

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROMOCIÓN XXXI



TESIS

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE CEGUACA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BÁRBARA.**

SUSTENTADA POR:

LIC. ELVIN ANTONIO SUAZO OLIVA

PREVIA OPCIÓN AL TÍTULO DE:

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN
FINANZAS**

Tegucigalpa, M.D.C. FEBRERO 2014

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**LICDA. JULIETA CASTELLANOS RUIZ
RECTORA**

**ABOGADA ENMA VIRGINIA RIVERA
SECRETARIA GENERAL**

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

**MSC. BELINDA FLORES DE MENDOZA
DECANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DOCTOR JORGE ABRAHAM ARITA LEÓN
COORDINADOR GENERAL POSTGRADO FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS**

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

Primeramente el agradecimiento a Dios por darme las fuerzas necesarias para realizar esta investigación y haber aprobado todas las clases asignadas de esta maestría. El agradecimiento a todos los maestros que con mucho esfuerzo aportaron conocimiento clave para el desarrollo de esta propuesta durante dos años.

El agradecimiento a las autoridades de la Universidad Autónoma de Honduras por la creación de la Maestría en Administración con Orientación en Finanzas y específicamente al POSFACE por su apoyo logísticos en las distintas actividades.

Este trabajo se lo dedico a mi familia por su apoyo incondicional y comprensión, por el tiempo que no compartí con ellos al ser dedicados a esta investigación y las clases donde invertí tiempo y estudio.

INDICE

INTRODUCCION

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Objetivo de la investigación.....	2
1.3 Preguntas de Investigación.....	3
1.4 Justificación	3
1.5 Viabilidad del estudio	3
II. MARCO REFERENCIAL	4
2.1 MARCO CONCEPTUAL	4
2.2 MARCO LEGAL DE LOS MUNICIPIOS.....	12
III. Caracterización del Municipio de Ceguaca, Departamento de Santa Bárbara.....	19
IV. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.....	38
4.1 Factores clave del éxito	40
4.2 Presentación de la matriz FODA	40
4.3 Recomendaciones para implementación de estrategias	45
V. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	46
5.1 DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO.....	46
5.2 DETERMINACIÓN DE LA POBLACION Y MUESTRA DEL ESTUDIO	46
5.3 DISEÑO DEL FORMATO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	47
VI. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.....	49
VII. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	57
A. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	60
1. OBJETIVOS	60
2. ESTRUCTURA GENERAL	61
3. RAZON COSTO-BENEFICIO	108
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	111
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	112

Anexos113

UDI-DEGT-UNAH

INTRODUCCION

La presente investigación realizada en la Municipalidad de Ceguaca, que tiene por finalidad contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa de la Municipalidad, utilizando metodología y herramientas aprendidas en el transcurso de la Maestría.

Es importante que la Municipalidad de Ceguaca, se vaya encaminando a una mejor gestión en el área de tesorería, que ayude a eficientar sus actividades administrativas, para lograr un mejor control en el manejo de sus ingresos, egresos, presupuesto y adquisición de bienes y servicios.

Para crear capacidades en la Municipalidad es imperativo que su recurso humano este comprometido y que se adapte a los cambios, específicamente a utilización tecnologías que apoyado de procesos, creando una mejor cultura organizacional, será el éxito de una buena gestión administrativa.

El desarrollo de esta investigación se dividió en siete (VII) capítulos, los cuales se distribuyeron de la siguiente forma:

En el Capítulo I se incluyen los antecedentes de la Municipalidad identificando los problemas más torales en el aspecto administrativo, como también se detallan los objetivos de la investigación y como se logrará el mismo.

En el Capítulo II se incluyen conceptos utilizados en la en la investigación, leyes de la Municipalidad de Ceguaca, y las teorías clásicas que sirvieron de sustento para la realización de la investigación.

En el Capítulo III se incluye, contiene toda la caracterización del municipio de Ceguaca, como las siguientes: colindancia del municipio, ventajas y desventajas del municipio, clima, población, sus principales actividades económicas, vivienda y acceso a los servicios públicos.

En el Capítulo IV se incluye la definición de la estrategia a través del análisis FODA, que nos sirvió a identificar de forma adecuada las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas para la obtención de una estrategia para la Municipalidad de Ceguaca.

En los capítulos número V y VI se estableció la Estrategia Metodológica implementada, los resultados de la investigación, la cual efectuó un diagnóstico mediante aplicación de encuesta para el personal administrativo, y se realizó trabajo de campo dentro de la Municipalidad. Una vez terminado el diagnóstico se identificaron las conclusiones obtenidas de la investigación.

Finalmente, en base a las conclusiones, se elaboró una Propuesta para definir la estructura organizacional de la Municipalidad, el detalle del personal que la conforma y su claridad, en sus responsabilidades y líneas de autoridad, así como los procedimientos administrativo-financieros y el manual descriptivo de puestos.

También se incluyó la revisión del Plan Estratégico de Desarrollo Municipal (PEDM) el Plan de inversión municipal, Presupuesto y un Plan Operativo Anual, cuyas recomendaciones se incluyen en la Propuesta.

La presente investigación permitió detectar las debilidades existentes en la unidad de tesorería, lo cual, dio lugar a la elaboración de una Propuesta que permita mejorar esta situación, lo cual que se encuentra detallada en la Propuesta como el principal aporte de esta investigación.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Como parte de esta investigación y apoyo a la municipalidades, según convenio firmado entre la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), específicamente en el apoyo en la Gestión Administrativa de las Corporaciones Municipales, se ha desarrollado una serie de actividades para lograr una propuesta de un Manual Administrativo que contribuya a mejorar la gestión del Municipio de Ceguaca, Departamento de Santa Bárbara.

La Municipalidad de Ceguaca toma decisiones bajo el marco legal de la Ley de Municipalidades, los intereses generales de la nación y los programas de desarrollo municipal, incluyendo las inversiones de impacto social que generen riqueza y empleo local, con el respaldo de la comunidad en cabildo abierto y de la Comisión Ciudadana de Transparencia. (Ley de Municipalidades, Decreto 134-90, Art. 12).

La Secretaría del Interior y Población clasifica en categoría "D" a la Municipalidad de Ceguaca, esta categorización significa que la Municipalidad no maneja presupuestos de grandes cantidades, tienen altos índices de pobreza, cuentan con necesidades insatisfechas y es de las municipalidades más pequeñas en el país, las mismas no desarrollan buenas prácticas en la gestión administrativa, en comparación a las categorías "A" y "B" entre las que se encuentran Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central y San Pedro Sula, Departamento de Cortés.

El diseño de una categorización municipal implica contar con una buena base de estadísticas en diferentes áreas como educación, salud, nutrición, pobreza, aspectos productivos, empleo, seguridad alimentaria, vivienda, recursos humanos municipales, infraestructura económica y social, finanzas, participación ciudadana, servicios públicos, gestión y administración entre otros. Al contar con estos elementos es posible diseñar indicadores en los campos señalados, que puedan ser

integrados en forma coherente en un modelo que permita caracterizar a las municipalidades según su grado de avance. (Secretaría del Interior y Población)

En la Municipalidad de Ceguaca existen deficiencias de gestión administrativa, aplicación de buenas prácticas y, definir procedimientos administrativos para mejorar y eficientar el área administrativa de la municipalidad, específicamente en el área de tesorería, por lo que es necesario implantar capacidades administrativas a la Corporación Municipal aunado a la capacitación necesaria para los empleados especialmente en la unidad de tesorería que es donde se genera gran parte de los procesos administrativos.

1.2 Objetivo de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Determinar los procesos administrativos actuales, su funcionalidad y deficiencias que justifiquen la elaboración de una Propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Municipalidad de Ceguaca.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico para conocer qué tipo de procesos existen en las principales áreas administrativas específicamente en la unidad de tesorería.
- Identificar los controles administrativos necesarios para cada uno de los procedimientos de operación administrativa principales que desarrolla la Municipalidad de Ceguaca
- Determinar la documentación utilizada para controlar los procesos administrativos de la Municipalidad de Ceguaca, en el desarrollo de la gestión administrativa.
- Determinar si existen lineamientos claros y concisos de funciones y responsabilidades para el desarrollo de labores del personal de tesorería de la Municipalidad.

1.3 Preguntas de Investigación

a) ¿Cuenta la Municipalidad con procedimientos administrativos que le permitan desarrollar una buena gestión administrativa?

b) ¿El personal de la corporación tiene claras sus funciones y responsabilidades, para el desarrollo eficientemente sus labores dentro de la unidad de tesorería?

c) ¿Cuenta la Municipalidad con procedimientos administrativos que le permita desarrollar una buena gestión administrativa?

1.4 Justificación

La presente investigación servirá de información vital a la Corporación Municipal para desarrollar capacidades en la gestión administrativa en el control interno mediante procedimientos administrativos y capacitar al recurso humano involucrado en estas actividades, todo esto con la finalidad de mejorar su recaudación de ingresos y control de sus gastos, al igual de un manejo adecuado en la rendición de cuentas ante las autoridades correspondientes y organismos internacionales donantes.

1.5 Viabilidad del estudio

Para este estudio se cuenta con los recursos técnicos, administrativos, financieros y el tiempo necesarios así como la información que será facilitada por la Municipalidad, para llevar a cabo la investigación de manera profesional, apoyados por herramientas metodológicas aplicables sistemáticamente. Por lo tanto, este estudio se puede realizar sin problemas ya que se cuenta con la colaboración de la Corporación Municipal y la disposición de asesores técnicos y metodológicos.

II. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 Definiciones y conceptos más utilizados en el estudio

Caja: la municipalidad aun no ha implementado el uso de caja chica.

Bancos: la Municipalidad maneja sus pagos mediante la utilización satisfactoria de cheques. No practican arqueos sorpresivos del fondo, ni conciliaciones bancarias de manera periódica.

Adquisiciones y contrataciones: la Municipalidad no maneja de manera eficiente sus adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios y la mayoría de los empleados entrevistados no conoce los montos de compra según la Ley de Contratación del Estado, y no tiene control sobre los proyectos.

Presupuesto: la Secretaría del Interior y Población al igual que el Tribunal Superior de Cuentas, han provisto a las Municipalidades con los formatos y lineamientos para la presentación de sus presupuestos, y son requeridas en tiempo y forma para que las Municipalidades puedan optar a un nuevo desembolso, por lo que la Municipalidad de Ceguaca maneja su ejecución presupuestaria conforme al mismo.

Sistema de registro contable: la Municipalidad no lleva una contabilidad formal sistematizada solamente registros de forma manual y algunas hojas de Excel de sus ingresos y egresos.

La Planificación: es el elemento encargado de determinar lo que la empresa es en el presente así como lo que proyecta ser en el futuro, para lo cual debe definir claramente cuál es su misión, su visión y sus objetivos. Una vez que éstos hayan sido definidos resulta necesario, previo análisis de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, establecer las opciones estratégicas que le permitan lograrlas, finalizando con la definición de criterios operacionales por medio de la

elaboración de presupuestos y cronogramas que le permitan aplicarlas a la realidad. (Louffat E. Fundamentos del proceso administrativo)

Proceso Administrativo: es un proceso que implica las cuatro funciones básicas como son: la planeación, organización, dirección y control las cuales se aplican en todas las funciones que cumple la empresa u organización. La planeación es el proceso de establecimiento de los objetivos de desempeño y determinación de las acciones que deberán realizarse para lograrlos.

A través de la planeación estratégica, táctica y operativa, un administrador identifica los resultados de trabajo deseados e identifica los medios para alcanzarlos en los diferentes niveles de la empresa u organización permite a los gerentes y a todos los involucrados en actividades empresariales a tomar decisiones y definir estrategias para su mejor desarrollo. La organización es el proceso de asignación de tareas, distribución de recursos y disposición de las actividades coordinadas de los individuos y los grupos para implementar planes. A través de la organización, los administradores convierten los planes en acciones al definir los puestos, asignar personal y apoyarlo con tecnología y otros recursos.

Determina el patrón de relaciones, mediante la división clara de funciones y especificaciones, en cuanto a niveles y mandos de acuerdo a su diseño y estructura. La dirección es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente para trabajar fuerte y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos. (Valverde L, 2010).

Administración: es la acción de administrar y la palabra Administrar se divide en el prefijo: Ad: a hacía en sentido de movimiento, y Ministrare: servir, gobernar, regir, manejar, cuidar los negocios o intereses públicos o particulares, propios o ajenos; en su conjunto etimológicamente administración significa la acción de Administrar o dar un servicio a la colectividad sea con característica pública o privada. (Valverde L., 2010).

Recursos humanos: son las personas que ingresan, permanecen y participan en la empresa, cualquiera que sea el nivel jerárquico o la tarea que desempeñen.

Los recursos humanos se distribuyen en el nivel institucional de la empresa (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, además de; los supervisores de primera línea), constituyen el único recurso vivo y dinámico de la empresa, deciden qué hacer con los demás recursos inertes y estáticos y los manejan. Las personas o aportan con habilidades conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, (Valverde L., 2010).

Políticas: Forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “enunciados”; a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores. Las políticas son guías amplias, verbales o escritas; las cuales permiten al empresario usar su iniciativa y su buen juicio en la interpretación de una norma en particular. (Valverde L., 2010).

Estrategia: es la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. (Valverde L.El proceso administrativo del desarrollo empresarial, 2010)

Procedimiento: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detallan la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Es decir, es determinar cómo se van a llevar a cabo las actividades que la empresa realiza. (Valverde L.El, 2010).

La Planificación Estratégica: es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (Sallenave, 1991).

Consejo de Desarrollo Municipal, CODEM: Es una figura que aun no se ha consolidado, debido a que hay mucha desintegración, pero de acuerdo a la Ley

de Municipalidades esta debe ser de carácter obligatorio o sea que cada Municipalidad debe tener un CODEM y se incorpora con el propósito de ampliar los espacios de participación de los vecinos al gobierno municipal, de acuerdo a la Ley, este es un órgano técnico consultivo que contribuye a hacer más transparente la gestión de la Municipalidad, mancomunando esfuerzos y funcionando como asesor para la toma de decisiones. (PEDM, Santa Bárbara, 2004)

Alcalde: (del árabe que significa juez) Es un funcionario o cargo público que se encuentra al frente de la administración local básica de un país o parte de ella. (Ley de Municipalidades)

Desarrollo Local: Proceso por medio del cual se operativizan los instrumentos, mecanismos y actividades, por parte de los actores de una localidad territorialmente definida, para impulsar su capacidad endógena de crecimiento, innovación y desarrollo hacia sus sostenibilidad; tiene que ser entendido y manejado en su multidimensionalidad, buscando la complementariedad y actuación cinérgica de sus diferentes dimensiones. (AMHON, 2005).

Planeación táctica: Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad. (Valverde L., 2010).

Planeación operacional: Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. (Valverde L., 2010).

Organización: es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un

organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Ponce A.R., 1996)

Estructura: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos. (Ponce A.R., 1996)

Sistematización: Todas las actividades y recursos de la empresa deben ser coordinadas racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia. (Ponce A.R., 1996)

División del trabajo: Consiste en determinar con la debida separación, cuáles son los órganos necesarios y suficientes para realizar el plan. Esto conduce a la creación de departamentos, secciones o puestos personales dentro de ellos, delineándose concretamente el alcance de sus funciones y forma de realizarlas. (Ponce A.R., 1996)

Manual general de procedimientos: Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar. (Ponce A.R., 1996)

Manual general de políticas: Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales. (Ponce A.R., 1996)

Control: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo, y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. (Terry G. El proceso administrativo)

Municipalidad: Es el órgano de gobierno y administración del Municipio y existe para lograr el bienestar de los habitantes, promover su desarrollo integral y la

preservación del medio ambiente, con las facultades otorgadas por la Constitución de la República y demás leyes, (Ley de Municipalidades, Decreto Número 134-90)

Municipio: Es una entidad administrativa compuesta por un territorio claramente definido y su población y comúnmente hace referencia a una ciudad, pueblo o aldea, o a una agrupación de los mismos. Está típicamente regido por un órgano colegiado generalmente denominado ayuntamiento, municipalidad o alcaldía, consejo. Por extensión, también se usa el término para referirse al ayuntamiento o municipalidad. (Ley de Municipalidades, Decreto Número 134-90)

Recaudación Fiscal: Es el proceso mediante el cual las autoridades tributarias cobran a los causantes y contribuyentes todo tipo de impuestos, establecidos en la ley de ingresos de la nación. (Ley de municipalidades).

2.1.2 Teorías que sustentan la investigación

En el siguiente trabajo se utilizarán algunas teorías administrativas propuestas por reconocidos especialistas en la materia, dentro los cuales podemos citar a los padres de la administración científica Frederick Taylor y Henry Fayol.

Universalmente reconocidos como uno de los padres de lo que se llama la "Administración Científica", y por lo tanto quien inspiró un movimiento importante, el de la organización de empresas racionalmente encaradas con criterio moderno, fue Frederick W. Taylor que nació en Filadelfia USA. En 1856 y murió en 1915.

De la obra que se tiene un reconocimiento más amplio, publicada en 1911, es la denominada "Principios y Métodos de Dirección Científica". Taylor preconizó la necesidad de separar el trabajo de la planificación y ejecución; su tema fue: "la dirección debe estudiar primero y sistematizar el trabajo"; después debe "desarrollar procedimientos adecuados para aplicarlos". Taylor también indicaba que el objeto principal de la administración ha de ser: asegurar la máxima prosperidad para el patrón junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados. Desde el punto de vista del patrón, esta máxima prosperidad se traduce en mayores

ganancias y una mayor vastedad de ramas especiales del negocio, estando éstas altamente desarrolladas. Con estos dos elementos se contempla la finalidad de lucro de la empresa

Desde el punto de vista del obrero, esta máxima prosperidad se traduce en salarios elevados y una máxima eficiencia en su especialidad. Con estos dos elementos se contempla la finalidad social de la empresa.

La mayoría de las personas cree que los intereses de patronos y obreros son forzosamente antagónicos. Por el contrario, la administración científica tiene como cimientos el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón, en un largo lapso de tiempo, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado y viceversa; y que es posible darle al trabajador lo que más desea (salarios elevados), y al patrón lo que también más busca (un costo reducido de mano de obra) para sus fábricas. Para alcanzar una máxima prosperidad se requiere una máxima eficiencia.

Tomemos por ejemplo, dos personas: patrón y obrero que fabrican dos pares de zapatos diarios, cuando el competidor y su operario no llegan a hacer más que un solo par. Es fácil deducir que el que fabrica dos pares de zapatos obtiene una utilidad mayor y que por lo tanto, está en condiciones de pagar un salario más elevado a su obrero. Con este ejemplo vemos como es posible satisfacer los intereses de ambas partes. Pero lo que queda también en evidencia, es que una máxima prosperidad se consigue a través de una máxima producción.

Hay dos caminos para lograrlo, a saber: un mayor rendimiento de las máquinas y un mayor rendimiento humano. La administración científica estudia la forma de lograr un mayor rendimiento humano.

Se supone que un máximo rendimiento humano tendrá como consecuencias salarios elevados por un lado y mayor desarrollo de la empresa y por el otro la ocupación de un mayor número de obreros. Sin embargo, a pesar de que esto redundará no sólo en beneficio del patrón sino también del mismo obrero, observa que el rendimiento humano es generalmente mínimo. Tres son sus causas

fundamentales; según Taylor. La mentira de que todo aumento material en el rendimiento del trabajador o de una máquina de la industria; habrá de tener, como resultado final, dejar sin trabajo a un gran número de obreros.

