. Equipo y personal técnico aeronáutico con que cuenta para la prestación del servicio; e. Notificación de las tarifas, indicando condiciones, restricciones y vigencia a que esta sometida; f. Si pretende explotar servicios regulares, presentará los itinerarios (frecuencias, rutas, equipos y horarios locales de cada país); g. Aeropuertos y aeródromos terrestres, la base de operaciones y de mantenimiento que pretende utilizar; y
Diciembre 2006 Revisión Original	S-I Página 1-4

La importancia de los procedimientos está ilustrada en la aplicación en la navegación aérea.

2.3 LAS VARIABLES DE ESTUDIO.

2.3.1 Variable dependiente

2.3.1.1 Buena gestión en el área de Tesorería.

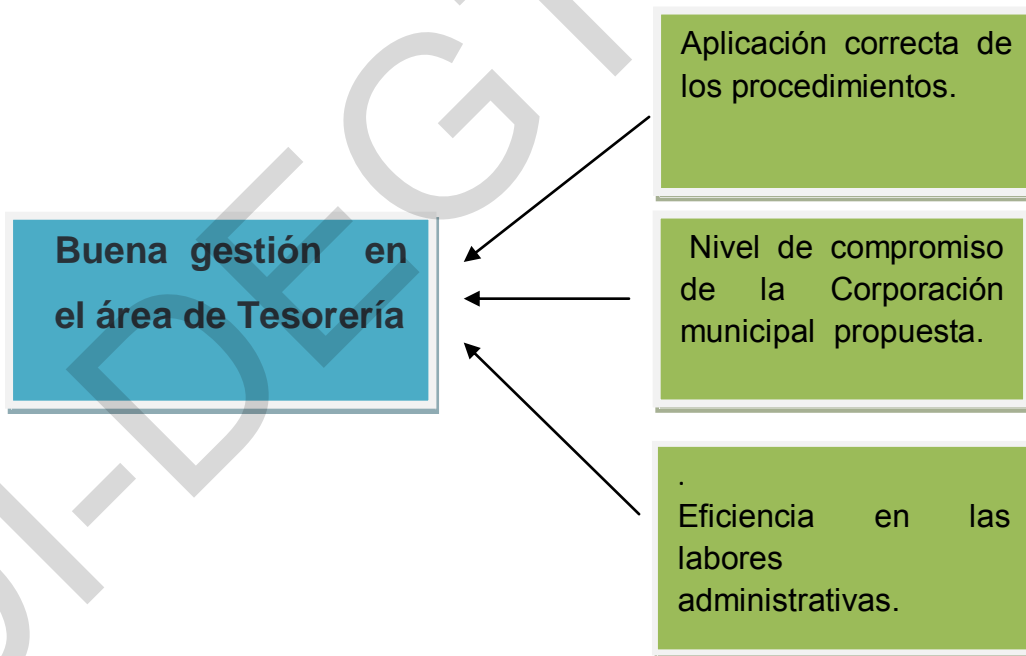
2.3.2 Variable independiente

2.3.2.1 Aplicación correcta del Manual de procedimientos.

2.3.2.2 Nivel de compromiso de la corporación Municipal.

2.3.2.3 Eficiencia en las labores administrativas.

2.3.3 Relación entre las variables



1. La aplica correcta del Manual de Procedimientos administrativos aplicados al área de tesorería y un nivel alto de compromiso de la corporación garantizarán el éxito de la presente propuesta.

2. La eficiencia en la ejecución de las labores administrativas de los empleados y la aplicación de los procedimientos garantizan una información oportuna para la toma de decisiones en la Municipalidad de Concepción, Departamento de Copán.
3. El nivel de compromiso de la corporación municipal en la propuesta del manual es básica para que el personal se involucre de manera formal en la aplicación del manual brindando sus observaciones a fin de que este sea un estilo permanente de autoevaluación y así mejorar sus sistemas internos de trabajo.

CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION

El diseño metodológico fue de tipo exploratorio, a través de la entrevista a los empleados relacionados con el área de tesorería, con el propósito de conocer los trámites y documentos que estén ligados a ingresos y a sus correspondientes registros. En este caso por considerar la población pequeña se realizó un censo, ya que se limitó a los empleados únicamente involucrados con las finanzas de la municipalidad.

3.1 DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO

Se considera un estudio descriptivo, ya que la información se recolecto de directamente del grupo de involucrados en las actividades específicas del personal de tesorería de la municipalidad.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Para efectos propios de la labor de gestión es de tipo exploratorio, de observación directa y documental, ya que se tomaron en cuenta los documentos ya existentes, en cuanto a procedimientos.

3.2.1 TÉCNICAS DE MUESTREO

Es Probabilístico ya que todas tienen la misma probabilidad de ser entrevistados, se realizó de la manera siguiente:

a) Recopilación de Información

A entrevista se realizó para obtener una perspectiva de los procesos administrativos que se desarrollan en la municipalidad de Concepción para determinar las necesidades que se plantean en la administración actual y de

determinar el alcance y el objetivo de cada uno de los procesos y determinar que metodología adecuada para la implementación del sistema de gestión.

b) Revisión documental

Esta labor se realizó dentro del proceso mismo de la entrevista a empleados, ya que para corroborar la información me facilitaron información física y digital de su departamento, lo que refleja que están genuinamente interesados en mejorar su municipio colaborando con las personas e instituciones que demuestren interés en el mismo. Este realizó con el propósito de poder identificar los registros y procesos que se utilizan actualmente la metodología utilizada para el control de cada uno de ellos y el manejo que se le da a esta documentación.

3.2.2.1.1 Determinación cuantitativa y cualitativa de la muestra.

Para efectos del presente estudio la información debe de ser cualitativa, porque analiza, determina y propone una mejora en los procesos de gestión en el manejo de los procesos de control de recepción de fondos, custodia, inversión de los mismos, así como la preparación del personal.

Lo anterior redundará en el bienestar de los habitantes del municipio y a la vez brindar la imagen de orden que los organismos desean ver reflejados como característica de confianza.

Sus propios habitantes y entes gubernamentales podrán aportar con confianza los fondos necesarios.

3.3 MÉTODO PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN

Se utilizaron una combinación de métodos para la recopilación de la información y tener una percepción mejor del funcionamiento de la alcaldía el método de muestreo primaria y secundaria. Primaria, información recopilado por el investigador a través de las entrevistas y secundaria a través del análisis de la documentación existente. Para el señor alcalde se elaboró una entrevista guiada a través de un cuestionario estructurado.

3.3.1 Elección del instrumento para recopilar información

El cuestionario se selecciona como instrumento de las entrevistas en vista de que se requieren pasos específicos en los procesos que solo pueden recolectarse por escrito, también tiene que realizarse personalmente ya que por el corto tiempo de la visita debe de quedar lo más clara posible la respuesta del entrevistado.

3.3.2 Procedimiento para diseñar el instrumento.

En el cuestionario se utilizaron preguntas abiertas que permiten describir funciones, no se trata de preguntas cerradas de si o no, porque el éxito de la investigación depende de la mayor recopilación de información obtenida de cada uno de los que intervienen en los procesos y de la utilización de cada uno de los documentos que intervienen en los procesos.

3.3.2.1 DETERMINAR LA INFORMACIÓN REQUERIDA

La información que se requiere para todo proceso es bien específica y apegada a las funciones que realiza cada empleado, los documentos que se utilizan en cada una de las actividades, los nombre de los puestos de quien recibe y a quien entrega documentación.

La entrevista con el señor Alcalde se realizó para presentarle la importancia del proyecto de investigación y el resultado que se espera que consista en la elaboración de un “Manual de Procedimientos Administrativos en el Área De Tesorería.”

3.3.2.2 DETERMINAR EL CONTENIDO DE CADA PREGUNTA

El contenido de las preguntas está enfocado en lograr los objetivos antes expuestos y confirmar la relación de las variables dependientes de estudio. Ver cuestionario anexos No 1.

CAPITULO IV INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

Durante la visita al Municipio de Concepción, se realizaron sondeos a la comunidad realizando consultas abiertas sobre la opinión de la gestión municipal, cumplimiento de los compromisos municipales y sobre su opinión sobre su plan de desarrollo municipal se ilustran algunas de estas respuestas:

En el sondeo a la comunidad se obtuvo la información siguiente:

Imagen No.8
Ejemplo de sondeo a la comunidad



Imagen No.9
Sondeo a la comunidad sobre la gestión Municipal



INFORMACIÓN SOBRE ÁREAS ENTREVISTADAS DE LA ALCALDÍA

Se realizaron entrevistas a los empleados con la finalidad de adquirir conocimiento sobre la gestión municipal los cuales dieron la información siguiente:

- a) Catastro: en la investigación de detecto que conocen el plan de desarrollo municipal, pero que no conocen todos los proyectos que tiene la planeada la municipalidad.

Referente al registro de propiedades se conoció que solo esta catastrado el área del casco urbano del municipio.

- b) Control Tributario; los empleados indicaron que para las modificaciones en el plan de arbitrios, estas solo pueden realizarse a propuesta de la corporación municipal y por aprobación de los representantes de la comunidad en cabildo abierto.

También tienen dentro de su labor principal el controlar la mora tributaria.

- c) Unidad Técnico Municipal: Su labor consiste en la preparación

de la documentación para presentación de proyectos.

- d) Presupuesto: la labor en la municipalidad de Concepción es la de llevar el control de la ejecución presupuestaria.

Con la información en el área de Tesorería se preparó el procedimiento en forma de diagnóstico siguiente:

Imagen No.10
Procedimiento de diagnóstico en área de Tesorería

PROCEDIMIENTO DE TESORERÍA					
Objetivo: Presentar el manejo de las actividades diarias de tesorería.					
No.	Responsable	No.	Actividad	No.	Regla o Norma
1	Contribuyente	1.1	Se presenta a la alcaldía a realizar determinada gestión.	1.1.1	Los documentos que utiliza esta área consisten en: Comprobantes de ingresos, relación de ingresos, conciliación bancaria.
		1.2	Informa al encargado de ventanilla del tramite que requiere realizar y en caso de que haya recibido un aviso de cobro lo presenta.		
2	Encargado de la ventanilla de Tesorería	2.1	Recibe la documentación y actua de acuerdo a lo solicitado.	2.1.1	Actua segun lo indique el plan de arbitrios municipal para los Ingresos.
				2.1.2	Sigue Instrucciones superiores para entrega de cheques a proveedores o acreedores.
		2.2	Si es Ingreso recibe el efectivo , elabora recibo y extiende comprobante .	2.2.1	No tiene estipulado tiempo para realizar la transacción, depende del tipo de transaccion.
		2.3	Si es un pago , solicita la factura o recibo y entrega el cheque o el efectivo.		
		2.4	Al finalizar el día cuadra sus ingresos con el efectivo.		
		2.5	Prepara depósito bancario para el día siguiente.		
		2.6	Registra los ingresos y egresos diarios.		
		2.7	Prepara copias de comprobante de Ingresos para el area de presuesto y control tributario.		
		2.8	Elabora informe semanal.		
FIN DEL PROCEDIMIENTO					

Fuente: Elaborado por la Investigadora.

La información es limitada porque para la realización de un procedimiento el tiempo de determinante y la disposición de la información, lo que se puede observar son los aspectos siguientes:

4.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Al analizar el procedimiento de diagnóstico se encuentran algunas deficiencias dentro de las áreas importantes de todo procedimiento de tesorería están Contabilidad y Auditoría y ambas no están ni en la estructura Organizacional del municipio ni en el procedimiento.

Las actividades importantes de un procedimiento esta la verificación de los datos en algún sistema informático, hoja de Excel o libro de control de contribuyentes a fin de verificar si el valor a pagar por el contribuyente es el correcto, este aspecto no es considerado.

En cuanto a la documentación copia de los comprobantes de ingreso y el envío de copia no es enviada a las áreas faltantes arriba enunciada, además que debe de tenerse un libro de control de entrega del de Tesorería a las diferentes áreas internas falta el área de contabilidad, dentro no identificada está siendo considerada en la actual Gestión al igual que el área de Auditoria, aspecto que se requiere para la realización de la verificación de fondos a Tesorería por ende el procedimiento actual carece de los controles necesarios, además no es identificada el área de auditoria.

