

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS**



**TESIS**

**PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO  
PARA LA RECAUDACIÓN DE FONDOS DE LA MUNICIPALIDAD DE ARADA,  
SANTA BÁRBARA.**

**SUSTENTADA POR:**

**MARLON RENERY ÁLVAREZ HUIZA**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS**

**PROMOCIÓN XXXI**

**TEGUCIGALPA, M.D.C., CIUDAD UNIVERSITARIA, MARZO DE 2017**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

LICDA. JULIETA CASTELLANOS RUIZ  
RECTORA

ABOG. EMMA VIRGINIA RIVERA MEJÍA  
SECRETARIA GENERAL

LICDA. LETICIA SALOMÓN  
DIRECTORA DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAE BELINDA FLORES DE MENDOZA  
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DR. JORGE ABRAHAM ARITA LEÓN  
COORDINADOR GENERAL DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

## AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada, gracias a Dios por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente; y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

A mi madre, por darme la estabilidad emocional para poder culminar este propósito, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ella. Gracias por darme la posibilidad de que de mi boca salga esa palabra... familia.

Madre, serás siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensa de tu esfuerzo, que es tu triunfo y el mío.

A todos mis amigos pasados y presentes; pasados, por ayudarme a crecer y madurar como persona, y presentes por estar siempre conmigo apoyándome en todas las circunstancias posibles, también son parte de esta alegría. Los recuerdo.

Agradezco de manera muy especial a mis amigos de la maestría, Marvin Rubio, Leónidas Sierra, Daniela Cordero y Miguel Cruz, quienes fueron un apoyo constante en todo el proceso de la carrera, tanto académica como moralmente.

Al personal docente y administrativo del Postgrado en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, quienes de una u otra forma contribuyeron con mi formación profesional y me auxiliaron en todo momento.

## RESUMEN

El presente trabajo pretende responder y aportar información a los gobiernos locales, sociedad civil y ciudadanos en general en relación a la siguiente pregunta: ¿Qué procedimientos de control interno de recaudación de fondos deben implementarse en la Municipalidad de Arada, departamento de Santa Bárbara, para el cumplimiento de los objetivos económicos? La pregunta de investigación planteada busca la relación entre las siguientes dos variables: 1) los procedimientos de control interno de recaudación de fondos existentes en la Municipalidad de Arada y 2) su capacidad para cumplir con los objetivos económicos.

El propósito es desarrollar la propuesta de elaboración de un “Manual de Control Interno para la Recaudación de Fondos” para el cumplimiento de los objetivos económicos de la Municipalidad de Arada, departamento de Santa Bárbara.

La presente investigación se realiza en el municipio de Arada, departamento de Santa Bárbara. La investigación es de tipo descriptivo. Recopila información de manera independiente, con el propósito de hacer un análisis de la gestión administrativa de la Alcaldía Municipal en el área de recaudación de fondos.

Las conclusiones del estudio revelan que la Alcaldía Municipal de Arada carece de un Sistema de Control Interno definido, lo que dificulta que se puedan prevenir, detectar y, en algunas ocasiones, corregir situaciones que perjudican o empañan la gestión administrativa realizada por el personal, y también a disminuir los riesgos a que se expone dicha gestión.

Palabras clave: desarrollo municipal, plan de arbitrios, administración municipal, recaudación fiscal y hacienda municipal.

*This paper aims to respond and provide information to local governments, civil society and citizens in general in relation to the following question: What internal control procedures fundraising should be implemented in the Municipality of Arada, Santa Barbara department for the fulfillment of economic objectives? The research question posed seeks the relationship between two variables: 1) internal control procedures for raising funds in the Municipality of Arada and 2) its ability to meet economic goals.*

*The purpose is to develop the proposed development of an "Internal Control Manual for Fundraising" to meet the economic objectives of the Municipalidad de Arada, Santa Barbara department.*

*This research is conducted in the town of Arada, Santa Bárbara department. The research is descriptive. Collects information independently, with the purpose of making an analysis of the administrative management of the Municipality in the area of fundraising.*

*The study findings reveal that the Municipalidad de Arada lacks a system defined Internal Control, making it difficult that may prevent, detect and, sometimes, correct situations that harm or tarnish the administrative management by the staff, and also to reduce the risks that such management is exposed.*

*Keywords: municipal development, arbitration plan, municipal administration, tax collection and municipal treasury.*

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1. ANTECEDENTES .....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.3. Objetivos del Estudio.....	6
1.3.1. Objetivo General .....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Preguntas de Investigación.....	6
1.5. Justificación del Estudio.....	7
1.5.1. Aporte y beneficio .....	7
1.5.3. Beneficio metodológico.....	8
1.6. Delimitación del Problema.....	9
1.7. Limitaciones en el proceso de investigación.....	9
1.8. Viabilidad del Estudio .....	9
<b>CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>10</b>
2.1. MARCO CONCEPTUAL.....	10
2.1.1. Desarrollo municipal.....	10
2.1.2. Plan de arbitrios .....	10
2.1.3. Administración Municipal .....	10

2.1.4. Desarrollo .....	11
2.1.5. Desarrollo local.....	11
2.1.6. Recaudación fiscal.....	11
2.1.7. Término municipal.....	11
2.1.8. Municipalidad.....	11
2.1.9. Corporación municipal.....	12
2.1.10. Catastro municipal .....	12
2.1.11. Hacienda municipal.....	12
2.1.12. Organización .....	12
2.2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.2.1 Los antecedentes históricos .....	14
2.2.2 El enfoque clásico.....	15
2.2.3. Escuela de Sistemas y Escuela Matemática de la Administración .....	16
2.3. MARCO LEGAL .....	18
2.3.1. La Constitución de la República de Honduras .....	20
2.3.2. Ley de Municipalidades .....	20
2.3.3. Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas.....	24
2.3.4. Ley de Contratación del Estado.....	26
2.4. MARCO CONTEXTUAL .....	27
2.4.1. Información general del departamento de Santa Bárbara .....	27
2.4.2. Información general del municipio de Arada .....	27
2.4.3. Ubicación geográfica del municipio de Arada .....	29
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>30</b>
3.1. DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO.....	30
3.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO.....	30
3.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	30
3.4. MÉTODO PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN .....	31
3.4.1 Observación.....	31
3.4.2. Entrevistas .....	31
3.4.3. Cuestionarios.....	31
3.4. ELECCIÓN DEL INSTRUMENTO PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN .....	32
3.4.1. Procedimiento para diseñar el instrumento.....	32

3.4.2. Determinación de la información requerida .....	32
3.4.3. Determinación del contenido de cada pregunta .....	32
3.4.4. Determinación de la forma de respuesta de cada pregunta .....	33
3.4.5. Determinación de la secuencia de las preguntas.....	33
3.4.6. Prueba y evaluación del instrumento .....	33
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA .....</b>	<b>34</b>
4.1. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE ARADA .....	34
4.1.1. Infraestructura del municipio de Arada.....	34
4.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA .....	41
<b>CAPÍTULO V: DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>51</b>
5.1. FACTORES CLAVE DE ÉXITO .....	51
5.1.1. Fortalezas .....	51
5.1.2. Debilidades.....	52
5.1.3. Oportunidades .....	52
5.1.4. Amenazas .....	53
5.2. PRESENTACIÓN DE LA MATRIZ FODA.....	53
5.3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.....	54
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES DEL ESTUDIO .....</b>	<b>57</b>
<b>CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA RECAUDACIÓN DE FONDOS .....</b>	<b>58</b>
7.1. INTRODUCCIÓN .....	58
7.2. OBJETIVOS .....	58
7.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	59
7.3.1. Generalidades del control interno .....	59
7.3.2. Características del sistema de control interno .....	59
7.3.3. Responsabilidades conjuntas de la Corporación Municipal y del Alcalde Municipal .....	60
7.3.4. Responsabilidades Básicas de la Corporación Municipal .....	60
7.3.5. Responsabilidades Básicas de la Dirección (Alcalde Municipal) .....	60
7.3.6. Responsabilidades del resto del personal.....	62

7.3.7. Elementos conceptuales del control interno .....	62
7.3.8. Comprensión del sistema de contabilidad .....	63
7.3.9. Riesgo de la operación .....	65
7.4. AMBIENTE DEL CONTROL INTERNO .....	67
7.4.1. Ambiente del control.....	67
7.4.2. Compromiso superior .....	67
7.4.3. Integridad y valores éticos.....	68
7.4.4. Competencia profesional .....	68
7.4.5. Estructura organizativa .....	69
7.5. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS .....	69
7.5.1. Identificación de los eventos.....	69
7.5.2. Evaluación de Riesgos .....	70
7.5.3. Vinculación a la planificación institucional .....	70
7.6. RESPUESTA AL RIESGO .....	71
7.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN .....	73
7.8. SUPERVISIÓN.....	74
7.8.1. Supervisión continuada.....	74
7.8.2. Evaluaciones puntuales .....	75
7.8.3. Comunicación de las deficiencias de Control Interno .....	75
7.8.4. Métodos de relevamiento del control interno .....	75
7.9. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	76
7.9.1. Procedimientos .....	78
7.10. PROCESO DE MANEJO DE LA CAJA CHICA.....	80
7.10.1. Concepto .....	81
7.10.2. Custodia.....	81
7.10.3. Políticas .....	82
7.10.4. Procedimientos .....	83
Constitución .....	83
7.11. PROCESO DE MANEJO DE LOS INGRESOS .....	86
7.11.1. Conceptos .....	87
7.11.2. Custodia.....	87
7.11.3. Políticas .....	88
7.12. PROCESO PARA RECEPCIÓN DE TRANSFERENCIA DE FONDOS POR PARTE DEL GOBIERNO CENTRAL .....	89

7.13. INGRESOS TRIBUTARIOS, NO TRIBUTARIOS Y POR SERVICIOS.....	90
7.14. INGRESO POR DONACIONES .....	90
7.15. RECEPCIÓN DE INGRESOS POR PRÉSTAMOS BANCARIOS.....	91
7.16. PROCESO DE MANEJO DE DESEMBOLSOS .....	92
7.16.1. <i>Conceptos</i> .....	93
7.16.2. <i>Políticas</i> .....	93
7.16.3. <i>Procedimientos</i> .....	95
7.17. PROCESO PARA LA ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS, SERVICIOS Y OBRAS. ....	102
7.17.1. <i>Conceptos</i> .....	103
7.17.2. <i>Políticas</i> .....	103
7.17.3. <i>Procedimientos</i> .....	106
7.18. PROCESO PARA EL USO DEL SISTEMA CATASTRAL .....	112
7.18.1. <i>Conceptos</i> .....	112
7.18.2. <i>Políticas</i> .....	113
7.18.3. <i>Procedimientos</i> .....	114
7.19. PROCESO PARA LAS OPERACIONES DEL ÁREA CONTABLE .....	120
7.19.1. <i>Concepto</i> .....	120
7.19.2. <i>Políticas</i> .....	121
7.19.3. <i>Procedimientos</i> .....	121
7.20. RECOMENDACIONES.....	127
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>130</b>
ANEXO NO. 1: ACTA DE ENTREGA DE FONDO DE CAJA CHICA.....	130
ANEXO NO. 2: REEMBOLSO DE CAJA CHICA .....	131
ANEXO NO. 3: ARQUEO DE FONDOS DE CAJA CHICA .....	132
ANEXO NO. 4: SOLICITUD DE ANTICIPO DE GASTOS DE VIAJE .....	133
ANEXO NO. 5: LIQUIDACIÓN DE GASTOS DE VIAJE .....	135
ANEXO NO. 6: SOLICITUD DE COTIZACIÓN.....	136
ANEXO NO. 7: SOLICITUD DE COTIZACIÓN.....	138
ANEXO NO. 8.1: MODELO DE CONTRATO DE SERVICIOS .....	140
ANEXO NO. 8.2: MODELO DE CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES .....	142

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1	Centros de Educación de Prebásica del Municipio de Arada	35
Tabla 2	Centros de Educación Básica del Municipio de Arada	36
Tabla 3	Instituto Técnico Cleófas C. Caballero	37
Tabla 4	Población del Municipio de Arada	38
Tabla 5	Ocupación de los habitantes del Municipio de Arada	39
Tabla 6	Viviendas que reciben servicios públicos del Municipio de Arada	40
Tabla 7	Edades de empleados de la Municipalidad de arada	41
Tabla 8	Nivel educativo de los empleados de la municipalidad de arada	42
Tabla 9	Capacitaciones recibidas por los empleados de la municipalidad de arada	43
Tabla 10	Tipo de ingreso recibido en la Municipalidad de Arada	43
Tabla 11	Tipo de ingreso ordinario recibido en la Municipalidad de Arada	44
Tabla 12	Percepción de los empleados sobre la calidad de la administración tributaria de la Municipalidad de Arada	44

Tabla 13	Margen de mora de los contribuyentes con la Municipalidad de Arada	45
Tabla 14	Percepción sobre la calidad de la infraestructura financiera de la Municipalidad de Arada	46
Tabla 15	Conocimiento de procedimientos administrativos explícitos en la Municipalidad de Arada	46
Tabla 16	Conocimiento del plan operativo anua de la Municipalidad de Arada	47
Tabla 17	Conocimiento de la planificación estratégica de gobierno de la la Municipalidad de Arada	47
Tabla 18	Conocimiento de la prioridad de gastos en proyectos en la Municipalidad de Arada	48
Tabla 19	Conocimiento de los procesos contables aplicados de la Municipalidad de Arada	49
Tabla 20	Conocimiento del catálogo de cuentas de la Municipalidad de Arada	49
Tabla 21	Análisis FODA de la Municipalidad de Arada	54
Tabla 22	Definición de estrategias para la Municipalidad de Arada	55
Tabla 23	Implementación de estrategias para la Municipalidad de Arada	56
Tabla 24	Circular de operaciones: no. 001	77
Tabla 25	Circular de operaciones: no. 002	79
Tabla 26	Circular de operaciones: no. 003	84
Tabla 27	Circular de operaciones: no. 004	91
Tabla 28	Circular de operaciones: no. 005	101
Tabla 29	Consideraciones para la adquisición de servicios, obras y bienes	106
Tabla 30	Circular de operaciones: no. 006	111
Tabla 31	Circular de operaciones: no. 007	119

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Límites políticos del Municipio de Arada	20
Figura 2	Proceso para manejar el fondo de caja chica. Código 002	80
Figura 3	Proceso para manejar el fondo los ingresos. Código 003	85
Figura 4	Proceso para manejar los desembolsos. Código 004	91
Figura 5	Proceso para la adquisición de suministros, obras y servicios. Código 005	101

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo proponer la elaboración de un Manual de Control Interno para la Recaudación de Fondos para mejorar la gestión administrativa de la Municipalidad de Arada, Santa Bárbara.

Los datos se obtuvieron del personal que labora en cada una de las tres unidades administrativas de la municipalidad que conforman la población objeto de estudio (contabilidad y tesorería, control tributario y catastro,). Y de aquí poder determinar las debilidades en el control interno de la municipalidad.

Este trabajo presenta los siguientes capítulos:

En el capítulo I y II se presenta el planteamiento del problema, que comprende los antecedentes del Municipio de Arada; definición y delimitación del problema; preguntas de estudio; objetivos del estudio; justificación del estudio; además del marco de referencia, que incluye las teorías empleadas y relacionadas con la investigación, y las leyes que rigen la Municipalidad.

En el capítulo III se aborda la metodología de investigación: el tipo de estudio, determinación de la muestra, método tamaño de la muestra y las técnicas para recopilar la información.

En el capítulo IV y V se refiere a los resultados de la investigación: que incluye un análisis situacional, el perfil del municipio de Arada.

En el capítulo VI se presentan las conclusiones del estudio.

En el capítulo VII se hace el aporte de la investigación, que consiste en la elaboración de un manual para el control de fondos de la Municipalidad de Arada. Aquí se hacen las recomendaciones a seguir para la mejora continua de la gestión del control interno.

## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### 1.1. Antecedentes

Cruz (2012), en su tesis “Alternativas para mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos en el municipio de San Francisco de Becerra, departamento de Olancho, Honduras, Centroamérica” se propone el objetivo de elaborar alternativas para mejorar el proceso administrativo en la recaudación de impuestos de la Municipalidad de San Francisco de Becerra, con la finalidad de aumentar los ingresos que coadyuven a impulsar el desarrollo de dicho municipio. El autor reconoce que en la actualidad, la mayoría de las municipalidades de nuestro país presentan una serie de debilidades sustanciales, que limitan significativamente la gestión administrativa, generalmente, con pocas excepciones, estas carecen de fondos suficientes para hacerle frente a un sinnúmero de necesidades, que obligan a las autoridades municipales a buscar mecanismos de solución a través del apoyo gubernamental, privado y en muchos casos se gestionan ayudas de organismos internacionales y países extranjeros.

A nivel metodológico se recoge el aporte de su tesis en cuanto al uso del FODA como instrumento de diagnóstico; también se recalca, dentro de las conclusiones, lo siguiente: que las municipalidades con limitaciones, tiene problemas y debilidades en la aplicación del proceso administrativo de recaudación de impuestos, que incide significativamente en los bajos ingresos por concepto de recaudación fiscal y por ende limitaciones económicas en el desarrollo de los proyectos municipales en beneficio de sus pobladores.

Penman (2011), en su tesis “Propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa financiera del municipio de Texiguat, departamento de El Paraíso, Honduras” se propone el objetivo de elaborar una propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa-financiera del municipio de Texiguat, El Paraíso. El autor reconoce que uno de los grandes retos a los cuales se enfrentan las autoridades municipales es cómo cumplir, de la mejor manera posible, con el mandato constitucional de satisfacer las necesidades básicas de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural,

pero para lograr tales objetivos, la autora insiste en que no basta con tener la voluntad, es necesario contar con instrumentos administrativos que sirvan para asegurar una adecuada gestión municipal que conlleve a las autoridades municipales a cumplir con sus objetivo.

A nivel metodológico se recoge el aporte de su tesis en cuanto al diagnóstico integral de las funciones que implican la unidad de recaudación, y su propuesta de una guía para mejorar las actividades administrativas y financieras que se realizan en la municipalidad, especialmente en las áreas de Catastro, Tesorería, y Control Tributario, del mismo modo que se hace aquí, al proponer una manual de procedimientos para las funciones de recaudación de fondos.

Junto a las tesis citadas, se pueden enumerar una diversidad de diagnósticos referidos a los procedimientos de recaudación de fondos que es importante destacar por su valor metodológico; entre estas los documentos elaborados por FOPRIDEH y la publicación compartida por la Secretaría de Gobernación y Justicia, el BID y la OIE.

FOPRIDEH (2012) en el documento “Informe final Percepción de la Sociedad Civil sobre la descentralización y autonomía municipal” se propone el objetivo de es obtener y precisar datos de manera cualitativa y cuantitativa que revelen la percepción de la ciudadanía sobre la situación actual de la Descentralización y Autonomía Municipal en Honduras, que brinde un espectro amplio e informativo, investigativo para hacer incidencia en los procesos de descentralización. El autor reconoce que la sociedad civil, hasta 2012, en un 76.36% tiene una percepción positiva sobre la descentralización y la autonomía municipal, por el contrario los/las funcionarios y técnicos del Gobierno mantienen una percepción muy positiva con el 94.30%. A nivel metodológico se recoge el aporte de la herramienta denominada base de datos, usada como material primario para la tabulación, el ordenamiento y la sistematización de la información de las encuestas y entrevistas. El resultado ha sido la disponibilidad de información clara y precisa y se ha convertido en información cualitativa y cuantitativa, lo cual presenta una ventaja para su análisis e interpretación y además la formulación de los hallazgos y resultados del estudio.

Secretaría de Gobernación y Justicia, BID, OIE (2005) plantea en documento “Municipalidad de Sabá, departamento de Colón. Diagnóstico institucional y financiero” importantes conclusiones que es importante relacionar con la presente tesis; entre ellas, que no se cuenta con un manual de puestos y funciones; los departamentos no cuentan con un plan operativo anual; el departamento de administración tributaria no cuenta con un manual de procedimientos administrativos; el sistema no está automatizado; no tienen medidas de presión fiscal; no se cuenta con un plan de capacitación para los empleados y funcionarios municipales, lo que dificulta la actualización y el buen desempeño de sus funciones; la mayoría de los departamentos cuentan por lo menos con una computadora, que les permite llevar un mejor control del trabajo realizado.