Los defectuosos sistemas de administración que son de uso corriente, y que hacen necesario que todo trabajador rebaje su rendimiento para proteger así sus intereses más caros.

Ineficientes métodos en todos los oficios y en cuyo ejercicio malgastan gran parte de sus esfuerzos los trabajadores.

En una Empresa, lo primero es fijar los objetivos por alcanzar, sin ellos claramente definidos, administrar es difícil, ya que para hacerlos esfuerzos sean ordenados y eficaces, se requiere de un objetivo, y para aprovechar inteligentemente el trabajo mental o físico es necesario que este vaya dirigido a un fin, a una meta.

Cuando el medio es dinámico y cambiante resulta más importante establecer un objetivo en los negocios o la producción por ejemplo, son dinámicas las condiciones económicas, la de los mercados y las preferencias constantes tendrán que ir variando de acuerdo a los cambios que ocurran, por lo tanto, algunos objetivos tendrán que variar y de esta manera influirá sobre la administración establecida, puesto que los objetivos constituyen sus motivos esenciales.

Los objetivos no se alcanzan por obra de magia, son el resultado de una aplicación eficiente de la Administración. La oposición es el mayor estímulo de gran parte de nuestro programa. La Medicina, por ejemplo, ha progresado combatiendo a las enfermedades, la Educación a la ignorancia, leyes a la delincuencia, y a la Administración a sus problemas.

En realidad, en una Empresa la labor de los directivos es la de enfrentarse a sus problemas y resolverlos. Resolviendo con éxito los problemas que se presentan es como verdaderamente un profesional sirve a su Empresa, al mismo tiempo adquiere calidad y se supera. Pero no se crea que enfrentarse a un problema es simplemente llegar a una decisión. Aquí es donde aparece la calidad de un

Profesional, cuando debe aprovechar los recursos básicos de preparación, experiencia y conocimientos generales y especiales, cuando pone en función la capacidad esencial de la mente humana con la concentración, observación, memoria, razonamiento y criterio, y es recién después de todo esto que aplica su aptitud personal en tiempo y lugar adecuado, para alcanzar la solución deseada.

Las teorías antes mencionadas servirán para desarrollar efectividad en la administración de la Municipalidad, identificando los componentes principales del proceso administrativo. Estas teorías ayudan al mejoramiento de la planificación operacional, táctica y estratégica, como también al diseño de procedimientos, políticas y normas para la Municipalidad de Ceguaca.

2.2 MARCO LEGAL DE LOS MUNICIPIOS

Ley de municipalidades

De acuerdo a la presente ley la municipalidad cuenta con autonomía, según el artículo 12, de la Ley de Municipalidades la libre elección de sus autoridades mediante sufragio directo y secreto, de conformidad con la Ley; la libre administración y las decisiones propias dentro de la ley, los intereses generales de la Nación y sus programas de desarrollo; la facultad para recaudar sus propios recursos e invertirlos en beneficio del Municipio, con atención especial en la preservación del medio ambiente; la elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto; la planificación, organización y administración de los servicios públicos municipales; (Ley de Municipalidades, Decreto Número 134-90, Art. 12)

La facultad para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y necesidades municipales; y, las demás que en el ejercicio de sus atribuciones les correspondan por ley a las municipalidades.

En el artículo 14 de la ley de Municipalidades establece que la municipalidad es órgano de gobierno y administración del municipio y existe para lograr el bienestar de los habitantes, promover su desarrollo integral y la preservación del medio ambiente, con las facultades otorgadas por la Constitución de la República y demás leyes; serán sus objetivos los siguientes: velar porque se cumplan la Constitución de la República y las leyes; asegurar la participación de la comunidad, en la solución de los problemas del municipio; alcanzar el bienestar social y material del Municipio, ejecutando programas de obras públicas y servicios;

Preservar el patrimonio histórico y las tradiciones cívicas culturales del Municipio; fomentarlas y difundirlas por sí o en colaboración con otras entidades públicas o privadas;

Proteger el ecosistema municipal y el medio ambiente;

Utilizar la planificación para alcanzar el desarrollo integral del Municipio, y;

Racionalizar el uso y explotación de los recursos municipales, de acuerdo con las prioridades establecidas y los programas de desarrollo nacional.

Según el Artículo No. 91 del Capítulo V el gobierno destinará anualmente por partidas trimestrales a las municipalidades, el 5% de los ingresos tributarios del presupuesto general de ingresos y egresos de la República.

La Municipalidad depende de las transferencias realizadas por el Estado a través de los ingresos tributarios del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República y directamente de la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas a las cuentas de las municipalidades registradas en el sistema bancario nacional, el siete por ciento (7%) en el año 2010, el ocho por ciento (8%) en el año 2011, el nueve por ciento (9%) en el año 2012, el diez por ciento (10%) en el año 2013 y el once por ciento (11%) del año 2014 en adelante.

Administración Municipal

Uno de los desafíos más importantes que tienen las Municipalidades, es administrar eficientemente los recursos o sea asignarlos en función de prioridades minimizando por una parte el gasto y por otro lado maximizando su impacto.

La Corporación Municipal debe conocer los problemas más inmediatos de la comunidad, analizarlos conjuntamente con los vecinos y vecinas, jerarquizar los problemas por orden de prioridad y concertar con los vecinos la realización de las acciones para resolver dichos problemas.

Dentro de la estructura municipal se destaca la Corporación Municipal como máxima autoridad del Municipio, y tiene como facultades entre otras, según la Ley de Municipalidades en su Capítulo III, Artículo 25:

- La elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto
- Emitir reglamentos y manuales para el buen funcionamiento de la Municipalidad
- Planear el desarrollo urbano.

Por otro lado debe dar participación al cuerpo de regidores para que se integren en comisiones de trabajo, con el fin de alcanzar un mejor desarrollo para el Municipio.

La Constitución de la República de Honduras

La Constitución de la República en su Capítulo XI, artículo No. 296 establece que La Ley establecerá la organización y funcionamiento de las municipalidades y los requisitos para ser funcionario o empleado municipal, además en el artículo No. 298 se enfatiza que en el ejercicio de sus funciones privativas y siempre que no contraríen las leyes, las Corporaciones Municipales serán independientes de los poderes del Estado, responderán ante los tribunales de justicia por los abusos que cometan individual y colectivamente, sin perjuicio de la responsabilidad administrativa, el artículo No. 301 establece que deben ingresar al Tesoro Municipal los impuestos y contribuciones que graven los ingresos provenientes de inversiones

que se realicen con la respectiva comprensión municipal, lo mismo que la participación que le corresponda por la explotación o industrialización de los recursos naturales ubicados en su jurisdicción municipal, salvo que razones de conveniencia nacional obliguen a darles otros destinos.

La jurisdicción municipal se refiere al término territorial del municipio gobernado por una municipalidad que ejerce y extiende su autoridad en dicho término (Ley de Constitución de la República de Honduras).

Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas

La Ley Orgánica del TSC en el capítulo III, Atribuciones y Preeminencia, artículo No. 3 establece que El Tribunal como ente rector del sistema de control, tiene como función constitucional la fiscalización a posteriori de los fondos, bienes y recursos administrados por los poderes del Estado, instituciones descentralizadas y desconcentradas, incluyendo los bancos estatales o mixtos, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, las municipalidades y de cualquier otro órgano especial o ente público o privado que reciba o administre recursos públicos de fuentes internas o externas.

En el cumplimiento de su función deberá realizar el control financiero, el de gestión y resultados, fundados en la eficacia y eficiencia, economía, equidad, veracidad y legalidad. Le corresponde, además el establecimiento de un sistema de transparencia en la gestión de los servidores públicos, la determinación del enriquecimiento ilícito y el control de los activos, pasivos y, en general, del patrimonio del Estado.

Las disposiciones de esta Ley constituyen un régimen especial que por su naturaleza, fines y competencias tiene preeminencia sobre cualquier otra ley general o especial que verse sobre la misma materia.

En Título II, Ámbito de Aplicación, Capítulo Único, Ámbito de Aplicación, artículo No. 5, inciso 4, establece que están sujetos a las disposiciones de esta ley la

administración pública descentralizada, incluyendo la autónomas, semiautónomas y las municipalidades.

El Capítulo V, Informe, en artículo No. 32, establece para el cumplimiento del informe general de liquidación presupuestaria que debe enviar anualmente el Tribunal al Congreso Nacional, la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas y las instituciones descentralizadas y desconcentradas, dentro de los primeros seis (6) meses siguientes del cierre del ejercicio fiscal, deberán enviar al Tribunal las liquidaciones presupuestarias correspondientes. Asimismo la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas remitirá al Tribunal informes trimestrales sobre la ejecución del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República, así como el de las instituciones descentralizadas y desconcentradas.

Ley de Contratación del Estado

En términos generales la Ley de Contratación del Estado menciona todos los aspectos relacionados con la celebración de contratos que lleve a cabo las municipalidades para cumplir con un fin determinado.

Según la Sección Primera, en el Capítulo I, establece en su artículo No. 1, Los contratos de obra pública, suministro de bienes o servicios y de consultoría que celebren los órganos de la Administración Pública Centralizada y Descentralizada, se regirán por la Ley de Contratación del Estado y sus normas reglamentarias.

La Administración podrá concertar los contratos, pactos o condiciones que tenga por conveniente, siempre que estén en consonancia con el ordenamiento jurídico y con los principios de la sana y buena administración, debiendo respetar los procedimientos de ley.

Entiéndase por Administración, el Poder Ejecutivo y sus dependencias, incluyendo órganos desconcentrados que le estén adscritos, las Instituciones autónomas o descentralizadas, las municipalidades y los demás organismos públicos.

Todos los contratos que han de celebrarse según las disposiciones de esta ley, deben basarse en los principios establecidos en los artículos No. 5, 6 y 7 de la misma, como ser:

- Principio de eficiencia.
- Principio de transparencia; y
- Principio de igualdad y libre competencia.

En el capítulo II, Disposiciones Comunes, en el artículo No. 11, en el inciso 2, se establece que en la administración descentralizada, específicamente en las alcaldías municipales el Alcalde Municipal es el único competente para celebrar contratos, apangándose a las disposiciones que establece esta ley.

En el Capítulo IV, Procedimientos de Contratación, sección I, en el artículo No. 38, define que las contrataciones que realicen las municipalidades podrán llevarse a cabo por cualquiera de las modalidades siguientes:

- 1) Licitación Pública;
- 2) Licitación Privada;
- 3) Concurso Público;
- 4) Concurso Privado; y,
- 5) Contratación Directa.

2.2.1 Experiencias internacionales

En la Municipalidad de Tumbes, España se aplicó un sistema de control interno en apoyo a la gestión administrativa y donde se aplicó un diagnóstico en la Oficina de Tesorería es el área que administra los fondos de la Municipalidad, es la encargada de dirigir, controlar y ejecutar las actividades del Sistema de Tesorería, llevar la recaudación diaria de caja, cuentas corrientes bancarias, formular los calendarios de pago, giro de cheques para atender los egresos que demande las diversas obligaciones de la Comuna.

En la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Tumbes se presentan una serie de deficiencias y carencias en cuanto al sistema de control interno, por ello que el problema se formuló de la siguiente forma: ¿en qué medida la aplicación de un nuevo sistema de control interno para el Área de Tesorería permitirá mejorar la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tumbes. Como objetivo se planteó: Diseñar un Nuevo Sistema de Control Interno en el área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Tumbes.

III. Caracterización del Municipio de Ceguaca, Departamento de Santa Bárbara.

a. Ubicación geográfica del municipio: Ventajas y desventajas

Ventajas del municipio

- Excelentes vías de comunicación de fácil acceso
- Una infraestructura en buen estado
- Fuentes de agua bien protegidas
- Algunas fuentes de comunicación
- Centro de educación básica
- Excelente bosque en todas las aldeas del municipio
- Algunos nacimientos de agua
- Centro de educación en buen estado.

a) Desventajas del municipio

- En una de sus aldeas existe una fuente de agua no capacitada para brindar el agua necesaria a la misma
- En otra de sus aldeas no existe agua entubada
- Una de sus aldeas en tiempo de verano no es de fácil acceso
- Una aldea no cuenta con electrificación
- Falta de centros de recreación a nivel municipal
- En el casco urbano falta de alcantarillado de aguas negras
- Falta de una posta policial para brindar más seguridad a sus habitantes
- Falta de electrificación de algunos barrios.

b) Clima, suelos, ríos, montañas.

Este municipio, presentan altitudes que van desde los 300 msnm hasta los 1100 msnm, su punto más alto se encuentra localizado en el lugar denominado Cerro El Pacayal, hacia el norte. En su parte sur y noroeste, entre los 300 y 500 msnm se

encuentran áreas con pendientes moderadas, con una topografía plana, donde se localizan las comunidades de El Portillo y San Juan entre otras y el Casco Urbano.

Las zonas central, norte y noroeste, entre los 500 y 1100 msnm, las tierras presentan una topografía que va de moderada a pronunciada, con suelos muy superficiales; en su mayor parte son terrenos de laderas, con pendientes mayores de 30%, (AMHON, 2010).

Clima:

La precipitación media anual en el municipio es de 1,900 Mm., volumen de agua que se distribuye durante todo el año en dos temporadas bien definidas. Una temporada seca en los meses de enero a abril y una lluviosa de junio a octubre. El mes más seco es marzo, con 28 Mm.; y el más húmedo septiembre, con 318 Mm.

La temperatura media más alta es en el mes de marzo con 26 °C y, la más baja es en diciembre con 20 °C, con un promedio anual de 24 °C (CIAT, 1991).

3. Aspectos demográficos del municipio

a) Población por sexo

El municipio de Ceguaca Santa bárbara tiene una población total de 4,425 personas, distribuidas en 2,389 hombres y 2,036 mujeres.

Tabla N° 1 Población de Ceguaca por edades.

Grupos de edades según sexo								
Sexo	Total	0-3	4-6	7-12	13-17	18-24	25-64	65+
CEGUACA	4,425	461	343	712	470	597	1,568	274
Hombres	2,389	265	179	397	249	339	816	146
Mujeres	2,036	197	164	316	221	258	752	128

Fuente: INE, Población proyectada año 2011.

b) Densidad de población

Esta ha sido distribuida por cada km² que posee el municipio, de esta manera el municipio cuenta con 67 habitantes por km² de acuerdo a su tamaño total. (INE, 2011).

C) Población económicamente activa (PEA)

Normalmente cada Municipio de Santa Bárbara se caracteriza por ocupaciones tradicionales que por cultura le hacen resaltar ante los diferentes municipios del departamento y del país. De cualquier forma hay una ocupación que identifica y hace fructífera la población de cada asentamiento, desde esta perspectiva la población del municipio en estudio se distribuye de la siguiente manera:

- **Ocupada**

Este índice de población es tomada del total de la población Económicamente Activa (PEA) del municipio, la cual representa un 97.9%.

- **Desocupada**

Al igual que la población ocupada este índice poblacional es tomado del total de la población Económicamente Activa (PEA) del municipio, la cual representa un 2.1%.

Tabla N° 2 Población Económicamente Activa de Ceguaca Santa Bárbara.

Área y aldea		Total	Condición de actividad		
			Población económicamente activa (PEA)		
			Total	Ocupada	Desocupada
Total nacional		4330,051	1871,461	1832,414	39,047
	Total Santa Bárbara	229,875	93,800	91,988	1,812
	Ceguaca	2,718	1,249	1,223	26
	Área urbana	0	0	0	0
	Área rural	2,718	1,249	1,223	26
	Ceguaca	1,116	536	521	15
	El Edén	386	195	192	3
	La Libertad	442	234	227	7
	San Juan	399	118	117	1
	Santa Ana o Las Lomas	375	166	166	0

Fuente: INE, Población proyectada año 2001

Tabla No.3 Población Económicamente Activa por Rama de Actividad

Area y aldea	Población económicamente activa (PEA)						Población económicamente activa (PEA)					
	Total	Rama de actividad económica					Rama de actividad económica					Buscó trabajo por primera vez
		Agricultura, silvicultura, caza y pesca	Explotación de minas y canteras	Industria manufacturera	Electricidad, gas y agua	Construcción	Comercio al por mayor y menor, hoteles y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Establec. financ. seguros, bienes inmuebles y	Servicios comunales, sociales y personales	Actividades no bien especificadas	
Total nacional	1,871,461	749,741	3,461	242,198	6,345	109,659	281,493	62,912	56,889	229,652	110,598	18,513
Total Santa Bárbara	93,800	59,828	758	9,174	80	3,574	6,459	1,397	657	6,875	3,930	1,068
Ceguaca	1,249	784	0	278	0	34	43	17	1	57	23	12
Area urbana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Area rural	1,249	784	0	278	0	34	43	17	1	57	23	12
Ceguaca	536	240	0	162	0	26	25	15	1	37	19	11
El Edén	195	162	0	23	0	1	3	1	0	4	0	1
La Libertad	234	178	0	46	0	2	1	0	0	6	1	0
San Juan	118	61	0	36	0	3	12	0	0	4	2	0
Santa Ana o Las Lomas	166	143	0	11	0	2	2	1	0	6	1	0

Fuente: INE. Censo de población y vivienda 2001

**Tabla Nº 4 Población Económicamente Activa por grupo de Ocupación
Para el Municipio de Ceguaca Santa Bárbara.**

Area y aldea	Población económicamente activa (PEA)						Población económicamente activa (PEA)						Buscó trabajo por primera vez
	Total	Grupo de ocupación					Grupo de ocupación						
		Profesionales, técnicos y personas en ocupaciones afines	Directores, gerentes y administradores generales	Empleados de oficina	Comerciantes y vendedores	Agricultores, ganaderos y trabajadores agropecuarios	Conductores de transporte	Trabajadores en la industria textil, albañilería, mecánica, etc.	Trabajadores en el área gráfica, química, alimentos, etc.	Operadores de carga y almacenaje	Ocupaciones de los servicios	Ocupaciones no bien especificadas	
Total nacional	1,871,461	155,385	41,890	45,894	180,368	743,242	57,348	298,936	55,643	31,308	157,566	85,368	18,513
Total Santa Bárbara	93,800	4,057	784	817	4,553	59,556	1,300	11,838	2,058	598	3,826	3,345	1,068
Ceguaca	1,249	26	7	11	37	777	10	303	12	8	21	25	12
Area urbana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Area rural	1,249	26	7	11	37	777	10	303	12	8	21	25	12
Ceguaca	536	22	5	8	22	234	8	184	7	7	9	19	11
El Edén	195	0	0	0	3	161	1	24	0	1	3	1	1
La Libertad	234	1	0	0	1	178	0	48	0	0	4	2	0
San Juan	118	0	2	3	11	61	0	34	4	0	1	2	0
Santa Ana o Las Lomas	166	3	0	0	0	143	1	13	1	0	4	1	0

Fuente: INE. Censo de población y vivienda 2001.

a) Migración

Naturalmente la población desde tiempos muy antiguos tiene una movilidad razonable en busca de su satisfacción como ser humano o en busca de un mejor nivel de vida que le garantice estar bien donde se desempeña, es por ello cuando surge migración, ya sea al interno o externo de un determinado lugar. Del total de la población del municipio en estudio un 1% forman parte de la migración interna y un 8% lo hace externamente.

b) Vivienda

- Cantidad de viviendas

El municipio cuenta con un total de 980 viviendas, las cuales han sido clasificadas de forma general sin considerar el tipo de la misma, o la forma como ha sido construida para su habitualidad

Tabla Nº 5 Número de Viviendas de Ceguaca Santa Bárbara

Area y aldea		Viviendas particulares							
		Total	Tipo de vivienda						
			Casa independiente	Apartamento	Cuarto en mesón o cuartería	Local no construido para vivienda	Albergue transitorio	Casa improvisada	Otro
Total nacional		1452,304	1321,438	35,892	70,046	6,467	2,833	6,333	9,295
Total Santa Bárbara		80,791	79,311	370	342	240	71	198	259
Ceguaca		980	978	0	0	1	0	1	0
Area urbana		0	0	0	0	0	0	0	0
Area rural		980	978	0	0	1	0	1	0
Ceguaca		430	429	0	0	0	0	1	0
El Edén		117	117	0	0	0	0	0	0
La Libertad		139	139	0	0	0	0	0	0
San Juan		171	170	0	0	1	0	0	0
Santa Ana o		123	123	0	0	0	0	0	0

Fuente: INE. Censo de población y vivienda 2001.