Al no existir Contabilidad, no existe un mecanismo verificador de ingresos diarios externo al mismo departamento que verifique faltantes o sobrantes o errores en la asignación de pagos de recibidos o efectuados.

Los saldos de Bancos no están actualizados, ya que presupuesto según nos indica tiene saldos, Tesorería no dio respuesta y los empleados indican que no se les paga por falta de fondos.

En el siguiente cuadro se establecen las funciones afines a un área de Tesorería o que competen a una Gestión de Tesorería bien organizada, y se compara con las funciones de la gestión de Tesorería del municipio de Concepción indicando las diferencias o lo que requerirá para ésta para mejorar su gestión.

Imagen No.11
CUADRO COMPARATIVO DE GESTION DE TESORERIA

Cuadro Comparativo	
Modelo de Gestion de Tesorería	Gestion de Tesoreria Municipalidad de Concepción,
I. Organizar y llevar la contabilidad del Municipio y las estadísticas financieras del mismo.	I. No existe el departamento de Contabilidad
II. Realizar los estudios económicos relacionados con las finanzas del Municipio.	II. No cuenta con las herramientas necesarias para realizarlas y el personal no cuenta con las capacidades para realizarlos.
III. Formular, en coordinación con las demás Dependencias, los anteproyectos de Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos Anuales, presentándolos al Ayuntamiento por conducto del Presidente Municipal.	III. Su labor es operativa sigue instrucciones del Alcalde Municipal. Exite un empleado que realiza las funciones de ejecucion presupuestaria
IV. Recaudar los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos que correspondan al Municipio, de conformidad con la Ley de Municipalidades, así como las participaciones que por Ley o Convenio Ley o Convenio le correspondan al Municipio en el rendimiento de Cuentas.	IV. Recauda los impuestos establecidos en el plan de arbitrios aprobado por la corporacion municipal.
V. Efectuar, previo acuerdo con el Presidente Municipal, los pagos previos en los programas aprobados.	V. Lo realiza
VI. Coordinar con el area de control tributarios los movimientos de los contribuyentes.	VI. Vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, de carácter municipal, por parte de los contribuyentes.
VII. Formar y tener actualizado el padrón de contribuyentes municipales.	VII. Esta actividad la realiza el area de Contor Tributario
VIII. Aplicar las sanciones que correspondan a los infractores de los ordenamientos fiscales, así como ejercer la facultad económico- coactiva conforme a lo que establece la legislación vigente.	VII. La funcion de establecer sanciones no corresponden a Tesorería a no ser que sean establecidas en el plan de arbitrios y le sea conferido la aplicación de las mismas.
IX. Proveer a las distintas Dependencias de la Administración Pública Municipal, previo acuerdo con el Alcalde Municipal, los fondos revolventes necesarios, vigilando su correcta aplicación.	IX. Las dependencias no manejan ningun fondo y la Tesoreria no realiza ninguna transferencia.
X. Realizar la programación mensual de erogaciones que efectúe la municipalidad por concepto de inversiones o gastos, de conformidad con el presupuesto de Egresos.	X. Efectua la propuesta a la alcaldía, pero quien toma de decision es el Sr. Alcalde Municipal.
XI. Elaborar y presentar los informes que sobre la situación financiera municipal solicite el Presidente Municipal o Cabildo.	XI. El informe es presentado por la encargada de ejecucion presupuestaria quien lleva un record de los recibido como lo erogado
XII. Asesorar al Alcalde Municipal en los Convenios que celebre en materia de su competencia.	XII. Los asesores de la alcaldía es el cabildo abierto, codecos u otros que designe realizar las consultas.
XIII. Formular estados comparativos de recaudación a fin de detectar desviaciones con base en las previsiones estimadas, estableciendo las causas de las mismas y proponiendo las medidas correctivas convenientes.	XIII. NO
XIV. Realizar estudios necesarios para actualizar los sistemas fiscales de captación de recursos.	XII. Los asesores de la alcaldía es el cabildo abierto, codecos u otros que designe realizar las consultas.

Fuente: Lic. Sofía Erika Castillo Alemán.

TABLA No. 10

MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN ANÁLISIS FODA			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Cuenta con personal comprometido con su trabajo.	Aplicación de los procesos administrativos adecuados .	Poco acceso a recursos financieros por gestión propia.	Sin mejorar sus fuentes de acceso a sus comunidades , continuará siendo un municipio desconocido
Alta producción de café lo que redundará en ingresos tanto para los productores como los cortadores.	Permitir la Transparencia en el manejo de sus recursos.	La tierra en manos de pocas personas.	Si no mejora la captación de sus ingresos internos (tasas), no podrá participar efectivamente en sus proyectos de prioridad, salud, educación, generación de empleo.
Un alcalde con experiencia en la labor Municipal	Permitir la Transparencia en el manejo de sus recursos, comenzando con la creación de las áreas de contabilidad y auditoría.	El municipio en clasificación "D" debido a que el municipio de Concepción no es sostenible o autosuficiente.	
Cuenta con equipo de cómputo para desarrollar su trabajo diario.		Alto índice de desempleo en la zona.	
		Insuficiente Recurso Humano (Maestros)	
		Deficiente Control tributario	
		Falta de Catastro Municipal (Urbano y RURAL)	
		Viviendas inadecuadas	

Fuente: Lic. Sofía Erika Castillo Alemán.

Análisis FODA

Fortalezas

La fortaleza de cada uno de los pueblos es su gente, el personal con que cuenta el municipio está interesado en trabajar y se ven comprometidos con su trabajo, pero también como puede ser su fortaleza, es su debilidad porque no encuentran personal local capacitado, y el personal de otras zonas no llega por el difícil acceso, y en el caso específico de la municipalidad los pagos no son realizados oportunamente, esto se adjudica a que la transferencia del gobierno se tarda.

Oportunidades

Para que este municipio tenga oportunidad debe de tener orden en el manejo de sus fondos y la aplicación del manual de procedimientos le permitirá mejorar sus controles.

Debilidades

La captación de fondos propios es mínima, este aspecto está relacionado con que la tierra está en poder de pocos, la mayoría caficultores, los demás pobladores son empleados de las fincas en periodos de corte de café.

Amenazas

El municipio de Concepción requiere con urgencia salud, educación y empleo porque no solo está en peligro la generación presente que ya ha decidido salir del país en busca de mejores condiciones de vida, sino que la falta de alimentación, educación y salud, lo mantendrá o empeorará su situación.

4.3 PRONÓSTICO

El municipio de concepción es un reflejo de la situación del país, salud, educación y falta de empleo, y que el poder o el dinero está en pocas personas los dueños de las tierras, la alcaldía maneja los fondos que son enterados a ella a través de los medios más idóneos, el alcalde que viaja a Tegucigalpa con regularidad gestionando, los habitantes pagando su derechos en la apertura de pequeños negocios y el impuesto vecinal los que tienen capacidad.

Los fondos son mínimos para sus necesidades por lo que se requiere que por pocos que sean estén en orden , hay diferentes personal en la alcaldía con diferentes nombres de puesto , pero realizando lo que sus capacidades les permiten, pero es necesario que se la municipalidad haga un esfuerzo en la contratación de una persona que les ayude en el área contable y les ordene sus documentos , esto porque contabilidad engloba todos los demás acciones o actos que realicen dentro de ella, porque tendrán que ser registrados.

Si la alcaldía Municipal no aplica los procedimientos especialmente a los que indican un cuadro diario, y que requieren la revisión para efectuar depósitos bancarios, sus saldos de banco van a seguir siendo desconocidos y por ende los estados Financiero e índices no estarán disponibles para gestiones financieras.

PROPUESTA

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN EL AREA DE TESORERIA”.

El presente de Manual de Procedimientos Administrativos en el área de Tesorería presenta los procedimientos más cercanos a las labores de Tesorería tomando de inicio información sobre los manuales existentes sobre esta área, a los cuales se ordenaron en formatos a fin de organizar la información y presentarla de manera tal que sea comprensible para su lectura, con los que se espera una aplicación a las normas y un seguimiento a las tareas diarias.

Al elaborar un manual de procedimientos administrativos en el área de Tesorería se pretende estandarizar la forma en que se ejecutan a diario las actividades, proponer pasos que ayuden a agilizar los procesos de atención al cliente, sugerir áreas que no están siendo incluidas o no están consideradas por la actual administración municipal y en resumen proveer de los elementos que en conjunto facilitaran la toma de decisiones de la actual administración municipal. La propuesta incluye los procedimientos siguientes:

1. Procedimiento de recepción y registro de pago de ingresos municipales.
2. Procedimiento de cuadro de ingresos diarios por tesorería
3. Procedimiento de verificación de documentos de transacciones de Tesorería.

4. Procedimiento de Pago de compromisos por Tesorería
5. Procedimiento de pago de emisión de cheques.
6. Procedimiento de compras de combustibles y repuestos
7. Procedimiento de compras.
8. Procedimiento de fondo rotatorio, especial y reintegrable.
9. Procedimiento de viáticos y gastos de viaje.

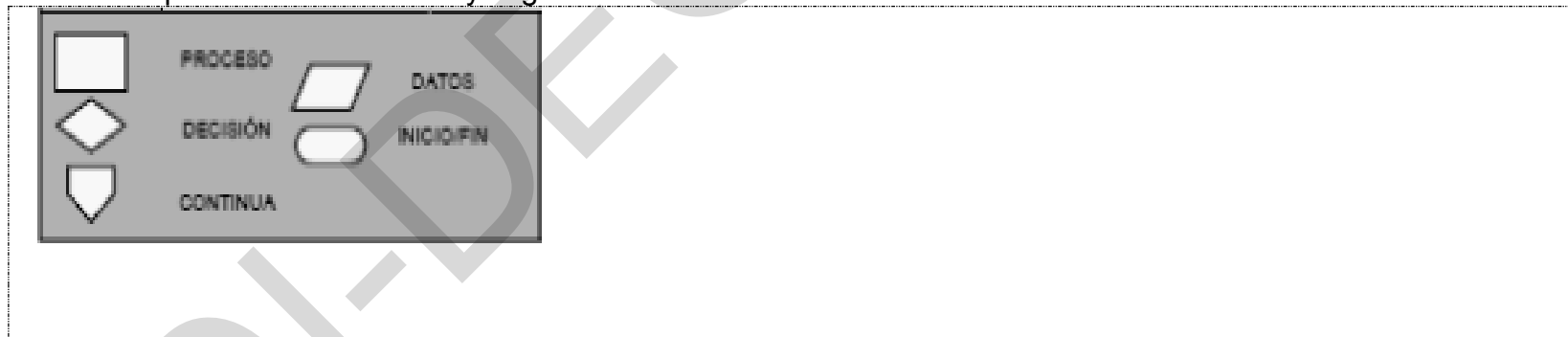
UDI-DEGT-UNAH

UDI-DEGT-UNAH

Instructivo de uso del Manual:

El presente manual se ha diseñado en formatos a fin de facilitar su lectura y secuencia de actividades. Cada formato contiene la información siguiente:

- a) Nombre del procedimiento: se describe el tramo del proceso que se requiere describir ejemplo: recepción de ingresos en Tesorería.
- b) Objetivo: Se describe el motivo que se quiere lograr con la presentación
- c) Responsable: Indica el nombre del puesto que ostenta el empleado que en el momento del procedimiento
- d) Actividad: es la tarea o serie de tareas que se describen en uno varios tramos del procedimiento.
- e) Regla o Norma: Es la aplicación de un reglamento que afecta la actividad que se realiza.
- f) Diagrama de Flujo: Es la ilustración del procedimiento mediante gráfico.
- g) Ilustraciones del diagrama: se utilizan formas geométricas como las siguientes: cuadrado, rombo, y otros símbolos que indican secuencia y seguimiento.