## 1.2. Planteamiento del problema

El presente trabajo pretende responder y aportar información a los gobiernos locales, sociedad civil y ciudadanos en general en relación a la siguiente pregunta: ¿Qué procedimientos de control interno de recaudación de fondos deben implementarse en la Municipalidad de Arada, departamento de Santa Bárbara, para el cumplimiento de los objetivos económicos? La pregunta de investigación planteada busca la relación entre las siguientes dos variables: 1) los procedimientos de control interno de recaudación de fondos existentes en la Municipalidad de Arada y 2) su capacidad para cumplir con los objetivos económicos.

Los antecedentes descritos en los anteriores párrafos y el estudio sobre la literatura en torno a los procedimientos de control interno para la recaudación de fondos y su impacto en la capacidad de cumplir con los objetivos económicos dan sustento al planteamiento del problema de la presente investigación.

Se reconoce la necesidad de facilitar el conocimiento, la aplicación de las técnicas y procedimientos para el manejo adecuado de fondos en el marco de políticas de transparencia de los gobiernos municipales y desarrollo de sus comunidades. Las

sociedades de hoy exigen rendición de cuentas a sus autoridades, a la vez que un diálogo abierto como fundamento para su mutua promoción.

Se asume que los gobiernos democráticos que respetan y responden a los intereses del pueblo son más responsables ante éste y toman decisiones económicas que son más razonables y eficientes. También son dados a manejar la institución pública (el municipio, en este caso) con mayor transparencia, dispuestos a involucrar a la sociedad civil a través de un diálogo continuo, y aceptar el derecho legítimo de una prensa libre que vigile los asuntos de la nación.

Cuando un ciudadano común tiene confianza en la infraestructura legal y sabe que los sistemas de control para el manejo y la auditoría de las finanzas operan eficientemente, éste tendrá un mayor conocimiento de cómo se toman decisiones y cómo se distribuyen los recursos públicos en diferentes objetivos. Las oportunidades de irregularidad y corrupción disminuirán en conjunción con una mayor eficiencia en el gasto público, dando así un mayor ímpetu al desarrollo del país (al municipio, en este caso).

Los cálculos sugieren que en algunos países (y Honduras puede que sea uno de ellos) hasta un 30% de los recursos nacionales se pierden por corrupción y otras prácticas ilícitas, comprometiendo así el desarrollo económico y social y perpetuando la ineficiencia que generalmente está asociada con la pobreza y el subdesarrollo (Seligson, 2001).

Ha sido tal la preocupación sobre este tema que la ONU celebró la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción en 2004, en la cual reconoce, entre otras cosas, que la corrupción es una plaga insidiosa que tiene un amplio espectro de consecuencias corrosivas para la sociedad. Socava la democracia y el estado de derecho, da pie a violaciones de los derechos humanos, distorsiona los mercados, menoscaba la calidad de vida y permite el florecimiento de la delincuencia organizada, el terrorismo y otras amenazas a la seguridad humana.

También señala que este fenómeno maligno se da en todos los países (grandes y pequeños, ricos y pobres), pero sus efectos son especialmente devastadores en el mundo en desarrollo. La corrupción afecta infinitamente más a los pobres porque desvía los fondos destinados al desarrollo, socava la capacidad de los gobiernos de ofrecer servicios básicos, alimenta la desigualdad y la injusticia y desalienta la inversión y las ayudas extranjeras. La corrupción es un factor clave del bajo rendimiento y un obstáculo muy importante para el alivio de la pobreza y el desarrollo (ONU, 2004).

### 1.3. Objetivos del estudio

#### 1.3.1. Objetivo general

Desarrollar la propuesta de elaboración de un “Manual de Control Interno para la Recaudación de Fondos” para el cumplimiento de los objetivos económicos de la Municipalidad de Arada, departamento de Santa Bárbara.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

Elaborar un diagnóstico sobre los procedimientos de control interno para la recaudación de fondos existentes en la Municipalidad de Arada en el año 2012.

En función del diagnóstico, elaborar el “Manual de Control Interno para la Recaudación de Fondos” para el cumplimiento de los objetivos económicos de la Municipalidad de Arada.

### 1.4. Preguntas de investigación

- ¿Qué procedimientos de control interno de recaudación de fondos deben implementarse en la Municipalidad de Arada, departamento de Santa Bárbara, para el cumplimiento de los objetivos económicos?
- ¿Cuáles son los procedimientos de control interno de recaudación de fondos que actualmente está utilizando la Municipalidad de Arada?

- ¿Cuáles son los procedimientos de control interno para la recaudación de fondos que debe implementar la Municipalidad de Arada para cumplir con los objetivos económicos?

### 1.5. Justificación del estudio

Para que una alcaldía funcione, debe obtener ingresos para poder fortalecer las gestiones y proyectos a desarrollar, los cuales se obtienen mediante los tributos que realiza la población, por lo que necesita una estructura organizativa que reúna las condiciones necesarias para llevar a cabo un control de calidad (República de Honduras, 1990).

Mejorar el proceso de cobranza de tributos es una de las funciones del tesorero, lo cual está relacionado con el proceso eficiente en la recaudación de ingresos. En este sentido, es importante concientizar y contribuir al mejoramiento del proceso de cobranzas, mediante el fortalecimiento de la estructura organizativa del municipio.

Los ingresos principales que obtiene la Municipalidad de Arada son los tributos, por lo cual es viable, entre otras cosas, hacer una revisión del plan de arbitrios para fortalecer el presupuesto municipal, y así contribuir con el fortalecimiento de los proyectos de sus comunidades.

#### 1.5.1. Aporte y beneficio

Las municipalidades comparten una misma misión y visión, que se refieren a mejorar la calidad de vida de sus habitantes y procurar un desarrollo económico que sea sostenible en el futuro respectivamente, mismas que no se puede desligar de una mejora en la gestión administrativa municipal. Tanto la administración de recursos, la toma de decisiones y la gestión del desarrollo territorial, requieren de una revisión de los procesos internos y una mejora de la efectividad y eficiencia de la gestión municipal frente a los nuevos desafíos.

Para mejorar la gestión administrativa de las municipalidades en cualquiera de las áreas que componen la misma es necesaria una investigación de la realidad actual tanto al interior de

dichas organizaciones municipales, así como su entorno, por lo que con el presente trabajo se pretende identificar los esfuerzos característicos y las limitaciones de estas experiencias para apoyar al mejoramiento de la gestión pública, en este caso en específico. Lo anterior permitirá identificar una propuesta metodológica para mejorar diferentes aspectos de los procedimientos administrativos en la Municipalidad de Arada.

#### 1.5.2. Aporte a otras áreas de estudio

Este estudio constituye una fuente de información valiosa que servirá de punto de partida para nuevos estudios, o para actualizarla en otro momento. Estará disponible para cualquier usuario y, especialmente, para aquellos con orientación en Desarrollo Humano, Sociología, Trabajo Social, Psicología, Gestión Municipal, o cualquier área de interés; y también para aquellos usuarios que deseen conocer algunos datos de importancia acerca del municipio de Arada, departamento de Santa Bárbara. Todo con el fin de ampliar los conocimientos, comentar, desarrollar o apoyar la investigación, o simplemente como una fuente de consulta.

#### 1.5.3. Beneficio metodológico

El presente estudio sirve como una fuente de información vital para contribuir al desarrollo social y económico de Arada, departamento de Santa Bárbara.

Es importante destacar la participación de la Corporación Municipal, así como las comunidades del municipio, representadas en su mayoría por los presidentes de las Juntas de Agua, patronatos locales, fuerzas vivas y especialmente por el Alcalde Auxiliar, que juntos aportaron ideas orientadas para la elaboración del Manual de Control Interno para la Recaudación de Fondos para el cumplimiento de los objetivos económicos de la Municipalidad de Arada, departamento de Santa Bárbara.

### 1.6. Delimitación del problema

El tema de esta investigación se limitará a analizar los procedimientos de control interno para la recaudación de fondos existentes en la Municipalidad de Arada, en el departamento de Santa Bárbara, en el año 2012, con la finalidad de conocer su eficiencia (o deficiencia) en relación con el cumplimiento de los objetivos económicos del mismo período, y propuesta del manual respectivo.

### 1.7. Limitaciones en el proceso de investigación

- La falta de actualización de los registros de cobranza de la Municipalidad de Arada al momento del estudio.
- Banco de datos incompletos y no actualizados, de las ciudadanos y empresas tributarias de la Municipalidad de Arada.

El período de tiempo de recolección de la información se realizará seis meses antes de terminar el año 2012, por lo que se contará con datos parciales del período contable respectivo.

### 1.8. Viabilidad del estudio

El presente estudio analizará los procedimientos de control interno para la recaudación de fondos de la Municipalidad de Arada y su capacidad para cumplir con los objetivos económicos. Es viable porque abarca únicamente los procedimientos de control interno para la recaudación de fondos, excluyéndose los demás procesos de gestión administrativa; esto significa trabajar sobre una población objeto de estudio muy pequeña, por tanto descriptible en su totalidad.

## **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente sección se señala tanto el marco conceptual, desplegado como descripciones de conceptos, así como el marco teórico, refiriendo teorías del proceso administrativo como sustento a la investigación, se conceptualizan conceptos básicos que serán abordados en todo el documento y se presenta el marco contextual al tema que sirve como basamento teórico referencial de la investigación.

### 2.1. Marco conceptual

En este apartado se precisan aquellos conceptos y definiciones relevantes de la investigación, con el propósito de mejorar la comprensión del documento y unificar el significado de algunos términos utilizados en el desarrollo del estudio realizado.

#### 2.1.1. Desarrollo municipal

Es un proceso permanente de transformación integral, económica, política y socio cultural, con equidad en la diversidad, sustentable y socialmente concertado, en el cual participan las personas incluyendo niños, niñas y adolescentes, organizaciones e instituciones del municipio, para hacer efectivos sus derechos humanos y por ende mejorar su calidad de vida, asegurando en el proceso la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente (Cfr. Gómez, 2008).

#### 2.1.2. Plan de arbitrios

Es el instrumento legal de la Municipalidad, mediante el cual se regulan los aspectos relativos a su sistema tributario (Cfr. Ley de Municipalidades, 1990).

#### 2.1.3. Administración municipal

La Administración Municipal es la que tiene por objetivo administrar estratégicamente la organización interna de la Municipalidad de acuerdo a disposiciones alcaldías (Cfr. CARE; CIDA, 2008).

#### 2.1.4. Desarrollo

Es la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir sostenida, de los recursos y los sistemas naturales. Para ello se utilizarían tecnologías que no se encuentran en contradicción con los elementos culturales de los grupos involucrados. Este concepto integra elementos económicos, tecnológicos, de conservación y utilización ecológica, así como lo social y político (Robles, 2012).

#### 2.1.5. Desarrollo local

Proceso por medio del cual se operatividad 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 su sostenibilidad; tiene que ser entendido y manejado en su multidimensionalidad, buscando la complementariedad y actuación sinérgica de sus diferentes dimensiones.

#### 2.1.6. 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 (Vizcaíno, 2006).

#### 2.1.7. Término municipal

Es el territorio en que se extiende la acción administrativa de una corporación. El lugar donde está sentado el municipio.

#### 2.1.8. 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, 1990).

#### 2.1.9. Corporación municipal

Es el órgano deliberante de la municipalidad y máxima autoridad dentro del territorio municipal con facultades de crear, reformar y derogar los instrumentos normativos locales de conformidad con la ley (Ley de Municipalidades, 1990).

#### 2.1.10. Catastro municipal

Es el inventario y evaluación, precisos y detallados, de los bienes inmuebles públicos y privados ubicados en la municipalidad (Estado de Jalisco, 1997)

#### 2.1.11. Hacienda municipal

Es considerada como el conjunto de actividades encaminadas para obtener y administrar los ingresos del municipio, para proveer sus gastos públicos y de deuda pública, con relación con su patrimonio (Romero, 2000).

#### 2.1.12. Organización

Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos, financieros y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue (Robbins, 2004).

### 2.2. Marco teórico

La ejecución de procesos administrativos a nivel mundial tiene gran importancia tanto en los países desarrollados como en los que están en vías de desarrollo por las relaciones empresariales alrededor de todo el mundo, en forma de comercio (importaciones y/ o exportaciones) por lo que se han creado instrumentos homogéneos para poder registrar,

documentar, y procesar las operaciones de la institución de igual manera y que tengan el mismo significado. La existencia de negocios internacionales ha provocado una derivación de usuarios internacionales de la información, ya sea a través de publicaciones, llamadas telefónicas, redes sociales, etc.

La aplicación de procesos administrativos se ha convertido en uno de las corrientes disciplinarias que cada día atrae más adeptos que se interesan por realizar investigaciones en esta área. Esta modalidad aunque no es del todo nueva, se ha visto incrementada por la tendencia mundial (globalización) de homologar al máximo posible las regulaciones y procesos administrativos en las diferentes subsidiarias o sucursales en los diferentes países.

En América Latina existe una profunda preocupación por consolidar los procesos de democratización de los regímenes políticos que se instalaron en los años ochenta. En el marco de la aplicación de políticas económicas de ajuste, las frágiles democracias latinoamericanas enfrentan el desafío de lograr estabilidad política y social. La gobernabilidad, la capacidad de gobernar, es uno de los componentes centrales en el análisis de los distintos niveles de gobierno y, en consecuencia, lo es para la comprensión del gobierno de las ciudades.

El gobierno de las ciudades, de las municipalidades, está hoy en la mira. Es en este nivel de gobierno donde se gestiona todo lo relacionado con el uso y la apropiación del espacio urbano, el suministro de los servicios públicos y en donde se instalan las relaciones más próximas entre el gobierno y la ciudadanía. Las municipalidades deben cumplir con las funciones y competencias que legalmente le corresponden, representar a la ciudadanía ante los otros niveles de gobierno, administrar los recursos públicos, alentar la participación ciudadana, ejercer el gobierno democráticamente.

La reforma del Estado que se promueve desde la aplicación de las políticas neoliberales exige evaluar a la administración en relación con la eficiencia, la equidad, la honestidad y responsabilidad con que los gobernantes manejan los recursos que se aplican en la gestión urbana. Han sido precisamente los organismos financieros internacionales los que han

señalado que la ineficiencia y la corrupción de las burocracias son verdaderos obstáculos para que los recursos otorgados promuevan el desarrollo económico y social. Por ello, junto con el achicamiento de funciones y recursos del gobierno central y las recomendaciones de descentralizar las acciones hacia las municipalidades, la reforma del Estado, implica la aplicación de mecanismos de control y eficiencia de la gestión.

### 2.2.1 Los antecedentes históricos

La administración nace con la aparición del hombre; muchos historiadores y filósofos importantes como Aristóteles, Sócrates, Platón, Tucídides y Santo Tomas de Aquino, entre otros, escribieron y profundizaron sobre las organizaciones administrativas y sus procesos a lo que hoy en día se conoce como las teorías de la administración.

Los sumerios, que datan de 5,000 años A.C., mantuvieron el control de sus negocios de manera formal a través de registros que llevaron en tablas de barro. Algunas de estas tablas detallan las prácticas administrativas que los sacerdotes sumerios realizaban.

Se reconoce que las primeras organizaciones se dieron en Egipto, donde se desarrollaron grandes proyectos de riego artificial, construcción de canales, grandes pirámides y construcciones verticales. Estas obras muestran las habilidades administrativas empleadas en Egipto entre los 3,000 a 5,000 años antes de nuestra era.

Por otra parte se conoce que los hebreos en la antigüedad mostraron excelentes cualidades para la administración. Moisés fue uno de los grandes líderes y administradores de los asuntos de Dios (por medio de escritura en tablas como “los diez mandamientos” se encuentran ejemplos de prácticas administrativas). El texto bíblico describe la estricta manera en que los hebreos organizaban la vida colectiva, que luego fueron retomadas por los griegos, romanos, sirios, cretenses y otros pueblos antiguos.

### 2.2.2 El enfoque clásico

En el siglo XX ocurrió uno de los más grandes desarrollos de administración a través de dos personajes que todos los administradores de empresas han reconocido como los impulsores del proceso administrativo: Frederick Taylor, el americano que desarrolló la Escuela de la Administración Científica. Su idea fue aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo operario (Carro & Caló, 2012). El otro fue Henry Fayol, el europeo que desarrolló la llamada Teoría Clásica; su preocupación fue aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas.

El enfoque de la administración puede dividirse en dos orientaciones bastantes diferentes; por un lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, y por otra parte, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Frederick Taylor.

La corriente de los anatomistas y fisiologistas estaba formada por Henri Fayol, James Mooney, Lyndall Urwick, Luther Gulick entre otros; con una corriente llamada teoría clásica. La orientación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales.

La corriente de la administración científica, formada principalmente por ingenieros como Frederick Winslow, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, se orientaba a aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional y la cooperación de cada una de las partes de la organización.

Ambos enfoques consideran la administración cómo parte de un proceso constante que actualmente se le conoce como proceso administrativo, que comprende cuatro actividades interrelacionadas entre sí, que son la Planificación o Planeación, Organización, Dirección y

Control, cada una de ellas representa una fase imperativamente importante en el desarrollo del proceso administrativo, y el cual será considerado como guía en el proceso de elaboración de este documento.

La planeación indica que, como, donde, quien y cuando hacer las actividades, consiste en fijar el curso de acción concreto que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos necesarios para su realización; en esta etapa se seleccionan las misiones y objetivos, así como las acciones para cumplirlas. Posteriormente se deben organizar, agrupar y ordenar las actividades y recursos necesarios para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, y se establece la estructura que desempeñaran los individuos dentro de la organización. Además, se establecen los procedimientos operativos correspondientes y las políticas institucionales.

Luego de la organización, se deben dirigir las operaciones mediante la integración del esfuerzo de los directores, jefes, gerentes, gerentes intermedios subordinados, y todos los miembros de la organización para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión del proceso mediante el cual la administración se garantiza que las actividades concuerdan con lo planificado, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarias para cumplir la finalidad de la organización.

### 2.2.3. Escuela de Sistemas y Escuela Matemática de la Administración

Los tratadistas de la escuela de sistemas y la Administración señalan que la administración, puede considerarse como un sistema desde el punto de vista de la teoría y la práctica, pues desde el punto de vista teórico, se pueden elaborar conceptos y modelos administrativos, pues la teoría de la administración científica, cuyo principal representante fue Taylor, se regula por principios y técnicas que configuran un sistema de pensamiento racionalizado, e igual sucede con Fayol con su modelo de funciones empresariales administrativas, técnicas, contables, de seguridad, financieras y comerciales.

Las organizaciones configuran sistemas porque en ellos se pueden identificar elementos cuantitativos tales como un conjunto de partes organizadas, un órgano o centro rector, unas funciones que cada parte cumple en forma interrelacionadas, y unos fines propios (Petrella, 2007).

La aplicación de la teoría de los sistemas, tiene varios elementos que le permiten su desarrollo tales como los análisis de sistemas que se enfoca tanto en el desarrollo de la ciencia administrativa como a la práctica de la misma, aplicando modelos para analizar los sistemas, tales como los modelos de escala, modelos analógicos, modelos matemáticos y modelos físicos. El segundo elemento de la aplicación de la teoría de los sistemas es el funcionamiento de los sistemas administrativos, que son dinámicos y por analogía los sistemas sociales tienen la característica común de que su funcionamiento está regido por fuerzas que ponen en movimiento todas sus partes. El tercer elemento, es la organización administrativa vista como un conjunto de sistemas, ya que los teóricos como Mc Gregor, definen la organización como un sistema integrado por un conjunto de subsistemas, tales como el individuo, la organización formal, la organización informal, el tipo de gerencia, y la planta y el medio físico (FIUBA, 2007).

La escuela matemática de la administración por su parte, señala que la función principal de los administradores y de los gerentes o directivos es la de tomar decisiones. Los resultados de las políticas empresariales tomadas a través de decisiones de los directivos, se pueden medir o cuantificar mediante el uso de las matemáticas, partiendo de datos conocidos, pues la lógica y el cálculo matemático se utiliza en la planeación y programación de las actividades y son base para la toma de decisiones.