- **Número de personas por vivienda**

De acuerdo con el censo nacional hondureño, en el municipio de Ceguaca, Santa Bárbara habitan 4.7 personas por vivienda, que en promedio suman cinco personas.

-

- **Tipos de construcción (Materiales, techos, paredes, pisos, etc.)**

La mayoría de viviendas ubicadas en el casco urbano del municipio son construidas de base de adobes, bloques, ladrillos, cemento, arena, grava, bajareque, teja, laminas de zinc, asbesto, madera acerrada y una minoría cuenta con pisos de tierra donde habitan personas de escasos recursos económicos.

En cambio en la zona rural del municipio, es decir las aldeas y caseríos la mayoría de viviendas son construidas a base de adobes y bajareque donde el

principal elemento para su construcción es la tierra, cuyos techos en su mayoría son de teja y madera en raja, y una minoría son de madera cerrada y teja.

- **Acceso a servicios públicos**

Del total de viviendas del municipio 162 de ellas no tienen acceso al agua potable, por lo que tienen que recurrir a pozos malacates arroyos y ríos. Por otro hay que recalcar que el alumbrado público no llega a toda la población, de esta manera la población se ve obligada a utilizar velas y otros medios como el ocote y el gas. En el caso del alcantarillado el municipio no cuenta con alcantarillado general por lo que dicho se encuentra en proyecto de planificación.

Tabla N° 6 Viviendas Ocupadas del Municipio de Ceguaca Santa Bárbara.

Area y aldea	Total viviendas particulares ocupadas con personas presentes	Total ^{1/}	Viviendas particulares ocupadas con personas presentes con NBI					
			Tipo de necesidad básica insatisfecha (NBI) ^{2/}					
			Sin acceso a servicio de agua	Con problema de saneamiento	Con niños en edad de educación primaria no matriculados	Sin capacidad de subsistencia	Con hacinamiento	Vivienda en mal estado
Total nacional	1184,324	656,597	218,077	380,544	126,993	254,366	198,961	5,959
Total Santa Bárbara	64,492	41,353	11,702	25,349	8,809	18,900	9,480	175
Ceguaca	809	501	160	276	91	219	70	1
Area urbana	0	0	0	0	0	0	0	0
Area rural	809	501	160	276	91	219	70	1
Ceguaca	350	169	23	95	31	77	25	1
El Edén	106	106	102	42	18	34	16	0
La Libertad	120	88	12	76	21	32	9	0
San Juan	131	67	6	25	5	48	7	0
Santa Ana o Las Lomas	102	71	17	38	16	28	13	0

Fuente: INE. Censo de población y vivienda 2001.

4. Aspectos institucionales del Municipio

a) Instituciones públicas

El municipio de Ceguaca, Santa Bárbara cuenta únicamente con tres instituciones públicas para la atención de la población, de acuerdo a la necesidad para la que fue creada cada una de ellas. Podemos resaltar la existencia del Registro Nacional de las Personas (RNP), Hospital general del municipio y el Juzgado de Paz.

b) Instituciones privadas

Dentro del municipio no se encuentran instituciones privadas que tengan un desempeño dentro del mismo.

c) Instituciones internacionales

Dentro de la localidad municipal se encuentran instituciones internacionales que ayudan a la población tales como: USAID y JICA. Su finalidad es no lucrativa, las cuales buscan beneficiar a la población con los programas y proyectos que realizan.

5. Factores económicos del municipio

a) Producción

La población del municipio de Ceguaca es dedicada principalmente a la agricultura para su alimentación y sostenibilidad, produciendo maíz, frijoles, yuca, arroz y malanga. Una porción de la población es dedicada a la ganadería para la producción de leche, queso, mantequilla, cuajada y para la producción de carne. Por otro lado el municipio cuenta con cultivos de café que generan buenos ingresos para la población, como medio de empleo durante los meses de noviembre a marzo.

b) Comercio

Por su ubicación el municipio tiene su principal vía de acceso comercial hacia San Pedro Sula y la cabecera departamental de Santa Bárbara, como los más importantes. De igual forma el municipio realiza actividad comercial con los municipios colindantes como ser: Santa Rita, San Francisco de Ojuera y Concepción del Sur.

6. Factores Sociales del Municipio

En el cuadro siguiente se presentan las municipalidades calificadas sin avance, se caracterizan por su bajo índice tanto del municipio como de la municipalidad, tienen los Índices de Desarrollo Humano más bajos, en su mayoría son rurales y carentes de la infraestructura considerada en el modelo. Su nivel de ingreso municipal es 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. (La Secretaría del Interior y Población)

Municipalidades sin Avance en Honduras (D)

NDICE 11.5 A 24.0

MUNICIPALIDADES SIN AVANCE (D)

INDICE 11.5 A 24.0

DEPARTAMENTO/ MUNICIPIO		DEPARTAMENTO/ MUNICIPIO		DEPARTAMENTO/ MUNICIPIO		DEPARTAMENTO/ MUNICIPIO	
COLON		EL PARAISO		LA PAZ		LEMPIRA	
Balfate	21.9	Potrerosillos	22.6	Cabañas	20.3	San Andres	15.6
Iriona	21.8	Oropoli	22.2	San Jose Santiago de	21.7	Ocotepeque	
COMAYAGUA		San Matias	20.7	Puringla	21.5	Belen Gualcho	23.4
San Luis	23.6	San Lucas	19.6	Opatoro	19.1	Lucema	22.3
San Jeronimo	22.5	Vado Ancho	19.3	Aguanqueterique	21.3	San Fernando	22.3
El Rosario	22.1	Texiguat	18.5	Guajiquiro	19.9	Mercedes	19.8
Esquias	22.1	Liure	14.7	Santa Elena Mercedes De	18.9	La Encarnacion	19
San Jose de Comayagua	19.3	Soledad	17	Oriente	18.7	Fraternidad Dolores	16.9
San Jose Del Potrero	21.3	FRANCISCO MORAZAN		Yarula	17.9	Merendon	16.9
La Trinidad	20.6	Vallecillos	22.6	Chinacla	17.8	OLANCHO	
Meambar	18.6	Alubaren	19.8	Santa Ana	15	Patuca Dulce Nombre de	22.4
COPAN		La Venta	19.5	San Juan	14.6	Culmin	22
El Paraiso	20.3	san miguelito	17.2	LEMPIRA		Silca	21
San Pedro	21.7	La Libertad	16.6	Candelaria	23.1	Guayape	20.5
La Jigua	21.3	Reitoca	16.5	La Campa	22.1	Guarizama	19.5
Veracruz	22.1	Marale	15.4	La Virtud	21.5	Manto	18.3
San Antonio	21.2	Curaren	14.8	San Rafael	19.2	Jocon	16.2
San Jeronimo	21.1	GRACIAS A DIOS		Tambla	23.2	El Rosario Esquipulas Del Norte	15.5
San Juan de Opoa	19.5	Juan Francisco Bulnes	23.3	Valladolid	21.2	Norte	14.9
Cabañas	18.9	Ahuas	14	Belen	18.3	Mangulile	14.6
San Agustin	18.3	Villeda Morales	13.9	La Union San Manuel de	20.4	Guata	13.5
Dolores	18	Wampusirpi	13.4	Colohete	18.7	SANTA BARBARA	
Concepcion	17.3	INTIBUCA		Cololaca	20.1	Santa Rita	24
CHOLUTECA		Magdalena	23.6	Virginia	19.8	Ilama	22.4
Namasigue	21.2	Concepcion	22.7	Tomala	20.3	Nueva Frontera	21.3
Duyure	23	Yamaranguila	22.2	San Marcos de Caiquin	19.3	San Francisco de Ojuera	21.7
San Isidro	20.1	San Isidro	21.8	San Sebastian	17.3	Ceguaca	20.7
San Antonio de	19.4	San Antonio	18	San Juan Guarita	18.9	Atima	20.1

Flores							
El Corpus	20.7	Santa Lucia	19.9	San Francisco	18.6	Concepcion del Norte	20.1
Orocuina	20.6	Colomoncagua	18.9	Talgua	18.2	Proteccion	19.5
Copncepcion de Maria	19.1	Masaguara	18.5	Erandique	17.6	Nueva Celilac	19.2
Apacilagua	18.9	Camasca	15.2	Mapulaca	17.6	Chinda	19
San Jose	14.7	Guancapala	14.4	Gualcince	17.3	VALLE	
Morolica	22.8	Dolores	13.1	Guarita	17.2	San Francisco de Coray	20.4
El Paraiso		San Francisco de Opalaca	13.1	La Iguala	16.4		
Guayape	23.9	San Marcos de la Sierra	11.5	Santa Cruz	16.3		
Alauca	23.5			Piraera	13.8		

Fuente: Asociación de Municipios de Honduras (AMHON)

a) Índice de Desarrollo Humano (IDH)

A nivel nacional la clasificación del IDH se hace en referencia a los 298 municipios que conforman el país, donde el municipio que más se acerque al valor de uno, es el que tiene el más alto IDH. El Municipio de Ceguaca Santa Bárbara, está entre el grupo de municipios privilegiados, dado el cambio trascendental en cada uno de los índices utilizados enunciados anteriormente, hasta cuantificar un valor de 0.701, valor bastante cercano al experimentado por los principales municipios del país.

b) Índice de Pobreza Humano (IPH)

En cuanto al Índice de pobreza Humana, Honduras se ubicaba en el año 2006 en la posición 36 en el contexto de 136 países. Esto significa que el 20.5% de la población vive con carencias extremas en dimensiones esenciales para el desarrollo de las capacidades humanas, lo que supone posibilidades reducidas de una vida larga, saludable y productiva. Sin embargo, no existe información acerca del Índice de Pobreza para el municipio de Ceguaca Santa Bárbara.

7. Factores educativos del Municipio

a) Alfabetismo – analfabetismo (Relación %)

El municipio de Ceguaca Santa Bárbara tiene un índice de analfabetismo muy elevado, es decir que dichas personas no saben leer ni escribir, el 58% del total de la población es analfabeta, por lo que el 42% si sabe leer y escribir.

Tabla N° 7 Población por sexo que asiste y no asiste a la escuela.

Área y aldea		Total			Asisten			No asisten		
		Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Total nacional		3,404,617	1,693,574	1,711,043	1,581,721	772,932	808,789	1,822,896	920,642	902,254
	Total Santa Bárbara	178,687	92,975	85,712	75,856	38,253	37,603	102,831	54,722	48,109
	Ceguaca	2,040	1,092	948	861	441	420	1,179	651	528
	Área urbana	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Rural	2,040	1,092	948	861	441	420	1,179	651	528
	Ceguaca	776	405	371	380	205	175	396	200	196
	El Edén	323	183	140	134	67	67	189	116	73
	La Libertad	376	203	173	105	47	58	271	156	115
	San Juan	263	141	122	122	67	55	141	74	67
	Santa Ana o Las Lomas	302	160	142	120	55	65	182	105	77

Fuente: INE. Censo de población y vivienda 2001

b) Número de maestros y alumnos (Relación)

Dentro del municipio laboran 27 maestros, ya sean estos de kínder, primaria, secundaria y nivel diversificado, atendiendo a un total de 861 alumnos de diferentes niveles, lo que significa una relación de aproximadamente 32 alumnos por cada maestro.

c) Infraestructura educativa

- **Física**

Muchas de las instalaciones físicas no cuentan con todos los requisitos básicos para la enseñanza, tal es el caso de paredes dañadas, sanitarios en mal estado, cercas perimetrales inexistentes y otras similares.

- **Pedagógica**

El ambiente pedagógico influye muchas veces en la enseñanza, de esta manera, recalamos la falta de mobiliario para los educandos, falta materiales tecnológicos, pizarras, libros y muchos implementos que hacen de la educación un elemento de mayor relevancia en la enseñanza.

3. Factores de salud del Municipio**a) Infraestructura de salud (Pública y privada)**

El municipio cuenta con un único hospital para toda la población, siendo este de carácter público gratuito por parte del gobierno central.

b) Relación médico – paciente

El hospital cuenta con un médico general y 3 enfermeras que atienden al paciente que visita dicho centro de salud, de tal forma que por cada uno de ellos (médico y enfermeras), hay un total de 1,019 personas.

c) Relación número de camas – paciente

El hospital general del municipio solo cuenta con 3 camillas y 5 camas que sirven para atender al paciente que llega en condiciones graves o muy graves, lo que indica que por cada una hay 509 personas para el uso de las mismas.

4. Aspectos culturales del Municipio

a) Costumbres

- ✓ Fiestas patronales: El 15 de Agosto de cada año se celebra la feria patronal en honor a la Virgen de los Ángeles del Tránsito, esta feria dura aproximadamente 2 semanas.
- ✓ Vía crucis: se realiza todos los Viernes Santo.
- ✓ Coronación de los difuntos (2 de noviembre): Se visita el cementerio general para limpiar y colocar coronas, flores silvestres a las tumbas de los familiares.
- ✓ Comidas típicas

Semana Santa: Papaya en miel, plátano con miel y tecucos (especie de tamales)

Navidad: Nacatamales, gallinas rellenas y cerdo horneado.

Instituciones de apoyo a las organizaciones: Alcalde Municipal, Plan Honduras, Fondo Cristiano, PRONADEL, CODEMUSSBA¹ Secretaria de Salud, Secretaria de Educación

b) Religión

Dentro del municipio imperan únicamente dos religiones dentro de las cuales se pueden destacar la religión cristiana católica y la religión cristiana protestante, siendo la primera la que mayor población tiene.

¹ Mancomunidad de Municipios del Sur de Santa Bárbara

c) Etnias

Dentro del departamento de Santa Bárbara la etnia predominante son los Lencas, siendo esta la que mayor prevalencia tiene en el municipio de Ceguaca.

Lenguas

La lengua de mayor uso es la de habla español por toda la población, es muy insignificante la población que utiliza la lengua de habla ingles, ya que únicamente es utilizada por los maestros de tal asignatura y por los alumnos como requisito académico en nivel secundario y diversificado.

Aspectos políticos

a) Ciudadanía

Como parte de las estrategias que brinden una mayor participación de la ciudadanía en la gestión municipal, han surgido nuevas figuras desempeñadas por personas de sociedad civil, así como comités y juntas conformadas también por personas de la sociedad civil.

También surge como parte de la participación ciudadana la Comisión de Transparencia, conformada por tres personas de la sociedad civil que desempeñaran los puestos de Presidente, Vicepresidente y Secretaria de dicha comisión. Además se la ciudadanía se organiza en juntas y patronatos, entre los que se pueden mencionar:

- Junta de Riego.
- Juntas de Agua
- Patronatos

b) Predominación política

La predominación política del municipio está enfocada en los partidos políticos tradicionales, siendo estos el partido nacional y el partido liberal, considerando que la gobernabilidad se ha dado y se sigue mayoritaria mente por el primero.

c) Abstencionismo de votación (Causas)

El abstencionismo se da en menor escala y ello repercute por la necesidad de transporte de la población hacia el lugar donde se dan los centros de votación, o por la inexistencia de un censo real que adecúe a la gente a su un centro cercano. (PEDM, 2005).

Aspectos ambientales (Ventajas y desventajas)

Abastecimiento de aguas, contaminación desforestación, vulnerabilidad (Situación actual y acciones desarrolladas).

El municipio de Ceguaca presenta un acelerado proceso de deforestación ya que solamente el 24.0% del área se encuentra cubierta de bosque. En la parte alta, hacia el norte, entre los 900 y 1100 msnm se localiza una franja de bosque mixto, las especies predominantes son el pino, roble, nance y chaparro. El bosque de pino está entre los 300 y los 900 msnm.

Los últimos reductos boscosos son utilizados principalmente para el abastecimiento de leña para consumo doméstico (muy raro que se venda localmente) y madera para las construcciones artesanales. En la presente corporación se ha hecho la gestión pertinente para el desarrollo del alcantarillado general del municipio, dicho proyecto vendría a cambiar la infraestructura vial del municipio y proporcionaría seguridad en el mantenimiento de las calles higienización del municipio. (PEDM, 2005).

IV. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Análisis FODA de la situación actual del Municipio de Ceguaca, Santa

Bárbara:

El análisis FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas para la obtención de estrategias para la municipalidad en el área administrativa. (Ponce H. 2006)

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

Las estrategias FO. Están basadas en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Tratan de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Las estrategias se definen como el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos. También se puede definir como la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. . (Ponce H. 2006). Con el análisis FODA obtendremos:

- Determinar cuan fortalecida se encuentra la gestión administrativa de la municipalidad.
- Potencializar el recurso humano que labora en la municipalidad.
- Qué puntos son los más necesitados en la gestión administrativa.
- Conocimientos de los procesos administrativos que mejor se adecúe a la municipalidad.

4.1 Factores clave del éxito

- Compromiso del Alcalde y la Corporación Municipal.
- Disponibilidad del personal
- Actitud positiva de la unidad de tesorería de la municipalidad de Ceguaca.
- Supervisión permanente
- Capacitación a personal de recién ingreso en la gestión administrativa.
- Actualización de los procedimientos administrativos
- Participación de la corporación en la elaboración de los planes estratégicos.