3.1 PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y REGISTRO DE PAGO DE INGRESOS MUNICIPALES.

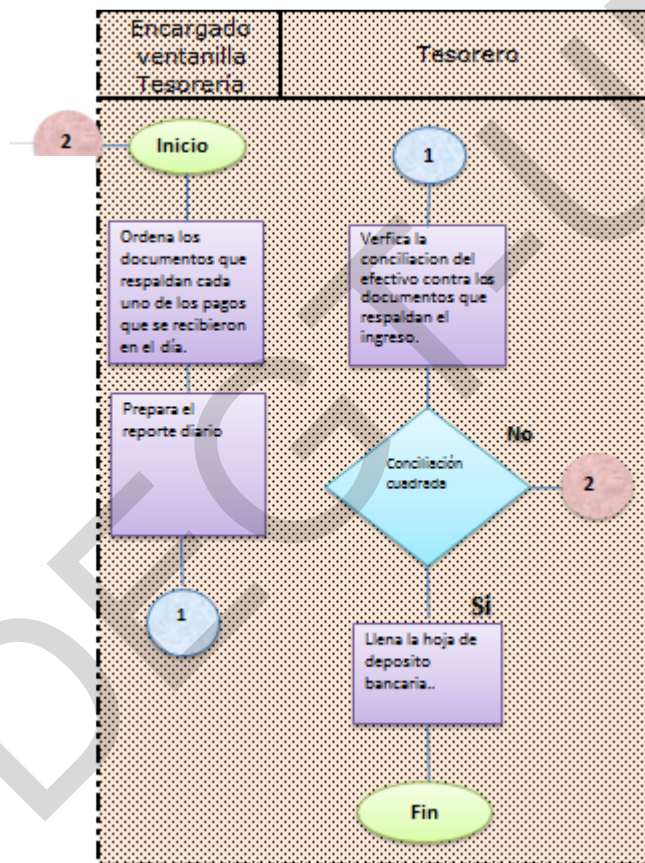
Objetivo: Registrar los Ingresos que se generan por las obligaciones que terceros tienen con la municipalidad y que son aplicados una vez que los mismos van haciéndose efectivos en Tesorería.

No.	RESPONSABLE	No.	Actividad	No.	Regla o norma
1	Contribuyente	1.1	Se presenta a Tesorería con el importe de lo adeudado, acompañado del documento que comprueba la existencia de la obligación	1.1.1	Ordenar numéricamente los Recibos de Cajas, inclusive los anulados el número del primero, debe corresponder al inmediatamente siguiente del último registrado en el boletín anterior. Ver anexo 2
		1.2	Efectúa el pago correspondiente sea en efectivo o en cheque		
2	Encargado de ventanilla de Tesorería	2.1	En Tesorería se recibe el pago y se le extiende el comprobante de pago		
		2.2	La persona encargada de tesorería ejecuta el registro o el descargo del mismo para que desaparezca la obligación que por ese concepto mantenía el contribuyente con la municipalidad		
		2.3	Remite al Dpto. De Contabilidad para su respectivo registro.		
3	Contabilidad	3.1	Recibe y registra diariamente.	3.1	En base a libros contables o un sistema automatizado, y así proceder a generar los respectivos reportes, además de alimentar la base de datos.

FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaborado Por Lic. Sofía Erika Castillo Alemán.

REGISTRO DE INGRESO MUNICIPALES

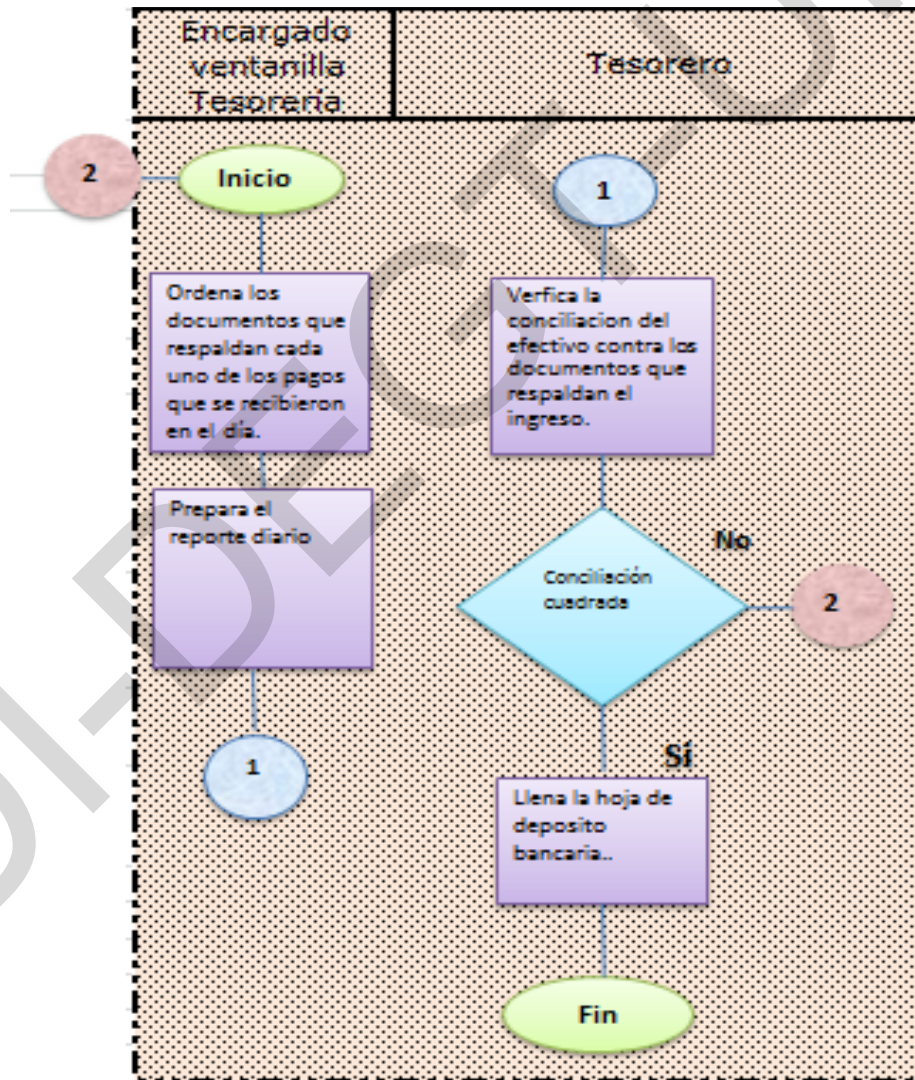


3.1.1 Diagrama de Flujo de Recepción y Registro de Pagos por Tesorería

3.2 Procedimiento de Cuadre diario de los Ingresos diarios y su correspondiente tramite de depósito.					
Objetivo: realizar mediante conciliación de información los documentos que respaldan los pagos, contra el lo real recibido en tesorería y depósito de efectivo diario.					
No.	ESPONSAB	No.	Actividad	No.	Regla o norma
1	Encargado de ventanilla de Tesorería	1.1	Ordena los documentos que respaldan cada uno de los pagos que se recibieron en el día, haciendo una operación de sumar los valores contenidos en los mismos.	1.1.1	
		1.2	Concilia el valor total de los documentos contra lo disponible en efectivo y/o cheques en tesorería.	1.2.1	(Ambos valores deben ser iguales).
		1.3	Prepara el reporte diario con los resultados obtenidos, para hacer la aplicación correspondiente, según se trate, sea un faltante o sobrante, de acuerdo a las políticas de la municipalidad para el manejo del efectivo.		
2	Tesorero o (Supervisor)	2.1	Verifica la conciliación del efectivo contra los documentos que respaldan el ingreso.	2.1.1	Elabora hoja de depósito en caso de que las conciliaciones entre efectivo y documentos estén cuadradas, caso contrario, se solicita al encargado de ventanilla que verifique o justifique el faltante.
		2.2	En caso de que la conciliación esta cuadrada se procede a llenar la hoja de depósito bancario y se envía al banco.		
			c) Este proceso se realiza una vez al día, generalmente por la tarde, después que Tesorería ha cerrado la atención al público.		
FIN DEL PROCEDIMIENTO					
Preparados por Lic. Sofía Erika Castillo Alemán					

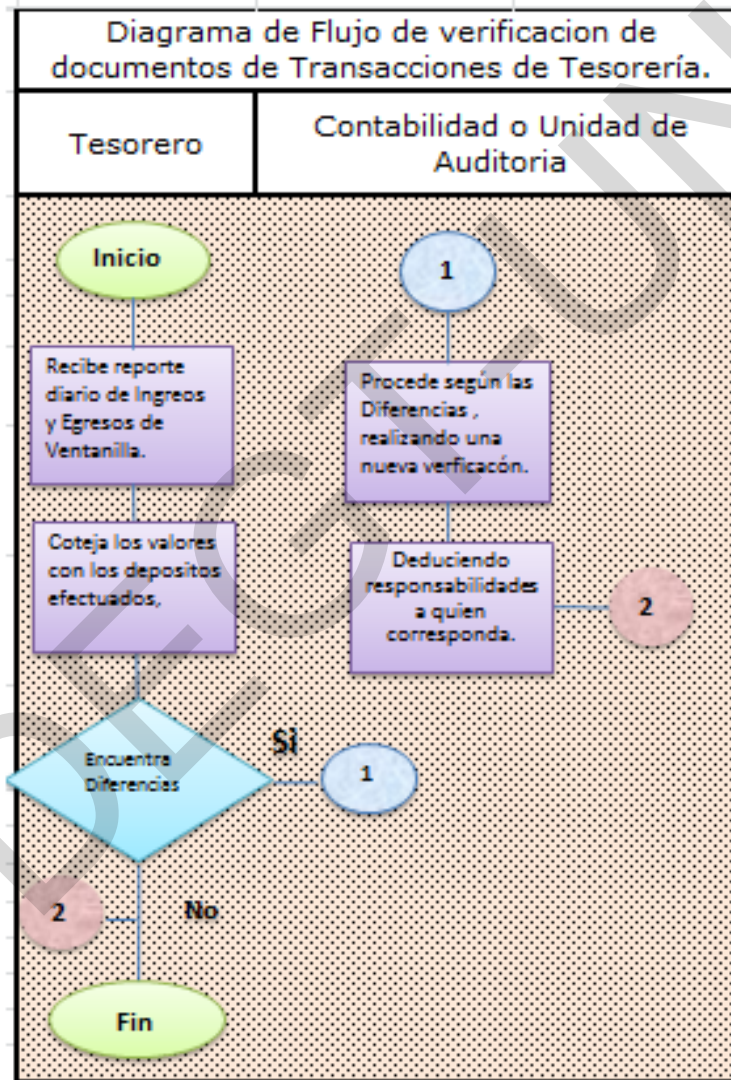
3.2 PROCEDIMIENTO DE CAUDRE DE INGRESOS DIARIOS POR TESORERIA

3.2.1 Diagrama de cuadro de Ingresos diarios en Tesorería.



3.3 PROCEDIMIENTO DE VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS DE TRANSACCIONES DE TESORERÍA.					
Objetivo: Comprobar diariamente que los documentos registrados estén operados correctamente.					
No.	RESPONSABLE	No.	Actividad	No.	Regla o norma
1	Tesorero	1.1	Recibe reporte Diario del encargado de ventanilla.	1.1	En la municipalidad que solo hay un encargado, esta labor la realiza el contador.
		1.2	Compara contra los recibos, facturas y otros documentos que respaldan el ingreso.		
		1.3	Verifica se realiza a través del número del documento, valor de la transacción, nombre del contribuyente o usuario del servicio municipal y ramo o departamento que generó el ingreso.		
		1.4	Esta el cuadro correcta levante informe ordinario, en caso de que haya diferencias reporta a Unidad Administrativa de Contabilidad y Auditoría.	2.1.1	La Unidad Administrativa de Contabilidad y Auditoría realiza el arqueo correspondiente, se determine el error y se procede de acuerdo a lo estipulado en el manual de normas y procedimientos contables y presupuestarios para este tipo de situaciones.
2	Contabilidad o Unidad de auditoria	2.1	Procede de acuerdo a las diferencias, realizando una nueva verificación y deduciendo responsabilidades al empleado.	2.1.1	Es responsabilidad de contabilidad realizar revisiones a la documentación de Tesorería, ya sea de manera sorpresiva o programada. Ver anexo 2.2
Fin de procedimiento					
Preparado por Lic. Sofía Erika Castillo Alemán					