Esta escuela parte que la mayoría de los problemas administrativos se resuelven mediante el uso de las ecuaciones matemáticas, para lo cual aplica la investigación operacional, las aplicaciones matemáticas en la investigación operacional, para lo cual se hace uso de la econometría administrativa, que se emplea para la investigación de mercados o mercadotecnia y sirve para su cuantificación y análisis matemático; la programación administrativa, a través de la cual se envuelve en tiempos, recursos, costos, transportes,

aspectos todos que deben analizarse en forma interrelacionadas para deducir las estrategias adecuadas; la teoría de colas; las gráficas o grafos; la teoría de los juegos, que es una técnica de simulación de operaciones en la cual puede haber varios individuos que asumen un papel, simulando una situación real en una empresa o negocio; las probabilidades, que son estimaciones que se hacen con base en datos conocidos y en la experiencia (Díaz, 2008).

La Escuela de los sistemas, observan las organizaciones como un sistema, en donde le ingresa información, la procesa y bota la información, es decir, las empresas son un sistema electrónico de *inputs* y *ouputs*, que es un sistema de entradas, procesamiento y de salidas, en donde hay eficiencia en el suministro de datos, que es el aparato productivo, el procesamiento de la información que es el ciclo productivo, y el sistema de salidas, que son los productos, las ventas, las utilidades etc. (Heredia, 2006). La escuela matemática parte de una realidad y es que considera que las soluciones a los problemas empresariales o las decisiones deben partir de datos matemáticos, respecto de los cal al menos las cifras reportan datos concretos que le permiten al gerente o administrador tomar decisiones que generan valor para la empresa.

### 2.3. Marco legal

Actualmente todos los países han tomado una forma de dirigir las organizaciones por medio de la descentralización de la autoridad para ser más dinámico el proceso de administración. La descentralización que se impulsa actualmente en Honduras se concibe como una estrategia adecuada para reducir el centralismo y restituir al municipio el papel que le corresponde en su desarrollo. Esto significa reconocer al municipio como un régimen territorial dotado de autonomía administrativa financiera y política, atribuirle responsabilidades precisas en la prestación de algunos servicios públicos, en la promoción de la participación ciudadana y en el desarrollo local. Por lo que es necesaria la adopción de mecanismos de control que haga la administración de los recursos de manera más eficiente y transparente.

En Honduras se encuentra también leyes y normas que regulan los procesos administrativos como ser la Ley de procedimientos Administrativos para el gobierno central, Ley de Municipalidades y su reglamento para los gobiernos locales, en el área contable como ser las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC's) que son normas producto de grandes estudios y esfuerzos de diferentes entidades educativas, financieras y profesionales del área contable a nivel mundial (La Gaceta , 2009).

El gobierno de Honduras adopta controles internos en las instituciones públicas entre ellas las Alcaldías de los municipios de sus departamentos como ser el nuevo Sistema de Administración Financiera Tributaria Municipal que es un sistema automatizado, que da soporte a las operaciones financieras, tributarias, catastrales y administrativas, facilita la toma de decisiones en la gestión municipal, en vista que está orientado a funcionar como parte de un sistema de información gerencial integral el cual tiene el beneficio de facilitar la implementación de controles internos y llevar en forma integrada la información financiera municipal, presentación gráfica y resumida que ayuda a la lectura e interpretación de los estados financieros de parte de la Corporación Municipal y población en general.

El gobierno hondureño se ejerce por medio de tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial, todos ellos independientes, complementarios y sin relaciones de subordinación; en cuanto a los municipios, constitucionalmente son considerados como instituciones autónomas y por lo tanto no forman parte de ninguna de las estructuras de los poderes del estado, sin embargo dado el amplio campo de actuación de los municipios, por razón de las competencias que les corresponden, se les relaciona con el poder ejecutivo, también denominado administración pública, pero en sentido general sin relaciones de subordinación del gobierno local a ninguno de los poderes del estado.

Algunos principios fundamentales que se hallan en la Constitución de la República son los siguientes:

- Autonomía municipal
- Libre nombramiento de sus empleados

- Independencia de los poderes del estado
- El desarrollo de los municipios es parte del desarrollo nacional

Las municipalidades de Honduras se rigen básicamente por la Ley de Municipalidades y su Reglamento; también tienen que apegarse a las demás leyes que emite el Congreso Nacional como por ejemplo Ley de Contratación del Estado.

### 2.3.1. La Constitución de la República de Honduras

La Constitución de la República en su Capítulo XI, artículo no. 298, enfatiza que las Corporaciones Municipales serán independientes de los poderes del Estado, y 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.

En el Capítulo III, Del Tribunal Superior de Cuentas, artículo no. 222, menciona que el Tribunal Superior de Cuentas tiene como función la fiscalización a posteriori de los fondos, bienes y recursos administrados por los Poderes del Estado, instituciones descentralizadas y desconcentradas, incluyendo las municipalidades y de cualquier otro órgano que reciba o administre recursos públicos de fuentes internas o externas.

### 2.3.2. Ley de Municipalidades

El Título III, del Municipio, Capítulo Único, artículo no. 12, establece cuáles son las facultades de las municipalidades: elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto; planificación, organización y administración de los servicios públicos municipales; facultad para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y necesidades municipales; así como recaudar

sus propios recursos e invertirlos en beneficio del Municipio con atención especial en la preservación del medio ambiente.

En el Título IV: Territorio, Población y Organización, Capítulo II, artículo no. 23, inciso 2, establece que una de las obligaciones de la municipalidad es tributar conforme al Plan de Arbitrios establecido en la Ley de Municipalidades. Asimismo el Capítulo III, artículo no. 25, inciso 1 y 3, menciona que entre las facultades de la corporación municipal se encuentran: crear, reformar y derogar los instrumentos normativos locales de conformidad con la Ley de Municipalidades y emitir los reglamentos y manuales para el buen funcionamiento de la Municipalidad.

En el capítulo V, Del Alcalde Municipal, señala que el Alcalde Municipal le corresponde las facultades de administración general y representación legal de la Municipalidad. El Alcalde presentará a la Corporación Municipal un informe trimestral sobre su gestión y uno semestral al Gobierno Central por conducto de la Secretaría de Estado en los Despachos de Gobernación y Justicia. El Alcalde someterá a la consideración y aprobación de la Corporación Municipal lo siguiente:

- Presupuesto y Plan de Trabajo Anual
- Plan de Arbitrios
- Ordenanzas Municipales
- Reconocimiento que se otorguen a personas e instituciones por relevantes
- Servicios prestados a la comunidad
- Manual de Clasificación de Puestos y Salarios
- Reglamento
- Todos los asuntos que comprometan la Hacienda Municipal
- Todos aquellos asuntos que la Corporación Municipal considere relevantes

El artículo no. 52 menciona que las municipalidades que tengan ingresos anuales corrientes por un valor superior a un millón de lempiras (L. 1, 000,000.00) deberán de contar con un auditor interno que ejerza las labores de fiscalización y entregará informes mensuales sobre

dichas labores al Alcalde Municipal. El Auditor Municipal depende directamente de la Corporación Municipal a la que debe presentar informes mensuales sobre su actividad de fiscalización y sobre lo que ésta le ordene.

El capítulo IX, del Tesorero Municipal, artículo no. 56, establecer que toda Municipalidad tendrá un Tesorero nombrado por la Corporación Municipal a propuesta del Alcalde, a cuyo cargo estará la recaudación y custodia de los fondos municipales y la ejecución de los pagos respectivos. El Tesorero Municipal será, de preferencia, un profesional de la Contabilidad.

Son obligaciones del Tesorero Municipal, las siguientes:

- Efectuar los pagos contemplados en el Presupuesto y que llenen los requisitos legales correspondientes.
- Registrar las cuentas municipales en libros autorizados al efecto
- Depositar diariamente en un banco local preferentemente del Estado, las recaudaciones que reciba la Corporación Municipal. De no existir Banco local, las municipalidades establecerán las medidas adecuadas para la custodia y manejo de los fondos.
- Informar mensualmente a la Corporación del movimiento de Ingresos y Egresos
- Informar en cualquier tiempo a la Corporación Municipal, de las irregularidades que dañen los intereses de la Hacienda Municipal.
- Las demás propias de su cargo

El artículo no. 66, establece que los actos de la Administración Municipal deberán ajustarse a la jerarquía normativa siguiente:

- La Constitución de la República
- Los Tratados Internacionales ratificados por Honduras;
- La presente Ley
- Las leyes administrativas especiales
- Las leyes especiales y generales vigentes en la República

- Los Reglamentos que se emitan para la aplicación de la presente Ley
- Los demás Reglamentos generales o especiales
- La Ley de Policía en lo que no se oponga a la presente Ley
- Los principios generales del Derecho Público

El Título V: de la Hacienda Municipal, en los Capítulos III y IV, establece que los ingresos de la Municipalidad se dividen en tributarios y no tributarios. Son tributarios, los que provienen de impuestos, tasas por servicios y contribuciones; y no tributarios, los que ingresan a la Municipalidad en concepto de ventas, transferencias, subsidios, herencias, legados, donaciones, multas, recargos, intereses y créditos. De igual forma, se establece en dichos capítulos, que compete a las Municipalidades crear las tasas por servicios y los montos por contribución por mejoras, sin embargo no podrán crear o modificar impuestos.

En Capítulo V, de los Créditos y Transferencias, artículo no. 91, establece que las transferencias que reciban las municipalidades por parte del Gobierno Central, solo podrán destinar un máximo de 10% para los gastos de administración. El Presupuesto de Egresos debe contener una clara descripción de los programas, sub-programas, actividades y tareas, debiendo hacerse referencia en el mismo, a los documentos de apoyo y consignarse las asignaciones a un Plan Financiero completo para el año económico respectivo, así como un resumen general de los gastos por concepto de sueldos; salarios, jornales, materiales y equipo y obligaciones por servicios, entre otros.

El Presupuesto de Ingresos deberá contener una estimación de los ingresos que se espera del período, provenientes de las fuentes siguientes:

- Producto de los impuestos establecidos en la presente ley
- Producto de las tasas y contribuciones contenidas en el Plan de Arbitrios
- Ingresos de capital
- Producto de la venta de bienes
- Valor de los préstamos y convenios con bancos nacionales y extranjeros

- Transferencias de capital que el Poder Ejecutivo otorgue en aplicación a la presente Ley, y del sector privado.
- Recursos obtenidos de impuestos y recuperación de obras públicas
- Otros ingresos extraordinarios

La formulación y ejecución del Presupuesto deberá ajustarse a las disposiciones siguientes:

- Los egresos, en ningún caso, podrán exceder a los Ingresos
- Los gastos fijos ordinarios solamente podrán financiarse con los ingresos ordinarios de la Municipalidad; Sólo podrán disponerse de los ingresos extraordinarios a través de ampliaciones presupuestarias.
- Los ingresos extraordinarios únicamente podrán destinarse a inversiones de capital;
- No podrá contraerse ningún compromiso ni efectuarse pagos fuera de las asignaciones contenidas en el Presupuesto, o en contravención a las disposiciones presupuestarias del mismo.
- Los gastos de funcionamiento no podrán exceder del 50% de los ingresos corrientes del período.
- Los bienes y fondos provenientes de donaciones y transferencias para fines específicos, no podrán ser utilizados para finalidad diferente.
- No podrán hacerse nombramientos ni adquirir compromisos económicos, cuando la asignación esté agotada o resulte insuficiente, sin perjuicio de la anulación de la acción y de la deducción de las responsabilidades correspondientes.

### 2.3.3. Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas

La Ley Orgánica del TSC, 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 3, establece que están sujetos a las disposiciones de esta ley la administración pública descentralizada, incluyendo la autónomas, semiautónomas y las municipalidades.

El Tribunal establecerá un sistema de control mediante mecanismos técnicos-jurídicos, por medio de los cuales el Tribunal pueda ejercer sus funciones, este tendrá por objeto: vigilar y verificar que los recursos públicos se inviertan correctamente en el cumplimiento oportuno de las políticas, programas, proyectos y la prestación de servicios y adquisición de bienes del sector público. Contar oportunamente con la información objetiva y veraz, que asegure la confiabilidad de los informes y estados financieros. Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actuaciones, en su gestión oficial; etc.

Además este sistema de control comprende:

- El control financiero
- El control de gestión y de resultados
- El control de probidad y ética públicas
- El control del patrimonio del Estado

#### 2.3.4. Ley de Contratación del Estado

La Ley de Contratación del Estado menciona todos los aspectos relacionados con la celebración de contratos que lleve a cabo las. 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.

En el capítulo II, Disposiciones Comunes, artículo no. 11, inciso 2, establece que en la administración descentralizada, específicamente en las alcaldías municipales, el Alcalde Municipal es el único competente para celebrar contratos, apegándose a las disposiciones que establece esta ley. En el Capítulo IV, Procedimientos de Contratación, sección I, artículo no. 38, define que las contrataciones que realicen las municipalidades podrán llevarse a cabo por cualquiera de las modalidades siguientes:

- Licitación Pública
- Licitación Privada
- Concurso Público
- Concurso Privado
- Contratación Directa

## 2.4. Marco contextual

### 2.4.1. Información general del departamento de Santa Bárbara

Según datos de proporcionados por la Municipalidad (Entrevista personal, 2011), Santa Bárbara es uno de los siete departamentos originalmente creados por el primer jefe de Estado de Honduras, licenciado don Dionisio de Herrera, el 28 de junio de 1825. Posteriormente, siendo Presidente Domingo Vásquez, se realizó una división al departamento, y creó el departamento de Cortés el 4 de julio de 1893.

Este departamento, posee unas 312 aldeas y más de 1428 caseríos, su extensión territorial es de 5, 115.3 km<sup>2</sup>; se encuentra localizado en la parte noroccidental de Honduras. Al norte limita con la República de Guatemala y departamento de Cortés, al sur con los departamentos de Lempira, Intibucá y Comayagua, al este con el departamento de Cortes y al oeste nuevamente con Guatemala y Copán.

Las tierras en su mayoría están destinadas a la agricultura, ganadería, café. La industria artesanal comprende la elaboración de sombreros de junco, alfombras de palma, cordelería, alfarería, entre otros. La Minería está presente con el yacimiento subterráneo más grande de Centroamérica, como lo es la Mina de El Mochito.

### 2.4.2. Información general del municipio de Arada

Antiguos habitantes de lo que hoy es la aldea El Ocotal, en vista de estar ubicados en suelo rocoso no apto para la agricultura, se vieron en la necesidad de buscar tierras fértiles y adecuadas para sus cultivos, por lo que eligieron las que hoy ocupa el casco urbano. Estos agricultores se trasladaban al amanecer hacia sus áreas de trabajo y retornaban a sus domicilios por el atardecer. Para sacarle más provecho a la tierra hacían arados utilizando yuntas de bueyes y de esta actividad surgió la frase “vamos a la arada”, la que se convirtió en el nombre oficial de dicho lugar.

Los agricultores de la entonces Villa “El Ocotal” decidieron acortar la distancia entre sus hogares y trabajo y se asentaron cerca de sus cultivos y las primeras casas se construyeron en el Barrio el Pimental, creando un nuevo lugar que hasta nuestros tiempos se sigue llamando “Arada”.

Cuenta con una extensión territorial de 108.00 km<sup>2</sup> en el que existen 14 aldeas, 42 caseríos y 14 barrios. En el censo de población de 1887 era una aldea del municipio de Santa Bárbara. Se creó el municipio en 1900, según el acuerdo que llama a “autorizarse la creación de un pueblo que tendrá por cabecera la aldea la ARADA. Tegucigalpa 22 de junio de 1900”.

Con vista a la solicitud elevada al poder ejecutivo por los auxiliares de la aldea de Arada, comprendida por la jurisdicción municipal de Santa Bárbara, relativa a pedir la creación de un municipio, que tendrá por cabecera la aldea del mismo nombre, por convenir a sus intereses la existencia de autoridades propias que procuren con eficiencia el progreso de la localidad, oído el informe del gobernador político de dicho departamento de Santa Bárbara, que es desfavorable a la petición, por creer que la aldea expresada, no tiene los elementos necesarios para ser erigida en pueblo.

Por tanto, el Presidente, de conformidad con los artículos 2, 3 y 8 de la ley municipal, acuerda: resolver de conformidad dicha solicitud, autorizando en consecuencia la creación del nuevo pueblo, que tendrá por cabecera la aldea de la arada, disponer que se proceda en la forma debida, a la elección de las autoridades locales, para que tomen posesión de sus cargos el 1 de enero del año próximo y delegar en el gobernador político la facultad de fijar los límites jurisdiccionales del nuevo pueblo y hacer la división de terrenos, bienes, pastos, aprovechamiento, usos públicos. Comuníquese Sierra. El Secretario de Estado en el Despacho de Gobernación, César Bonilla.

### 2.4.3. Ubicación geográfica del municipio de Arada

El municipio de Arada está ubicado al sur del departamento de Santa Bárbara, se encuentra a 16 km de la cabecera departamental. Entre 600 y 800 metros a nivel del mar, con una extensión de 40 km<sup>2</sup> sus colindancias son: al norte, con San Vicente Centenario y Santa Bárbara; al sur, con El Nispero; al Este, con Santa Bárbara; y al Oeste, con San Nicolás y parte de La Unión, Lempira.

**Figura 1**

Límites políticos del municipio de Arada, Santa Bárbara



Nota: tomada de Google Map (2012)

## **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Definición del tipo de estudio**

La presente investigación se realizó en el municipio de Arada, departamento de Santa Bárbara. La investigación es de tipo descriptivo. Recopilará información de manera independiente, con el propósito de hacer un análisis de la gestión administrativa de la Alcaldía Municipal en el área de recaudación de fondos.

Este análisis permitirá la formulación de futuras estrategias que mejoren las condiciones actuales tomando como puntos claves las necesidades y posibles soluciones a los problemas básicos de la municipalidad. En este caso, proponiendo un “Manual de Control Interno para la Recaudación de Fondos”

Se utilizará como herramienta el análisis FODA, considerándose como un método de diagnóstico rápido, con el propósito de determinar las fortalezas y las debilidades que tiene la municipalidad de Arada para la recaudación de fondos, así también aquellos factores externos que puedan entenderse como oportunidades y amenazas.

### **3.2. Determinación del universo de estudio**

Los sujetos objetos del estudio para recopilar la información, son de vital importancia ya que servirán de base para responder al problema de investigación. Se tomó en cuenta un censo de todas las personas que trabajan en la municipalidad esto debido a que la población es muy pequeña.

### **3.3. Determinación de la muestra**

Para efectos de la recolección de la información se tomó al personal que labora en cada una de las unidades administrativas de la municipalidad que conformaran la población objeto de estudio, o sea se tomó a las 6 personas que forman parte de igual número de unidades dentro de la estructura organizacional de la municipalidad que serán objeto de estudio. Es

por esto que en este estudio no es necesario identificarlas mediante técnicas de muestreo, si no que la muestra ya está identificada.

### 3.4. Método para recopilar información

En función de que en los objetivos definidos en esta propuesta, se utilizó técnicas e instrumentos de recolección de información orientados de manera esencial a alcanzar los fines propuestos.

#### 3.4.1 Observación

En el estudio se utilizó esta técnica para recolectar información para medir diferentes circunstancias referentes a las características propias de cada puesto de trabajo dentro de la municipalidad, funciones asignadas y procesos utilizados para desempeñarlas.

#### 3.4.2. Entrevistas

Básicamente estas se realizaron con el fin de obtener una narrativa de los procesos administrativos actuales. Estas entrevistas sirvieron para conocer la forma en que se llevan actualmente los procesos administrativos básicos, lo que permitió detectar si existen deficiencias y otras situaciones que ayudaron a definir los aspectos a mejorar en la gestión administrativa (Ver Anexo).

#### 3.4.3. Cuestionarios

Se elaboró un cuestionario como herramienta que permitió evaluar la situación actual de la municipalidad en sus diferentes áreas administrativas, la cual se estructuró con una serie de preguntas que se formularon con el fin de dar respuesta a las necesidades de la información requerida. (Ver Anexo).

### 3.4. Elección del instrumento para recopilar información

La información empleada inicialmente consistió en la elaboración de una encuesta, instrumento mediante el cual se recopiló la información de manera individual referente a la identificación de las necesidades, expectativas e interés de los empleados de la municipalidad, respecto a la gestión administrativa que actualmente está desempeñando la municipalidad de Arada.

#### 3.4.1. Procedimiento para diseñar el instrumento

El procedimiento utilizado para diseñar el instrumento de recopilación de información, fue el de crear una serie de preguntas orientadas a identificar las diferentes debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que poseen las unidades administrativas de la municipalidad. Cada pregunta fue diseñada a manera de que el encuestado pueda responder claramente y que la pregunta tenga la suficiente claridad a manera de no crear dudas al momento de su respuesta.