4.2 Presentación de la matriz FODA

Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con un organigrama funcional actualizado 2. Elaboran presupuestos anuales 3. La Alcaldía pone en práctica el plan de arbitrio para la captación de ingresos 4. Cuenta con procedimientos aprobadas para la formulación y programación presupuestaria 5. Se cumple con la entrega de la documentación de soporte de las transacciones financieras en las fechas establecidas 6. Participación en la capacitación de sus empleados por el
-------------------	--

	<p>Tribunal Superior de Cuentas y La Secretaría del Interior.</p> <p>7. Cumplimiento con las disposiciones legales que regula las municipalidades.</p> <p>8. Contacto directo con los contribuyentes, lo que permite conocer las necesidades de estos para destinar recursos a la consecución de obras.</p> <p>9. Pertenece a una mancomunidad.</p> <p>10. Los empleados tienen una buena actitud en sus labores.</p> <p>11. El clima laboral es aceptable.</p> <p>12. Algunos empleados son capacitados en rendición de cuentas.</p> <p>13. Vías de acceso en buen estado del municipio</p> <p>14. Ubicación geográfica del municipio</p> <p>15. Disponibilidad de mano de obra calificada y no calificada.</p>
--	--

<p>Debilidades</p>	<p>1. No conocen muy bien las políticas y procedimientos de gestión administrativa.</p> <p>2. No existen manuales de procedimientos, excepto para la formulación de presupuestos y manuales de funciones.</p> <p>3. Poca participación en elaboración de planes estratégico</p> <p>4. Poca participación del personal en la elaboración del Plan de inversión Municipal (PIN)</p> <p>5. Poca participación del personal en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA).</p> <p>6. Los ingresos de la municipalidad no son acorde al presupuesto.</p> <p>7. La alcaldía no cuenta con un sistema de captación de</p>
---------------------------	---

	<p>ingresos</p> <p>8. Los registros de ingresos no son llevado a diario</p> <p>9, La Alcaldía no lleva un registro de los ingresos pendiente de cobro</p> <p>10. La Alcaldía no cuenta con un sistema para recaudar los impuestos a tiempo</p> <p>11. La Alcaldía no maneja bases de datos de morosidad</p> <p>12. No existe un sistema de control contable</p> <p>13. No maneja un fondo de caja chica</p> <p>14. No se efectúan conciliaciones bancarias</p> <p>15. No llevan estado de ingreso y egreso de fondos</p> <p>16. No llevan un control de conciliación de efectivo.</p> <p>17. No lleva control de proyectos.</p> <p>18. La unidad de tesorería no cuenta con un buen proceso de Planeamiento y Evaluación de Desempeño en el Trabajo, lo que impide crear estrategias que optimicen la labor del personal.</p> <p>19. Falta de reuniones de planificación de trabajo.</p> <p>20. Los empleados son renuentes al cambio, puesto que rechazan los nuevos sistemas automáticos de procesamiento de datos.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>1. Comercialización de producto al extranjero</p> <p>2. Transferencias del Gobierno Central</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Donaciones de organizaciones cooperantes. 4. Incremento de instituciones educativas a nivel superior que prepare profesionales que puedan aportar positivamente al desarrollo del municipio 5. Nuevo levantamiento catastral que ayudará a generar mayores impuestos. 6. Materialización de nuevos proyectos 7. La concientización de la ciudadanía en lo que respecta a tributación, entendiendo que su esfuerzo económico servirá para que la comunidad en general se beneficie con obras de infraestructura 8. Apoyo en la gestión administrativa por parte del gobierno y organismos internacionales. 9. Mejoramiento de la imagen municipal
<p>Amenazas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las constantes medidas económicas adoptadas por los gobiernos de turno, afectarían gravemente la recaudación de impuestos ya que la economía del municipio va degradando cada vez más. 2. La alcaldía tiene injerencia política 3. Transferencias del gobierno no llegan a tiempo 4. La inestabilidad económica del país 5. Burocracia por ser dependencia del gobierno. 6. Inestabilidad política del país. 7. Tráfico de influencias.

	<p>8. Inflación no controlada</p> <p>9. Indiferencia gubernamental y falta de apoyo de los organismos internacionales.</p> <p>10. Incremento del costo de vida</p> <p>11. Desempleo</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

Combinación FODA

<p>Estrategia FO</p> <p>1. F7:O5 Implementar un proceso de capacitación para el personal de la unidad administrativa para el uso del manual de procedimientos administrativos.</p> <p>2. F9: O7 Implementar mecanismo de cobro para la obtención de mayores impuesto para el desarrollo de nuevos proyectos.</p>	<p>Estrategia DO</p> <p>1. D1:D2:O5: Implementar un manual de procedimiento administrativos para el control interno de la municipalidad.</p> <p>2. D7:O6 Implementar nuevos procesos de captación para el nuevo catastro</p>
	<p>Estrategia DA</p> <p>1. A3:D11, Implementar controles para un buen manejo de la morosidad de la municipalidad.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.3 Recomendaciones para implementación de estrategias

ESTRATEGIAS	RECOMENDACIÓN
1. D1:D2:O5: Implementar un manual de procedimiento administrativos para el control interno de la municipalidad.	2. Elaborar un manual de procedimientos administrativos y financieros.
2. F7:O5 Implementar un proceso de capacitación para el personal de la unidad administrativa para el uso del manual de procedimientos administrativos.	2. De manera general se deberá capacitar al personal administrativo y de manera particular la unidad de Tesorería requiere ser capacitada en temas de control interno, rendición de cuentas y computación
3. F9: O7 Implementar mecanismo de cobro para la obtención de mayores impuesto para el desarrollo de nuevos proyectos.	3. Con el propósito de beneficiar la municipalidad y a sus pobladores es importante que la unidad administrativa desarrolle procesos de cobro más eficientes.
4. D7:O6 Implementar nuevos procesos de captación para el nuevo catastro	4. La municipalidad debe realizar un censo general y fichas de información para la captación de tributos.
5. A3:D11, Implementar controles para un buen manejo de la morosidad de la municipalidad.	5. La municipalidad deberá elaborar distintos controles administrativos para un mejor control de morosidad.

Fuente: Elaboración propia

V. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO

La investigación realizada en el municipio de Ceguaca, Departamento de Santa Bárbara, es de carácter descriptivo y con un enfoque cuantitativo no probabilístico, debido a que recopila información de manera aislada para realizar un análisis que busque abordar los diferentes elementos administrativos y contables que forman parte del proceso administrativo de la municipalidad, evaluando procesos existentes, la cual permita obtener conclusiones y recomendaciones que se puedan aplicar a la Corporación en su gestión

5.2 DETERMINACIÓN DE LA POBLACION Y MUESTRA DEL ESTUDIO

5.2.1 Diseño de la muestra

5.2.1.1 Población

La población meta está constituida por la unidad administrativa de la Municipalidad de Ceguaca. Esta población a investigar lo integran tres (3) personas del área de tesorería.

5.2.1.3 Tamaño del Universo y la muestra

Para la recolección de la información en el área administrativa se tomó el universo de la población y la muestra la constituye el mismo universo debido a que la misma se limita a los tres (3) integrantes de la unidad de tesorería a investigar.

5.3 DISEÑO DEL FORMATO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Al desarrollar la investigación se aplico técnicas de observación, entrevistas y cuestionarios para recolectar la información, que sirvió para generar un diagnóstico y establecer los lineamientos le le permita a la municipalidad llevar controles de la gestión administrativa realizada.

a) Entrevista

La entrevista se realizó para obtener información acerca de los distintos procesos administrativos e identificar debilidades en los procesos existentes, como también verificar si utilizan procesos para la gestión administrativa.

b) Cuestionario

Se elaboró una encuesta; para los empleados de la Municipalidad con una serie de preguntas dirigida a la unidad de tesorería sobre la gestión administrativa dando énfasis a la planificación, presupuesto, ingresos, organización y adquisiciones.

También se solicitaron documento relacionado a la planificación del municipio en cuanto a sus presupuestos, planes operativos anuales, presupuestos anuales, presupuestos de inversión, plan de arbitrios, planes estratégicos de desarrollo municipal.

c) Observación

La observación fue la base para identificar cuáles son las personas que participan en los diferentes procesos, como fluye la información entre ellos y los documentos que utilizan.

5.3.1 Procedimiento para diseñar el instrumento.

Para la recolección de la información se realizó un cuestionario con preguntas estructuradas, orientadas al área administrativa de la Municipalidad, donde se establecieron los objetivos de la encuesta; se realizó una prueba piloto, para posteriormente procesar, codificar, tabular los resultados y su respectivo análisis.

VI. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

Para el análisis de la información obtenida del Municipio de Ceguaca, Departamento de Santa Bárbara, se utilizó como herramienta dos encuestas dirigidas a los que laboran en la alcaldía (tesorería, secretario y alcalde)

En la aplicación de la encuesta a los empleados de la municipalidad fue de forma individual, luego se formó un grupo de trabajo para la verificación de los datos que cada empleado había estipulado en la encuesta proporcionándonos información importante para la investigación.

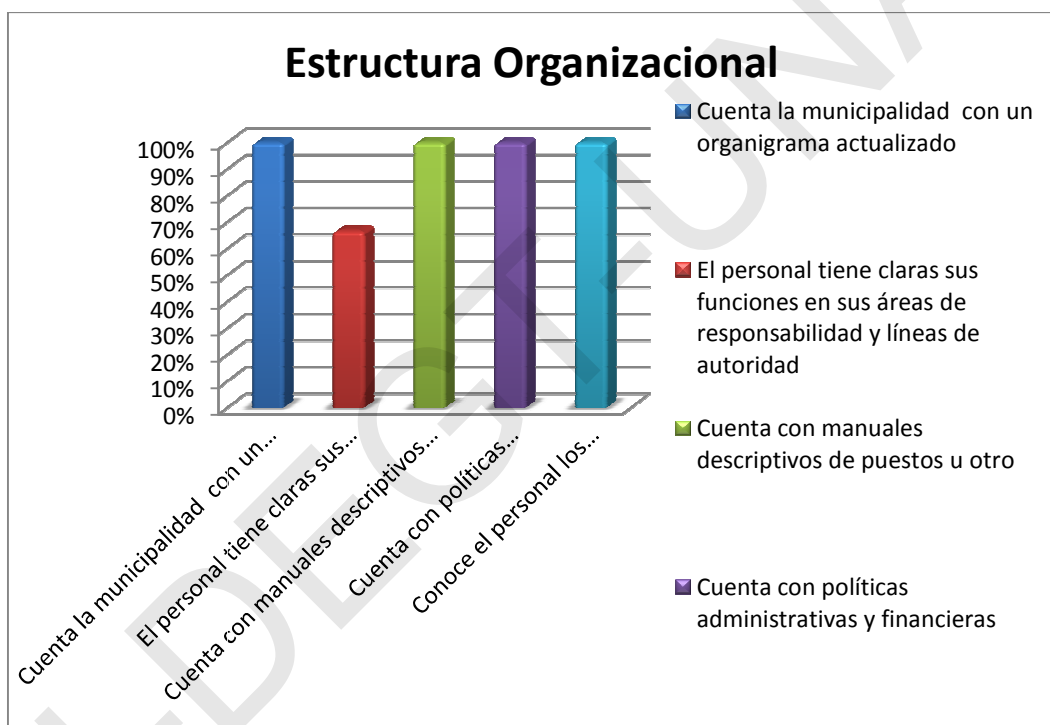
6.1.1 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados sobre la gestión administrativa de la municipalidad de Ceguaca, Departamento de Santa Bárbara.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

Estructura Organizacional

En referencia a este gráfico, se consultó a los empleados del área de tesorería de la Municipalidad todo lo referente a la organización de la municipalidad, obteniendo los puntos más importante, a pesar que la municipalidad cuenta con lineamientos y políticas, el personal en 67% no tiene claras sus funciones en sus áreas de responsabilidad y líneas de autoridad.

GRAFICO No. 1 Estructura Organizacional

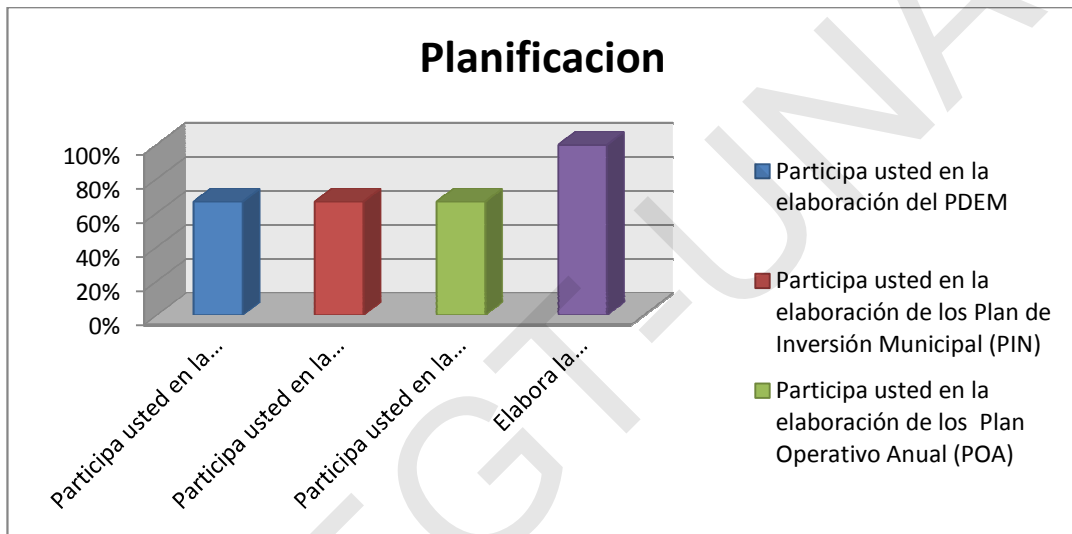


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de Ceguaca, Departamentode Santa Bárbara.

Planificación

Con respecto a la planificación, los que laboran en la municipalidad participan poco en la elaboración de los distintos planes, donde el 67% de los empleados participan en Plan Estratégico de Desarrollo (PEDM), y en la elaboración del Plan de inversión Anual y Plan Operativo Anual.

GRAFICO No. 2 Planificación

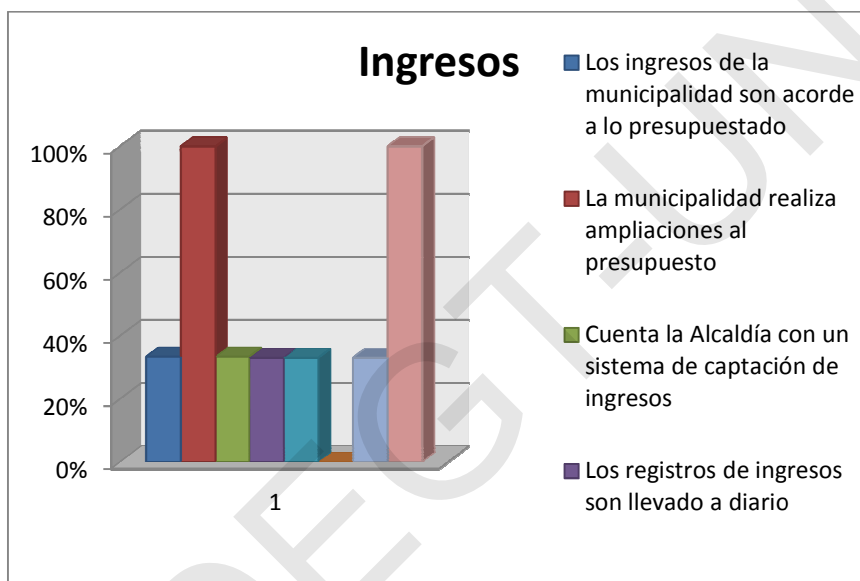


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de Ceguaca, Departamentode Santa Bárbara.

Ingresos

El personal de tesorería manifiesta que los ingresos de la municipalidad no son acordes al presupuesto y la misma siempre realiza ampliaciones al presupuesto lo que indica poca planificación, la Alcaldía no cuenta con un sistema de captación de ingresos y no maneja bases de datos para la morosidad de los contribuyentes.

GRAFICO No. 3 Ingresos

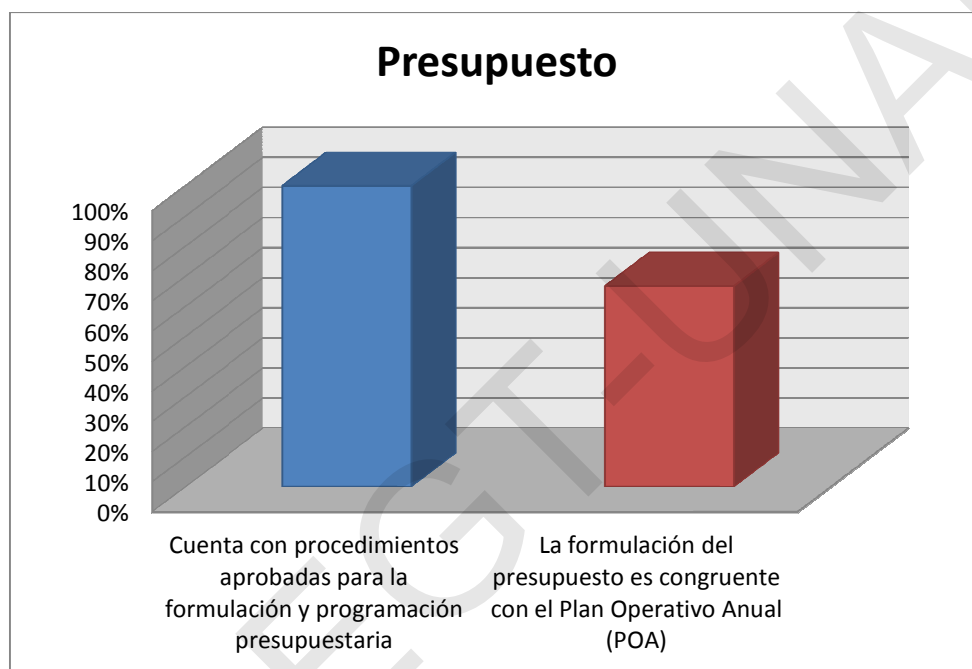


Fuente: *Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de Ceguaca, Departamentode Santa Bárbara.*

Presupuesto

Según el gráfico, en su mayoría de la Municipalidad cuenta con procedimientos para la formulación y programación de presupuesto, al igual que la formulación del presupuesto es congruente con el Plan Operativo Anual (POA).

GRAFICO No. 4 Presupuesto

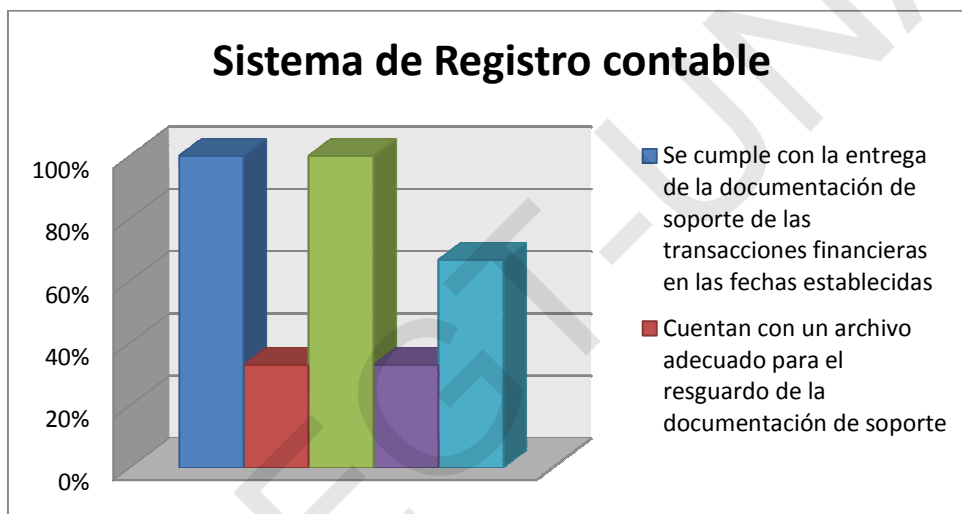


Fuente: *Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de Ceguaca, Departamentode Santa Bárbara*

Sistema de registro contable

La municipalidad no cuenta con un sistema contable, ni con lineamientos para el registro de sus operaciones. El 33% de los empleados de La municipalidad dijeron que no tiene archivos adecuados para el resguardo la información. Es importante indicar que la municipalidad de Ceguaca, en muchas de sus operaciones son llevadas de manera manual y a veces en páginas de Excel

GRAFICO No. 5 Sistema de registro contable



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de Ceguaca, Departamentode Santa Bárbara.