3.3 Procedimiento de verificación de documentos de transacciones por Tesorería



3.3.1 Diagrama de Procedimiento de verificación de documentos de tesorería.

3.4 Procedimiento de Pago de compromisos por Tesorería				
Objetivo: honrar las obligaciones que la municipalidad ha adquirido con terceros.				
No.	RESPONSABLE	No.	Actividad	No. Regla o norma
1	Contador	1.1	Remite a Tesorería los cheques para pago a terceros.	Diariamente o de acuerdo a la política de pagos establecida por la municipalidad el (la) Contador (a) envía los cheques a Tesorería, afin de que en esta dependencia municipal se proceda a efectuar los pagos a los proveedores y otros acreedores de la municipalidad a medida que estos se presenten a solicitarlos.
2	Tesorero	2.1	Se recibe de Contabilidad la remesa de los cheques que serán pagados por los diferentes conceptos de egresos.	2.1.1 Los egresos de tesorería están determinados por la salida de dinero en forma de cheques y/o efectivo, que la municipalidad efectúa, para hacerle frente a las obligaciones que ha contraído con los diferentes entes con los cuales se tienen relaciones comerciales o para la compra de productos que son necesarios para el funcionamiento.
		2.2	Cada cheque debe de constar de un original y dos copias	Al igual que los ingresos, los egresos se categorizan por el objeto del gasto que se presenta a continuación:
		2.3	Una vez recibida la remesa de cheques por Tesorería, se procede a realizar su clasificación por beneficiario y a su ordenamiento por orden alfabético, para proceder a archivarlo en un depósito especialmente habilitado para tal fin.	100 Servicios personales Retribución de los servicios personales prestados en calidad de empleado permanente o temporal, así como por las dietas de los miembros de la Corporación Municipal, jornales,
		2.4	Cuando el beneficiario del cheque o su representante autorizado llega a reclamarlo, deberá presentar al encargado de tesorería la identificación que lo acredita como tal.	200 Servicios no personales Servicios adquiridos para el funcionamiento operativo y administrativo de la Municipalidad incluidos los que se destinan a conservación y reparación de bienes patrimoniales. Incluye asimismo los servicios utilizados en los procesos productivos, por las entidades que desarrollan actividades de carácter comercial, industrial o servicios. Comprende: servicios básicos, arrendamientos de edificios, terrenos y equipos, servicios de mantenimiento, limpieza y reparación, servicios técnicos y profesionales, publicidad e impresión, servicios comerciales y financieros, etc.

3.4 PROCEDIMIENTO DE PAGO DE COMPROMISOS POR TESORERÍA

3.4.1 Procedimiento de Pago de compromisos en Tesorería					
Objetivo: honrar las obligaciones que la municipalidad ha adquirido con terceros.					
No.	RESPONSABLE	No.	Actividad vienen...	No.	Regla o norma
		2.5	Verificado que realmente dicha persona puede retirar el cheque, se le pide que firme en la casilla de "recibí conforme" y se copia el número de identificación, a la par de la firma.		300 Materiales y suministros Materiales y suministros consumibles para el funcionamiento de la municipalidad, incluidos los que se destinan a conservación y reparación de bienes patrimoniales.
		2.6	Se entrega al beneficiario el cheque y la copia del vaucher.		Las principales características que deben reunir los bienes comprendidos en este inciso son; que por su naturaleza están destinados a consumo final, intermedio, propio o de terceros, y su tiempo de uso es relativamente corto, generalmente dentro del ejercicio fiscal.
		2.7	Se archiva la copia de tesorería en el depósito especialmente habilitado para tal fin, ordenándolo en forma alfabética, para luego realizar la conciliación respectiva		400 bienes capitalizables Gastos que se generan por la adquisición o construcción de bienes de capital que aumentan el patrimonio en un período dado, siendo estos los bienes físicos, construcciones y/o equipos que sirven para producir otros bienes o servicios, no se agotan en el primer uso que de ellos se hace, tienen una duración superior a un año y están sujetos a depreciación.
		2.8	Una vez efectuados los pagos se preparan las remesas de las copias de cheques, y se envían a contabilidad,		500 Transferencias Gastos que corresponden a transacciones que no suponen la contraprestación de bienes o servicios y cuyos importes no son reintegrados por los beneficiarios.
		2.9	Registra en libro especial que se lleva para estos casos, todo el detalle de los documentos que se están enviando, pidiendo a la persona que los recibe que firme dicha relación del libro.		700 Servicio de la deuda y disminución de otros pasivos Gastos destinados a cubrir el servicio de la deuda pública y disminución de otros pasivos contraídos por el sector público nacional.
FIN DE PROCEDIMIENTO					

Procedimiento de Pago de Compromisos Alcaldía.					
Objetivo : Procedimiento que se sigue para cubrir los compromisos de pago por obligaciones de la Alcaldía.					
No.	RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD	No.	REGLA O NORMA
1	Contabilidad	1.1	Recibe la documentacion para el pago de compromisos		
		1.2	Ingresa los datos en el libro mayor	1.2.1	La informacion Incluye los siguientes datos: 1.2.1.1 Numero de factura 1.2.1.2 Nombre del proveedor 1.2.1.3 Detalle del producto recibido 1.2.1.4 Valor 1.2.1.5 Fecha de vencimiento de la factura.
		1.3	Los datos de las cuentas por pagar son actualizadas diariamente, esta informacion se le envia a la gerencia general.	1.3.1	Adjunta la informacion del saldo de bancos al listado de las cuentas por pagar que remite a la gerencia general (esta funcion esta detallada en el manual de analisis y descripcion de puestos).
		2	Tesorero	2.1	Recibe la informacion
		2.2	Tomado en cuenta el saldo de bancos y las fechas de vencimiento decide las facturas a pagar.		
		2.3	Informa a Contabilidad de las facturas a las que les puede realizar el pago.	2.3.1	Según informacion de la Contadora anteriormente y cuando los ingresos eran mayores ,no solicitaba autorizacion para el pago, en vista de que todos los compromisos tenian mas o menos el mismo nivel de urgencia e incluso antes del vencimiento de las facturas tenia ya listos los cheques , esto por que siempre se ha necesitado localizar a los poseedores de las firmas autorizadas.
3	Contabilidad	3.1	Recibe las instrucciones y elabora los cheques y se remiten a la distribidora de Tegucigalpa para su firma.		
		3.2	Adjunto al cheque van las facturas u oredenes de compra que garantizan el nombre de la empresa a quien va dirigido el cheque.		

3.5 PROCEDIMIENTO DE PAGO DE EMISION DE CHEQUES.

Procedimiento de Pago de Emision de Cheques Objetivo : Captar el procedimiento que se sigue para la emision de cheques.				
No.	RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD	No. REGLA O NORMA
4	Tesorero	4.1	Recibe los cheques y realiza conforme se le ha instruido por Contabilidad.	
		4.2	Gestiona con el personal a fin de que los cheques lleven las firmas correspondientes.	
		4.3	A los cheques que solo les acompaña orden de compra les pide factura o recibo.	
		4.4	Mantiene los cheques en custodia a fin de que según se presenten los proveedores estos cheques se vayan desembolsando	4.4.1 Los dias en que se realizan los pagos son los dias jueves y vienes de cada semana.
		4.5	Remite la documentación a Contabilidad para su registro y archivo.	4.5.1 Es probable que se haya realizado la partida antes de la elaboracion del cheque.
FIN DEL PROCESO				

3.6 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE COMBUSTIBLES Y REPUESTOS

3.7 PROCESO DE COMPRA DE COMBUSTIBLES Y REPUESTOS					
OBJETIVO PRINCIPAL: REGISTRAR EL PROCESO DE AUTORIZACION DE COMPRA DE COMBUSTIBLE Y REPUESTOS					
No	RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD	No.	REGLA O NORMA
1	Motorista (ya sea de la volqueta u otro empleado funciones que implicaan movilizacion en vehiculo)	1.1	Se presenta en la oficina de la Municipalidad	1.1.1	Indica duración y distancia del viaje.
		1.2	Presenta plan de trabajo a realizar.		
		1.3	Informa al jefe inmediato	1.3.1	Informa de la necesidad de reparacion de vehiculos
				1.3.2	Informa de la necesidad de combustibles
2	Controlador de Mantenimiento de vehiculos. (A quien designe el alcalde)	2.1	Recibe la solicitud verbal de combustibles o repuestos y corrobora al revisar el vehiculo.		2.1.1 Revisa y registra el kilometraje
		2.2	En el caso de que considere verificada la necesidad procede a llenar formato de orden de combustible si es al credito, o entrega de efectivo o cheque si es al contado.		2.1.2 Estado actual de vehiculo 2.2.1 si es al credito el formato incluye la unformacion siguiente: 2.2.1.1 Nombre del Proveedor. 2.2.1.2 Fecha 2.2.1.3 Dirección 2.2.1.4 marca del vehiculo 2.2.1.5 Km Actual 2.2.1.6 Nombre del cliente(Café Maya) 2.2.1.7 Columna 1 Cantidad- 2.2.1.8 Número 2.2.1.9 Descripción 2.2.1.10 Precio Unitario 2.2.1.11 Precio Total 2.2.1.12 Firma Autorizada Las firmas autorizadas son tres: 2.2.1.13 La Firma del controlador de mantenimiento 2.2.1.14 La firma del Sr. alcalde. 2.2.1.15 La firma de jefe inmediato.
VAN...					

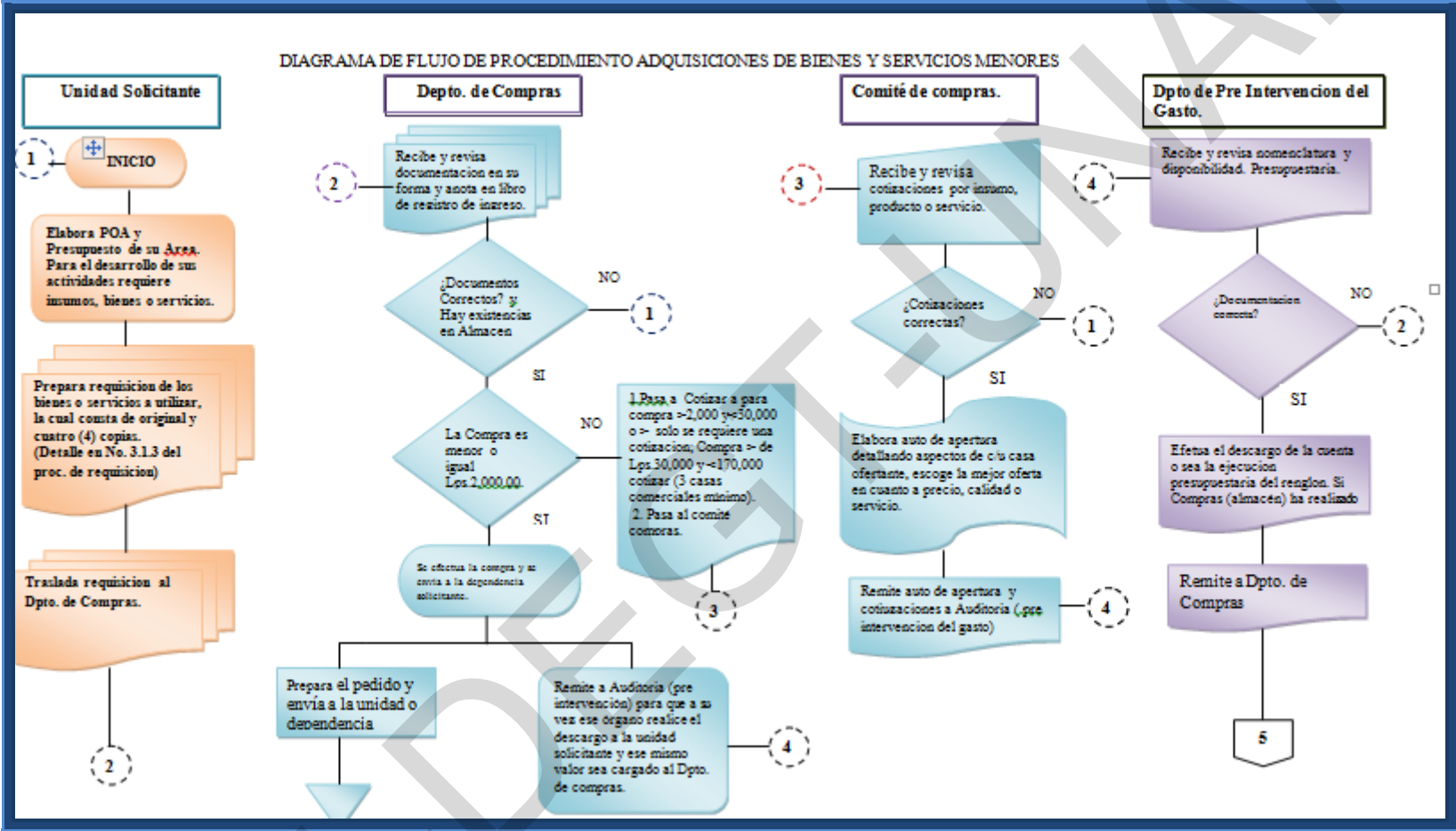
37.1 PROCESO DE COMPRA DE COMBUSTIBLES Y REPUESTOS					
OBJETIVO PRINCIPAL: REGISTRAR EL PROCESO DE AUTORIZACION DE COMPRA DE COMBUSTIBLE Y REPUESTOS					
No	RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD	No.	REGLA O NORMA
VIENEN...					
		2.3	Entrega al vendedor que realizará la compra la original de la orden de compra y le instruirá para que entregue a la mayor brevedad la factura del proveedor.	2.3.1	La Orden de Compra esta compuesta de una original y dos copias original = va a al proveedor. Verde = Se adjunta a la factura de compra que va a Contabilidad La Copia Amarilla = la archiva el Controlador de mantenimiento para su control.
		2.4	Trascurridos algun tiempo recibe del vendedor la factura del proveedor , la adjunta a la copia verde , y asi por cada tramite de compra realizado al final del mes o cuando contabilidad lo solicite lo remite para su registro respectivo.	2.4.1	El tiempo que se tarda el tramite entre entrega de la original de la orden de compra al vendedor y el abastecimiento de combustible no esta reglamentado , además del tiempo que tiene el vendedor para entregar dicho comprobante a la oficina.
				2.5	Lo conveniente es un maximo de cinco(5) dias Se recomienda que se seleccionen las estaciones de servicio que realizaran esta labor y que la gerencia administrativa verifique esta situacion.
FIN DEL PROCESO.					