#### 3.4.2. Determinación de la información requerida

Se realizó en varias etapas que se detallan a continuación:

Crítica: todos los cuestionarios fueron revisados inmediatamente después de su recolección; generación de frecuencias para validar datos: esto con el fin de verificar las cantidades y congruencias en los datos digitados y tener un patrón de comparación al momento de migrar los datos Generación de tablas: se generaron frecuencias y gráficos para el análisis de la investigación.

#### 3.4.3. Determinación del contenido de cada pregunta

El contenido de las preguntas busca darle respuesta a los objetivos planteados y problema de investigación. Se emplean preguntas cerradas y dicotómicas con el fin de recolectar la mayor información posible que será necesaria para desarrollar el manual.

#### 3.4.4. Determinación de la forma de respuesta de cada pregunta

El tipo de preguntas para efectos de entendimiento por parte de los entrevistados y de fácil tabulación, se elaboraron de forma cerrada, logrando con esto orientar las respuestas a identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas y así buscar el enfoque de la propuesta de reforma en la gestión administrativa de la municipalidad.

#### 3.4.5. Determinación de la secuencia de las preguntas

La secuencia de las preguntas está de acuerdo a recabar información de lo general a lo específico. La lógica de ubicación de las preguntas permitirá filtrarlas de manera que se identifique con facilidad la veracidad de las respuestas.

#### 3.4.6. Prueba y evaluación del instrumento

Antes de aplicar de manera formal y sistemática el instrumento de recopilación de información se realizaron cambios para mejorar la claridad algunos términos técnicos, se realizaron preguntas muy puntuales. Se aplicó la prueba piloto con algunos miembros de la municipalidad antes de su impresión y aplicación general.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA**

### 4.1. Caracterización del municipio de Arada

#### 4.1.1. Infraestructura del municipio de Arada

El municipio se comunica con los municipios de El Nispero, Santa Rita, San Vicente y la cabecera departamental de Santa Bárbara, que está a 16 km. de distancia. En cuanto a la infraestructura de electricidad, la línea primaria de conducción de energía eléctrica tiene una longitud de 15 km., partiendo de El Nispero hacia Arada.

En el año 1994, siendo presidente el Dr. Carlos Roberto Reina, se gestionó a través de don Juan de la Cruz Avelar Leiva la compra del terreno para la ubicación de la antena de Hondutel, y a la vez se gestionó el servicio de telefonía fija, con un número inicial de 26 usuarios. En el municipio actualmente se cuenta con un total 60 líneas telefónicas. En el año 1999 fue retirado el servicio de telégrafo. También en el municipio se cuenta con el servicio de tres compañías de telefonía celular: Tigo, Claro y Digicel. Existe el servicio de correo Honducor, el cual es atendido por un empleado quien se encarga de repartir la correspondencia en el municipio.

En lo que respecta a la infraestructura social, en el casco urbano se construyó en el año 2003 el Centro Multicultural Olof Palme, sede operativa del Centro Cultural Hibueras, el cual cuenta con un auditorio con capacidad de 350 personas, donde se desarrollan eventos culturales. Existe también una biblioteca comunitaria, una aula de computación, una aula de música, un laboratorio de hogar, una cancha multideportiva y oficinas administrativas. También fue reconstruyó en el Centro social en el año 2010 para dar mejor servicio a las personas interesadas en su alquiler y dicho centro sirve para fiestas bailables, eventos culturales y sociales, en sus instalaciones se albergan 500 personas. Se cuenta también con una cancha de futbol llamada Campo Rojo.

También en algunas de las aldeas se cuenta con infraestructura como la aldea de Caulotales que cuenta con un centro comunal, y su iglesia católica y evangélica, y su propia cancha de

fútbol. En resto de las aldeas cada una se cuenta con su iglesia Católica y Evangélica y entre otras con su cancha de fútbol.

En el municipio de Arada existe un Cesamo, donde los pacientes son atendidos por dos médicos, una enfermera interina, una encargada de estadística y un promotor de salud. También se cuenta con tres organizaciones llamadas UCOS (unidad comunitaria de salud) en las aldeas de El Ocotillo, El Ocotil y Palmo, y una red de 20 voluntarios como guardianes de salud, que se encargan de llevar la medicina a sus respectivas aldeas para que las persona que no pueden asistir al Cesamo puedan adquirir sus medicinas solo pagando el costo de la consulta.

En el municipio existen 24 centros preescolares, uno en el casco urbano y 23 en las aldeas, 4 son oficiales y 6 son PROHECO y 14 CEPREB. La información estadística puede observarse en el cuadro no. 2 referido a los centros de prebásica del municipio de Arada.

**Tabla 1**

Centros de Educación de Prebásica del municipio de Arada

<b>Comunidad</b>	<b>Jardín de Niños</b>	<b>Tipo de Jardín</b>	<b>No. Maestros</b>	<b>No. Alumnos</b>
Arada	Leslie Rodríguez	Oficial	4	110
El Ocotil	Miguel Cantillano	Oficial	2	50
El Palmo	Honduras	Oficial	1	33
La Cuchilla	Bello Amanecer	Oficial	1	26
Jimilile	Creciendo para el Futuro	PROHECO	1	19
Brisas de Oro	Nuevo Amanecer	PROHECO	1	26
Las Marías	Niños Felices	PROHECO	1	16
Candelaria	Nuevo Despertar	PROHECO	1	19
Caulotales	Brisas del Volcán	PROHECO	1	22

Zorca Abajo	Nuevo Amanecer	PROHECO	1	18
Tierra Colorada	La Alegría	CCEPREB	1	6
Los Dantos	José Figueroa	CCEPREB	1	9
Hierba Buena	Eterna Primavera	CCEPREB	1	8
El Bálsamo	Siempre Amigos	CCEPREB	1	5
Planes	Alegría Infantil	CCEPREB	1	7
El Ocotillo	Mundo Infantil	CCEPREB	1	9
El Ocotal	Nuevo Despertar	CCEPREB	1	8
El Tular	Ecos del Volcán	CCEPREB	1	10
Buena Vista	Luz y Esperanza	CCEPREB	1	5
Las Lagunas	José Arnold Avelar	CCEPREB	1	13
Los Rodríguez	Sol Naciente	CCEPREB	1	10
Zorca Arriba	Nuevos Horizontes	CCEPREB	1	14
Los Laureles	Amor y Paz	CCEPREB	1	8
El Volcán	La Felicidad	CCEPREB	1	6

Nota: tomada de Informe Proyecto Focal y Alcaldía de la Arada (2011)

A nivel de educación primaria hay 29 escuelas, de las cuales 15 son oficiales y 4 son PROHECO, repartidos en las aldeas de El Ocotillo, El Ocotal y Caulotales. Puede observarse esta información de modo detallado en la Tabla 2.

**Tabla 2**

Centros de Educación Básica del municipio de Arada

<b>Comunidad</b>	<b>Escuela</b>	<b>Tipo de escuela</b>	<b>No. maestros</b>	<b>No. alumnos</b>
Arada	Dr. Miguel Paz Barahona	Oficial	18	495
Jimilile	Juan Lindo	Oficial	2	59
El Palmo	Esteban Guardiola	Oficial	3	126

Zorca Arriba	José Trinidad Reyes	Oficial	2	80
Brisas de Oro	Luis Bográn	Oficial	2	63
Las Marías	José Virgilio Enamorado	Oficial	2	62
Los Dantos	Roberto López Tinoco	Oficial	1	32
El Tular	Francisco Morazán	Oficial	1	30
Las Lagunas	Sebastián Avelar Leiva	Oficial	1	24
La Cuchilla	Salomón Escoto Baída	Oficial	2	83
Candelaria	Lempira	Oficial	2	50
Los Ranchones	Oscar Alfonso Mejía	Oficial	1	23
Hierba Buena	Darío Eulalio Madrid	PROHECO	1	76
Zorca Abajo	José Arnold Avelar	PROHECO	1	32
Buena Vista	Eulalio Darío Madrid	PROHECO	1	20
Planes	José Cecilio del Valle	PROHECO	1	14
El Ocotál	C.E.B. Ramón Rosa	Oficial	8	204
Ocotillo	C.E.B. Francisco Morazán	Oficial	6	150
Caulotales	C.E.B. Juan Lindo	Oficial	5	86

Nota: tomada de Informe Proyecto Focal y Alcaldía de la Arada (2011)

En el casco urbano existe un colegio de educación media; también en el municipio opera los programas Maestro en Casa y Educatodos.

**Tabla 3**

Instituto Técnico Cleófas C. Caballero

<b>Jornada</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Distribución</b>	<b>No. estudiantes</b>	<b>No. profesores</b>
Presencial	Ciclo Básico	Mujeres	150	17
		Varones	158	
		Total	308	

Nota: tomada de Informe Proyecto Focal y Alcaldía de la Arada (2011)

En el municipio, todas las aldeas cuentan con su centro educativo de preescolar; los caseríos más grandes tienen su propia escuela PROHECO y su jardín; y en los caseríos pequeños los niños asisten a la aldea más cercana a recibir sus clases.

En el casco urbano se encuentra el instituto Técnico Cleófas C. Caballero. En lo que respecta a infraestructura, se encuentra en buenas condiciones, con 14 aulas y 2 en construcción. El edificio cuenta con dos cafeterías y una cancha de usos múltiples.

En la producción de cultivo, se cuenta con dos grupos de campesinos organizados. Uno de ellos es Cotongual cuenta con un moderno sistema de irrigación financiado por Pronadel, el cual produce plátano, maíz y frijol. Los pequeños productores del municipio cultivan maíz y frijol, principalmente para el consumo familiar, y café, que es el cultivo que genera ingresos. Algunos productores se dedican a la crianza de ganado.

En cuanto a la distribución demográfica se tiene lo siguiente (ver Tabla 4).

**Tabla 4**

Población del municipio de Arada

<b>No. personas</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
8,693	4,241	4,452

Nota: tomada de Informe Proyecto Focal y Alcaldía de la Arada (2011)

La tabla muestra un resumen. Pero es importante destacar datos previos: que existen más personas de sexo masculino, haciendo una diferencia 4.7% más hombres que mujeres; excepción corresponde a los rangos de 19 a 25, 26 a 30, 65 y más. En todo lo demás hay predominación el sexo masculino. Del total de la población del municipio el 40% vive en el casco urbano y el 60% en el área rural, siendo este el municipio. Del total, 4492 son hombres y 4241 mujeres existe un promedio 4.18 personas por vivienda y la densidad poblacional es de 217.325 habitantes por km<sup>2</sup>.

En cuanto a la población económicamente activa se resalta lo siguiente. Que el 53.0% de la población trabaja; y 47.0% está inactiva. La tabla 5 muestra la distribución de la PEA por ocupación, distribuidos en los que trabajan y no trabajan mayores de 10 años, también se muestra por profesión y oficio cantidad y porcentaje.

**Tabla 5**

Ocupación de los habitantes del municipio de Arada

<b>Ocupación</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>	<b>Trabajan</b>		<b>PEI</b>	
			<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
Profesionales técnicos y afines	226	3,41	217	9		
Comerciantes, vendedores, afines	78	1,18	72	6		
Agricultores y ganaderos	1756	26,49	1693	63		
Conductores y transportistas	17	0,26	16	1		
Obreros	16	0,24	15	1		

Jornaleros	477	7,20	464	13		
Artesano	14	0,21	14	0		
Mineros	0	0,00	0	0		
Empleadas Domestica	6	0,09	6	0		
Oficios domestico/Ama de casa	2280	34,39			2280	
Estudiante	1484	22,39	19		1465	37,78
Jubilado/Discapacitado/Rentista	51	0,77			51	1,32
Albañiles, pastores, otros	224	3,38	142		82	2,11
TOTAL	6,629	100,00	2,658	93	3,878	39,09

Nota: tomada de Informe Proyecto Focal y Alcaldía de la Arada (2011)

La mayoría de las viviendas del municipio son construidas de adobe (80.4%), que es el material con que tradicionalmente se construye en estos pueblos. Un 4.4% de ellas son de bloque y un 15.1% de bahareque. Los techos son de teja, asbesto, láminas de zinc y recientemente el aluzinc. En el municipio existe un total de 2,989 edificaciones, de las cuales 98% son viviendas (2,106) y de estas el 70.45% se encuentran ocupadas y 770 viviendas desocupadas; de éstas 18 sirven de bodegas, beneficios, galeras y edificios públicos (90 espacios). En cuanto a la tenencia de la vivienda, el 85.6% de los hogares poseen viviendas propias totalmente pagadas, un 6.7% está alquilando, 5.8% la ocupan prestadas por otro familiar y el 1.9% posee vivienda propia pero que la están pagando.

El servicio de alcantarillado sanitario atiende el 24.2% de las viviendas, el servicio que solo existe en un sector del casco urbano; sin embargo, el 50.39% de las viviendas poseen letrinas, de las cuales 0.25% no la utilizan, lo que hace un total real 74.62% de los hogares con disposición adecuada para excretar, aun con el reconocimiento de los efectos por uso de las letrinas en la contaminación de las aguas subterráneas.

En el municipio se cuenta con lo que es el tren de aseo municipal el cual recorre dos días por semana martes y viernes los barrios. Es importante recalcar la cobertura de los servicios públicos anteriores, tal como se muestra en la tabla 6.

**Tabla 6**

Viviendas que reciben servicios públicos del municipio de Arada

<b>Tipo de Servicio</b>	<b>No. de vivienda que reciben servicio</b>	<b>% del total de viviendas</b>
Agua Domiciliar con manguera	249	11,99
Agua domiciliar acueducto	1726	83,14
Agua llave publica o pozo	175	8,43
alcantarillado Sanitario	503	24,23
Letrina	1046	50,39
Usa la letrina	1041	50,14
Tren de Aseo	368	17,73
Aseo de Calles	1	0,05
Energía Eléctrica domiciliar	1710	82,37
<b>Total</b>	<b>2,076</b>	<b>100.00</b>

Nota: tomada de Informe Proyecto Focal y Alcaldía de la Arada (2011)

#### 4.2. Descripción general de la información obtenida

##### 4.2.1. Resultados del cuestionario aplicado

La información obtenida por medio de la aplicación del instrumento de recopilación de información es una combinación de elementos, donde existen variaciones en las respuestas de los encuestados para comprensión de la información.

A continuación se detalla el análisis descriptivo de las preguntas:

**Tabla 7**

Edades de los empleados de la Municipalidad de Arada

Rangos de edad	Porcentaje	Frecuencia
18-30	67%	4
31-40	33%	2
41-50	0%	0
51-60	0%	0
Mayor de 61	0%	6

Nota: encuesta aplicada a los empleados de la Municipalidad de Arada (2012)

Observamos que el 67% del personal que labora para la municipalidad está en una edad promedio de 18 a 30 y el 33% está entre edades de 31 a 40. Por lo tanto la mayor fuerza laboral del municipio está entre edades de 18 a 30 años. Adicionalmente a la distribución por edades, parece relevante exponer el nivel de educación de los empleados de la Municipalidad de Arada. Esto se puede apreciar en la Tabla 8.

**Tabla 8**

Nivel educativo de los empleados de la Municipalidad de Arada

Nivel educativo	Porcentajes	Frecuencias
Primaria	0%	0
Secundaria	67%	4
Pasante universitario	33%	2
Total	100%	6

Nota: encuesta aplicada a los empleados de la Municipalidad de Arada (2012)

Con los datos que muestra la Tabla 7 observamos que el 67% de los empleados del área administrativa de la municipalidad ha cursado la secundaria, y el 33% son pasantes universitarios; sin embargo, por el tiempo laborado (más de 4 años), se asegura una ejecución relativamente eficiente, dando lugar a mejora.

Para profundizar en el estudio, aplicamos en la encuesta una pregunta relacionada con el conocimiento del organigrama de la institución; el 100% de los empleados afirmaron que existe un organigrama que describe los niveles administrativos de la misma, situación que denota la anuencia a la existencia de un sistema organizacional de acuerdo a las exigencias actuales y de la aplicación adecuada de la misma. Al examinar el organigrama, los empleados informan que existe una relación de autoridad vertical.

Adicionalmente se examina las capacitaciones que los empleados reciben. La Tabla 9 informa sobre la situación.

**Tabla 9**

Capacitaciones recibidas por los empleados de la Municipalidad de Arada

Área	Porcentajes	Frecuencias
Administrativa	0%	0
Tesorería	67%	4
Contabilidad	33%	2
Total	100%	6

Nota: encuesta aplicada a los empleados de la Municipalidad de Arada (2012)

La mayoría de las capacitaciones son en el área de tesorería, ya que es el área de la administración más compleja: un error en esta área puede generar una falta administrativa penada por el Tribunal Superior de Cuentas.

Luego, se ha respondido a la pregunta: ¿de dónde obtienen la mayoría de ingresos con los que cuenta la municipalidad? Se observa a continuación los resultados en la Tabla 10.

**Tabla 10**

Tipo de ingreso recibido en la Municipalidad de Arada

<b>Tipo de ingreso</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Frecuencias</b>
Tributos	17%	1
Transferencias del Gobierno	67%	4
Donaciones	17%	1
Total	100%	6

Nota: encuesta aplicada a los empleados de la Municipalidad de Arada (2012)

Según los resultados de la encuesta, observamos que el 67% de los empleados afirman que las transferencias que realiza el Gobierno Central de la República, representa la fuente de mayores ingresos que tiene la municipalidad, seguida por los tributos que generan un 17% de los ingresos por lo cual se debe trabajar en el fortalecimiento en el proceso de los cobros fiscales.

En cuanto al tipo de ingreso ordinario, se destaca los siguientes tipos (ver Tabla 11)

**Tabla 11**

Tipo de ingreso ordinario recibido en la Municipalidad de Arada

<b>Tipo de ingreso ordinario</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Frecuencia</b>
Bienes inmuebles	0%	0
Impuesto personal	0%	0
Impuestos pecuarios	100%	6

Nota: encuesta aplicada a los empleados de la Municipalidad de Arada (2012)

De los ingresos de los tributos que recibe la municipalidad, el 100% lo recibe de los impuestos pecuarios. Al preguntárseles a los empleados sobre la calidad de la administración tributaria, refieren la siguiente percepción.

**Tabla 12**

Percepción de los empleados sobre la calidad de la administración tributaria de la Municipalidad de Arada

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Frecuencias</b>
Sí	17%	1
No	83%	5
Total	100%	6

Nota: encuesta aplicada a los empleados de la Municipalidad de Arada (2012)

Como se observa en la Tabla 12, el 83% de los encuestados comenta que la municipalidad no cuenta con una administración tributaria de acorde a las necesidades que exige la misma. Una buena administración permitirá recaudar y administrar de forma más eficiente los recursos del municipio y por ende darle una mejor utilización.

Para traducir lo anterior, se elaboraron una serie de preguntas, cuya información se muestra en las siguientes tablas. Sobre el tema de la mora de los contribuyentes, la Tabla 13 informa lo siguiente:

**Tabla 13**

Margen de mora de los contribuyentes con la Municipalidad de Arada

<b>Margen</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Bajo	33%	2
Medio	67%	4
Alto	0%	0
Total	100%	6

Nota: encuesta aplicada a los empleados de la Municipalidad de Arada (2012)

La municipalidad de Arada cuenta con un margen de mora medio, lo cual es bueno debido a que la alcaldía puede contar con la mayoría de sus ingresos para destinarlas a obras que contribuyan al desarrollo del municipio.

Sin duda, es importante que la investigación muestre cómo es la estructura financiera. La pregunta clave es si ¿cuenta la Alcaldía con una estructura financiera adecuada? Las respuestas de los empleados se visualiza en la Tabla 14.

**Tabla 14**

Percepción sobre la calidad de la infraestructura financiera de la Municipalidad de Arada

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Frecuencia</b>
Sí	67%	4
No	33%	2
Total	100%	6

Nota: encuesta aplicada a los empleados de la Municipalidad de Arada (2012)

El 67% de los encuestados opina que la municipalidad no cuenta con una estructura financiera adecuada debido a que la, parte financiera es llevada por la tesorería que es la encargada de todos los procesos financieros.

Para profundizar, se pregunta a los empleados sobre la existencia de procedimientos explícitos (manuales, reglamento y normativa interna). La Tabla 15 informa sobre los resultados.