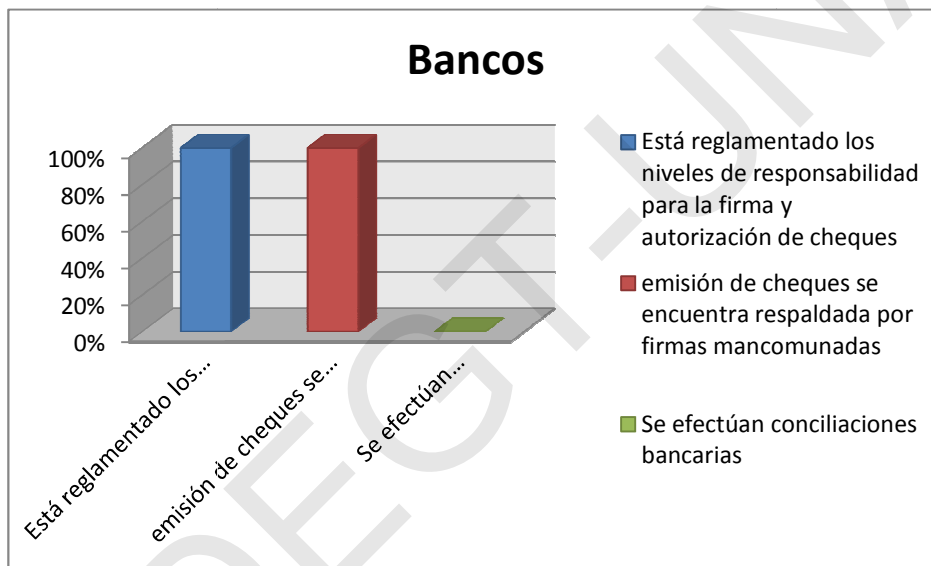
Caja o efectivo

La Municipalidad no cuenta con caja chica.

Bancos

En un 100% la municipalidad efectúa sus transacciones a través de cheques, y mantiene firmas mancomunadas; la Municipalidad no efectúa conciliaciones bancarias.

GRAFICO No. 6 Caja o efectivo

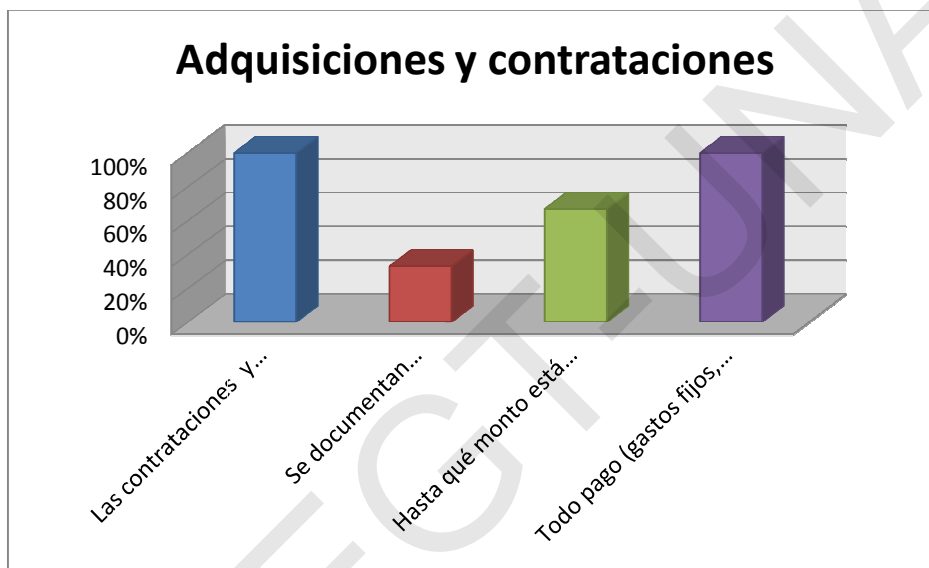


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de Ceguaca, Departamentode Santa Bárbara.

Adquisición y contratación

Del total de las personas encuestadas manifiestan que las contrataciones se realizan según la Ley de Contratación del Estado. La alcaldía no documenta adecuadamente los procesos de adquisición. Todos los pagos son autorizados por el alcalde.

GRAFICO No.7 Adquisición y contratación



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de Ceguaca, Departamentode Santa Bárbara.

VII. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

7.1 Conclusiones

La estructura organizacional de la Municipalidad es adecuada a su categoría de Municipio. Su personal manifiesta tener claridad en sus responsabilidades y líneas de autoridad, sin embargo no cuentan con procedimientos administrativo-financieros.

- a) La Secretaría del Interior y Población y el Tribunal Superior de Cuentas, han provisto a las Municipalidades con los formatos y lineamientos para la presentación de sus presupuestos, los que son requeridas en tiempo y forma como requisito para optar a la solicitud de un nuevo desembolso, conforme su ejecución presupuestaria pero sin tener seguridad o conocimiento que el Plan Estratégico de Desarrollo Municipal (PEDM) se encuentre actualizado, realiza un adecuado Plan de inversión municipal, Presupuesto y un plan operativo anual.
- b) La Municipalidad no cuenta con una contabilidad formal, ni uso de caja chica solamente utiliza registros manuales y realiza satisfactoriamente sus pagos mediante el uso de cheques, sin contar con un sistema de control de los mismos debido a la inexistencia de arqueos sorpresivos del fondo, ni conciliaciones bancarias de manera periódica a pesar de llevar algunos controles por medio de algunas hojas de Excel individuales de sus ingresos y egresos.
- c) La Municipalidad no maneja de manera eficiente sus adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios, control de plan del sistema de captación de fondos, así como de un sistema administrativo de recaudación de fondos por conceptos de impuestos, multas y similares.
- d) La municipalidad aun no ha implementado el uso de caja chica y maneja sus pagos mediante la utilización de cheques. No practican arqueos sorpresivos del fondo, ni conciliaciones bancarias de manera periódica.

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE CEGUACA, DEPARTAMENTO DE SANTA BÁRBARA



Fuente: Elaboración propia

INTRODUCCIÓN

Como parte de la propuesta de investigación y luego de desarrollar una serie de pasos sistematizados que lleva a la selección de una estrategia, que servirá de apoyo para desarrollar un mejor control en la gestión administrativa de la Municipalidad de Ceguaca, para lo cual se elaboró la propuesta que se presenta a continuación, donde se detallan distintos procedimientos y herramientas para el control interno de la Municipalidad.

La finalidad de la presente propuesta es realizar un Manual de Procesos Administrativo para la Municipalidad de Ceguaca y contrarrestar las debilidades de control interno relacionados a los procedimientos administrativos, estableciendo los procesos necesarios a desarrollar como son los procedimientos operativos de la Municipalidad.

A. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

El Manual de Procesos Administrativos para la Municipalidad de Ceguaca, se ha elaborado con el fin de documentar los principales procedimientos administrativos relacionados con el desarrollo de las actividades, y enfocado a que debe ser práctico, flexible para el desarrollo de las labores administrativas de la Municipalidad.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar y presentar un Manual de Procedimientos Administrativos para apoyar el control interno de la Municipalidad de Ceguaca en el fortalecimiento de sus operaciones administrativas y financieras.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICO

- Elaboración de guías estandarizadas para el manejo eficiente de las distintas actividades operativas de la municipalidad.
- Definir los procesos administrativos que sirvan de referencia a los empleados de la municipalidad.
- Definir los controles administrativos necesarios para cada uno de los procedimientos operativos y relacionados con las actividades de Municipalidad.
- Contar con documentación escrita, que tenga homogeneidad y consistencia suficiente para permitir al personal adquirir fácilmente los conocimientos para realizar eficazmente su trabajo.
- Capacitar al personal a adquirir fácilmente los conocimientos para realizar eficazmente su trabajo

2. ESTRUCTURA GENERAL

Esta Sección Administrativa del Manual se divide en tres secciones las cuales se describen a continuación:

2.1. Estructura de Control Interno

Contiene la definición de los elementos que componen la estructura de control interno (la cual se detalla en el literal B a continuación) y su relación aplicable a las actividades de la municipalidad.

2.2. Procedimientos Operativos

Esta sección contiene la descripción detallada de cada procedimiento, la que servirá de base para desarrollar las actividades operativas relacionadas con ingresos, desembolsos, presupuesto y compras de bienes y servicios. Como parte de cada procedimiento que incluyen también guías estandarizadas para el manejo de efectivo, adquisiciones de bienes y servicio y la administración de documento.

2.3. Procedimiento de Actualización

Describe el procedimiento, formularios y niveles de aprobación que se requieren para actualizar los Procedimientos Administrativos incluidos en presente Manual.

B. ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

La estructura de control interno para toda Municipalidad comprende elementos básicos identificados como los mecanismos y procedimientos de control. Estos elementos reducen el desperdicio y previenen la inadecuada administración de los recursos; asimismo, protegen los activos de la Municipalidad asegurando mayor control en la captación de ingresos y egresos que contribuyan a la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa a través del mejoramiento de los procedimientos administrativo, que coadyuvan al logro de los objetivos de la Municipalidad de Ceguaca.

1. Mecanismos de control

Los mecanismos de control lo constituyen diversos factores que influyen en la efectividad de los sistemas de control, estableciendo las condiciones en que el sistema debe operar, contribuyendo positivamente a la confiabilidad de la cúpula jerárquica. Para el fortalecimiento del ambiente de control, debe tomarse en cuenta un enfoque basado en controles clave eficaces y eficientes, denominados COSO, por lo cual en esta propuesta, es utilizada como referencia para la elaboración de la misma.

El mecanismo de control abarca: el enfoque hacia el control por parte de las distintas unidades de gestión administrativa; la organización interna de cada una de las unidades organizacionales y el marco para el control compuesto por la planificación, la supervisión y el seguimiento.

Las unidades organizacionales juegan un papel fundamental en el establecimiento de un ambiente apropiado, en el cual los sistemas de control puedan operar efectivamente. Con una dirección efectiva, un deseo genuino del nivel directivo de mantener sistemas efectivos y un estilo gerencial orientado hacia la planificación, la identificación y resolución oportuna de problemas potenciales, dan origen a la implementación de controles internos.

La organización interna de cada una de las direcciones organizacionales, debe establecer cómo se tomarán y comunicarán las principales decisiones, definiendo responsabilidades para la toma de las mismas y fijando límites de autoridad apoyándose en las políticas previamente establecidas para el efecto.

La habilidad de las unidades para planificar, supervisar y controlar la municipalidad de Ceguaca, depende de controles efectivos y confiables, los cuales por su naturaleza, comunican objetivos y promueven actitudes de control, midiendo los resultados reales y comparándolos con los objetivos fijados. Para un alcance efectivo, es necesario identificar el tipo de información y el nivel de detalle requerido que permita la toma de decisiones idónea y oportuna para el manejo de los factores críticos del éxito.

2. Los procedimientos de control

Los procedimientos de control comprenden las políticas, normas y procedimientos operacionales apegados a los mecanismos de control, definidos e incorporados a fin de asegurar en lo posible el adecuado proceso y registro de las operaciones de la municipalidad y la salvaguarda de los recursos requeridos para el desarrollo de las operaciones.

Los procedimientos de control deben tener como marco de referencia lo siguiente:

- Comparación de saldos de disponibilidades registradas con información externa (ejemplo: saldo de bancos con estado de cuenta).
- Comparación de saldos de existencias y/o activos fijos con los provenientes de recuentos físicos.
- Conciliación de saldos contables y registros auxiliares.
- Verificación de secuencias numéricas de las transacciones procesadas.
- Autorizaciones apropiadas de las transacciones y las actividades.
- Revisión y seguimiento de los informes de excepción, destacando transacciones y saldos anormales o resúmenes de transacciones procesadas.
- Segregación de funciones incompatibles (iniciar transacciones, registrar transacciones y custodiar activos).

La coordinación de los dos elementos anteriores de control y procedimientos de control, proporciona una estructura que permite mantener una seguridad razonable en cuanto a la absoluta protección de los activos contra pérdidas por utilización o disposición no autorizada de los mismos y proporciona la confianza de que se han utilizado registros contables apropiados para la preparación de los reportes financieros incluyendo el estado de rendición de cuentas.

C. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN



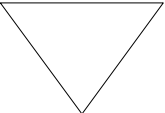
Dentro de cada proceso de negocios y flujo de transacción relacionado, la municipalidad debe implementar actividades de control para garantizar que las transacciones autorizadas sean registradas completa y exactamente. En conjunto, estos objetivos se conocen como objetivos del procesamiento de información, los cuales se resumen a continuación:

- **Integridad:** Todas las transacciones que ocurrieron son ingresadas y aceptadas para su procesamiento sólo una vez.
- **Exactitud:** Las transacciones son registradas por el monto correcto y en el período adecuado.
- **Validez:** Sólo se registran las transacciones autorizadas, comprobables y que realmente ocurrieron y están relacionadas con la organización.
- **Acceso restringido:** La información es protegida contra enmiendas no autorizadas, y el acceso a la información confidencial y activo físico está restringido al personal autorizado.

1. A continuación se presentan las operaciones más importantes que regulan las actividades administrativas de la municipalidad;

1. Ingresos
2. Desembolsos
3. Compra de bienes y servicios
4. Presupuesto

1.1 Simbología Utilizada en los diagramas de Flujo

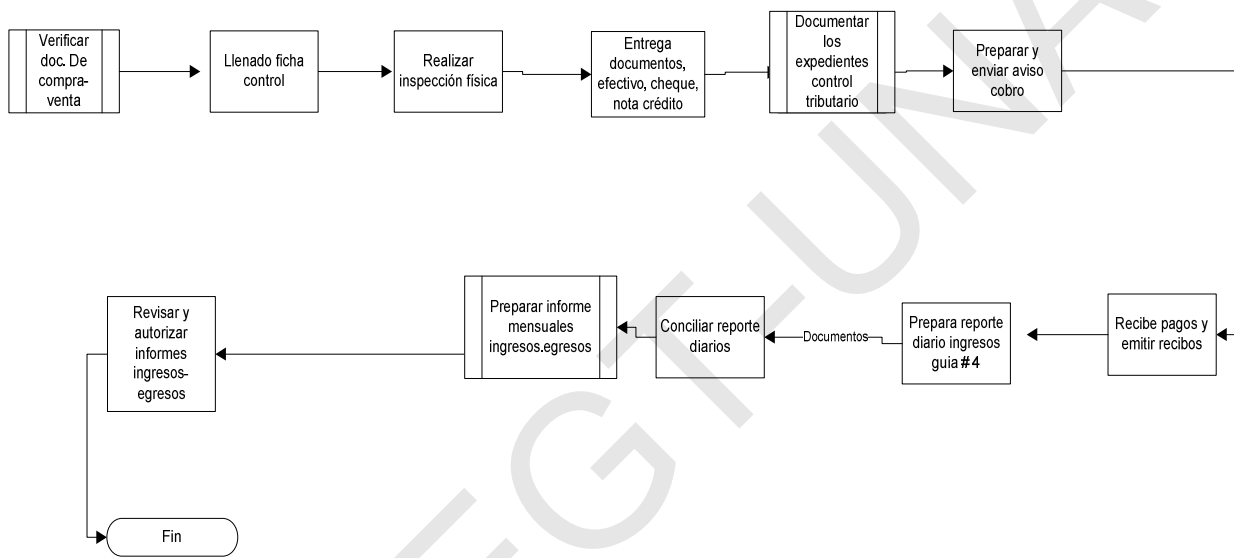
Símbolo	Término	Descripción
	Terminal	Su función es indicar donde inicia y donde finaliza un proceso.
	Proceso	Representa una función descriptiva de los pasos o actividades del proceso
	Proceso relacionado	Indica conexión con otro proceso, por lo cual se debe revisar otros documentos para iniciar este
	Documento	Representa una entrada o salida de procesos tales como: reportes, cartas memorándum.
	Decisión	Se utiliza cuando en una actividad de un proceso se tiene más de una alternativa de solución.
	Almacenamiento	Denota una condición de archivo permanente
	Conector	Se usa para conectar una actividad con otra dentro de una misma página.

Fuente: Elaboración propia

1. INGRESOS

Procedimiento operativo-Ingresos tributarios

Flujograma No. 1 Ingresos Tributarios-Impuestos de bienes inmuebles



Fuente: Elaboración propia

**Procedimientos de control de los ingresos tributarios con el objetivo de
procesamiento de .**

IMPUESTOS DE BIENES INMUEBLES

Actividades	Objetivo
Verificar documentos de compra-venta del bien inmueble	
Llenar la ficha de control de bienes inmuebles con toda la información pertinente.	
Realizar inspección física del bien inmueble.	
Identificar y reportar inconsistencias entre los documentos y la inspección física del bien inmueble.	Exactitud
Registrar los datos de la ficha de control de bienes en el libro auxiliar de control tributario.	Exactitud
Documentar adecuadamente los expedientes de control tributario.	
Preparar y enviar los avisos de cobro a los contribuyentes por concepto de bienes inmuebles.	Acceso restringido
Recibir los pagos de los contribuyentes y emitir los respectivos comprobantes de recibo, firmados y sellados por el responsable municipal.	Acceso restringido
Preparar el reporte diario de ingresos.	Integridad
Preparar el comprobante de depósito por el total de recaudaciones recibidas.	
Conciliar los reportes diarios de ingresos contra los documentos soporte y el efectivo recibido.	
Conciliar y reportar las diferencias, faltantes o sobrantes identificados durante la revisión y tomar las acciones correctivas	