Procedimiento de compras					
Objetivo: Mostrar los pasos que realizan los empleados de las unidades a fin de tener acceso a la adquisición de bienes e insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades.					
No.	RESPONSABLE	No.	Actividad	No.	Regla o Norma
1	Jefe de Unidad	1.1	Determina las necesidades de bienes de la Unidad que dirige a fin de garantizar el buen funcionamiento de la misma.	1.1.1	Prepara el POA y en base a eso estima en presupuesto los insumos que necesitara. Para llegar a sus objetivos del año.
		1.2	Determina disponibilidad del fondo asignado.	1.2.1	Los jefes de Unidad tienen una disponibilidad diferente entre ellos y está de acuerdo al tamaño de la misma unidad y de las obligaciones a cubrir.
		1.3	Establece las instancias que disponen del efectivo para cubrir esa necesidad.	1.3.1	Cada unidad tiene cuatro opciones, si la compra es mínima y el fondo de la administración lo cubre o se a caja chica de Lps.5, 000, de ahí lo cubre.
				1.3.2	Cuando el monto máximo por unidad sea entre Lps.1, 500 a Lps.2, 000.00 se requerirán tres cotizaciones.
				1.3.3	Cuando excede este valor individualmente podrán realizar compras por medio del fondo reintegrable de la Jefatura.
				1.3.4	Puede por medio de requisición solicitar a Compras el detalle del bien que necesita.
				1.3.5	Cuando el fondo reintegrable se haya agotado por presupuesto o este en trámite.
			VAN...		

Procedimiento de compras					
Objetivo:Mostrar los pasos que realizan los empleados de las unidades a fin de acceder a la adquisiionde bienes e insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades.					
No.	RESPONSABLE	No.	Actividad	No.	Regla o Norma
1	Jefe de Unidad	1.1	Determina las necesidades de bienes de la Unidad que dirige a fin de garantizar el buen funcionamiento de la misma.	1.1.1	Prepara el POA y en base a eso estima en presupuesto los insumos que necesitara. Para llegar a sus objetivos del ano.
		1.2	Determina su disponibilidad de fondo a el asignado.	1.2.1	Los jefes de Unidad tienen una disponibilidad diferente entre ellos y esta de acuerdo al tamaño de la misma unidad y de las obligaciones a cubrir.
Procedimiento de compras					
Objetivo:Mostrar los pasos que realizan los empleados de las unidades a fin de acceder a la adquisiionde bienes e insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades.					
No.	RESPONSABLE	No.	Actividad	No.	Regla o Norma
			VIENEN...		
		1.4	Coordina con el administrador las disponibilidades		requeriran tres cotizaciones.
2	Administrador	2.1	Recibe comunicacion y en base al manual presupuestario establece disponibilidad de region de la Unidad.	2.1.1	Cuando excede este valor individualmente podran realizar compras por medio del fondo reintegrable de la Jefatura.
		2.2	Determina su disponibilidad de fondo	1.3.3	El manual presupuestario detalla los codigos asignados a la Unidad.
		2.3	Prepara borrador y/o da instrucciones a la secretaria para la elaboracion de la requisicion en el caso de que sea necesario.	1.3.4	Puede por medio de requisicion solicitar a Compras el detalle del bien que necesita.
		2.3	Recibe la Informacion y prepara la documentacion segun se le ha indicado.	1.3.5	Lleva el control de los gastos y deduce segun se vayan realizando, con lo que establece nuevos saldos reintegrable se haya agotado por presupuesto o este en tramite,
3	Secretaria	3.1	Pasa la documentacion para revision y firma del jefe de la Unidad.	3.1.1	Si se maneja caja chica se deben de llevar controles de documentos a fin de liquidar con el 70%.
		3.2	Una vez que le han revisado y firmado la documentacion,coloca el sello respectivo y se presenta al Dpto. de Compras a entrega la requisicion.	3.1.2	Si le giran instrucion sobre elaboracion de requisicion,llena el formato
		3.3	Una vez que le han revisado y firmado la documentacion,coloca el sello respectivo y se presenta al Dpto. de Compras a entrega la requisicion.	3.3.1	la requisicion consta de original y ___ copias del las cuales la Unidad deja la copia rosada como comprobante de entrega.
			VAN...		

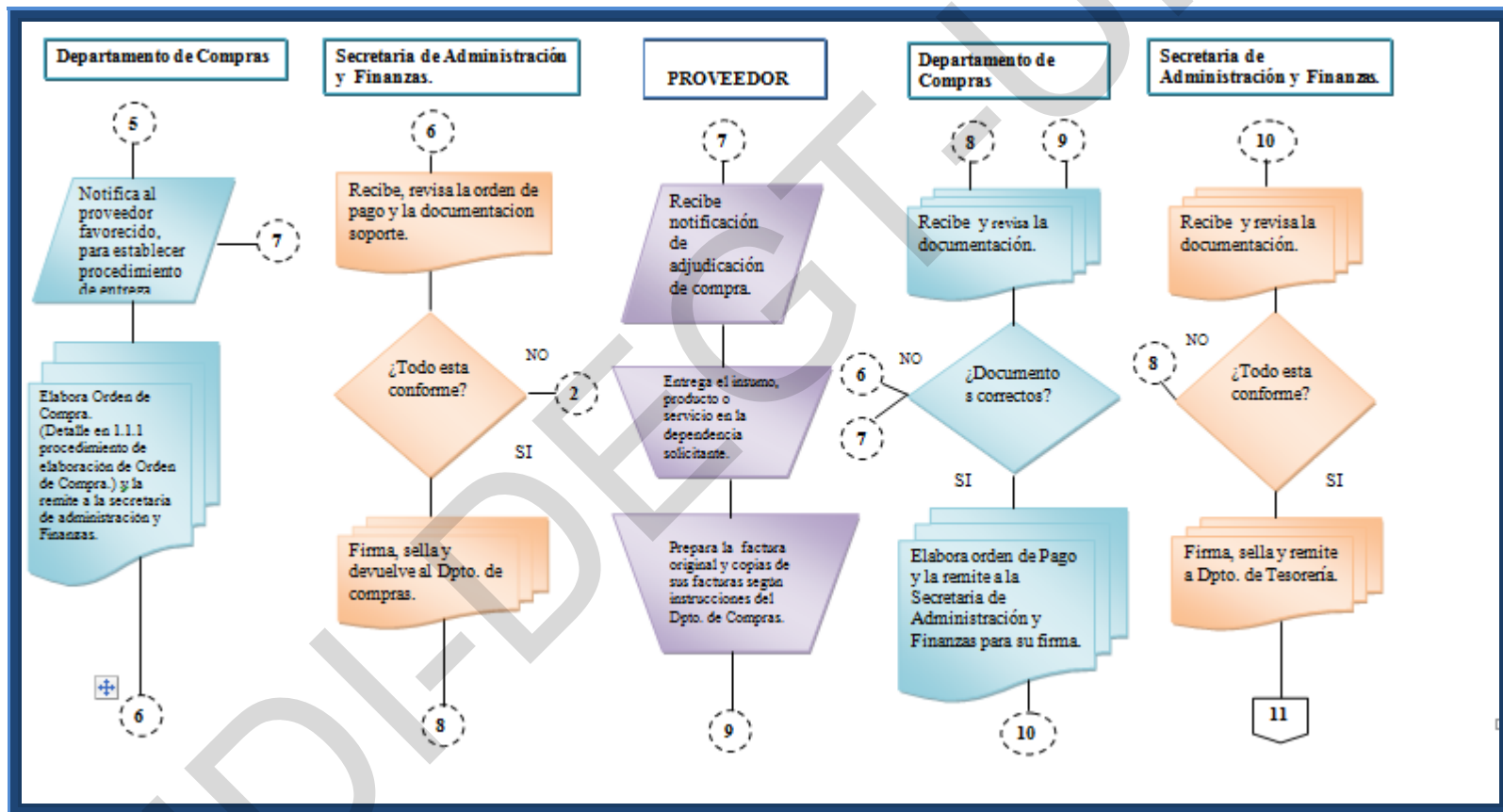
Procedimiento de compras				
Objetivo: Mostrar los pasos que realizan los empleados de las unidades a fin de brindar acceso a la adquisición de bienes e insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades.				
No.	RESPONSABLE	No.	Actividad	No. Regla o Norma
				3.3.2 La requisición contiene la información siguiente: a) Nombre de la Institución, b) Nombre de la Unidad solicitante c) Lugar y fecha d) Código presupuestario del bien solicitado. e) Nombre del bien f) Firmas del solicitante y del Jefe inmediato.
4	Secretaria de Compras	4.1	Recibe, revisa que contenga las firmas y sellos respectivos.	
		4.2	Pasa a _____	
5	Cotizador	5.1	Realiza las cotizaciones	
6		6.1	recibe las cotizaciones en sobre sellado	
7	Comisión de compra	7.1	Revisa las cotizaciones y escoge la mejor opción.	7.1.1 La comisión la conforman _____
		7.2	Se respeta la opinión del representante de la Unidad.	7.2.1 Este representante puede escoger la opción que no necesariamente va en precio, sino que calidad y las condiciones que requiere.
		7.3	Prepara la Orden de compra.	
8	Jefe o encargado de Unidad.	8.2	Notifica al proveedor para la entrega	
Fin del procedimiento				

1.7 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS.