**Tabla 15**

Conocimiento de procedimientos administrativos explícitos en la Municipalidad de Arada

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Frecuencia</b>
Sí	33%	2
No	67%	4
Total	100%	6

Nota: encuesta aplicada a los empleados de la Municipalidad de Arada (2012)

El 67% de los empleados opina que la municipalidad no cuenta con manuales, reglamentos o guías que ayuden a realizar las funciones administrativas de la municipalidad, lo cual significa que no hay lineamientos que ayuden a mejorar los procesos administrativos observando una problemática que puede afectar la eficiencia y transparencia en la prestación de servicios y en el manejo de los recursos.

Además, es importante saber si la Municipalidad de Arada cuenta con un Plan Operativo Anual; las respuestas de los empleados se registran en la Tabla 16.

**Tabla 16**

Conocimiento del Plan Operativo Anua de la Municipalidad de Arada

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Frecuencia</b>
Sí	33%	2
No	67%	4
Total	100%	6

Nota: encuesta aplicada a los empleados de la Municipalidad de Arada (2012)

El 67% de los encuestados opina que la municipalidad no cuenta con un plan operativo anual, lo cual significa que existen deficiencias en cuanto a las actividades a realizarse en el año, lo cual afecta a las metas que desea lograr la municipalidad.

Respecto a la planificación estratégica de gobierno, los empleados responden y los resultados aparecen en la Tabla 17.

**Tabla 17**

Conocimiento de la planificación estratégica de gobierno de la la Municipalidad de Arada

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Frecuencia</b>
Si	33%	2
No	67%	4
Total	100%	6

Nota: encuesta aplicada a los empleados de la Municipalidad de Arada (2012)

Los resultados obtenidos muestran que el 67% de los encuestados coinciden que la municipalidad no cuenta con una planeación estratégica de gobierno, lo cual nos indica que algunas de las actividades de la municipalidad no están planificadas.

Se pregunta también a los empleados sobre la prioridad de gastos en proyectos. Las respuestas se traducen en la Tabla 18.

**Tabla 18**

Conocimiento de la prioridad de gastos en proyectos en la Municipalidad de Arada

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Frecuencia</b>
Sí	17%	1
No	83%	5
Total	100%	6

Nota: encuesta aplicada a los funcionarios y empleados de la Municipalidad de Arada (2012)

Al no estar priorizado el presupuesto por importancia en las necesidades de proyectos es que el mismo no es real, ya que cuando se pretenden atender dichos proyectos se deben hacer recortes a otros renglones para poder cubrirlos. Adicionalmente se ha preguntado a los empleados su conocimiento sobre los procesos contables utilizados. Las respuestas se hallan en la Tabla 19.

**Tabla 19**

Conocimiento de los procesos contables aplicados de la Municipalidad de Arada

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Frecuencia</b>
Sí	17%	1
No	83%	5
Total	100%	6

Nota: encuesta aplicada a los funcionarios y empleados de la Municipalidad de Arada (2012)

Según los datos arrojados por la encuesta, muestra que el 83% de los empleados coinciden que a municipalidad no cuenta con los procesos contables adecuados, lo cual es un problema debido a que los procesos contables son de gran importancia para el control de los ingresos que recibe la municipalidad. Para profundizar en la captura de información, se ha preguntado a los empleados su conocimiento sobre el catálogo de cuentas. La Tabla 20 informa sobre las respuestas dadas.

**Tabla 20**

Conocimiento del catálogo de cuentas de la Municipalidad de Arada

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Frecuencia</b>
Sí	33%	2
No	67%	4
Total	100%	6

Nota: encuesta aplicada a los funcionarios y empleados de la Municipalidad de Arada  
(2012)

El porcentaje de respuestas revelan que no hay conocimiento sobre el catálogo de cuentas utilizado en la Municipalidad de Arada. Se entiende que su inexistencia o falta de aplicación constituye un obstáculo para el proceso de administrativo y de transparencia exigido por el Gobierno central.

## **CAPÍTULO V: DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS**

### 5.1. Factores clave de éxito

Es necesario realizar análisis de las diferentes áreas para poder implementar estrategias que contribuyan directamente con lo deseado. Una herramienta importante es la matriz FODA.

El FODA nos sirve para poder hacer un análisis en los diferentes campos que se desean estudiar, mediante el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para seguidamente elaborar las estrategias que contribuyan al cumplimiento del objetivo que se quiere lograr.

A través del análisis FODA se puede hacer un análisis real de la situación que vive la municipalidad. Encontrar las consecuencias que no permiten un buen funcionamiento en las diferentes áreas administrativas de la municipalidad. Permite explotar mejor los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos. Elaborar políticas, plan estratégico y plan operativo

A continuación presentamos algunos factores de éxito identificados en el análisis de la caracterización del municipio y de los resultados de las encuestas realizadas:

#### 5.1.1. Fortalezas

- Cuenta con los servicios públicos.
- Espacio físico dentro de la alcaldía
- Cuenta con todos los servicios públicos.
- Disponibilidad de la mano de obra.
- Infraestructura de la alcaldía en buen estado.
- Apoyo de la comunidad.
- Buen ambiente laboral.
- Ubicación geográfica.
- Transferencias gubernamentales.

- Vías de acceso a países de la región Centroamericana
- Personal joven y dinámico.
- Desarrollo de programas de oficios rurales.

#### 5.1.2. Debilidades

- Bajo presupuesto en la alcaldía.
- Duplicidad de funciones en la alcaldía.
- Bajo nivel educativo.
- no hay procesos administrativos.
- Insuficiencia de centros educativos.
- Personal no capacitado.
- Falta de mobiliario y equipo.
- Insuficiente equipo de cómputo.
- responsabilidades sin definirse.
- No cuenta con manuales o guías para los procesos administrativos.
- El Municipio no cuenta con fuentes de trabajo para su población.
- Baja recaudación de impuestos.
- Las decisiones administrativas son tomadas por una sola persona
- El Municipio no cuenta con comercios.
- Baja motivación del personal.

#### 5.1.3. Oportunidades

- Apoyo de ONG
- Cuenta con el apoyo de la AMHON.
- Transferencias gubernamentales.
- Aprovechar turismo de los municipios cercanos.
- Bajo desarrollo rural e urbano.
- Se cuenta con facilidades de crédito para la implementación de

- Proyectos administrativos y de desarrollo.
- Implementación de capacitaciones internas.
- Apoyo del gobierno en capacitación del personal.
- Implementación de procesos administrativos.
- SEPLAN apoya proyectos de cooperación y territorial.
- Desarrollo de planes de trabajo en equipo.

#### 5.1.4. Amenazas

- Migración a zona urbana.
- Recorte del presupuesto de transferencias por parte del gobierno.
- Crisis económica del país.
- Recorte de ayuda de organismos no gubernamentales.
- Falta de fuentes de empleos.
- Pérdida de carretera o desbordamiento de río por fenómenos naturales.
- Crisis económica mundial.
- Recorte de ayuda de países cooperantes por conflictos políticos.
- Falta de hoteles y restaurantes.
- Cambio de autoridades municipales.
- Falta de apoyo administrativo.

#### 5.2. Presentación de la matriz FODA

**Tabla 21**

Análisis FODA de la Municipalidad de Arada

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Infraestructura de la alcaldía en buen estado.	1. No cuenta con manuales para los procesos administrativos.
2. Ubicación geográfica.	2. Duplicidad de funciones en la alcaldía.
3. Personal joven y dinámico.	3. Bajo nivel educativo

4. Espacio físico dentro de la alcaldía	4. Personal no capacitado.
5. Disponibilidad de mano de obra.	5. Falta de mobiliario y equipo.
6. Cuenta con los servicios públicos	6. Insuficiente equipo de cómputo.
7. Servicios públicos.	7. Responsabilidad sin definirse.
8. Apoyo de la comunidad.	8. Baja recaudación de impuestos.
9. Desarrollo de programas de oficios rurales.	9. Las decisiones administrativas son tomadas por una sola persona
10. Comuni3n entre compañeros.	10. Baja motivaci3n del personal.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Apoyo de ONG	1. Falta de apoyo administrativo.
2. Apoyo del Gobierno en capacitaci3n del personal.	2. Falta de fuentes de empleo.
3. Transferencias Gubernamentales.	3. Recorte del presupuesto de transferencias por parte del gobierno.
4. Implementaci3n de capacitaciones internas.	4. falta de comunicaci3n entre regidores.
5. Implementaci3n de procesos administrativos.	5. Migraci3n a zona urbana.
6. Existencia de mancomunidades.	6. Recorte de ayuda de países cooperantes por conflictos políticos.
7. Cuenta con el apoyo de la AMHON.	7. Falta de hoteles y restaurantes.
8. SEPLAN apoya proyectos de cooperaci3n y territorial.	8. Cambio de autoridades municipales.
9. Se cuenta con facilidades de crédito	9. Crisis econ3mica mundial.
10. Desarrollo de planes de trabajo en equipo.	10. Perdida de carretera o desbordamiento de rio por fen3menos naturales.

Nota: informaci3n obtenida mediante aplicaci3n de cuestionario realizada por el maestrante (2012)

### 5.3. Definici3n de estrategias

A través del análisis de las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas de la Municipalidad de Arada, departamento de Santa Bárbara se presentan las siguientes estrategias con el objetivo de encontrar la necesidad imperante de la municipalidad que lleve a la mejora de su Gesti3n Administrativa.

**Tabla 22**

Definición de estrategias para la Municipalidad de Arada

<b>Matriz FODA</b>	<b>Listado de Oportunidades</b>	<b>Listado de Amenazas</b>
	1. Apoyo de O.N.G	1. Falta de apoyo administrativo.
	2. Apoyo del Gobierno en capacitación del personal.	2. Recorte de presupuesto.
	3. Implementación de capacitaciones internas para el personal administrativo.	3. falta de comunicación entre regidores.
	4. Desarrollo de planes de trabajo en equipo.	4. Migración a zonas urbanas.
	5. Implementación de capacitación a los regidores de la municipalidad.	5. Falta de turismo interno, hospedajes, hoteles, restaurantes.
<b>Listado de Fortalezas</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia AF</b>
1. Disponibilidad de mano de obra.	O1F1: Proyectos de desarrollo comunal para mejorar la planificación por parte del municipio.	A3F1: Programas de oficios artesanales.
2. Personal joven y dinámico.	O2F3: Campañas de Capacitación.	A5F3: Creación de Hospedaje turístico.
3. Trabajo en equipo por parte de los empleados.	O3F3: Desarrollo de reuniones de capacitación interna para incentivar al personal.	A2F4: Organización de cuadrilla de seguridad municipal.
4. Apoyo de la comunidad.	O1F2: Implementación	A1F2: Organización de campaña de recolección de impuestos.
5. Espacio físico dentro de la Alcaldía.	O1F5: Donación de mobiliario y equipo.	A1F3: Creación de Manual de control interno para mejorar las diferentes áreas de la municipalidad
<b>Listado de Debilidades</b>	<b>Estrategia OD</b>	<b>Estrategia AD</b>
1. Baja motivación del personal.	O1D2: capacitar al personal en las diferentes áreas (tesorería, contabilidad, catastro).	

2. Personal no capacitado.	O1D5. Donación de Mobiliario y Equipo de Oficina.	
3. No cuenta con procesos administrativos.	O4D4: Implementación de un manual de control interno para mejorar la gestión administrativa de la municipalidad de Arada.	
4. Responsabilidades sin definir.	O2D2: Implementar un proceso de capacitación a los regidores en el área administrativa de la municipalidad.	
5. Falta de mobiliario y equipo.		

Nota: información obtenida mediante aplicación de cuestionario realizada por el maestrante (2012)

5.4. Recomendaciones para la implementación de estrategias

**Tabla 23**

Implementación de estrategias para la Municipalidad de Arada

No	Estrategia	Recomendación
1	O4D4: Implementación de un manual de control interno para mejorar la gestión administrativa de la municipalidad de Arada.	Realizar las gestiones necesarias para obtener el financiamiento requerido para elaborar un Manual de control interno para mejorar la gestión administrativa de la municipalidad de Arada.

Nota: elaboración propia (2012)

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES DEL ESTUDIO**

- De acuerdo al diagnóstico y a las respuestas derivadas de recolección de datos, la Alcaldía Municipal de Arada carece de un Sistema de Control Interno definido, lo que dificulta que se puedan prevenir, detectar y, en algunas ocasiones, corregir situaciones que perjudican o empañan la gestión administrativa realizada por el personal, y también a disminuir los riesgos a que se expone dicha gestión.
- La municipalidad de Arada cuenta con una serie de manuales de carácter administrativo, sin embargo, éstos no han sido suficientes para poder cumplir con todas las normas necesarias de control interno; o también dichos manuales no están adaptados a la realidad que vive la Municipalidad de Arada.

## **CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA RECAUDACIÓN DE FONDOS**

### 7.1. Introducción

El presente manual se realiza con el propósito de atender las necesidades de la Municipalidad de Arada, departamento de Santa Bárbara, donde la gestión administrativa ha venido desarrollándose sin ninguna base científica, basándose en distintos manuales que no tienen en cuenta la realidad contemporánea de la administración. Para tener una adecuada panorámica de la administración se evaluaron las principales unidades o departamentos: Contabilidad y Tesorería, Control Tributario y Catastro como insumos fundamentales para el diagnóstico. El resultado nos indica que no existe ningún control interno, considerando que es evidente la inexistencia de políticas de contabilidad, tesorería, etc. Por ejemplo: la misma persona de contabilidad ejerce la función de tesorera.

Teniendo en cuenta el propósito de la investigación y sus resultados, el presente manual considera los procedimientos correctos, con la idea de que pueda ser socializado y apliado por los colaboradores de la municipalidad de Arada. Se espera que su implementación la gestión administrativa reduzca los tiempos de respuesta, los procesos de cada macro proceso y recupere la memoria institucional. Asimismo, aprobar las auditorías realizadas por el Tribunal Superior de Cuenta y otros organismos internacionales.

### 7.2. Objetivos

#### 7.2.1. Objetivo general

PRESENTAR EN FORMATO DE MANUAL LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO QUE NECESITA LA MUNICIPALIDAD DE ARADA PARA Mejorar el funcionamiento de los procesos administrativos.

#### 6.2.2. Objetivos específicos

1. Desarrollar formatos que contribuyan a mejorar el control administrativo de la Municipalidad.
2. Procurar mediante los procesos administrativos información oportuna y confiable.
3. Garantizar la eficiencia en el uso de los recursos de la municipalidad mediante un buen uso de procesos y procedimientos.
4. Garantizar el ordenamiento jurídico de la municipalidad.

### 7.3. Sistema de control interno

#### 7.3.1. Generalidades del control interno

Rodríguez (2012) define el control interno como “Un proceso que lleva a cabo la alta dirección de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: Efectividad y Eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa”.

Con un efectivo sistema de control interno, la entidad estará capacitada para actuar en ambientes económicos competitivos y rápidamente cambiantes, y ajustarse a los requerimientos y necesidades de sus usuarios.

#### 7.3.2. Características del sistema de control interno

Ser aplicable. El funcionamiento debe responder a las características y condiciones propias de la institución. Ser completo. Debe considerar la totalidad de la gestión institucional, y en él deben estar presentes los componentes orgánicos y funcionales. Ser razonable. Debe estar diseñado para lograr los objetivos del sistema y para satisfacer con la calidad suficiente y necesaria las necesidades de la institución, con los recursos que ésta posee y a un costo aceptable. Ser integrado. Los componentes funcionales y orgánicos del sistema de control interno deben interrelacionarse adecuadamente e incorporarse en la gestión

institucional. Ser congruente. Debe ajustarse a las necesidades, capacidades y demás condiciones institucionales y estar enlazado con el bloque de legalidad.

### 7.3.3. Responsabilidades conjuntas de la Corporación Municipal y del Alcalde Municipal

La Corporación Municipal, el Alcalde Municipal y los principales funcionarios de la Alcaldía, con el fin de generar bases sólidas al sistema de control interno, deberán: Establecer y mantener códigos de ética que regulen las prácticas de negocios aceptables, especialmente el código de ética de los servidores públicos, definiendo una cultura organizacional que demuestre en todo el personal, la importancia de los controles internos desde una visión más preventiva que correctiva.

Contar con personal competente, motivado y que conozca con la suficiente claridad las normas que le son aplicables y funciones de su cargo, estableciendo normas en cuanto al ingreso, capacitación, promoción y retribución de los empleados. Diseñar mecanismos de continua evaluación y seguimiento a los principales riesgos de la entidad, adoptando actitudes prudentes frente a los riesgos y frente a las normas regulatorias y principios contables aplicables.

### 7.3.4. Responsabilidades Básicas de la Corporación Municipal

La Corporación Municipal tiene las siguientes responsabilidades básicas, las cuales debe asumir con la mayor seriedad: aprobar la estructura de la corporación y las estrategias y políticas generales (incluye procedimientos, políticas etc.). Asegurar que la administración controle la efectividad del sistema de control interno (evaluarlo periódicamente). Comprender los riesgos asumidos, definir los niveles aceptables para esos riesgos y asegurar que la Dirección tome acciones necesarias para identificar, analizar, monitorear y controlar los riesgos, principalmente del riesgo operativo.

### 7.3.5. Responsabilidades Básicas de la Dirección (Alcalde Municipal)

El Alcalde, como responsable de la ejecución de las directrices emanadas por ley y de la Corporación Municipal, tiene las siguientes responsabilidades: proponer e implementar las estrategias aprobadas por la Corporación Definir políticas apropiadas de control interno, en consideración a las características y actividades críticas de la institución. Dichas políticas deberán tener en cuenta la relación costo/beneficio de su implantación.

Promover altos estándares de ética, apoyados en los valores definidos por la dirección, y de definir una cultura dentro de la organización que demuestre, en todos los niveles del personal, la importancia de los controles internos. Asegurar que los factores internos y externos que puedan afectar el logro de los objetivos estratégicos sean continuamente identificados y evaluados. Establecer una estructura de control apropiada para asegurar la efectividad del sistema de control interno, definiendo el control de las actividades en cada nivel de actividad, desde una visión preventiva y correctiva. Estos deben incluir: revisiones, actividades de control apropiadas para diferentes áreas, controles físicos, arqueos periódicos, un sistema de aprobaciones y autorizaciones, un sistema de verificación efectivo, etc.

Asegurar periódicamente que las actividades que se ejecutan diariamente en todas las áreas, estén de conformidad con las políticas y procedimientos establecidos. Asegurar que exista una segregación adecuada de tareas y que al personal no le sean asignadas responsabilidades que generen conflicto de interés. Asegurar que exista información adecuada y comprensible sobre la situación de las finanzas, operaciones y de normas y reglamentos, la información debe ser confiable, puntual, accesible.

Establecer programas de capacitación, canales de comunicación eficaces para asegurar que todo el personal sea completamente consciente de las políticas y procedimientos que afecten sus tareas y responsabilidades y que toda otra información relevante llegue al personal adecuado.

Asegurar que existan sistemas de información apropiados en cada lugar y que cubran todas las actividades de la alcaldía. y Monitorear continuamente la eficacia general de los

controles internos para ayudar a lograr el objetivo de la organización. El monitoreo de los riesgos clave debe ser parte de las operaciones diarias y debe incluir evaluaciones separadas (por la auditoría interna, por la auditoría externa o por consultores independientes).

#### 7.3.6. Responsabilidades del resto del personal

Todas y cada una de las personas que forman parte de la municipalidad, desde el Consejo de Administración y Alcalde, son responsables, de acuerdo con su nivel jerárquico y autoridad delegada, del efectivo funcionamiento del sistema de control interno.

#### 7.3.7. Elementos conceptuales del control interno

Desde una visión amplia, el control es la medición y las acciones de ajuste del desempeño de la organización, para asegurarse que se cumplan los fines de las disposiciones normativas y los contenidos en planes, objetivos y metas diseñados para alcanzarlos. El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, asegurar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia y la calidad de las operaciones, estimular la observancia de las políticas formuladas y del marco normativo vigente y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

En una institución cada funcionario es responsable del cumplimiento, dentro de su ámbito de desempeño y ante su superior inmediato, de los deberes de observar las normas, actuar conforme con los principios acordados y cumplir los planes institucionales. El Alcalde, como ejecutor de la función gerencial, es responsable de la supervisión constante en cada nivel de la organización, con el objeto de verificar que estas funciones se están cumpliendo, de acuerdo a lo planeado y definido.