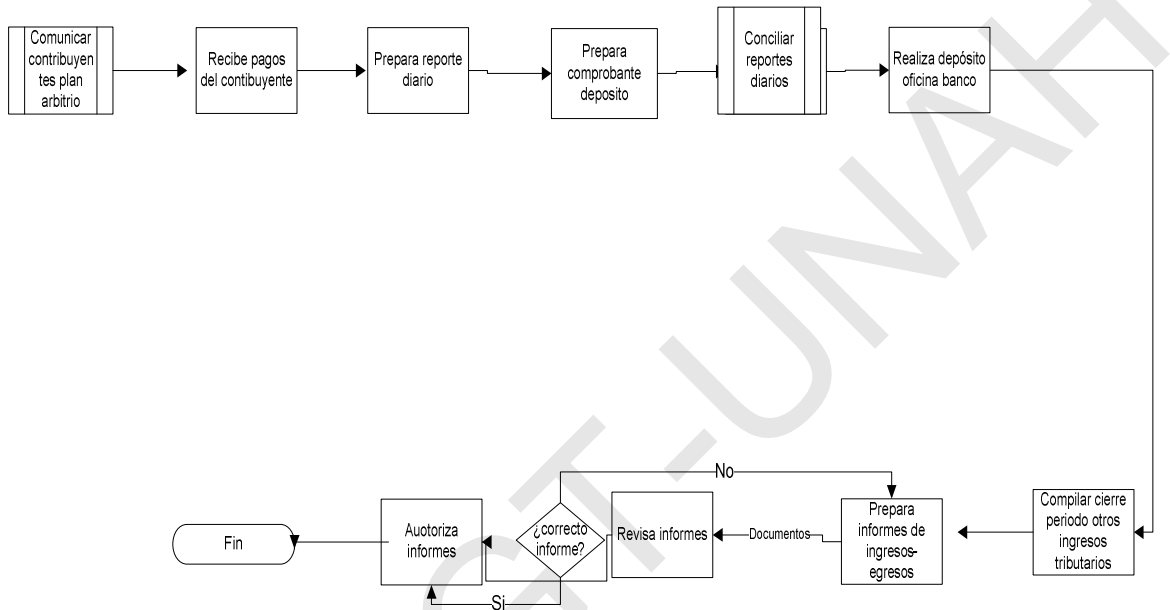
necesarias.	
Actividades	Objetivo
Realizar depósito en las oficinas del banco.	
Compilar al cierre del período, los ingresos percibidos por bienes inmuebles durante el período en base a los reportes diarios de ingresos.	Exactitud
Preparar los informes mensuales de ingresos y egresos.	
Revisar y autorizar los informes mensuales de ingresos y egresos.	Validez
Procedimientos de control de los ingresos tributarios con el objetivo de procesamiento.	Objetivo
IMPUESTOS DE BIENES INMUEBLES	
Actividades	
Verificar documentos de compra-venta del bien inmueble	
Llenar la ficha de control de bienes inmuebles con toda la información pertinente.	
Realizar inspección física del bien inmueble.	
Identificar y reportar inconsistencias entre los documentos y la inspección física del bien inmueble.	Exactitud
Registrar los datos de la ficha de control de bienes en el libro auxiliar de control tributario.	Exactitud
Documentar adecuadamente los expedientes de control tributario.	
Preparar y enviar los avisos de cobro a los contribuyentes por concepto de bienes inmuebles.	Acceso restringido

Recibir los pagos de los contribuyentes y emitir los respectivos comprobantes de recibo, firmados y sellados por el responsable municipal.	Acceso restringido
Preparar el reporte diario de ingresos.	Integridad
Preparar el comprobante de depósito por el total de recaudaciones recibidas.	
Conciliar los reportes diarios de ingresos contra los documentos soporte y el efectivo recibido.	
Conciliar y reportar las diferencias, faltantes o sobrantes identificados durante la revisión y tomar las acciones correctivas necesarias.	
Actividades	Objetivo
Realizar depósito en las oficinas del banco.	
Compilar al cierre del período, los ingresos percibidos por bienes inmuebles durante el período en base a los reportes diarios de ingresos.	Exactitud
Preparar los informes mensuales de ingresos y egresos.	
Revisar y autorizar los informes mensuales de ingresos y egresos.	Validez

Fuente: Elaboración propia

Flujograma No.2

Ingresos Tributarios-Impuestos municipales y otros ingresos



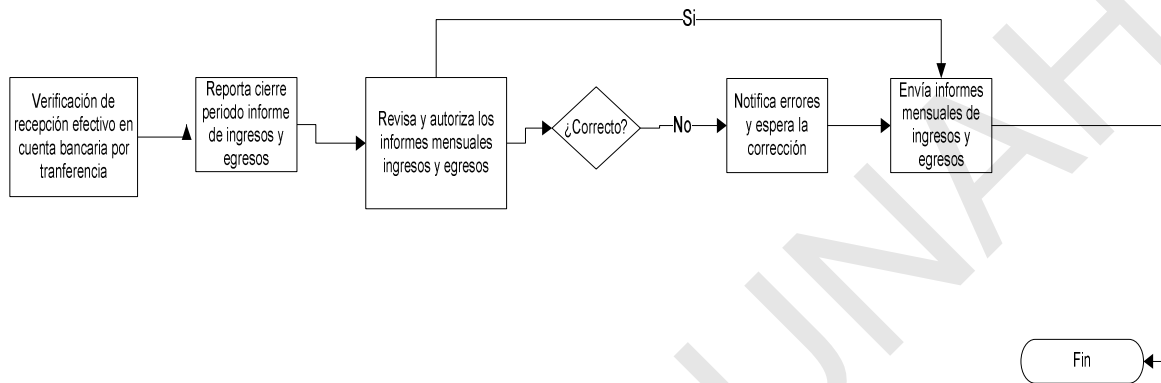
Fuente: Elaboración propia

Procedimientos de control de los ingresos tributarios con el objetivo de procesamiento.

Impuestos municipales y otros ingresos tributario

ACTIVIDADES	Objetivo
Comunicar a los contribuyentes a través del plan de arbitrios, las tasas por concepto de establecimientos comerciales, establecimientos de servicios, impuesto pecuario, extracción y explotación de recursos naturales, servicios municipales, derechos municipales.	
Recibir los pagos de los contribuyentes y emitir los respectivos comprobantes de recibo, firmados y sellados por el responsable municipal.	Acceso restringido
Preparar el reporte diario de ingresos.	Exactitud
Preparar el comprobante de depósito por el total de recaudaciones recibidas.	
Conciliar los reportes diarios de ingresos contra los documentos soporte y el efectivo recibido.	Integridad
Conciliar y reportar las diferencias, faltantes o sobrantes identificados durante la revisión y tomar las acciones correctivas necesarias.	Validez
Realizar depósito en las oficinas del banco.	Acceso restringido
Compilar al cierre del período, los ingresos percibidos por otros ingresos tributarios durante el período en base a los reportes diarios de ingresos.	Exactitud
Preparar los informes mensuales de ingresos y egresos.	
Revisar y autorizar los informes mensuales de ingresos y egresos.	Validez y acceso restringido

Flujograma No. 3 **Ingresos no tributarios -Transferencias del Gobierno Central y otros cooperantes**



Fuente: Elaboración propia

Procedimientos operativos- Ingresos no tributarios

Actividades	Objetivo
Verificar la recepción del efectivo en la cuenta bancaria de la Municipalidad por concepto de transferencia de fondos del Gobierno Central de conformidad con los acuerdos municipales y el gobierno central.	Integridad
Reportar al cierre del período en los informes de ingresos y egresos, las transferencias recibidas del Gobierno Central.	Exactitud
Revisar y autorizar los informes mensuales de ingresos y egresos.	Validez y acceso restringido
Enviar los informes mensuales de ingresos y egresos a las autoridades del gobierno central.	

Fuente: Elaboración propia

1.1 Procesamiento de riesgos y las guías a utilizar

Riesgos	Actividades de Control
¿Qué asegura que las transacciones de ingresos son reportadas por los montos correctos y en las cuentas presupuestarias correctas en los informes de rendición de cuentas?	Preparación y revisión de conciliaciones bancarias (Guía 1).
¿Qué asegura que las transacciones de ingresos son reportadas por los montos correctos y en las cuentas presupuestarias correctas en los informes de rendición de cuentas?	Preparación y revisión de conciliación por tipo de fondo y efectivo disponible (Guía 2).
¿Qué asegura que las transacciones de ingresos son reportadas por los montos correctos y en las cuentas presupuestarias correctas en los informes de rendición de cuentas?	Conciliación del Presupuesto con la ejecución real autorizado
¿Qué asegura que todas las transacciones de ingresos que ocurrieron durante el período son reportadas en los informes de rendición de cuentas?	Uso de talonarios de recibos en formatos pre-impresos y con numeración en orden correlativo.
¿Qué asegura que las transacciones de ingresos son reportadas por los montos correctos y en las cuentas presupuestarias correctas en los informes de rendición de cuentas?	Conciliación de recaudaciones tributarias con los informes mensuales de ingresos (Guía 4 y Guía 5)

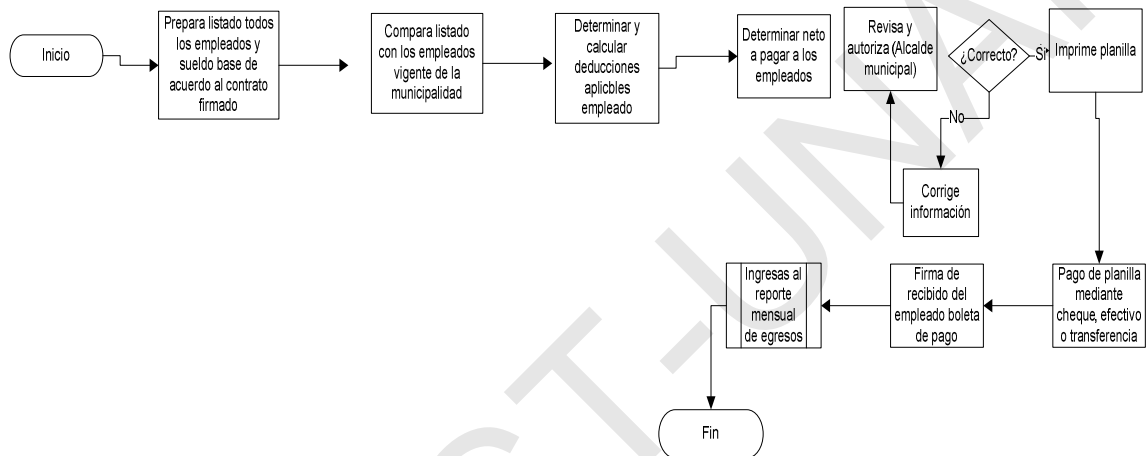
Fuente: Elaboración propia

2. Desembolsos

Procedimiento operativo para desembolsos.

Flujograma No. 4

Desembolso-Planilla



Fuente: Elaboración propia

Procedimiento operativo de desembolso**Desembolso**

Actividades	Objetivo.
De acuerdo a la frecuencia del pago de planillas de la municipalidad (semanal, quincenal, etc.), se debe preparar la planillas con el listado de todos los empleados, y su sueldo base de acuerdo al contrato firmado.	Acceso restringido
Se debe comparar este listado con los empleados vigentes en la municipalidad.	Integridad
Se deben determinar y calcular las deducciones aplicables a los empleados.	Exactitud
Se determinar el neto a pagar por concepto de planilla de empleados.	
Esta planilla debe ser revisada y autorizada por el alcalde municipal.	Validez y acceso restringido
Una vez autorizada se procede al pago de la misma. Mediante los mecanismos de pago establecidos (cheque, efectivo, transferencia, etc.).	Acceso restringido
Los empleados deben firmar de recibido conforme en una boleta de pago, en donde se le indica el sueldo base, las deducciones y el neto a pagar.	
Estas boletas de pago deben ser archivadas.	
La planilla debe ser registrada contablemente, de acuerdo a las cuentas establecidas.	Exactitud
Se debe incluir en el reporte mensual de egresos.	

Fuente: Elaboración propia

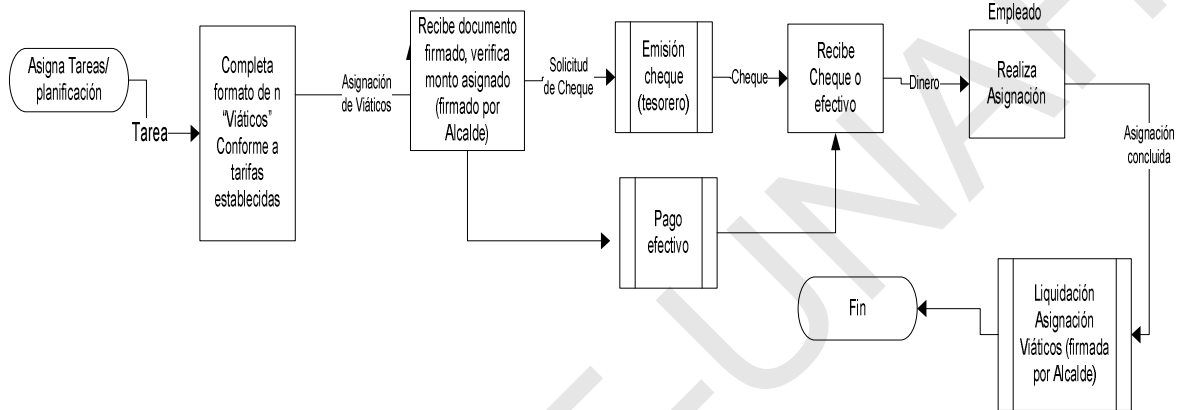
Procedimiento operativo de desembolso con el objetivo de procesamiento**Desembolso**

Actividades	Objetivo.
De acuerdo a la frecuencia del pago de planillas de la municipalidad (semanal, quincenal, etc.), se debe preparar la planillas con el listado de todos los empleados, y su sueldo base de acuerdo al contrato firmado.	Acceso restringido
Se debe comparar este listado con los empleados vigentes en la municipalidad.	Integridad
Se deben determinar y calcular las deducciones aplicables a los empleados.	Exactitud
Se determinar el neto a pagar por concepto de planilla de empleados.	
Esta planilla debe ser revisada y autorizada por el alcalde municipal.	Validez y acceso restringido
Una vez autorizada se procede al pago de la misma. Mediante los mecanismos de pago establecidos (cheque, efectivo, transferencia, etc.).	Acceso restringido
Los empleados deben firmar de recibido conforme en una boleta de pago, en donde se le indica el sueldo base, las deducciones y el neto a pagar.	
Estas boletas de pago deben ser archivadas.	
La planilla debe ser registrada contablemente, de acuerdo a las cuentas establecidas.	Exactitud
Se debe incluir en el reporte mensual de egresos.	

Fuente: Elaboración propia

Flujograma No. 5

Desembolso-viáticos



Fuente: Elaboración propia

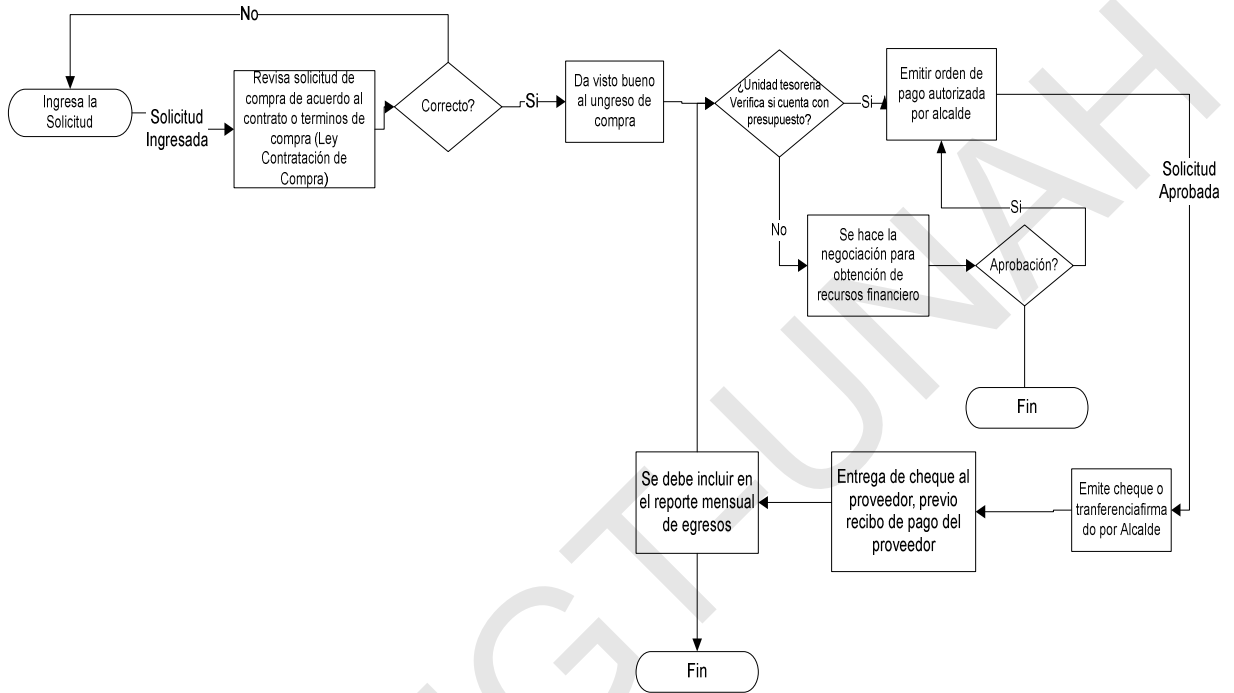
Viáticos con el objetivo de Procesamiento de Control

Actividades	Objetivo
Se determina la necesidad de realizar un viaje por asuntos de la corporación municipal.	
El empleado debe solicitar el anticipo de viáticos conforme a las tarifas establecidas.	Integridad
Esta solicitud debe ser firmada por el alcalde municipal.	Validez
Una vez firmada la solicitud debe presentársela al tesorero para la emisión del respectivo cheque o efectivo.	Acceso restringido
Después de realizar el viaje, el empleado municipal debe liquidar los viáticos otorgados con la respectiva documentación de soporte (facturas, recibos, etc.).	
Esta liquidación debe ser firmada por el alcalde municipal.	Validez
El empleado debe reportar la liquidación al tesorero para recibir el efectivo sobrante o para reembolsarle cualquier gasto adicional realizado por el empleado.	Acceso restringido
Se debe contabilizar tanto el anticipo como una cuenta por cobrar al empleado y se debe reversar una vez presentada la liquidación a las cuentas correspondientes.	Exactitud
La documentación debe ser archivada adecuadamente.	
Se debe incluir en el reporte mensual de egresos.	

Fuente: Elaboración propia

Flujograma No. 6

Desembolso-compra de bienes y servicios



Fuente: Elaboración propia

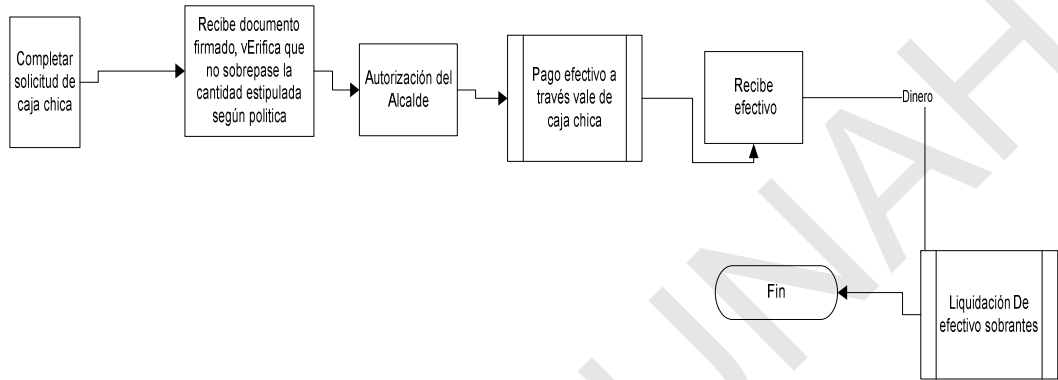
Pago por Compra de Bienes y Servicios

Actividades	Objetivo
Se revisa que la compra del bien o servicio contenga todos los documentos de soporte necesarios de acuerdo al contrato o términos de la compra (factura, recibos, autorizaciones, etc.)	Integridad y exactitud
Se cotejan todos los documentos para asegurar que son consistentes entre sí.	Exactitud
El tesorero verifica que existan fondos disponibles en el banco para realizar el pago.	Verifica
Se emite la orden de pago autorizada por el alcalde municipal.	Validez
Emite el cheque o transferencia, este es firmado por el alcalde municipal.	Validez y acceso restringido
Se entrega el cheque o se informa sobre la transferencia al proveedor, el cual presenta un recibo de pago por el mismo valor.	Acceso restringido
Se archivan los documentos con el cheque pagado o con el documento de la transferencia.	Documentación
Se procede al registro correspondiente conforme a las cuentas municipales.	Acceso restringido
Se debe incluir en el reporte mensual de egresos.	