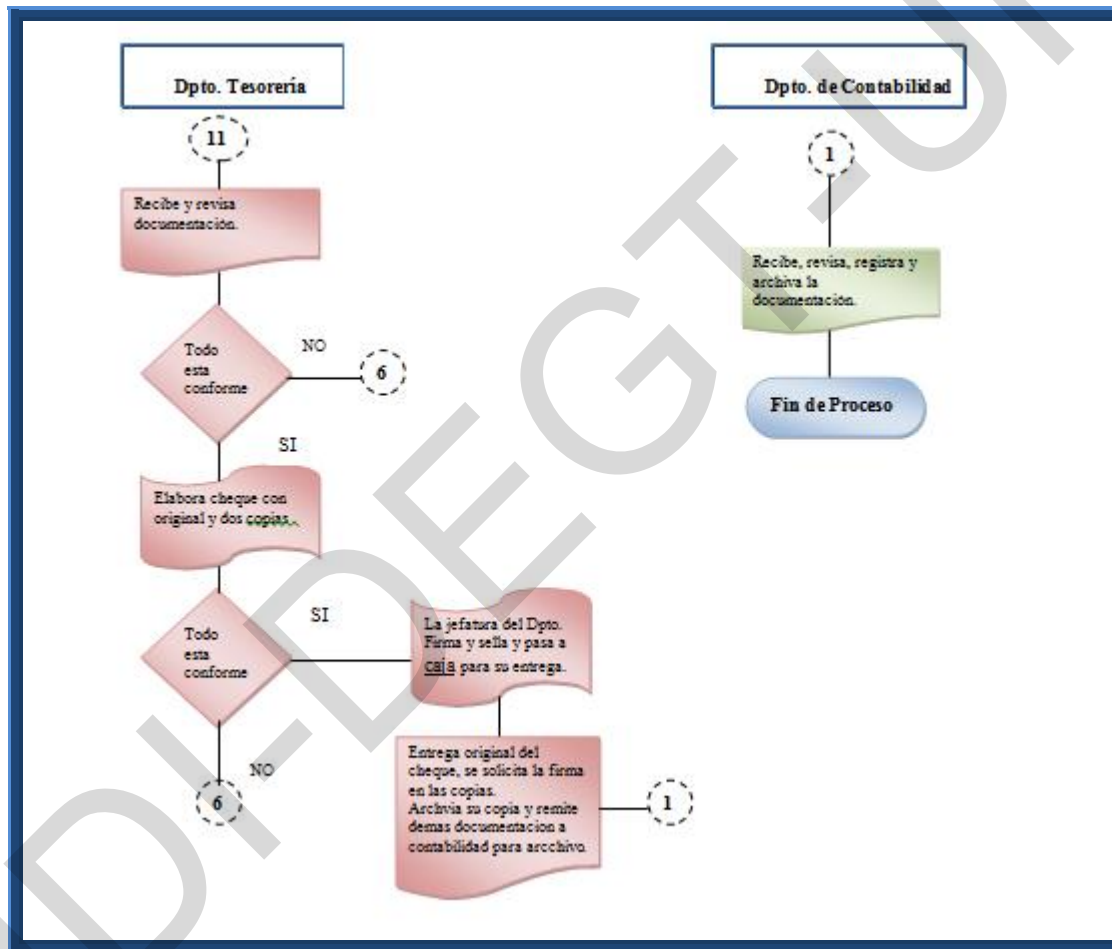


3.7.1 Diagrama de Flujo Procedimiento de compras (adquisiciones de bienes y servicios Menores)

3.7.2 Diagrama de Flujo de adquisiciones de bienes y servicios menores



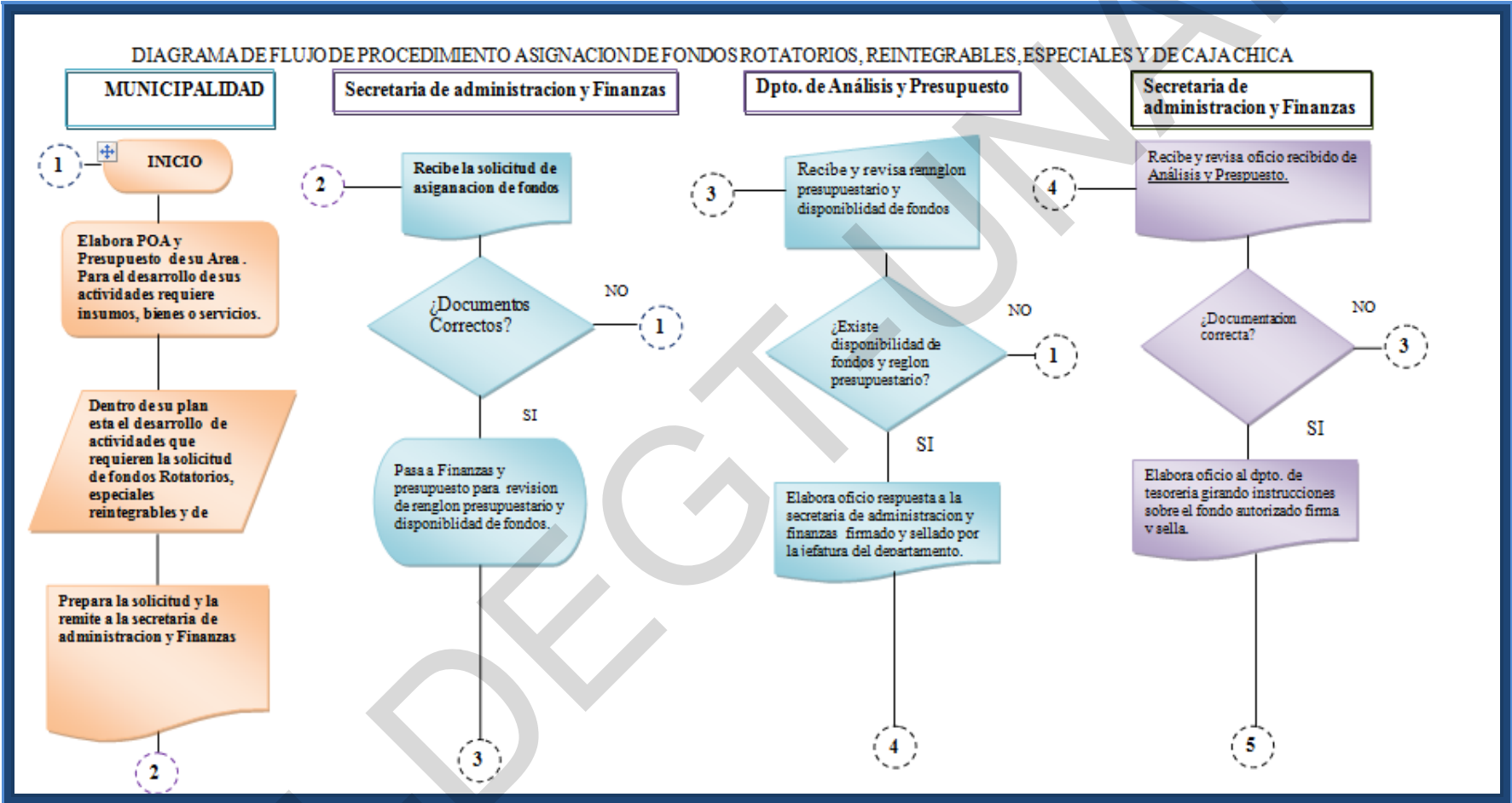
3.7.3 Diagrama de flujo de Compras último enlace.



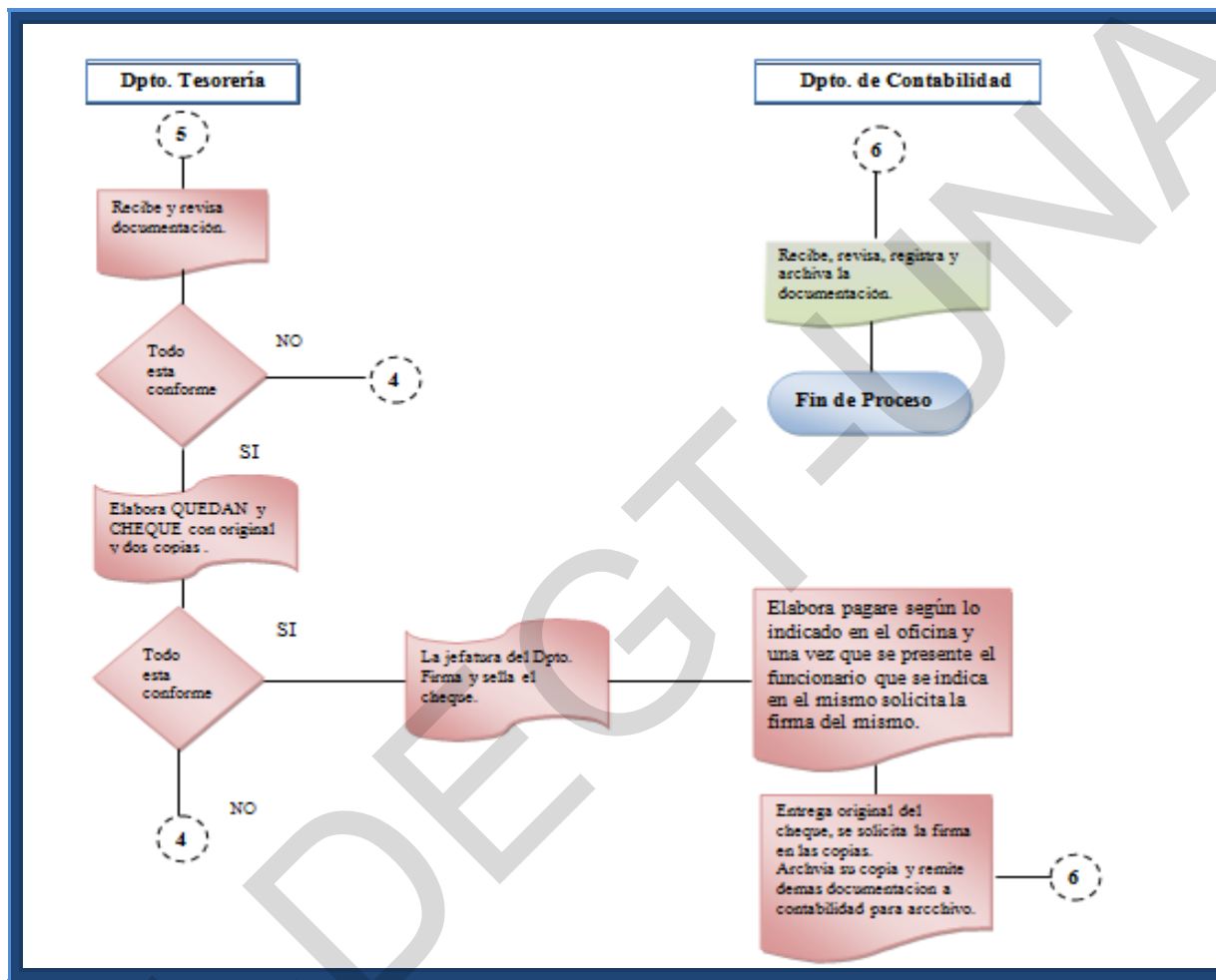
PROCEDIMIENTOS DE FONDO ROTATORIO, ESPECIALES Y REINTEGRABLES (CAJA CHICA).					
OBJETIVO : Establecer el mecanismo de registro de gastos, manejo de saldos y que a la vez permitan monitorear, revisar , registrar las operaciones de salida de efectivo de cada fondo asignado .					
No.	RESPONSIBLE	No.	ACTIVIDAD	No.	REGLA O NORMA
1	Secretaria de Administracion y Finanzas	1.1	Apertura renglón presupuestario a Nombre la Municipalidad de Concepción de Copán.	1.1.1	Art. 89 del titulo V del Subsistema de Tesoreria capitulo I de las Normas Comunes sobre le Funcionamiento de Fondo Rotatorio.
				1.1.2	La Secretaria de Estado en el despacho de Finanzas , autorizara el funcionamiento de fondos rotatorios en cualquiera de las dependencias de la administracion central del Poder Ejecutivo, con el regimen y los limites que se establezcan en las normas especificas.
					Art. 84 del titulo V del Subsistema de Tesoreria capitulo I de las Normas Comunes sobre la apertura de cuentas Especiales.
					Una vez asignando el fondo se le notifica al alcalde para se presente a la Tesoreria General a retirar el cheque respectivo
2	Alcalde	2.1	Se presenta a la Tesorería General a recoger el cheque.		
			Debe de firmar un QUEDAN por el monto total del fondo, este debe de ir en papel sellado.		
		2.2	Una vez firmado EL QUEDAN , firma el voucher del cheque y recibe el cheque por el valor del fondo.	2.2.1	El QUEDAN es un documento elaborado como respaldo de la entrega del cheque y a la vez un instrumento de liquidación del Fondo
		2.3	Deposita el cheque en una cuenta destinada a Nombre de la Alcaldia municipal de Concepción.	2.3.1	Para mayor control la cuenta debe de tener firmas mancomunadas, que pueden ser la del alcalde con obligatoriedad por ser el responsable directo y la secretaria municipal o el Tesorero.