El control interno, como instrumento, debe facilitar a los administradores la medición de los resultados obtenidos en el desempeño, el grado de cumplimiento de las metas y objetivos y la efectiva custodia del patrimonio. El control interno de cada institución debe ordenarse con arreglo a principios generalmente aceptados y estar constituido por políticas

y normas formalmente adoptadas, métodos y procedimientos efectivamente implantados y mecanismos eficientes de coordinación entre los recursos humanos, físicos y financieros involucrados.

Para alcanzar los objetivos descritos, los sistemas de control interno deben estar estructurados según las siguientes premisas: La máxima autoridad jerárquica de la institución debe establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, y en general vigilar su efectivo funcionamiento. El sistema de control interno forma parte de los sistemas financieros, presupuestarios, contables, administrativos y operativos del organismo o entidad y no puede segregárselo como un área independiente, individual o especializada.

#### 7.3.8. Comprensión del sistema de contabilidad

Consiste en conocer los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar sobre las transacciones de la Municipalidad, así como mantener el registro de los activos y pasivos que le son relativos.

El Objetivo del establecimiento de un control interno contable debe ser que:

1. La entidad perciba y anote en sus libros de contabilidad todos los ingresos que le corresponden.
2. Todos los gastos estén debidamente autorizados.
3. Todos los activos estén debidamente registrados y protegidos;
4. Todos los pasivos estén debidamente registrados y se hayan efectuado las provisiones correspondientes.
5. Todas las transacciones poco usuales y no recurrentes significativas se identifiquen, y se revelen, de ser apropiado, en los estados financieros.

6. Los registros contables son una base apropiada para la preparación de los estados financieros.

7. Los errores e irregularidades cometidos al procesar la información contable son detectados.

8. Se han considerado oportunamente los pronunciamientos sobre asuntos de contabilidad financiera, impuestos y otros emitidos por entidades gubernamentales o por organismos profesionales.

9. Se protegen los documentos de soporte contra destrucción, daño, uso indebido o robo.

El sistema contable de la entidad para procesar y elaborar información financiera; debiendo considerar, entre otros aspectos, lo siguiente:

1. Las transacciones incluidas en las operaciones de la entidad que son significativas para los estados financieros.

2. Los registros contables, documentos de soporte y las cuentas específicas de los estados financieros.

3. El procesamiento contable, desde el inicio de una transacción, hasta su inclusión en los estados financieros.

4. El proceso de información financiera empleado para preparar los estados financieros de la entidad, incluyendo las estimaciones contables y revelaciones más importantes.

En una entidad se establecen procedimientos y políticas en el ambiente de control y actividades de control en el sistema contable con la finalidad de establecer una seguridad razonable que los objetivos de la entidad se cumplirán. Por lo general se consideran como procedimientos aspectos como:

1. Apropiada autorización de operaciones y actividades.

2. Segregación de funciones, que asignen a diferentes empleados las responsabilidades de Autorizar las operaciones, registrarlas y salvaguardar activos.

3. Diseño, uso de documentos y registros apropiados.

4. Dispositivos de seguridad apropiados en cuanto al acceso y utilización de activos y registros.

### 7.3.9. Riesgo de la operación

#### *Identificación de las áreas o procedimientos sujetos a este riesgo*

El Alcalde Municipal, conjuntamente con las diferentes áreas operativas, identificarán las políticas, procedimientos, operaciones y las áreas expuestas a riesgos de pérdidas por fraudes o negligencia de los empleados, por la mala administración, por los errores de sistemas u otros errores humanos.

#### *Controles a Implementar para reducir el riesgo de Fraude*

Además de los controles y verificaciones que se proponen en los manuales de procedimientos, también contribuye a reducir el riesgo de fraude, los siguientes criterios:

1. Que en las visitas que se realicen a los contribuyentes, se verifique la autenticidad de los datos o la información que esta archivada en los expedientes de la municipalidad de esta manera se pueden detectar inconsistencias en los datos o archivos históricos, esto incluye contribuyentes morosos en impuestos, ventas o con arreglo de pago, etc., que las visitas sean realizadas también por el auditor interno u otro funcionario facultado, conjuntamente con los supervisores, estas visitas deben ser aprovechadas para conocer de los usuarios sus necesidades y escuchar propuestas, con el fin de mejorar su servicio.

2. Que el efectivo recibido por los pagos de impuestos cobrados a domicilio se hagan directamente en la Municipalidad o, a personal debidamente identificado y autorizado o en aquellas otras entidades con las cuales se establezcan convenios especiales de recaudación,

del recibo del efectivo que se reciba, siempre se emitirá un comprobante de ingreso de la operación que se trate. En ningún caso se debe delegar en otros empleados, la atribución de recibir efectivo por ningún motivo. Rotar el personal o, en su defecto, contratar personal de apoyo con el fin de reemplazar a los empleados durante las vacaciones o ausencias por enfermedad. Esto puede ayudar a identificar los errores y/o fraudes que pudieren estar cometiendo los empleados reemplazados.

3. Exigir siempre a los empleados que tomen sus vacaciones conforme lo establecen las políticas internas y las normas legales. El interés de un empleado de no salir a vacaciones puede ser un indicio de que tienen algún interés particular para permanecer en la municipalidad.

4. Crear y mantener manuales operativos y de procedimientos pedagógicos que describan los pasos mínimos a seguir para cada operación y que indiquen cómo manejar las excepciones y establezcan las líneas de autoridad. Diseñar procedimientos que consagren una adecuada segregación de funciones. Creación de procedimientos rutinarios de verificación, tendientes a comprobar la integridad de los flujos de efectivo (entradas y salidas), integridad de registros operativos y contables y su adecuada incorporación en los reportes o informes.

5. Realizar auditorías a los sistemas informáticos, con el fin de establecer, entre otras cosas, que la información no sea manipulada, sin la respectiva autorización, y que cualquier modificación pueda ser fácilmente identificada. En caso de detectar fraudes, debe precisarse quién y cómo se realizarán las investigaciones tendientes a establecer cómo se cometió el fraude, quiénes lo cometieron, qué usuarios pueden estar afectados o comprometidos y cuánto puede ser el detrimento patrimonial para la entidad.

#### 6.3.10. Componentes de la estructura del control interno

El control interno consta de ocho componentes relacionados entre sí. Los componentes son los siguientes (Cfr. Rubio, 2006):

1. Entorno o ambiente de control.
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de Eventos.
4. Evaluación de los riesgos.
5. Respuesta al riesgo.
6. Actividades de control.
7. Información y comunicación
8. Supervisión.

Estos componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad.

#### 7.4. Ambiente del control interno

##### 7.4.1. Ambiente del control

Marca las pautas de comportamiento en la entidad y tiene una influencia directa en el nivel de concienciación del personal respecto al control. Constituye la base de los demás elementos del control interno. El componente del entorno de control comprende entre otros los siguientes puntos de atención: Compromiso superior, integridad y valores éticos, el mantenimiento de personal comprometido y con competencia profesional, y una apropiada estructura organizativa.

##### 7.4.2. Compromiso superior

Las autoridades superiores y los subordinados, según sus competencias, deben apoyar constantemente el sistema de control interno, al menos por los siguientes medios:

1. La definición y divulgación de los alcances del Sistema de Control Interno, mediante la comunicación de las políticas respectivas y la difusión de una cultura que conlleve la comprensión entre los funcionarios, de la utilidad del control interno para el desarrollo de una gestión apegada a criterios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad y para una efectiva actuación que demuestre su compromiso y apego al mismo, a los principios que lo sustentan y a los objetivos que le son inherentes, que se evidencie en sus manifestaciones verbales y en sus actuaciones como parte de las labores cotidianas.

2. El fomento de la comunicación transparente y de técnicas de trabajo que promuevan la lealtad, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos institucionales, así como una cultura que incentive, entre los miembros de la institución, el reconocimiento del control como parte integrante de los sistemas institucionales.

3. La aplicación de una filosofía y un estilo gerencial que conlleven la orientación básica de las autoridades superiores en la conducción de la institución y la forma como se materializa esa orientación en las actividades. Ambos elementos deben conducir a un equilibrio entre eficiencia, eficacia y control, que difunda y promueva altos niveles de motivación, así como actitudes acordes con la cultura de control.

4. La pronta atención de las recomendaciones, disposiciones y observaciones de los distintos órganos de control y fiscalización para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

#### 7.4.3. Integridad y valores éticos

Se debe propiciar el fortalecimiento de la ética en la gestión, mediante la implantación de medidas e instrumentos formales, como códigos de ética, y la consideración de elementos informales, como los valores compartidos y las creencias que conceptualicen y materialicen la filosofía, los enfoques, el comportamiento y la gestión éticos de la institución, y que conlleven la integración de la ética a los sistemas de gestión.

#### 7.4.4. Competencia profesional

El personal debe reunir las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas. Con ese propósito, las políticas y actividades de planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos, deben dirigirse técnica y profesionalmente con miras a la contratación, la retención y la actualización de personal idóneo en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos institucionales.

#### 7.4.5. Estructura organizativa

Las autoridades municipales, según sus competencias y de conformidad con el ordenamiento jurídico y las regulaciones emitidas por los órganos competentes, deben procurar una estructura que defina la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, así como la relación con otros elementos que conforman la institución, y que apoye el logro de los objetivos. Dicha estructura debe ajustarse según lo requieran la dinámica institucional y del entorno y los riesgos relevantes. Todo lo anterior debe estar acompañado de una adecuada separación de funciones, rotación de personal y otras actividades que se consideren pertinentes.

### 7.5. Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben de existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

#### 7.5.1. Identificación de los eventos

Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

#### 7.5.2. Evaluación de Riesgos

La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar el cumplimiento de objetivos y, en dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados. El componente de evaluación de riesgos comprende entre otros los siguientes puntos de atención: objetivos globales de la entidad, objetivos específicos para cada actividad, los riesgos y la gestión del cambio.

El propósito de este componente es que la municipalidad evalúe su exposición a los diversos riesgos en función de las tendencias y expectativas del entorno y las internas y proyecte periódicamente, dichos indicadores con el fin de poder tomar las acciones correctivas y planes de contingencia apropiados, de forma oportuna y con información apropiada y suficiente. Para que la administración identifique los riesgos y la forma de administrarlos, es condición indispensable contar con lo siguiente:

1. Objetivos globales (o estratégicos) de la organización.
2. Objetivos específicos o a nivel de área (tesorería, contabilidad, etc).
3. Metas para el cumplimiento de los objetivos, y con lo cual se podrá controlar el cumplimiento de los objetivos.
4. Los riesgos deben ser identificados y mantenerse políticas donde se fijen límites claros y precisos bajo criterios de prudencia, establecerse procedimientos e instituirse comités de riesgos, cuando a ello haya lugar, para procurar que se lleve a cabo un control independiente de auditoría interna y garantizar un control externo.

#### 7.5.3. Vinculación a la planificación institucional

La valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones, y en consecuencia, de los riesgos correspondientes.

Asimismo, los resultados de la valoración del riesgo deben ser insumos para retroalimentar ese proceso de planificación, aportando elementos para que el jerarca y los titulares subordinados estén en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que sustentan los procesos de planificación estratégica y operativa institucional, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos internos y externos.

#### 7.6. Respuesta al riesgo

La dirección deberá seleccionar las posibles respuestas, evitar, aceptar, reducir o compartir riesgos, desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

##### 6.6.1. Actividades de control

Estas tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de objetivos de la entidad.

En la evaluación del componente actividades de control, se deberían de considerar: la existencia de las políticas y procedimientos establecidos por la dirección para afrontar los riesgos asociados con cada una de las actividades importantes, y la idoneidad de la aplicación de las actividades de control.

##### *Requisitos de las actividades de control*

Las actividades de control deben reunir los siguientes requisitos:

1. Integración a la gestión. Las actividades de control diseñadas deben ser parte inherente de la gestión institucional, e incorporarse en ella en forma natural y sin provocar menoscabo a la observancia de los principios constitucionales de eficacia, eficiencia, simplicidad y celeridad, y evitando restricciones, requisitos y trámites que dificulten el disfrute pleno de los derechos fundamentales de los ciudadanos.
2. Respuesta a riesgos. Las actividades de control deben ser congruentes con los riesgos que se pretende administrar, lo que conlleva su dinamismo de acuerdo con el comportamiento de esos riesgos.
3. Contribución al logro de los objetivos con un costo razonable. Las actividades de control deben presentar una relación satisfactoria de costo-beneficio, de manera que su contribución esperada al logro de los objetivos, sea mayor que los costos requeridos para su operación.
4. Viabilidad. Las actividades de control deben adaptarse a la capacidad de la institución de implantarlas, teniendo presente, fundamentalmente, la disponibilidad de recursos, la capacidad del personal para ejecutarlas correcta y oportunamente, y su ajuste al bloque de legalidad.
5. Documentación. Las actividades de control deben documentarse mediante su incorporación en los manuales de procedimientos, en las descripciones de puestos y procesos, o en documentos de naturaleza similar. Esa documentación debe estar disponible, en forma ordenada conforme a criterios previamente establecidos, para su uso, consulta y evaluación.
6. Divulgación. Las actividades de control deben ser de conocimiento general, y comunicarse a los funcionarios que deben aplicarlas en el desempeño de sus cargos. Dicha comunicación debe darse preferiblemente por escrito, en términos claros y específicos.

*Protección y conservación del patrimonio*

Las autoridades municipales, deben establecer, evaluar y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente la protección, custodia, inventario, correcto uso y control de los activos pertenecientes a la institución. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de tales activos y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestos.

#### *Cumplimiento de normas y leyes*

Las autoridades municipales, deben establecer las actividades de control que permitan obtener una seguridad razonable de que la actuación de la institución es conforme con las disposiciones jurídicas y técnicas vigentes. Las actividades de control respectivas deben actuar como motivadoras del cumplimiento, prevenir la ocurrencia de eventuales desviaciones, y en caso de que éstas ocurran, emprender las medidas correspondientes.

#### 7.7. Información y comunicación

El componente de información y comunicación involucra dos puntos de atención importantes: información y comunicación.

Respecto a la información, se deberían de tomar en cuenta los siguientes aspectos: obtención de información externa e interna y el suministro a la dirección de los informes relativos a los objetivos establecidos; entrega de información a las personas adecuadas con el suficiente detalle y oportunidad; desarrollo o revisión de los sistemas de información basado en el plan estratégico para alcanzar los objetivos globales y específicos; el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información proporcionando los recursos necesarios.

Respecto a la comunicación, se deberían de tomar en cuenta los siguientes aspectos: efectividad de la comunicación al personal de sus funciones y responsabilidades de control; establecimiento de canales de comunicación para que los empleados denuncien posibles irregularidades; receptividad de la dirección ante sugerencias del personal sobre oportunidades de mejora; la adecuada comunicación entre las diferentes áreas de la entidad;

apertura y eficacia de los canales de comunicación con el público y terceros relacionados; alcance de la comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad; seguimiento oportuno y apropiado de la comunicación recibida de los usuarios, organismos de control y terceros relacionados.

### 7.8. Supervisión

Se deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del Sistema de Control Interno actividades permanentes y periódicas de supervisión para valorar la calidad del funcionamiento de los elementos del sistema a lo largo del tiempo, el nivel de confianza que se les puede otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos. Así como para asegurar que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan de manera efectiva y con prontitud.

Se evaluará el control interno con el fin de depositar confianza o no en los controles de los flujos de información, y de esa manera, modificar o no la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos.

Se aplicarán procedimientos sustantivos a fin de obtener evidencia directa sobre la validez de las transacciones y saldos incluidos en los registros contables o estados financieros y, por consiguiente, sobre la validez de las afirmaciones.

Se deberán seleccionar los procedimientos de evaluación que permitan obtener evidencia suficiente para identificar posibles situaciones de irregularidades o deficiencias, incumplimientos legales o actos ilícitos, que puedan tener un efecto directo sobre las cifras de los estados financieros y en las operaciones e información de la entidad evaluada.

#### 7.8.1. Supervisión continuada

En referencia a la supervisión continuada, se deberían de analizar los siguientes aspectos: Si el personal durante el desarrollo de sus actividades normales obtiene evidencia del funcionamiento adecuado del control interno; evaluar si la información de terceros

confirman la información interna o alertan sobre problemas; comparaciones periódicas entre la información contable y los activos físicos; receptibilidad de la entidad ante recomendaciones de los auditores internos y externos; mecanismos que faciliten información a la dirección si los controles son efectivos; interacción con el personal para ver si comprende y cumple el código de ética y las actividades de control esenciales.

#### 7.8.2. Evaluaciones puntuales

En relación a las evaluaciones puntuales, algunos aspectos a considerar son: alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno; idoneidad del sistema de evaluación; lógica y validez de la metodología para evaluar los sistemas; conveniente nivel de documentación.

#### 7.8.3. Comunicación de las deficiencias de Control Interno

Respecto a la comunicación de las deficiencias de control interno, se pueden incluir los siguientes aspectos: mecanismos para reconocer y comunicar deficiencias del control interno; idoneidad de las normas de comunicación de deficiencias y validez de las acciones de seguimiento.

#### 7.8.4. Métodos de relevamiento del control interno

1. Narrativa. Este método consiste en describir las diferentes actividades de los departamentos, de los servidores públicos de la entidad auditada, de los registros y documentación que intervienen en el sistema.

2. Flujograma. Este método consiste en presentar la información por medio de cuadros y gráficos, se recomienda la utilización de una simbología estándar para que pueda ser entendida por todos y se pueda extraer información útil del funcionamiento del sistema de la entidad auditada.

3. Cuestionario. Un cuestionario consiste en una serie de preguntas que se relacionan con los procedimientos de control, normalmente requeridos para prevenir o detectar errores o irregularidades que puedan ocurrir para cada tipo de transacción.

Estos cuestionarios pueden ser elaborados de dos maneras:

La primera consiste en estructurar las preguntas de manera que acepten como única contestación las alternativas “sí”, “no”, no aplicables (N/A). La existencia de respuestas “no” a priori indicaría la posibilidad de eventuales fallas o ineficacias en los sistemas de control, estas respuestas generan normalmente recomendaciones a la entidad de mejorar los sistemas.

La segunda consiste en desarrollar preguntas abiertas donde su respuesta implica el desarrollo por parte del responsable de la operación de la entidad, de determinados aspectos específicos de control. Esta forma de cuestionario está orientada a que se describa de qué manera los controles estándar que deben de estar vigente en todos los sistemas. Este cuestionario descriptivo de sistemas pregunta de qué manera se realiza determinado control o proceso.

#### 7.9. Descripción de los procesos

Para poder llegar a determinar los procesos operativos de vital importancia en la administración de la Municipalidad de Arada, se procedió a investigar a fondo la situación actual de la ésta a través de una evaluación de los procesos operativos en los principales departamentos o unidades, y los hallazgos de las auditorías realizadas por el Tribunal Superior de Cuentas.

Del diagnóstico realizado a la Municipalidad se propone los procesos operativos que representan mayor riesgo y que son de carácter vital a la corporación, mismo que va a permitir que todos los procesos sean más rápidos y de mayor respuesta para la mejora continua de la administración.

UDI-DEGT-UNAH

**Tabla 24**

Circular de operaciones: no. 001

CIRCULAR DE OPERACIONES: No. 001	
SECCIÓN:	FECHA: 30/septiembre/2012
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: “Cómo escribir procedimientos”	

Nota: elaboración propia (2012)

Esta circular tiene como objeto establecer en que se deberá escribir procedimientos.

#### 7.9.1. Procedimientos

Al escribir un procedimiento se deberá usar un formato. Un memorando explicando brevemente el procedimiento y su objetivo y la fecha efectiva de su implementación, deberá acompañar la circular en el cual se indicara la lista de distribución.

La circular de operaciones cuenta con una casilla para el número del procedimiento, el cual será controlado por una hoja de secuencia numérica. La idea es crear manuales independientes para cada área, y su numeración, a manera de ejemplo, será la siguiente:

XXXVII. OP0001 (Operaciones)

XXXVII. PE0001 (Personal)

XXXIX. SE0001 (Seguridad)

Instrucciones sobre circulares del T.S.C., u otro organismo hecho mediante memorando, con el objeto de mantener las mismas referencias respecto a:

Una casilla para el nombre del procedimiento.

La sección del procedimiento (si es aplicable)

La fecha del procedimiento, incluyendo día, mes y año.