Fuente: Elaboración propia

Flujograma No. 7

Desembolso- caja chica



Fuente: Elaboración propia

Caja Chica con el Objetivo de Procesamiento

Actividades	Objetivo
El monto máximo a pagar con fondos de caja chica no debe sobrepasar la cantidad de Lps. XXX (a definirse por el alcalde municipal), por factura o recibo, cuando sea mayor se debe realizar a través del sistema de pagos por cheques.	Validez
La persona autorizada para aprobar los comprobantes de gastos será el alcalde municipal y el tesorero.	Validez y acceso restringido
Cada pago que se efectúe en concepto de compra de bienes y/o servicios deberá soportarse a través de un vale de caja chica.	Exactitud
Se debe adjuntar la factura o recibo original a nombre de la Alcaldía Municipal.	Integridad
Se procede al registro correspondiente conforme a las cuentas municipales.	Acceso restringido
Se debe incluir en el reporte mensual de egresos.	

Fuente: Elaboración propia

2.1 Procesamiento de riesgos y las guías a utilizar

Riesgos	Actividades de Control
¿Que asegura que los pagos son registrados adecuadamente (monto, cuenta, período)	Verificación de desembolsos (Guía 7)
¿Que asegura que no se pague por transacciones no autorizadas?	Autorización de gastos de viaje, pagos por caja chica, autorización de Orden de Pago (Guía 8 y 10)
¿Qué asegura que las planillas municipales no incluyan empleados inactivos	Se debe comparar este listado con los empleados vigentes en la municipalidad.
¿Que asegura que las planillas no se procesen con errores?	Esta planilla debe ser revisada y autorizada por el alcalde municipal.
¿Qué asegura que los empleados que no utilicen la totalidad de los viáticos, <u> </u> realicen el reintegro correspondiente?	La liquidación debe ser firmada por el alcalde municipal.
¿Qué asegura que se esté pagando por bienes y servicios no recibidos?	Se revisa que la compra del bien o servicio contenga todos los documentos de soporte necesarios de acuerdo al contrato o términos de la compra (factura, recibos, autorizaciones, y otros.)
¿Qué asegura que los desembolsos por caja chica no estén autorizados?	Las personas autorizadas para aprobar los comprobantes de gastos serán el alcalde municipal o el tesorero únicamente.

Fuente: Elaboración propia

3. Presupuesto

3.1.1 Procedimiento operativo del presupuesto

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de las organizaciones. El control presupuestario es el proceso de analizar lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros e investigar las desviaciones. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de las organizaciones.

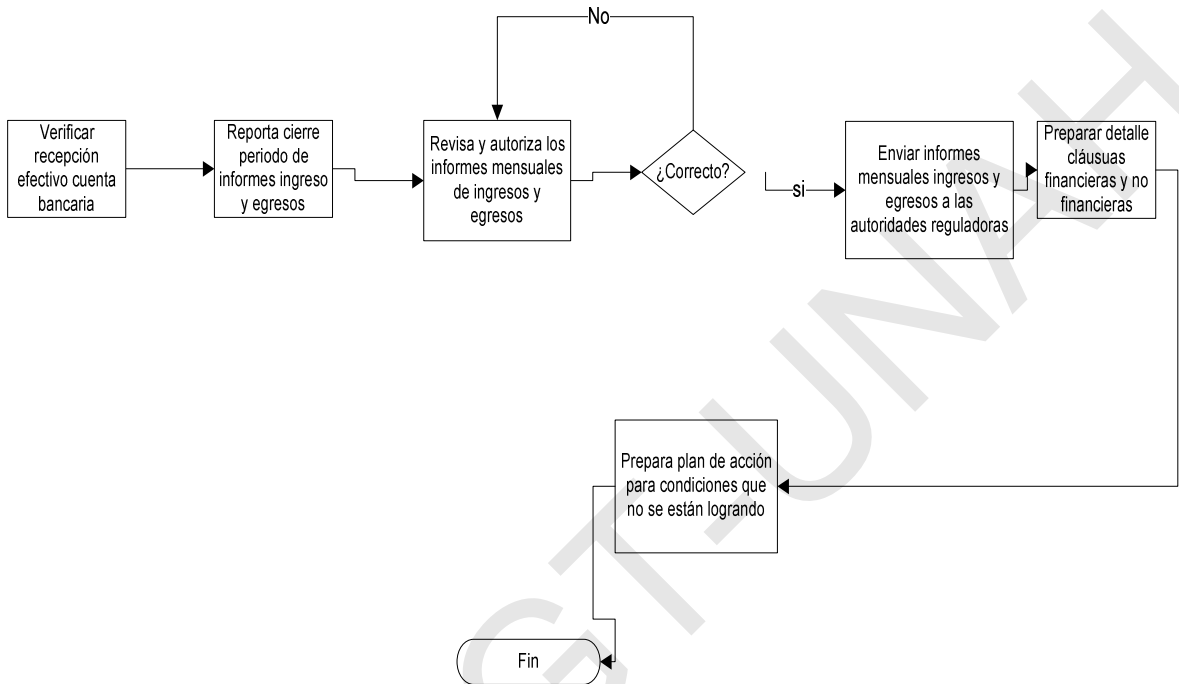
Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la municipalidad. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la municipalidad en límites razonables. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la municipalidad.

Inclusive, las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

Asimismo, sirven para controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la municipalidad para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Flujograma No. 8

Presupuesto



Fuente: Elaboración propia

**Procesos de Control el Manejo de Ingresos y Egresos de la Municipalidad con el
Objetivo de Procesamiento
Presupuesto**

Actividades	Objetivo
Verificar la recepción del efectivo en la cuenta bancaria de la Municipalidad por concepto de transferencia de fondos de otros cooperantes, de acuerdo con el convenio firmado.	Integridad
Reportar al cierre del período en los informes de ingresos y egresos, las transferencias recibidas de otros cooperantes.	Exactitud
Revisar y autorizar los informes mensuales de ingresos y egresos.	Validez
Enviar los informes mensuales de ingresos y egresos a las autoridades reguladoras correspondientes.	
Preparar un detalle de las cláusulas financieras y no financieras establecidas en las condiciones del préstamo, las cuales la municipalidad debe velar por su cumplimiento.	
Preparar un Plan de Acción para aquellas condiciones que la municipalidad no está logrando cumplir	

Fuente: Elaboración propia

**Procesos de Control el Manejo de Ingresos y Egresos de la Municipalidad con el
Objetivo de Procesamiento
Presupuesto**

Actividades	Objetivo
Verificar la recepción del efectivo en la cuenta bancaria de la Municipalidad por concepto de transferencia de fondos de otros cooperantes, de acuerdo con el convenio firmado.	Integridad
Reportar al cierre del período en los informes de ingresos y egresos, las transferencias recibidas de otros cooperantes.	Exactitud
Revisar y autorizar los informes mensuales de ingresos y egresos.	Validez y acceso restringido
Enviar los informes mensuales de ingresos y egresos a las autoridades reguladoras correspondientes.	
Preparar un detalle de las cláusulas financieras y no financieras establecidas en las condiciones del préstamo, las cuales la municipalidad debe velar por su cumplimiento.	
Preparar un Plan de Acción para aquellas condiciones que la municipalidad no está logrando cumplir	

Fuente: Elaboración propia

4. Adquisiciones de Bienes y Servicios.

La municipalidad debe apegarse a la ley de Contratación del Estado para realizar contrataciones de obras y compra de bienes y servicios:

Se deben seguir los procedimientos que establece la Ley de Contratación del Estado para las siguientes modalidades:

Tipo de Compra	Monto en Lps.	Modalidad Requerida
Bienes y Servicios.	0 - 53,000	Dos cotizaciones
	53,000 - 180,000	Tres cotizaciones
	180,000 - 450,000	Licitación privada
	450,000 en adelante	Licitación pública
Obras	0 - 900,000	Tres cotizaciones
	900,000 - 1,800,000	Licitación privada
	1,800.000 en adelante	Licitación pública
Consultorías	0 - 53,000	Dos cotizaciones
	53,000 - 180,000	Tres cotizaciones
	180,000 - 450,000	Concurso privado
	450,000 en adelante	Concurso público

Fuente: Ley de Contratación del Estado de Honduras

Los procedimientos que se deben seguir para cada una de estas modalidades se encuentran detallados en la Ley de Contratación de Estado y su Reglamento. Con el fin de fortalecer estos procedimientos se han desarrollado guías como: Determinación de Procesos de Adquisición, solicitud de cotización, análisis de cotización, Comprobante de Entrega de Bienes y Servicios y Fichas de Control.

4.1 Riesgos y guías a utilizar

Riesgos	Actividades de Control
¿Qué asegura que las transacciones de ingresos son reportadas por los montos correctos y en las cuentas presupuestarias correctas en los informes de rendición de cuentas?	La preparación y revisión de conciliaciones bancarias (Guía 4).
¿Qué asegura que las transacciones de ingresos son reportadas por los montos correctos y en las cuentas presupuestarias correctas en los informes de rendición de cuentas?	La preparación y revisión de conciliación por tipo de fondo y efectivo disponible (Guía 5).
¿Qué asegura que las transacciones de ingresos son reportadas por los montos correctos y en las cuentas presupuestarias correctas en los informes de rendición de cuentas?	Al conciliar el Presupuesto con la ejecución real autorizado (Guía 6)

Fuente: Elaboración propia

D. ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Algunos manuales requieren de cambios futuros acorde a cambios en las políticas y procedimientos dictadas por entes reguladores o por mejores prácticas, en las actividades desarrolladas por la municipalidad, es posible que se necesite actualizar

o se tenga necesidad de modificar dicho manual, por lo tanto es fundamental que tales cambios sean adecuadamente documentados para mantener eficiencia en los procesos operativos y sean del conocimiento y su respectiva actualización dirigida a los miembros de la Municipalidad .

Estos cambios deben ser socializados y aprobados por la municipalidad y deben llevar al mejoramiento de los procesos administrativos de la según los objetivos planteados por la corporación.

E. DESCRIPCIÓN DE GUIAS DE APOYO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Se detallan las distintas guías de apoyo a la gestión administrativa, ya que se observó en la mayor parte de los casos llevan controles de manera manual, utilizando muchas veces máquina de escribir a pesar de tener equipo de cómputo.

La Municipalidad realiza algunas actividades de manera manual como son la captación de ingresos los cuales se llevan en un libro de manera escrita, en cuanto a la liquidación que tienen que realizar para la Secretaría del Interior y Población las elabora una persona ajena a la Municipalidad.

Los registros diarios contables son registran de forma manual. No se ha implementado la utilización de caja chica y debido a esto hay muchos problemas de pago de gastos recurrentes ya que las sucursales bancarias se encuentran retiradas del lugar.

Debido a la falta de formatos de control, la Municipalidad no práctica de forma periódica las conciliaciones bancarias. Se pudo evidenciar que no hay un buen conocimiento de la Ley de Contratación del Estado por la mayoría de los empleados.

Las siguientes guías pertenecen al Manual de Procedimientos Administrativos de la Municipalidad de Ceguaca, para el apoyo a las deficiencias antes mencionadas y las mismas se encuentran de manera electrónica en un CD, con el fin de mantener la funcionalidad de los formatos:

Administración de Efectivo

- Guía No.1 - Conciliación Bancaria
- Guía No.2 - Conciliación del Efectivo Disponible
- Guía No.3 - Estado de Ingresos y Egresos
- Guía No.4 – Reporte Diario de Ingresos
- Guía No.5 - Detalle de Antigüedad de Saldos por Ingresos Municipales
- Guía No.6 - Detalle de Futuros Desembolsos
- Guía No.7 - Verificación de Desembolsos
- Guía No.8- Autorización para Gastos de Viaje
- Guía No.9 - Liquidación de Viáticos
- Guía No.10 - Vale de Caja Chica

Procedimientos de Adquisiciones y Contrataciones

- Guía No.11 - Solicitud de Cotización
- Guía No.12 - Análisis de Cotizaciones
- Guía No.13 - Determinación del Proceso de Adquisición
- Guía 14 – Comprobante de entrega de bienes y servicios
- Guía 15 – Ficha de control de proyectos.

Guía No.1

CONCILIACION BANCARIA

Municipalidad: _____

Nombre del Banco: _____

Tipo de cuenta Moneda

Corriente Nacional

De Ahorros Extranjera

Número de la cuenta _____

Fecha de corte en la que se efectúa la conciliación _____

Saldo según libros L. -

Menos: Cheques girados y entregados pero pendientes de cobro ante la entidad bancaria

Beneficiario	No. Cheque	Fecha en que se giró (según contabilidad)	Valor

L. -

Mas: Notas crédito bancarias que figuran en los extractos aumentando el saldo en extracto pero que todavía se hallan pendientes de registrar en la contabilidad

Concepto	Fecha en que apareció en el extracto	Valor

L. -

Menos: Notas débito bancarias que figuran en los extractos disminuyendo el saldo en extracto pero que todavía se hallan pendientes de registrar en la contabilidad

Concepto	Fecha en que apareció en el extracto	Valor

L. -

Total Saldo según Estado de Cuenta L. -

Preparado por [Nombre y Firma] Revisado por [Nombre y Firma]

Fuente: Elaboración propia

Guía No.2		
CONCILIACION DEL EFECTIVO DISPONIBLE		
MUNICIPALIDAD	_____	
PROYECTO	_____	
FINANCIAMIENTO	_____	
FECHA	_____	
TASA DE CAMBIO	_____	
Descripción:	Lempiras	Otras monedas
Efectivo según reporte financiero		-
Efectivo disponible en bancos: DETALLAR BANCOS Y SALDOS	-	-
Efectivo disponible en caja chica	-	-
Efectivo en proyecto	-	-
Diferencia	-	-

Fuente: Elaboración propia

Guía No.3				
ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS DE FONDOS DE PROYECTOS XX				
MUNICIPALIDAD				
PROYECTO				
FINANCIAMIENTO				
PERIODO				
Concepto	Informe	Acumulado a la Fecha (Lps)	Presupuesto (Lps)	Diferencia
Ingresos				
Tranferencia Poryecto XX		-	-	-
Otros ingresos		-	-	-
Total ingresos		-	-	-
Egresos				
PROGRAMAS:		-	-	-
A:				
B:				
C:		-	-	-
TOTAL		-	-	-
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> Firma de elaborado Fecha </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> Firma de aprobado Fecha </div>				

Fuente: Elaboración propia

Código Cuenta Presupuestaria				Descripción	Monto Recaudado a la Fecha	Acumulado a la fecha
Grupo	Sub-Grupo	Renglón	Sub-Renglón			
X	X	X	X	Impuesto sobre Bienes Inmuebles Rurales		
				Impuesto Personal Municipal		
				Impuesto A Establecimientos Industriales		
				Impuesto A Establecimientos Comerciales		
				Impuestos Establecimientos De Servicios		
				Impuesto Pecuário		
				Impuesto sobre Extracción y Explotación Recursos		
				Servicios Municipales		
				Derechos Municipales		
				Multas y Recargos		
				Recargos		
				Recuperación por Cobro de Impuestos		
				Recuperación de Servicios Municipales		
				Renta de Propiedades		
				Total		
				Monto a depositar al banco		
Corte de Formas				Diferencia		
Recibo Inicial						
Recibo Final						
Elaborado por:				Revisado por:		

Fuente: Elaboración propia

Guía No.5

DETALLE DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS POR INGRESOS MUNICIPALES

MUNICIPALIDAD _____

DEPARTAMENTO DE _____

Tipo de Ingreso	1 Ingresos Corrientes
	11 Ingresos Tributarios

Código	Tipo de ingreso	Contribuyente	Último Pago		Saldos corrientes				Atrasado		Total a Pagar
			Fecha	Cantidad	0-30	31-60	61-90	91-119	120-150	150+	
110	Impuesto sobre Bienes Inmuebles										
110	Impuesto sobre Bienes Inmuebles			L. -							
110	Impuesto sobre Bienes Inmuebles			L. -							
110	Impuesto sobre Bienes Inmuebles			L. -							
110	Impuesto sobre Bienes Inmuebles			L. -							
110	Impuesto sobre Bienes Inmuebles			L. -							
110	Impuesto sobre Bienes Inmuebles			L. -							
110	Impuesto sobre Bienes Inmuebles			L. -							
110	Impuesto sobre Bienes Inmuebles			L. -							
110	Impuesto sobre Bienes Inmuebles			L. -							
110	Impuesto sobre Bienes Inmuebles			L. -							
Totales											

Nota: Basado en el artículo 10 del Plan de arbitrios, el impuesto sobre bienes inmuebles se cancelará en el mes de agosto de cada año, aplicándose en caso de mora, el pago de un interés anual, igual a la tasa que los bancos utilizan en sus operaciones comerciales activas, más un recargo del dos por ciento (2%) anual calculado sobre saldos.

Fuente: Plan de Arbitrio de la Alcaldía de Ceguaca

Guía No.6						
INGRESO DE COMPROMISO DE PAGO						
MUNICIPALIDAD		[Nombre de la Municipalidad]				
FECHA DE CORTE		_____				
Nombre del Proveedor	Fecha Vencimiento de Factura	Monto de la Factura	Vencimiento de Facturas a			Observaciones
			0-30 días	31-60 días	61+ días	
Totales						
Elaborado por [Nombre y Firma]		Revisado por: [Nombre y Firma]				

Fuente: Elaboración propia

Guía No.7

VERIFICACIÓN DE DESEMBOLSOS

MUNICIPALIDAD _____

DEPARTAMENTO _____

PROYECTO _____

COMPONENTE _____

Documentos de soporte	Cumple
1. Orden de compra firmada (exenta de ISV)	
2. Factura del proveedor	
3. Comprobante de entrega de materiales	
4. Orden de pago firmada	
5. Recibo de pago del proveedor	
6. Pago para contratos de obras públicas y consultorías (ver abajo)	
7. Aplicación de garantías	

Para Contratos de Obras Públicas y Consultorías

ARTICULO 73.-Pago de las obras. El precio se pagará de acuerdo con las cantidades de obra ejecutada, sin perjuicio de la entrega de un anticipo de conformidad con la Ley, cuando así se hubiere convenido; podrá pagarse también el valor de los materiales almacenados para ser usados en la obra, si así se estipulare en los documentos de licitación previas las comprobaciones correspondientes.

El pago podrá pactarse en base a cantidades de obra y precios unitarios fijos, precio global o precio alzado, costo más honorarios fijos u otras formas de pago. Cuando se requiera financiamiento del Contratista, el contrato dispondrá las modalidades especiales de pago.

Para Contratos de Suministro

ARTICULO 91.-Pagos. El pago del precio podrá realizarse de una sola vez o mediante pagos parciales, de acuerdo con lo que se pacte en el contrato.

Garantías

ARTICULO 105.-Garantía por anticipo de fondos. Cuando se pacte un anticipo de fondos al Contratista la cuantía será no mayor del veinte por ciento (20%), éste último deberá constituir una garantía equivalente al cien por ciento (100%) de su monto. El anticipo será deducido mediante retenciones a partir del pago de la primera estimación de obra ejecutada, en la misma proporción en que fue otorgado. En la última estimación se deducirá el saldo pendiente de dicho anticipo. La vigencia de esta garantía será por el mismo plazo del contrato y concluirá con el reintegro total del anticipo.