3.8 PROCEDIMIENTO DE FONDO ROTATORIO, ESPECIALES Y REINTEGRABLES.

PROCEDIMIENTOS DE FONDO ROTATORIO, ESPECIALES Y REINTEGRABLES (CAJA CHICA).				
OBJETIVO : Establecer el mecanismo de registro de gastos, manejo de saldos y que a la vez permitan monitorear, revisar ,registrar las operaciones de salida de efectivo de cada fondo asignado .				
No.	RESPONSIBLE	No.	ACTIVIDAD	REGLA O NORMA
vienen...				
3	Tesorero Municipal	3.1	Recibe la notificacion de la existencia del fondo.	3.1.1 Recibira de las dependencias las necesidades de compra de bienes o de preferencia junto con el alcalde aplicaran el presupuesto a fin de destinarlo a cuestiones especificas.
		3.2	Recibe las solicitudes de adquisiciones de las distintas instancias de su dependencia.	3.2.1 Aplica la ley de contratacion del Estado para gestionar las compras y a la vez el reglamento sobre manejo de fondo rotatorio.
		3.3	Solicita cotizacion a los proveedores.	
		3.4	Recibe cotizaciones y realiza análisis de precios, calidad y atención.	
		3.5	Escoge según sea el caso por medio del proveedor de comite de compras	
4	El proveedor	4.1	Entrega el pedido conforme lo solicitado, recibe el cheque firma de recibido.	
5	Representante de la Unidad solicitante	5.1	Realiza la recepción del producto y factura y recibo.	
		5.2	Pasa a factura a Tesoreria para elaboración de cheque.	
		5.3	Notifica al proveedor que día debe de venir por su cheque.	
FIN DEL PROCEDIMIENTO				



3.8.1 Diagrama de procedimiento de asignación de fondos rotatorios, reintegrables, especiales y de caja chica.1



3.8.1 Diagrama de procedimiento de asignación de fondos rotatorios, reintegrables, especiales y de caja chica.1

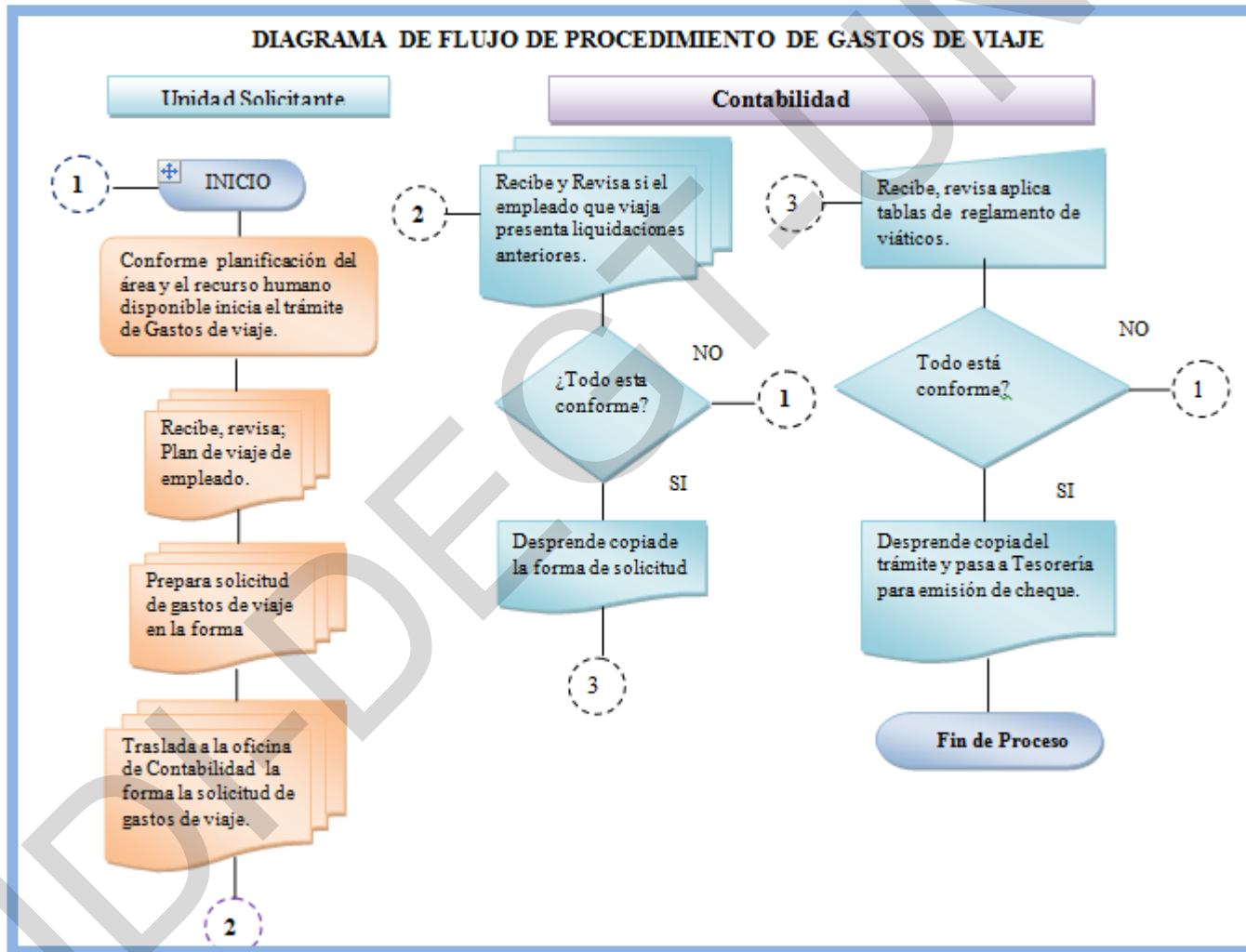
3.9 PROCEDIMIENTO DE VIÁTICOS Y GASTOS DE VIAJE

Procedimiento de Viáticos y Gastos de Viaje					Tabla de viáticos dentro del país				
Objetivo del procedimiento : Mostrar los pasos que la Municipalidad de Concepción debe de realizar a fin de obtener los fondos que en concepto de gastos de viaje requiere para el desarrollo de sus actividades laborales fuera de la ciudad o del país.									
No.	Responsable	No.	Actividad	No.	Regla o Norma	Zona 1	Zona 1	Zona2	Zona2
1	Alcalde o su corporación municipal	1.1	De acuerdo al plan Operativo anual de su Unidad, programa los viajes de su personal.	1.1.1	Dentro de su presupuesto incluye los gastos en concepto de viajes tanto al interior como al exterior del país que requerirá para cubrir los objetivos a corto, mediano y largo plazo de su unidad.	Periodo Corto	Periodo Largo	Periodo Corto	Periodo Largo
		1.2	Verifica la distribución de trabajo en cuanto al personal designado a salir fuera de la ciudad.			I L. 2,500.00	L. 1,900.00	L. 1,650.00	L. 1,580.00
		1.3	Solicita plan de Trabajo al o los empleados que ha designado para desarrollar actividades fuera del área urbana o del país.	1.3.1	El plan de trabajo deberá incluir tanto las actividades a desarrollar, los días que le tomaran para su realización, fechas de salida y regreso del mismo.	II L. 2,250.00	L. 1,650.00	L. 1,400.00	L. 1,340.00
		1.4	Recibe, revisa y verifica si el plan de trabajo cumple con todos los requisitos necesario para cubrir el trabajo a realizar.			III L. 2,000.00	L. 1,400.00	L. 1,150.00	L. 1,100.00
		1.5	Si el plan de trabajo esta de acuerdo a lo planificado gira instrucciones al oficial administrativo o a la secretaria del área a fin de preparar la la solicitud de gastos de viaje(viaticos).	1.5.1	La Solicitud consta de original y dos hojas donde se detalla , Nombre de la dependencia solicitante , Nombre Completo y Número de empleado con el que distingue dentro de la planilla de empleados, y el nombre y a firma del encargado de la Unidad.	IV L. 1,750.00	L. 1,150.00	L. 900.00	L. 860.00
						V L. 1,200.00	L. 900.00	L. 650.00	L. 620.00
						Zona I Tegucigalpa, San Pedro Sula, Puerto Cortes, Choluteca, La Ceiba, Islas de la Bahía, Comayagua, Siguatepeque, Santa Rosa de Copan.		Zona 2	El resto del país.
						van...			

Procedimiento de Viáticos y Gastos de Viaje					
Objetivo del procedimiento : Mostrar los pasos que la Municipalidad de Concepción debe de realizar a fin de obtener los fondos que en concepto de gastos de viaje requiere para el desarrollo de sus actividades laborales fuera de la ciudad o del país.					
No.	Responsable	No.	Actividad	No.	Regla o Norma
			vienen...		de incluir la información siguiente:
					a) Nombre del empleado.
					b) Destino del Viaje.
					c) Motivo del Viaje
					d) Fecha de Salida.
					e) fecha de Regreso.
					La categoría se establece de acuerdo.
					al tipo de empleado y la zona de acuerdo al período y por salidas locales y foráneas.
		1.6	Presenta la documentación a contabilidad		
2	Contabilidad	2.1	Recibe ,revisa conforme al reglamento y si esta conforme registra y pasa a Tesorería para emisión de cheque.	2.1.1	Aplicacan las tablas de viaticos . Conforme la ficha de control se prepara con la finalidad de llevar un registro de la Liquidaciones de gastos de viaje.
FIN DELPROCEDIMIENTO					

Tabla de viáticos fuera del país				
Categorías	Zona 1	Zona 1	Zona2	Zona2
	Periodo Corto	Periodo Largo	Periodo Corto	Periodo Largo
I	\$ 255	\$ 235	\$ 300	\$ 280
II	\$ 225	\$ 205	\$ 270	\$ 250
III	\$ 195	\$ 180	\$ 240	\$ 220
IV	\$ 165	\$ 150	\$ 210	\$ 195
V	\$ 145	\$ 135	\$ 180	\$ 170
Periodo Corto	1-30 días	Zona 1	Centroamérica y Panamá.	
Periodo Largo	> 30 días	Zona 2	Demás países del mundo	

3.9.1 Diagrama de Flujo de procedimiento de Gastos de Viaje



CONCLUSIONES

- La elaboración de una propuesta de procedimientos administrativos en el área de Tesorería ayudará a la gestión municipal de Concepción, Departamento de Copán a contar con información oportuna sobre los procesos diarios.
- Los empleados involucrados en los procesos deberán cumplir con los tiempos que permitan una mejor calidad en la prestación de los servicios de la Municipalidad.
- Los procesos deberán facilitar la información a fin de que la corporación municipal cuente con de informes financieros oportuno para sus tomas de decisiones.
- Con todo lo anterior se espera que la Municipalidad de Concepción mejore sus capacidades de ahorro y por ende la municipalidad pueda ser sujeto de créditos.
- Con los procedimientos se espera facilitar la aplicación de controles de los Ingresos.
- Con una correcta aplicación de procedimientos en el registro oportuno de las transacciones diarias, se conocerá la mora diaria de los habitantes de Concepción.
- El Manual de procedimientos administrativos en el área de Tesorería será uno de los instrumentos de inducción del nuevo personal.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la socialización de los procedimientos.
2. Corroborar su aplicabilidad en relación las actividades dentro de la Municipalidad.
3. Establecer diferencias y concordancias a fin de las ideas que originaron la propuesta sean fácilmente comprendidas.
4. Elaborar todas aquellas modificaciones productos de un acuerdo mutuo en los procedimientos de una manera consensuada.
5. Se procede a la implementación total de los procedimientos.