El área de abajo del título será para el procedimiento en sí.

Los procedimientos deberán escribirse en forma clara y exacta sin dejar nada a la imaginación, por lo tanto, debe ser explícito en cada paso, hacer referencia a otros procedimientos cuando sea aplicable, anexar los formatos necesarios y explicar su uso.

Al finalizar cada hoja del procedimiento, se colocará el número de la hoja en la parte central de la misma.

Al finalizar la circular deberá ser firmada por la persona que hizo el procedimiento más la aprobación del suscrito.

Otra sección del procedimiento incluirá una lista de todas las pruebas y verificadores que se deberán hacer, tanto los departamentales, como los independientes y su periodicidad.

Una vez escrito el procedimiento y obtenida la aprobación correspondiente, se implementara una vez que las personas directamente afectadas hayan recibido un entrenamiento formal, un memorando dirigido al suscrito debe ser preparado por cada supervisor encargado de la implementación, indicando el entrenamiento que se efectuó y una breve explicación del entrenador sobre la reacción de los interesados.

Para archivar los procedimientos que reciban, deben proveerse de una carpeta y archivarla en secuencia numérica (operaciones, personal, seguridad, etc.)

En cada procedimiento a implementarse, el suscrito discutirá el procedimiento con los responsables de la implementación, con el fin de clarificar dudas.

7.10. Proceso de manejo de la caja chica

El presente reglamento tiene como propósito fundamental establecer los lineamientos, limitaciones, políticas y procedimientos establecidos por la Corporación Municipal de la Arada, para lograr un uso adecuado y racional del fondo de caja chica, su aplicación es de carácter general y obligatorio para todo el personal.

**Tabla 25**

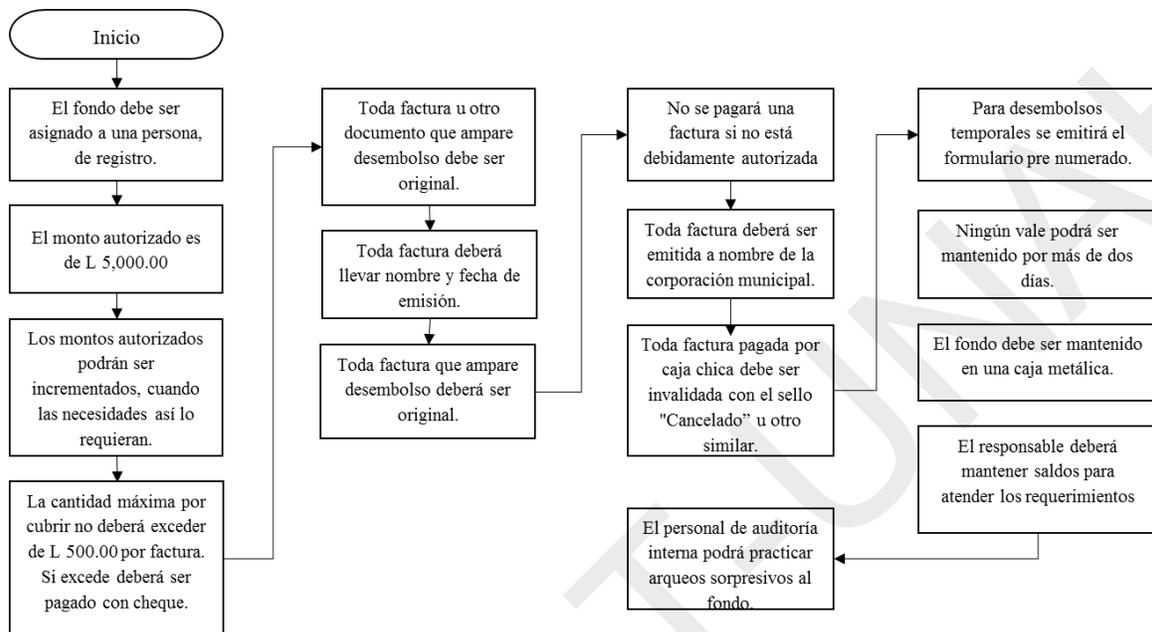
Circular de operaciones: no. 002

CIRCULAR DE OPERACIONES: No. 002	
SECCIÓN:	FECHA: 30/septiembre/2012
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: “Manejo de Caja Chica”	

Nota: elaboración propia (2012)

**Figura 2**

Proceso para manejar el fondo de caja chica. Código 002



Nota: elaboración propia (2012)

7.10.1. Concepto

Se considera fondo de caja chica a la asignación de fondos en efectivo, manejada por personal facultado, para atender gastos menores, urgentes o recurrentes, por montos que no excedan de la cantidad autorizada de quinientos lempiras (L. 500.00).

7.10.2. Custodia

La custodia y responsabilidad del fondo de caja chica corresponderá a la persona que el alcalde designe, para lo cual firmara un documento como caución, en el que asume su compromiso para hacer un uso adecuado de acuerdo a las normas establecidas en este reglamento. Este fondo deberá mantenerse en una caja metálica u otra protectora de valores, cuya llave o combinación será responsabilidad exclusiva del designado.

### 7.10.3. Políticas

1. La custodia del fondo de caja chica debe ser asignada a una persona diferente a las encargadas del registro, manejo o aprobación de transacciones regulares de efectivo.
2. Los montos autorizados para constituir el fondo de caja chica es de L. 5,000.00 y deberá registrarse en la cuenta contable establecida en el manual respectivo.
3. Los montos autorizados podrán ser incrementados, cuando las necesidades así lo requieran, este incremento será autorizado por el alcalde o corporación municipal.
4. La cantidad máxima a cubrir con el fondo de caja chica no deberá exceder de quinientos lempiras por factura, desembolsos por montos mayores a esta cantidad deberán ser liquidados mediante la emisión de cheque.
5. Toda factura u otro documento que ampare desembolso debe ser original.
6. El responsable de caja chica no pagara ninguna factura si no está debidamente autorizada, por el funcionario facultado.
7. No se aceptaran facturas en blanco, toda factura pagada debe ser emitida a nombre de la corporación municipal definiendo el lugar y fecha de emisión, no debe presentar tachaduras o borrones, la cantidad debe ser claramente establecida y deberá contener el detalle y firma de quien recibió el producto o servicio, así como estampado el sello de cancelado del proveedor.
8. Toda factura pagada por caja chica debe ser invalidada con el sello "Cancelado" u otro similar.
9. Para desembolsos temporales, el responsable del fondo emitirá el formulario pre numerado de vales de caja, el cual deberá ser sustituido a más tardar dos días después, con los comprobantes de compra respectivos.

10. Ningún vale deberá ser mantenido por más de dos días, sin que sea restituido por el comprobante respectivo, tampoco se otorgara otro vale sin haber liquidado el anterior, excepto en aquellos casos debidamente comprobados y autorizados.

11. El fondo de caja chica no debe ser utilizado para préstamos o gastos personales, ni cambio de cheques.

12. El fondo de caja chica debe ser mantenido en una caja metálica y en un lugar seguro donde solo tenga acceso el responsable del fondo, procurando no combinar este fondo con fondos personales o de otro tipo.

13. El responsable del fondo deberá mantener saldos disponibles para atender los requerimientos, el reembolso de caja chica deberá efectuarse, cuando se haya utilizado por lo menos el 75% del fondo.

14. En el mes de diciembre de cada año, por razones del cierre del año fiscal, el fondo de caja chica debe ser reembolsado con el monto total de las facturas pendientes a esa fecha.

15. Personal autorizado del departamento de auditoría interna u otros autorizados podrán practicar arquezos sorpresivos al fondo, para lo cual se deberá llenar un formulario de arqueo que será firmado por el encargado y la persona que realiza el arqueo.

#### 7.10.4.Procedimientos

##### *Constitución*

El fondo de caja chica se constituye mediante acta de entrega por el valor a asignar a dicho fondo (**Ver Anexo No. 1**), emitiendo a la vez cheque a favor de la persona responsable del fondo con el propósito de que lo convierta en efectivo, su registro contable se hará con cargo a la cuenta deudores varios, correspondiente.

### *Desembolsos*

Cuando se requiera efectivo del fondo, la persona encargada deberá llenar el "formulario" vale de caja chica el cual debe ser autorizado por un funcionario facultado y en el que se le requerirá la firma del solicitante, posteriormente, le entregara la cantidad requerida.

El vale de caja chica será archivado en la misma caja metálica donde se custodia el efectivo, por un tiempo máximo de dos días, plazo durante el cual deberá requerir a la persona solicitante del efectivo, la presentación de las facturas originales que justifiquen el gasto o desembolso.

Estos vales deberán utilizarse procurando conservar la numeración correlativa de los mismos.

### *Autorización*

Recibidas las facturas originales, el custodio revisara sumas y el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos, destruirá los vales que correspondan, solicitara autorización a la gerencia u otro funcionario facultado, quienes estamparan su firma sobre las facturas autorizadas y de ser posible, indicaran la cuenta contable a la que deberán cargar el de gasto o inversión.

El custodio deberá estamparle a las facturas un sello con la leyenda "Cancelado" u otro similar, con el objeto de evitar que se utilicen de nuevo.

Solo en casos excepcionales se permitirán pagos, sin la previa autorización, salvo que los mismos, correspondan a facturas por gastos recurrentes y necesarios como ser ; compra de agua u otros.

### *Reembolsos*

La persona encargada deberá solicitar al Departamento de Contabilidad el reembolso del mismo, presentando el total de los comprobantes o facturas pagadas (**Ver Anexo No. 2**), cuando se haya utilizado el 75% del fondo.

La persona encargada del Departamento de Contabilidad, revisara la documentación y librara un cheque a favor del responsable del fondo de caja chica, por el monto documentado, con lo cual nuevamente se constituirá el fondo.

### *Arqueos*

Para seguridad de la existencia y exactitud del fondo, personal asignado por el Alcalde Municipal podrá practicar arqueos periódicos y sorpresivos.

El arqueo se realizara haciendo un recuento del efectivo en poder del custodio y a este total le sumara el total de los vales de caja chica pendientes a la fecha y las facturas pagadas, la suma del efectivo y comprobantes deberá ser igual a la cantidad del fondo asignado (**Ver Anexo No. 3**).

Cualquier diferencia encontrada deberá reportarla inmediatamente al tesorero, los faltantes determinados serán cargados al responsable del fondo y los sobrantes que no sean justificados se registraran como ingresos de la corporación.

7.11. Proceso de manejo de los ingresos

**Tabla 26**

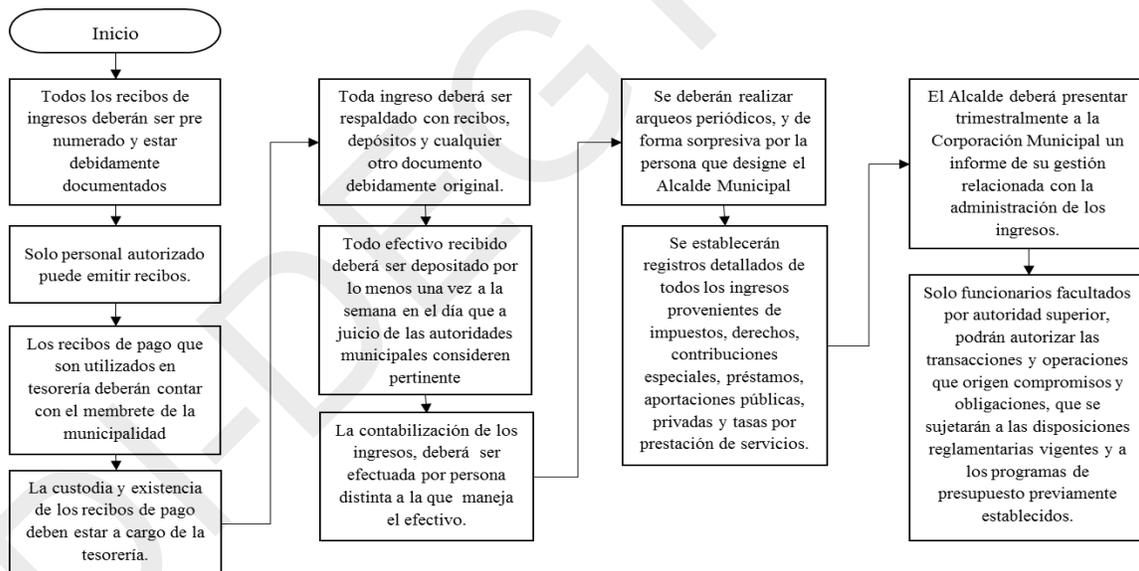
Circular de operaciones: no. 003

CIRCULAR DE OPERACIONES: No. 003	
SECCIÓN:	FECHA: 30/septiembre/2012
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: “Manejo de los Ingresos”	

Nota: elaboración propia (2012)

**Figura 3**

Proceso para manejar el fondo los ingresos. Código 003



El presente reglamento tiene como propósito fundamental establecer los lineamientos, limitaciones, políticas y procedimientos establecidos por la Corporación Municipal de la

Arada, para lograr un adecuado y racional uso y registro de los ingresos municipales, su aplicación es de carácter general y obligatorio para todo el personal.

#### 7.11.1. Conceptos

Se consideran ingresos a los recursos financieros obtenidos por la municipalidad proveniente de distintas fuentes, como ser, el cobro de los diferentes impuestos, derechos, contribuciones especiales, préstamos, aportaciones públicas, privadas y tasas por prestación de servicios.

Los ingresos pueden ser corrientes y no corrientes, los corrientes son aquellos que provienen de la actividad normal de la municipalidad y pagados por los habitantes del municipio y no representan endeudamiento ni disminución del patrimonio, los no corrientes son los que provienen de fuentes distintas a las antes mencionadas.

Los ingresos corrientes se subdividen a la vez en ingresos tributarios y no tributarios. Los ingresos tributarios, comprende los fondos o ingresos procedentes de la recaudación de los impuestos, tasas por servicios y derechos.

Mientras que los ingresos no tributarios comprende los ingresos obtenidos por multas, recargos, recuperación de cuentas morosas y otros ingresos corrientes.

#### 7.11.2. Custodia

La guarda y conservación de los ingresos corresponderá a la persona que el alcalde designe, para lo cual firmara un documento como caución, en el que asume su compromiso para hacer un uso autorizado, adecuado y de acuerdo a las normas establecidas en este reglamento.

Estos fondos deberán mantenerse en cuentas bancarias, previo conocimiento y autorización de las máximas autoridades de la corporación municipal, en instituciones del sistema financiero nacional debiéndose llevar el correspondiente registro contable.

Los valores que se mantenga en la alcaldía, ya sea por que representen los ingresos recaudados del día o por otras situaciones que deberán ser siempre del conocimiento del Alcalde Municipal, se resguardaran en una caja metálica u otra protectora de valores, cuya llave o combinación será responsabilidad exclusiva del designado.

### 7.11.3. Políticas

1. Todos los recibos de ingresos deberán ser pre numerados y estar debidamente documentados y archivados cronológicamente.
2. Solo personal autorizado puede emitir recibos.
3. Los recibos de pago que son utilizados en tesorería deberán contar con el membrete de la municipalidad autorizado por la Corporación Municipal en punto de acta.
4. La custodia y existencia de los recibos de pago deben estar a cargo de la tesorería.
5. Toda ingreso deberá ser respaldado con recibos, depósitos y cualquier otro documento que ampare la transacción y deberá ser original.
6. Todo efectivo recibido deberá ser depositado por lo menos una vez a la semana en el día que a juicio de las autoridades municipales consideren pertinente, en las cuentas que para tal efecto, haya autorizado la Corporación Municipio, estableciendo siempre las medidas adecuadas para la custodia y manejo de los fondos durante su permanencia en la Alcaldía Municipal, como ser cajas fuertes u otros.
7. La contabilización de los ingresos, deberá ser efectuada por persona distinta a la que maneja el efectivo, con base a las copias de los recibos, o los resúmenes que se emiten.
8. Se deberán realizar arqueos periódicos, y de forma sorpresiva por la persona que designe el Alcalde Municipal, por lo menos una vez a la semana. Debiéndose manejar un archivo para los arqueos realizados.

9. Se establecerán registros detallados de todos los ingresos provenientes de impuestos, derechos, contribuciones especiales, préstamos, aportaciones públicas, privadas y tasas por prestación de servicios.

10. El Alcalde deberá presentar trimestralmente a la Corporación Municipal un informe de su gestión relacionada con la administración de los ingresos.

11. Solo funcionarios facultados por autoridad superior, podrán autorizar las transacciones y operaciones que originen compromisos y obligaciones, que se sujetarán a las disposiciones reglamentarias vigentes y a los programas de presupuesto previamente establecidos.

#### 7.12. Proceso para recepción de transferencia de fondos por parte del Gobierno Central

La Unidad de Tesorería recibe la notificación por parte de la Secretaria de Finanzas por el monto autorizado en la transferencia de fondos. El alcalde municipal autorizara a la tesorería de la alcaldía, el banco, al cual se depositen los recursos recibidos.

La Unidad de Tesorería de la Alcaldía solicitara nota de abono (o comprobante de depósito) por parte del banco comercial que respalde el depósito de los fondos en la cuenta corriente de la municipalidad.

Una vez recibida la nota de abono por parte de la Unidad de Tesorería procederá a registrar dicha transacción en el auxiliar de bancos que maneja dicha unidad, anotando todos los datos que se mencionan en la nota de abono emitida por el banco comercial, como ser, nombre del banco, número de cuenta, monto, fecha y tipo de transacción.

Ingresada la información pertinente en el auxiliar de bancos manejado por la Unidad de Tesorería de la municipalidad, se procede a enviar toda la documentación soporte al Departamento de Contabilidad para que proceda a realizar el registro contable correspondiente, dejando copia de dicha documentación para archivo de la Tesorería Municipal.

### 7.13. Ingresos tributarios, no tributarios y por servicios

Los ciudadanos se presentan al departamento de Control Tributario en la municipalidad, donde se les hace el cálculo de los impuestos a pagar. El departamento de Tesorería recibe el efectivo, cheque y emite el recibo por el valor y concepto correspondiente.

El departamento de Tesorería elabora un reporte de los ingresos recibidos durante el día y lo remite al departamento de contabilidad para que los cotejen y registren los ingresos por los conceptos correspondientes. Igualmente, Tesorería envía copia del reporte a Control Tributario para la actualización de saldos en las fichas de los contribuyentes. Los ingresos recibidos por préstamos, transferencias, subsidios, herencias legados y donaciones serán operados en los registros contables en el momento de su recepción.

### 7.14. Ingreso por donaciones

Las donaciones de empresas nacionales e internacionales deberán ser sustentadas en convenios formales. El Alcalde Municipal con autorización de la Corporación Municipal está facultado para celebrar convenios. Los ingresos en concepto de donaciones no deben ser presupuestados, sino que en el momento de su recepción se hará una ampliación presupuestaria.

Los comprobantes por los ingresos recibidos deben ser enviados a contabilidad para el registro inmediato. Los ingresos que han sido recibidos en concepto de donaciones para un fin específico, no deben ser utilizados para otro fin.

La municipalidad debe elaborar un reporte de la liquidación de los fondos recibidos. La Corporación Municipal aprobará en punto de acta la contratación de empréstitos, recepción de subsidios, donaciones, legados y transferencias del Gobierno Central, organismos descentralizados, privados, nacionales o extranjeros.

### 7.15. Recepción de ingresos por préstamos bancarios

La Unidad de Tesorería determinara, en atención a los flujos de caja preparados, el requerimiento de fondos, según lo establecido en el presupuesto y plan operativo anual de la alcaldía, y en algunos casos por situaciones especiales.

Una vez determinado el requerimiento de fondos, traslada dicho reporte al Alcalde Municipal, para que dicho requerimiento sea sometido a aprobación y autorización del mismo ante todos los miembros de la Corporación Municipal.

Cuando el requerimiento de fondos es aprobado por la corporación municipal, se deberá dejar constancia de dicha aprobación por escrito, la cual deberá ir firmada por todos los miembros de la corporación municipal.

Luego, se procede a realizar todas las gestiones necesarias, para obtener dicho préstamo, con alguna institución del sistema financiero nacional, previa evaluación las tasas de interés, plazos, y demás requerimientos o condiciones exigidos por las mismas.