ARTICULO 106.-Garantía en los contratos de consultoría. En los contratos de consultoría la garantía de cumplimiento se constituirá mediante retenciones equivalentes al diez por ciento (10%) de cada pago parcial por concepto de los honorarios. En los contratos para el diseño o supervisión de obras también será exigible una garantía equivalente al quince por ciento (15%) de honorarios con exclusión de costos.

Fuente: Ley de Contratación del Estado

Guía No.8

AUTORIZACION PARA GASTOS DE VIAJE

MUNICIPALIDAD _____

DEPARTAMENTO _____

NUMERO _____

PROYECTO _____

COMPONENTE _____

Datos Generales

Nombre de la persona: _____

Viaje a: _____

Motivo del Viaje: _____

Permanencia: De _____ A _____

Estimación de Gastos Lps. _____

Detalle	Km	Tarifa aprobada	Días	Total
Viaticos: Desayuno				
Almuerzo				
Cena				
Hotel				
Transporte				
Combustible				
Otros				
Total cheque a emitir				

_____ Solicitado por _____ Autorizado por _____

Notas:

- 1) La tarifa diaria de viaticos por desayuno, almuerzo y cena será según política de viaticos.
- 2) Para liquidar los gastos el solicitante deberá presentar las facturas y/o comprobantes.

Fecha de solicitud: _____

Fuente: Elaboración propia

Guía No.9

LIQUIDACION DE VIATICOS

MUNICIPALIDAD _____

DEPARTAMENTO _____

INFORMACIÓN DEL EMPLEADO:

Nombre: _____

Unidad _____ Fecha Sábado, 05 de Noviembre de 2011

Fecha	Descripción del Gasto	Viaticos	Hotel	Transporte	Combustible	Otros	Total
							-
							-
							-
							-
		60.00	90.00	80.00	70.00	900.00	1,200.00
							-
							-
							-
							-
							-
							-
							-
							-
							-
							-
							-
							-
							-
Total Gasto		60.00	90.00	80.00	70.00	900.00	1,200.00
Según adelanto de viaticos		70.00	80.00	50.00	40.00	-	240.00
Saldo A Favor Municipalidad							-
Saldo A Favor empleado							960.00
Detalle de Adelantos de Viáticos							
Detalle de Recibido		Monto	# de Anticipo				

Aprobado por _____ Firma de Empleado _____

NOTA

Fuente: Elaboración propia

Guía No.10

VALE DE CAJA CHICA

MUNICIPALIDAD _____

DEPARTAMENTO _____

Fecha _____ Unidad _____

Total Requerido _____ Requerido por _____

Descripción del Gasto	Detalle	Cantidad

Firma y sello del Alcalde _____ Firma y sello del Tesorero _____

Fuente: Elaboración propia

GUIA No. 11		SOLICITUD DE COTIZACION			
[Nombre de la Municipalidad]	Cotización N. _____				
	Fecha _____				
[Dirección]	Fecha de Expiración [fecha]				
Teléfono Fax					
Para	[Nombre del Contacto]				
	[Nombre de la Empresa]				
	[Dirección]				
NOMBRE DEL VENDEDOR	PROYECTO	TERMINOS DE PAGO			
CANTIDAD	CODIGO DE ARTICULO#	Descripción	PRECIO UNITARIO	DESCUENTO	Total
			Total Descuento		
			Subtotal		
			IMPUESTO S/V		
			Total		
Cotización preparada por: _____					

Fuente: Elaboración propia

Guía No.12				
ANALISIS DE COTIZACIONES				
MUNICIPALIDAD _____				
FECHA _____				
Solicitud de Cotización No. _____				
Factores	Ponderación	[Proveedor] Puntaje	[Proveedor] Puntaje	[Proveedor] Puntaje
Precio	30			
Calidad	20			
Cantidad en Stock	20			
Condiciones de Pago	10			
Tiempo de Entrega	20			
Total Porcentaje	100	0.00	0.00	0.00
Comentarios de Selección:				
_____ Nombre y firma analizado por			_____ Autorizado por	

Fuente: Elaboración propia

Guía No.13

DETERMINACION DEL PROCESO DE ADQUISICION

MUNICIPALIDAD _____

DEPARTAMENTO _____

FECHA _____

CODIGO DEL COMPONENTE _____

COMPONENTE DEL PROYECTO _____

Nombre de la Proyecto	Monto Total del Proyecto	Tipo de Compra	Procedimiento de Compra a seguir según LCE

Preparado por _____ Revisado y Autorizado por _____

Notas:
 Las Disposiciones Generales del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República (Artículo 39) vigente al que hace referencia la Ley de Contratación del Estado establece:

Tipo de Compra	Monto	Modalidad Requerida
Bienes y servicios	0 – 53,000	Dos cotizaciones
	53,000 – 180,000	Tres cotizaciones
	170,000 – 425,000	Licitación privada
	425,000 – Adelante	Licitación pública
Obras	0 – 900,000	Tres cotizaciones (<85K, no garantía)
	900,000 – 1,800,000	Licitación privada – precalificación
	1,800,000 - Adelante	Licitación pública – precalificación
Consultorías	0 – 900,000	Tres cotizaciones
	900,000 – 1,800,000	Concurso privado – precalificación
	1,800,000 - Adelante	Concurso público – precalificación

Fuente: Ley de Contratación del Estado de Honduras

Guía No.15

FICHA DE CONTROL DE PROYECTOS

MUNICIPALIDAD _____

PROYECTO _____

PROGRAMA _____

ACTIVIDAD _____

Grupo _____ Subgrupo _____ Objeto _____

Datos Generales del Proyecto

Fecha de inicio _____ Fecha de Finalización _____

Objetivo de la Obra _____

Presupuesto General de la Obra Financiado por _____

Codigos		Orden de Pago		Descripción	Valor Orden de Pago	Modificaciones Aprobadas		Saldo
Proyecto	Fondo	Fecha	Número			Ampliaciones	Disminuciones	

Fuente: Elaboración propia

3. RAZON COSTO-BENEFICIO

A continuación se presenta un análisis de la razón costo beneficio de la Municipalidad, se espera que a corto plazo una vez implementada la Propuesta, se comience a obtener los objetivos trazados, según el siguiente análisis;

Ingreso y Gastos Municipalidad de Ceguaca Enero a Diciembre 2013				
	Presupuesto año anterior	Presupuesto enero a dic 2012	Estimación 2013	Aprobación Corporación Municipal
INGRESOS TOTALES	3,811,100	2,574,653	4,679,819	4,679,819
INGRESOS CORRIENTES	438,625	237,260	478,412	478,412
INGRESOS TRIBUTARIOS	365,244	212,835	403,964	403,964
IMPUESTO SOBRE BIENES INMUEBLES	63,600	16,748	66,000	66,000
IMPUESTO PERSONAL	8,400	7,303	10,000	10,000
IMPUESTO A ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES	41,440	34,152	56,124	56,124
IMPUESTO A ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES	32,084	11,871	34,324	34,324
IMPUESTO A ESTABLECIMIENTOS DE SERVICIOS	14,080	10,144	22,400	19,071
IMPUESTO PECUARIO	200	1,572	2,200	2,200
IMPUESTO S/EXTRAC. Y EXPLOTAC. DE REC/NA TUR.	4,800	3,790	4,800	6,400
TASAS POR SERVICIOS MUNICIPALES	73,000	37,208	83,000	83,000
DERECHOS MUNICIPALES	119,640	90,047	130,040	135,000
INGRESOS NO TRIBUTARIOS	73,381	24,425	73,480	74,448
MULTAS	2,880	924	4,880	4,880
RECARGOS	8,800	1,098	8,800	8,800
RECUP. POR COBRO DE IMPUEST. Y DER. EN MORA.	4,000	30,000	35,000	35,000
RECUP. POR COBRO DE SERVICIOS MUNICIPALES	22,000	11,720	44,800	44,800
RENTA DE PROPIEDADES	3,200	1,440	3,200	3,200
INTERESES (Art. 109 Ley de Municipalidades)	800	-	800	800
INGRESOS DE CAPITAL	953,197	797,913	1,214,198	1,210,000
VENTA DE BIENES INMUEBLES	19,200	10,154	19,200	19,200
TRANSFERENCIAS	1,562,529	1,034,049	1,984,197	1,984,197
GASTOS TOTALES	1,241,999	1,366,199	1,502,819	1,653,101
Servicios personales	665,325	731,858	805,043	885,548
Servicios no personales	180,000	198,000	217,800	239,580
Materiales y suministros	120,000	132,000	145,200	159,720
Costos por intereses sobre prestamos	80,591	88,650	97,515	107,267
Otros gastos por Intereses (bonos)	20,333	22,366	24,603	27,063
Transferencias corrientes	60,250	66,275	72,903	80,193
Costos de amortización (que no se haya provisionado anterior)	35,500	39,050	42,955	47,251
Costos de depreciación	80,000	88,000	96,800	106,480
RESULTADO DEL EJERCICIO(SUPERÁVIT O DÉFICIT)	L. 2,569,101	L. 1,208,454	L. 3,177,000	L. 3,026,718

Fuente: Asociación de Municipios de Honduras (AMHON)

Gastos de la Implementación de la Propuesta	
Total gastos (honorarios+gastos de viaje)	L. 21,600
Honorarios profesionales (tiempo de capacitación 3 días)	12,000
Gastos de viaje	9,600
<i>Combustible</i>	1,000
<i>Alquiler Vehículo</i>	3,000
<i>Alojamiento</i>	2,800
<i>Alimentación</i>	2,000
Reproducción Materiales	500
Comunicaciones	300
Otros	-
Nota: La Municipalidad deberá de proveer el espacio adecuado, proyector, micrófono, conexiones eléctricas, computadoras, almuerzo para los participantes y coffe break	

Fuente: Elaboración propia

RAZON COSTO/BENEFICIO	
Análisis:	
Estimamos un costos de L. 21,600 que incluye: transporte, alimentación, hospedaje por 4 noches y honorarios profesionales (ver calendario anexo 2). Esta inversión estimamos que traerá beneficios cuantitativos de L. 58,200, también tendrá beneficios cualitativos como son: mayor control de la captación de ingresos en cuanto a los impuestos y moras, control de gastos, presupuestos planificados, personal capacitado, eficiencia en atención al contribuyente, mejor rendición de cuentas, entre otros.	
Costo de la Implementación de la Propuesta	L. -21,600.00
RECUP. POR COBRO DE IMPUEST. Y DER. EN MORA.	35,000.00
RECUP. POR COBRO DE SERVICIOS MUNICIPALES	44,800.00
Beneficio (pérdida)	L. 58,200.00

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. Cada cuatro años hay rotación de personal por injerencias políticas específicamente en la unidad de tesorería y otras unidades administrativas, por lo que se pierde las experiencias adquiridas.

2. Realizan sus controles de forma manual a pesar de poseer equipo de cómputo que les ayude a manejar de forma sistematiza de la gestión administrativa.

3. No se realiza capacitación para el personal de tesorería para la implementación de la propuesta.

RECOMENDACIONES

1. Hacer entrega formal de esta Propuesta del Manual de Procedimientos Administrativos a la Municipalidad de Ceguaca, Departamento de Santa Bárbara representada por el Alcalde Municipal
2. Realizar una inducción de la forma idónea a las personas involucradas en los controles a implementar y que se encuentran descritos en esta propuesta.
3. Hacer del conocimiento a la Asociación de Municipios de Honduras, de la entrega de este Manual para las actividades de Control o Supervisión que cada una de ellas realice a esta Municipalidad.
4. Hacer énfasis en la aplicación de un Plan de Capacitación entre los miembros de la Municipalidad con la finalidad social que originó la presente Propuesta de mejorar el manejo y control presupuestario y normativo de la Municipalidad así como su imagen ante los organismos nacionales e internacionales con los cuales la Municipalidad está relacionada actualmente o pueda realizarlo a partir de la fecha de entrega.
5. En la implementación de la Propuesta, la Municipalidad recibirá beneficios en concepto de mejorar la recolección de los impuestos, multas y otros. Obtendrá mucho más captación de ingresos, contra un gasto recuperable que es la implementación de la Propuesta.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Corporación Municipal (2010) *Plan de Arbitrios*, Ceguaca, Santa Bárbara.

COSO. Control interno – *Estructura conceptual integrada*. Ecoe ediciones: Bogotá, 2003 (tercera edición, tercera reimpresión).

Chavenato, A. (2001), *Administración Proceso administrativo*.

Instituto Nacional de Estadísticas, INE. (2011). *Proyección poblacional 2015, departamentales y municipales de Honduras*.

Ley de Municipalidades, *Decreto Número 134-90*.

Louffat E.(2001). *Fundamentos del proceso administrativo*.

Plan de Estratégico de Desarrollo Municipal, 2004

PNUD, (2006). *Informe de Desarrollo Humano*.

Ponce, A.R. (1996). *El proceso administrativo*

Reinoso, V. (2002). *El proceso administrativo y su aplicación en las empresas*

Terry G. (1990). *El proceso administrativo*

Valverde L. (2010). *El proceso administrativo del desarrollo empresarial*.

Anexo No.1

Cuestionario aplicado a los empleados de la municipalidad de Ceguaca.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

. Estructura Organizacional

1. ¿Cuenta la municipalidad con un organigrama actualizado y aprobado?
 - Si__
 - No__
- a) ¿Están claramente definidas para el personal que labora en la municipalidad las distintas áreas de responsabilidad (por ej. Manejo de personal, administración de activos, adquisiciones, tesorería, catastro, contabilidad) y líneas de autoridad?
 - Si__
 - No__
 - Muy poco__
- b) ¿Se cuenta con alguna documentación escrita que describa las funciones de los empleados (por ej. el Manual Descriptivo de puestos)
 - Si
 - No__
2. ¿Se han regulado o emitido directrices relacionadas con las distintas actividades administrativas y financieras tales como el manejo de personal, administración de activos, manejo de efectivo, compras y otros?
 - Si__
 - No__
3. ¿Conoce el personal los procedimientos de gestión administrativa de la municipalidad que deben seguir en sus funciones?
 - Si__
 - No__
 - No las conoce__

Planificación

4. Participa usted en la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Municipal para la priorización de sus proyectos?
 - Si__
 - No__

Participa usted en la elaboración de los Plan de Inversión Municipal (PIN)

- Si__
- No__

5. Participa usted en la elaboración de los Plan Operativo Anual (POA)

- Si__
- No__

6. Elabora la municipalidad Presupuestos Anuales?

- Si__
- No__

Ingresos

7. Los ingresos de la municipalidad son acorde a lo presupuestado?

- Si__
- No__
- Por que?_____

8. Cuenta la Alcaldía con un sistema de captación de ingresos?

- Si__
- No__

9. Los registros de ingresos son llevado a diario?

- Si__
- No__

10. La Alcaldía lleva un registro de los ingresos pendiente de cobro?

- Si__
- No__

11. La Alcaldía cuenta con un sistema para recaudar los impuestos a tiempo?

- Si__
 No__

12. La Alcaldía maneja bases de datos de morosidad?

- Si__
 No__

13. La Alcaldía pone en práctica el plan de arbitrio para la capitación de ingresos?

- Si__
 No__
 Por qué no?

Presupuesto

14. ¿Cuenta con procedimientos aprobados para la formulación y programación presupuestaria?

- Si__
 No__

15. ¿La formulación del presupuesto es congruente con el Plan Operativo Anual (POA)?

- Si__
 No__

Sistema de registro contable

16. ¿Existe un sistema electrónico contable?

- Si__
 No__

17. ¿El personal está capacitado para el uso del sistema contable?

- Si__
 No__

18. ¿Cuenta con procedimientos para el registro de sus operaciones?

- Si__
 No__

19. Se cumple con la entrega de la documentación de soporte de las transacciones financieras en las fechas establecidas?

- Si__
 No__

20. Cuentan con un archivo adecuado para el resguardo de la documentación de soporte?
- Si__
 No__
21. ¿Los registros contables se encuentran operados al día?
- Si__
 No__
22. La unidad de contabilidad cuenta con procedimientos definidos para el registro de sus operaciones?
- Si__
 No__
23. El personal está capacitado para el manejo de los procedimientos para el registro de operaciones contables?
- Si
 No
 Muy poco

Gestión Administrativa

Caja

24. ¿Solicita el Tesorero Municipal autorización para efectuar cualquier pago?
- Si__
 No__
25. ¿Existe (n) fondo (s) de Caja Chica para hacer frente a pagos menores en efectivo?
- Si__
 No__
26. ¿Establece los montos máximos de pago de caja chica?
- Si__
 No__
 Cuanto es el monto__
27. ¿Solicita al encargado de la caja chica contar con un registro de firmas de los funcionarios autorizados?
- Si__
 No__
28. ¿Se cuenta con un documento de Pago por caja chica debidamente prenumerado?
- Si__
 No__
29. ¿Se efectúan arqueos periódicos o sorpresivos a los fondos de caja chica? Y ¿Quién los realiza?
- Si__
 No__
 Quien los realiza_____

Bancos

30. ¿Está reglamentado los niveles de responsabilidad para la firma y autorización de cheques?

Si__

No__

31. ¿La emisión de cheques se encuentra respaldada por firmas mancomunadas?

Si__

No__

32. ¿Se efectúan conciliaciones bancarias?

Si__

No__

Quien lo efectúa_____

Con que frecuencia_____

Adquisiciones y contrataciones

33. Las contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios se rigen según ley de contratación del Estado?

Si__

No__

34. Se documentan adecuadamente todos los procesos de adquisiciones?

Si__

No__

35. ¿Hasta qué monto está autorizado el Alcalde Municipal para contratar bienes y servicios?

36. ¿Todo pago (gastos fijos, contrataciones de bienes, etc.) es solicitado por el Alcalde.

Si__

No__

Anexo No.2

Cronograma de actividades de la capacitación

Día	Fecha	Hora de inicio	Hora fin	Lugar	Tipo de reunion	Asistentes	Tema
Lunes	Según lo estipule la corporación	8:00a.m.	02:00 p.m.	Placio Municipal	Presentación	Corporación municipal	Presentación general del manual de procedimientos administrativos Socialización de los nuevos formatos a la unidad de tesorería.
Martes	Según lo estipule la corporación	8:00a.m.	04:00 p.m.	Placio Municipal	Taller	Unidad de tesorería	Taller de como se utilizarán las primeras 8 guías, como son: <ul style="list-style-type: none"> • Guía No.1 - Conciliación Bancaria • Guía No.2 - Conciliación del Efectivo Disponible • Guía No.3 - Estado de Ingresos y Egresos • Guía No.4 - Reporte Diario de Ingresos • Guía No.5 - Detalle de Antigüedad de Saldos por Ingresos Municipales • Guía No.6 - Detalle de Futuros Desembolsos • Guía No.7 - Verificación de Desembolsos • Guía No.8- Autorización para Gastos de Viaje
Miércoles	Según lo estipule la corporación	8:00a.m.	04:00 p.m.	Placio Municipal	Taller	Unidad de tesorería	Taller de como se utilizaran las guías restantes, como son: <ul style="list-style-type: none"> • Guía No.9 - Liquidación de Viáticos • Guía No.10 - Vale de Caja Chica • Guía No.11 - Solicitud de Cotización • Guía No.12 - Análisis de Cotizaciones • Guía No.13 - Determinación del Proceso de Adquisición

Fuente: Elaboración propia