Considerando las etapas siguientes:

Primera Etapa: consiste en iniciar el diseño e implementación se centra en el compromiso.

Segunda Etapa: Se establece la aplicación de procedimientos en base a costos, considerando las funciones y el requerimiento de nuevo personal para la realización de nuevas tareas.

Tercera Etapa: consiste en realizar la implementación llevando un orden en cuanto a elegir

Cuarta Etapa: Establecer prioridades a de aplicación de procedimientos administrativos en el área de Tesorería y en la capacidad del nivel Directivo de visualizar esta herramienta gerencial, como un mecanismo de alto nivel de autoprotección a la función administrativa, que permita al municipio cumplir con eficiencia, eficacia, economía y transparencia en todas sus actuaciones y esencialmente las orientadas al correcto manejo de los recursos públicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Municipal del Distrito Central. (16 DE NOVIEMBRE 2010). infraestructura y movilidad urbana. *PRIMERO LOS POBRES*, 10.
- Alemán, S. C. (2007). Manual de procedimientos administrativos y de producción Café Maya.
- Aleman, S. C. (2009). Tegucigalpa.Procedimientos administrativos Comision de Control de Gestión UNAH.
- AMHON. (2002). *PLAN ESTRATEGICO MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN. TEGUCIGALPA.*
- Alcaldía Municipal del Distrito Central. (16 DE NOVIEMBRE 2010). infraestructura y movilidad urbana. *PRIMERO LOS POBRES*, 10.
- AMHON. (2002). *PLAN ESTRATEGICO MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN. TEGUCIGALPA.*
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion del Proceso administrativo.* Mcgraw Hill.
- FLACSO EL SALVADOR. (1997). *DESCENTRALIZACION Y GOBIERNO MUNICIPAL EN HONDURAS.* EL SALVADOR: IMPRENTA CRITERIO.
- Frederick Winslow Taylor (1856-1915), *la escuela de la administración científica*
- Henry Ford (1863-1947), *la escuela de la administración científica*, (1841 – 1925) Teoría Neoclásica.
- Honduras, C. N. (2002). *Ley Organica del Tribunal Superior de Cuentas.* Tegucigalpa: Diario la Gaceta.
- kAtz, L. y. (1975). *Los Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales.* Buenos Aires: PAIDOS S.A.I.C.F.
- Larder, a. L. (n.d.). *Sistemas y Métodos administativos.* argentina: Asociación de Recursos Humanos.
- Melinkoff, R. (1990). *Diseño de un manual de procedimientos Administrativos.* Venezuela: National oilwell.
- Programa de las naciones Unidas para el Desarrollo. (2008). *informe.* Copán.
- Sistema Nacional de Información Municipal. (2006-2010). *Historia del Municipiol de Concepción Copán administración .* TEGUCIGALPA: SINIMUN2.

ANEXOS

UDI-DEGT-UNAH

ANEXO No.1 CUESTIONARIO.

MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN

1. Nombre del área.
R. _____
2. Listado de documentos que se utilizan en el área para la realización de sus funciones.
R. a) _____
b) _____
c) _____
d) _____
3. ¿Cuándo usted recibe ingresos verifica el efectivo contra reporte de mora o documento similar?
R. _____
4. ¿Cuándo usted paga a proveedores o cumple compromisos verifica las facturas o recibos?
R. _____
5. ¿Tiene estipulado un tiempo para realizar el con el documento?
R. _____
6. ¿Realiza osudre de los fondos al final del día?
R. _____
7. ¿Distribuye copias de los comprobantes de ingresos y egresos a otras dependencias?
R. _____
8. ¿Qué instrumento tiene para traslado, libro de control, memo de envío,
R. _____
9. ¿Cómo le da seguimiento al documento?
R. _____
10. ¿Genera de un documento de valor como cheque o planilla?
R. _____

ANEXO No.2
FORMATO DE AVISO DE PAGO.

Alcaldía Municipal de _____
Telefax: _____
E-Mail: alcaldia@yahoo.com

AVISO DE PAGO
SOBRE EL IMPUESTO DE BIENES INMUEBLES

Sr.(a): _____
Dirección: _____ Fecha de entrega: _____

La Municipalidad de _____, a todos los contribuyentes hace saber:

Que el plazo para efectuar el pago del Impuesto sobre Bienes Inmuebles, para el periodo 20____, vence el 31 de agosto del presente año.

El cuadro siguiente muestra la cantidad en desglose anual y total a pagar que usted adeuda a la Municipalidad por este concepto:

AÑOS					TOTAL A PAGAR
20__	20__	20__	20__	20__	

Se le recuerda que el incumplimiento en el pago de este impuesto dará lugar al cobro de un interes igual a la tasa bancaria vigente mas un recargo del 2% anual calculado sobre los saldos mensuales según lo dispuesto en el Artículo 109 de la Ley de Municipalidades.


Así mismo, en los Artículos 112 y 113 de la Ley de Municipalidades, se establece que en caso de mora se deberá hacer el cobro a través de los Requerimientos que esta Ley dispone. En caso de persistir la deuda se seguirá la vía judicial. Respondiendo en ese caso el bien inmueble respectivo.

Alcalde Municipal

Jefe de Administración Tributaria

ANEXO No.3

RECIBO DE TESORERÍA

	RECIBO TESORERÍA MUNICIPAL	Recibo No.1900
No. de cuenta _____		
Municipio de Concepción _____ 25 de _____ 20____ Monto		L. _____
RECIBI DE _____		
LA CANTIDAD DE : _____		
POR CONCEPTO DE : _____		
REVISADO		FIRMA DE RECIBIDO

ANEXO No. 4

CONCILIACION BANCARIA

CUENTA No.		MES	
DESCRIPCION		VALOR EN LPS.	
	SALDO EN LIBROS AL		0.00
	MAS:		
	DEPOSITOS DEL MES		0.00
	DISPONIBLE		0.00
	MENOS:		
	CHEQUES EMITIDOS		0.00
	SALDO EN LIBROS AL		0.00
	MENOS:		
	DEPOSITOS EN TRANSITO		0.00
	MAS:		
	CHEQUES EN CIRCULACION		0.00
	SALDO EN BANCOS		0.00
DETALLE CHEQUES EN CIRCULACION			
Cheque No.	Beneficiario		
		TOTAL	0.00

ANEXO No. 7

FORMATO DE SOLICITUD DE VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE.

Solicitud de Anticipo de Gastos de Viaje					
I.- Datos Generales					
Nombre del Empleado:					
Unidad o Depto.:		Puesto que desempeña:			
II.- Datos para Otorgamiento del Anticipo					
Viaje Autorizado para:	Local		Extranjero:		
Lugar de Destino:			Fecha de Salida:	Fecha de Regreso:	
Propósito del viaje:					
Transporte a Solotar:	Pasaje Aereo	Pasaje terrestre	Vehículo de la Alcaldía	Vehículo Propio	
Hospedaje: Hotel	Residencia Particular				
En caso de NO liquidar los presentes gastos de viaje en el periodo de una semana, posterior al día de regreso, autorizo a deducir de mi salario, derechos o prestaciones laborales, la cantidad solotada en concepto de anticipo de viáticos en este documento.					
Lugar y fecha:			Firma del Empleado:		
III.- Para Uso Exclusivo de Administración General					
Nivel Categoría:		Valor que corresponde Alimentación:	Combustible por Kilometraje:		
Valor de Transporte Inter Urbano:		Valor de Hotel incluido en viáticos:			
Valor de Transporte Interno:					
Valor Total de Viáticos	L. ps. S €				
Observaciones:					
Firma del Alcalde Municipal:					

ANEXO No.8

LIQUIDACIÓN DE GASTOS DE VIAJE				
I.- Datos Generales				
Nombre del Empleado:				
Unidad o Depto.:		Fuesto que desempeña :		
II.- INFORMACION				
Lugar del Viaje			Fecha de Salida:	Fecha de Regreso:
Propósito de viaje :				
Transporte Utilizado:				
Pasaje Aéreo	Pasaje Terrestre	Vehículo de Alcaldía	Vehículo Propio	
Hospedaje:	Hotel	Residencia Particular		
				TOTAL
Detalle de Gastos	Nº Días	Asignación Diaria	Lempiras	Dólares
Transporte Interno				
Transporte Inter Urbano				
Combustible				
Alimentación				
Impuestos				
Hotel				
Otros (Especifique)				
TOTAL DE GASTOS				
			CONCILIACION	
Observaciones :		Valor Del anticipo		
		Gastos incurridos		
		Reembolso a Favor		
		Alcaldía ()		
		Empleado ()		
Fecha: _____ Firma Empleado: _____ Autorizado por: _____				

ANEXO No. 9

QUEDAN

ACTA DE ENTREGA FONDO DE CAJA CHICA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CONCEPCION

Mediante la presente acta hacemos entrega formal del Fondo de Caja Chica a la Sr.(a). XXXXXX, Cajero(a), quien es la responsable de su administración y custodia apropiada, procurando a la vez que no existan diferencias.

El fondo de caja general es entregado por _____, en la presente fecha la totalidad del mismo asciende a un monto de L. XXXXXX

El fondo de esta caja chica estará sujeto a constantes arquezos tanto por el personal encargado del manejo del mismo como también por el personal que designe el Sr. Alcalde Municipal, debiéndose mantener toda la documentación o comprobantes que respalden dicho fondo. Las diferencias resultantes serán adecuadamente investigadas y se resolverán de la siguiente forma:

Faltantes: Se investigara detenidamente para tomar la decisión que se estime conveniente.

Sobrantes: Se registraran como otros ingresos.

Para constancia firmamos esta acta en el Municipio de Concepción, Departamento de Copán, a los XX días del mes de XXXX de 20XX.

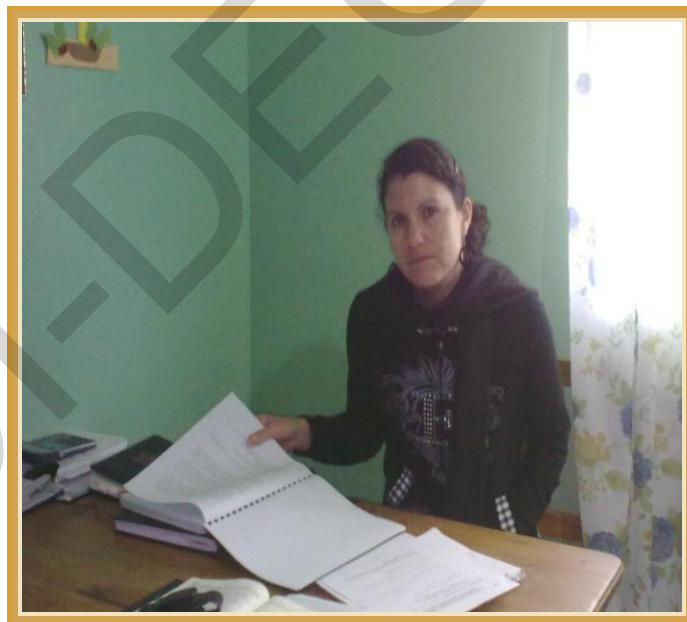
Alcalde Municipal de Concepción

Encargado (a) de Caja Chica

ANEXO No. 10
FOTOGRAFÍAS



10.1 Iglesia Católica



Sra. María de los Ángeles Alvarenga,

10.2 Secretaria municipal del municipio de Concepción

Fuente: Investigadores Lic. Sofía Castillo



Sr. José Tulio Sánchez,
10.3 Alcalde Municipal

Fuente: Investigadores Lic. Sofía Castillo



10.4 Personal del Área de Tesorería

Fuente: Investigadores Lic. Sofía Castillo



10.5 Habitantes del municipio de Concepción
Fuente: Alcaldía Municipal



10.6 Miembros de organismos gubernamentales
Fuente: Alcaldía Municipal