Una vez aprobado el préstamo a la alcaldía se procederá a firmar el respectivo contrato por ambas partes. Una vez realizado el desembolso correspondiente a favor de la municipalidad, la Unidad de Tesorería de la Alcaldía solicitara nota de abono (o comprobante de depósito) por parte del banco comercial que respalde el depósito de los fondos en la cuenta corriente de la municipalidad.

Una vez recibida la nota de abono por parte de la Unidad de Tesorería procederá a registrar dicha transacción en el auxiliar de bancos correspondiente, anotando todos los datos que se mencionan en la nota de abono emitida por el banco comercial, como ser, nombre del banco, número de cuenta, monto, fecha y tipo de transacción.

Ingresada la información pertinente en el auxiliar de bancos manejado por la Unidad de Tesorería de la municipalidad, se procede a enviar toda la documentación soporte al Departamento de Contabilidad para que proceda a realizar el registro contable

correspondiente, dejando copia de dicha documentación para archivo de la Tesorería Municipal.

7.16. Proceso de manejo de desembolsos

**Tabla 27**

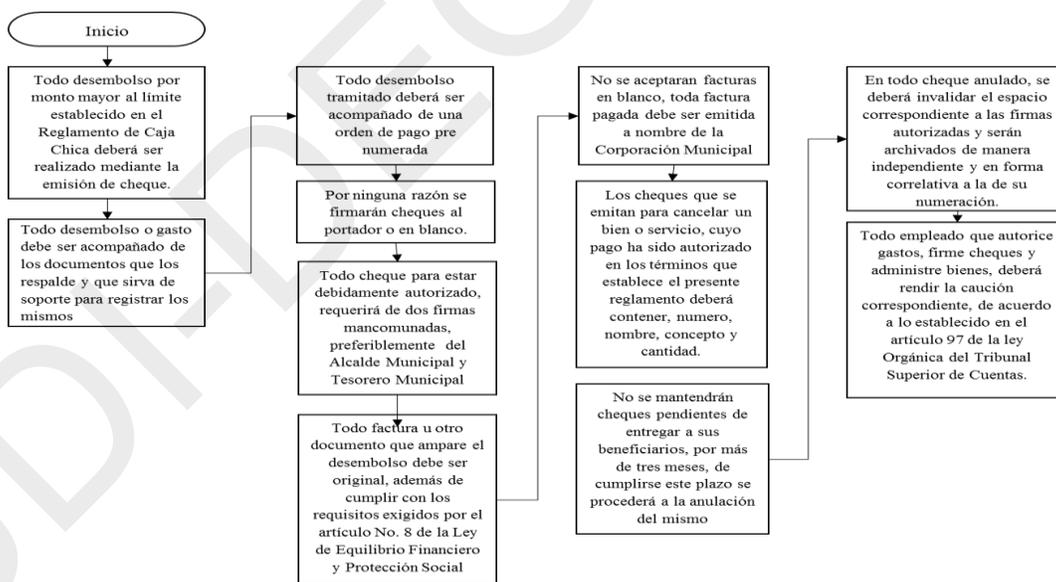
Circular de operaciones: no. 004

CIRCULAR DE OPERACIONES: No. 004	
SECCIÓN:	FECHA: 30/septiembre/2012
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: “Manejo de Desembolsos”	

Nota: elaboración propia (2012)

**Figura 4**

Proceso para manejar los desembolsos. Código 004



Nota: elaboración propia (2012)

El presente reglamento tiene como propósito fundamental establecer de forma eficiente y eficaz, el procedimiento para la cancelación de los gastos corrientes de la Municipalidad de la Arada, estableciendo los lineamientos, limitaciones, políticas y demás procedimientos correspondientes. Su aplicación es de carácter general y obligatorio para todo el personal que conforma la corporación municipal.

#### 7.16.1. Conceptos

Se consideran gastos corrientes, aquella categoría del gasto público que engloba los gastos necesarios para el normal y correcto funcionamiento de la municipalidad, entre ellos se pueden mencionar los gastos de personal, gasto por servicios públicos, compra de papelería y útiles de oficina, y los demás que corresponden a la categoría 100 del manual de clasificación presupuestaria.

Además se incluyen en el presente reglamento los desembolsos por pago de préstamos a instituciones bancarias y por inversiones realizadas por la corporación municipal.

#### 7.16.2. Políticas

1. Todo desembolso por monto mayor al límite establecido en el Reglamento de Caja Chica deberá ser realizado mediante la emisión de cheque.
2. Todo desembolso o gasto debe ser acompañado de los documentos que los respalde y que sirva de soporte para registrar los mismos (facturas, recibos, etc.). No se tramitará ningún desembolso sin el respectivo documento soporte.
3. Todo desembolso debe ser autorizado y contar con las disponibilidades presupuestarias establecidas y consideradas en el Plan Operativo Anual de la Corporación Municipal.
4. Todo desembolso tramitado deberá ser acompañado de una orden de pago pre numerada, para emitir el cheque correspondiente.
5. Por ninguna razón se firmarán cheques al portador o en blanco.

6. Todo cheque para estar debidamente autorizado, requerirá de dos firmas mancomunadas, preferiblemente del Alcalde Municipal y Tesorero Municipal, la Corporación Municipal podrá autorizar una tercera persona para firmar cheques, pero solo en ausencia de uno de los dos miembros de la municipalidad mencionados anteriormente.

7. Todo factura u otro documento que ampare el desembolso debe ser original, además de cumplir con los requisitos exigidos por el artículo No. 8 de la Ley de Equilibrio Financiero y Protección Social, como ser:

8. Nombre y apellidos o razón social y RTN del vendedor o quien preste servicio.

9. Número correlativo del comprobante.

10. Fecha de expedición.

11. Descripción específica o genérica de los artículos comprados o de los servicios prestados y su valor.

12. El desglose del impuesto cuando el comprador sea también responsable de su recaudación y así lo solicite.

13. Valor total de la transacción.

14. No se aceptaran facturas en blanco, toda factura pagada debe ser emitida a nombre de la Corporación Municipal, definiendo el lugar y fecha de emisión, no debe presentar tachaduras o borrones, la cantidad debe ser claramente establecida y deberá contener el detalle y firma de quien recibió el producto o servicio, así como estampado el sello de “Cancelado” del proveedor.

15. Los cheques que se emitan para cancelar un bien o servicio, cuyo pago ha sido autorizado en los términos que establece el presente reglamento deberá contener:

16. Numero de Cheque.

17. Nombre del Beneficiario.
18. Concepto. (Bien o servicio)
19. Cantidad en números y letras en lempiras o dólares según naturaleza de la cuenta.
20. Fecha.
21. Sello y Firmas Autorizadas.
22. No se mantendrán cheques pendientes de entregar a sus beneficiarios, por más de tres meses, de cumplirse este plazo se procederá a la anulación del mismo, sin que esto signifique que no se cancelara el valor adeudado al beneficiario cuando lo exija.
23. En todo cheque anulado, se deberá invalidar el espacio correspondiente a las firmas autorizadas y serán archivados de manera independiente y en forma correlativa a la de su numeración.
24. Todo empleado que autorice gastos, firme cheques y administre bienes, deberá rendir la caución correspondiente, de acuerdo a lo establecido en el artículo 97 de la ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas.

#### 7.16.3. Procedimientos

##### *Autorización del gasto o desembolso:*

La persona designada para realizar las adquisiciones de la municipalidad, después de haber cumplido los pasos establecidos en el Procedimiento para Adquisición de Servicios y Suministros, Circular No. 005, deberá preparar la orden de compra en el formato pre numerado y utilizarlo en forma correlativa de acuerdo a lo solicitado por la unidad correspondiente que así lo requiera, siempre y cuando la solicitud de compra esté debidamente autorizada e identificada la disponibilidad de los recursos presupuestados. Se

excluye de lo anterior los gastos que por su naturaleza no requieran de una orden de compra (gastos por servicios públicos, gastos por remuneraciones al personal y gastos por viáticos).

Esta orden de compra que consta de original y dos copias. Será distribuida así: La original para el proveedor y una copia para la Tesorería y el departamento de Contabilidad para la emisión del cheque y/o registro posterior del gasto respectivamente, una vez que se haya asegurado de haber recibido el bien o servicio respectivo.

Al momento de la recepción de los bienes o servicios, el encargado de llevar a cabo las adquisiciones deberá verificar que dichos productos o servicios y facturas coincidan exactamente con lo especificado en la orden de compra. En caso de inconformidad, el encargado de realizar las compras deberá proceder a rechazar la entrega y el pago respectivo y deberá solicitar la corrección inmediatamente, notificando la situación al Alcalde Municipal.

En el caso de la adquisición de servicios técnicos (mantenimiento de equipos, Software, mantenimiento de edificios, etc.) se suscribirá un contrato de servicios técnicos (Ver Anexo No. 8b), que será suscrito por el proveedor de los servicios técnicos conjuntamente con el alcalde.

La administración de la municipalidad deberá llevar el registro control o kardex de los suministros, materiales que ingresen a la alcaldía y mantendrá actualizado el registro de existencia, tomando en consideración lo siguiente:

1. Registrar las entradas con el recibo acta de recepción y con la factura del proveedor.
2. Registrar las salidas con la requisición de materiales la cual será elaborada por el solicitante, autorizada por el Administrador, aprobada por el alcalde.
3. Comparar periódicamente las cantidades físicas contra el saldo según registros.
4. Levantar inventario físico, evaluarlo y conciliarlo contra saldo en los estados financieros.

5. Preparar un acta de entrega o de asignación para el usuario final de los equipos.
6. Una vez autorizados estos gastos por el Alcalde Municipal se comienza el proceso de elaboración de la orden de pago correspondiente, ya sea con crédito a cuenta o pago en efectivo.
7. Posteriormente elabora la partida del gasto por departamento, debidamente codificada y la envía al departamento de contabilidad para su registro.

#### *Autorización del gasto por la planilla municipal*

La persona designada por el Alcalde como encargada de la planilla Municipal, elaborará la planilla de sueldo mensual, dicha persona deberá verificar que:

Todas las personas que figuran en la planilla, estén debidamente contratadas por la Alcaldía Municipal y establecido claramente su sueldo.

Si existen ajustes de sueldos que han sido autorizados por los funcionarios correspondientes mediante el Adendum respectivo. Las horas extras se calculan conforme a la ley. Las deducciones sean autorizadas por el empleado. Por cada empleado se manejará un expediente, donde conste toda la documentación y requisitos para ejercer el cargo. La persona encargada de preparar la planilla verificará que al personal se le retienen los impuestos a que está sujeto (ISR, Vecinal, etc.), así como el que el cálculo de las aportaciones (IHSS, INFOP y otros) se efectúa de acuerdo a lo establecido en las leyes vigentes.

Una vez preparada y revisada la planilla será firmada por la persona que la elaboró y la trasladara al Alcalde Municipal para que sea autorizada por el mismo, estampando su firma y sello. Una vez autorizada la planilla se comienza el proceso de elaboración de la orden de pago correspondiente, ya sea con crédito a cuenta o pago en efectivo. Posteriormente elabora la partida del gasto por departamento, debidamente codificada y la envía al departamento de contabilidad para su registro.

### *Autorización de Gastos por viáticos*

1. Los viáticos se asignaran de acuerdo al Reglamento para Viáticos vigente establecido por el Estado de Honduras.
2. Para solicitar viáticos el interesado debe llenar la solicitud de anticipo de gastos de viaje (Ver Anexo No. 4), la cual debe ser autorizada por el Alcalde Municipal.
3. Una vez autorizada la solicitud de viáticos se comienza el proceso de elaboración de la orden de pago y emisión del cheque correspondiente, posteriormente se le enviara copia del cheque al departamento de contabilidad para su registro.
4. Cuando la persona a la cual se le asignaron los viáticos regrese de viaje, tendrá cinco días hábiles, luego de que regrese de viaje, para liquidar dichos gastos (Ver Anexo No. 5), adjuntando los comprobantes necesarios; si existiera alguna diferencia entre lo asignado y lo liquidado por concepto de viáticos, se procederá de la siguiente forma:
5. Si es a favor del empleado, se le reembolsara dicho valor, para lo cual tendrá que llenar otra solicitud por el complemento del mismo y llenar la liquidación también por dicho complemento.
6. Si es a favor de la Alcaldía Municipal se le deducirá por medio de la planilla de pago.

### *Autorización del Pago:*

Todo desembolso será autorizado mediante la emisión y aprobación de la orden de pago correspondiente, la cual deberá ser pre numerada y utilizada de acuerdo a la numeración correlativa. Esta orden de pago será preparada por la persona que designe el Alcalde Municipal.

Una vez recibida la documentación soporte correspondiente (Ej.: orden de compra, facturas, planilla autorizada, solicitud de viáticos autorizada). Ordenará la orden de pago, asignando la imputación presupuestaria y/o contable que corresponda, verificando nuevamente si

existe disponibilidad para el mismo, para lo cual la persona encargada de emitir la orden de pago estampara su firma, lo que significará que existe disponibilidad presupuestaria.

Una vez preparada y firmada la orden de pago por el responsable de dicha labor se trasladara al Alcalde Municipal para que sea aprobada por el mismo, estampando su firma y sello, enviándolo una vez aprobada se enviara a la Tesorería Municipal.

La Tesorería Municipal recibirá la orden de pago solo si está firmada y sellada por el Alcalde Municipal, revisara la disponibilidad financiera en las respectivas cuentas bancarias; para luego proceder a firmar dicha orden de pago y luego proceder a la emisión del cheque correspondiente de acuerdo al procedimiento establecido.

#### *Emisión de cheques*

Una vez recibida y revisada la orden de pago por parte de la Tesorería Municipal se procede a emitir el cheque correspondiente para la cancelación del pago, para esto se adjuntará la documentación soporte, estampándose a esta documentación el sello de “Cancelado” o la palabra “Pagado”.

En el caso de que los pagos correspondan a servicios profesionales o cualquier otro sujeto a las retenciones del 12.5%, establecidas en los artículos 5 y 50 de la ley de impuesto sobre la renta, estas se retendrán y enteraran dentro de los diez días siguientes del mes en que se retengan, a las autoridades fiscales correspondientes.

El responsable de la Tesorería, manejara un control adecuado del archivo de los cheques de las diferentes cuentas bancarias, conservando la numeración correlativa.

Cuando un cheque es entregado a su beneficiario, se debe enviar a contabilidad la documentación que lo sustenta, junto con el documento (Vaucher u otro documento) que evidencie, que el mismo fue recibido por dicho beneficiario, y proceder a realizar el registro contable correspondiente, en caso de los gastos por viáticos, estos deberán ser registrados en Contabilidad con un cargo a la cuenta de Deudores Varios, a nombre del

funcionario al que se entregaron los viáticos, este saldo se cancelara una vez que el funcionario haga la correspondiente liquidación.

#### *Pago de préstamos*

El pago de préstamos se hará de acuerdo al tiempo y al valor de las cuotas establecidas en el plan de pago emitido por la institución financiera con la que se suscribió el préstamo, mismo que deberá coincidir con lo establecido en el presupuesto municipal anual, por todo préstamo recibido, se deberá incluir su plan de pagos en el presupuesto respectivo y de los pagos se llevara control en el flujo de caja, que para estos efectos, deberá llevar la tesorería de la municipalidad.

Con suficiente tiempo, La Tesorería Municipal preparará la nota de pago por el valor de la cuota correspondiente, en una fecha que no exceda el vencimiento de la misma, en dicha nota se establecerá el monto total de la cuota, el desglose de la misma especificando el abono a capital y el pago por intereses, la referencia a la institución financiera a la que se le adeuda dicho préstamo, y la firma del Tesorero Municipal.

La nota de pago es enviada al Alcalde Municipal para su autorización, para lo cual se requerirá de la firma y su sello, Luego esta será trasladada al funcionario correspondiente para que prepare la orden de pago correspondiente.

Si el pago se realiza mediante el traslado de fondos de una cuenta corriente de la alcaldía a una cuenta de la institución financiera, no se requiera la emisión de cheque, pero se requerirá siempre el recibo de pago correspondiente y junto con la nota preparada y firmada por la Tesorería Municipal y autorizada por el Alcalde Municipal, se trasladara al departamento de Contabilidad para su registro contable correspondiente.

En caso de incurrir en mora por pago tardío o después de la fecha de vencimiento y se pueda determinar la culpabilidad del funcionario determinado, la responsabilidad por el valor de mora se le deducirá por medio de la planilla al funcionario correspondiente.

De forma mensual el Tesorero Municipal y el Contador General deben conciliar los saldos de los préstamos pendientes según la Tesorería Municipal y saldo por pagar según Contabilidad, debiendo tener cuidado de que se estén registrando el abono a capital y el pago por intereses en las cuentas correspondientes.

#### *Desembolso por Inversiones*

El Alcalde Municipal y los Regidores Municipales son los únicos funcionarios autorizados de manera conjunta para realizar inversiones, de cuyas decisiones se deberá dejar constancia en las actas respectivas.

El Alcalde Municipal debe preparar un documento donde se especifique el monto de la inversión a realizar verificando previamente la disponibilidad financiera para llevarla a cabo; la naturaleza de la inversión, es decir, especificar si es un Depósito a Plazo Fijo u Otras Inversiones en Valores. Este documento deberá ser autorizado por el Alcalde Municipal y cada uno de los Regidores Municipales, mediante firma de los mismos, en todo caso se deberá dejar evidencia clara del análisis y de los criterios de decisión de la inversión seleccionada.

Una vez aprobada la inversión por parte del Alcalde Municipal y los Regidores Municipales, se procederá a elaborar la orden de pago correspondiente de acuerdo al procedimiento establecido, para que luego se emita el cheque correspondiente de acuerdo al valor de la inversión y a nombre de la institución donde se hará la misma. La inversión se hará a nombre de la Corporación Municipal.

Todos los títulos o documentos que respalden la inversión serán resguardados bajo la responsabilidad del Tesorero Municipal o en un lugar seguro a prueba de incendios, robo, etc.

Copia de los títulos que amparan las inversiones, deberán enviarse al departamento de Contabilidad para su registro correspondiente.

7.17. Proceso para la adquisición de suministros, servicios y obras.

Tabla 28

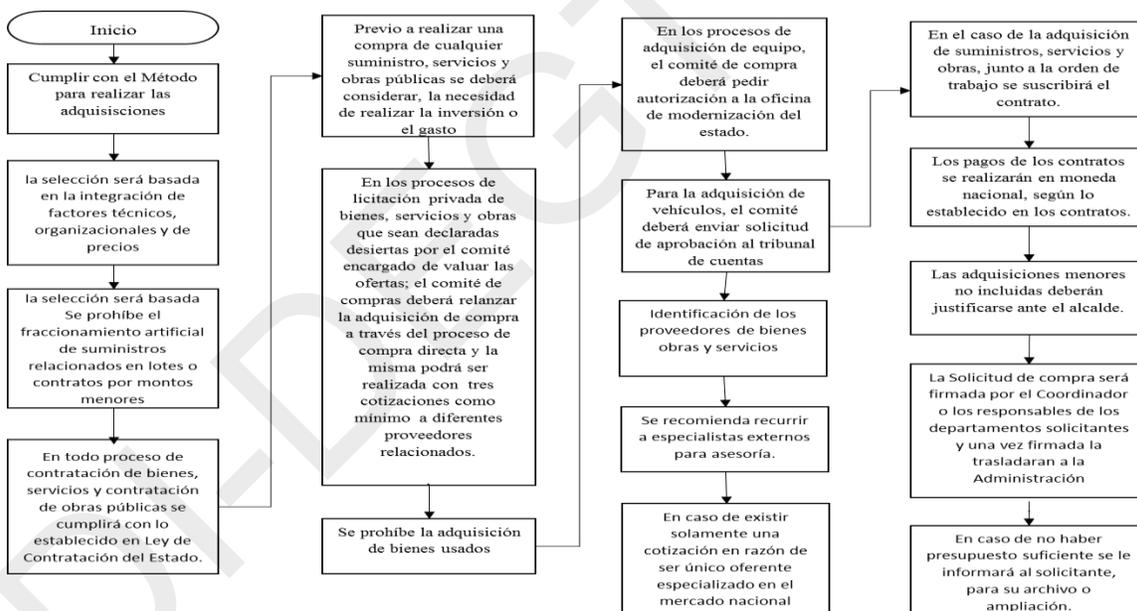
Circular de operaciones: no. 005

CIRCULAR DE OPERACIONES: No. 005	
SECCIÓN:	FECHA: 30/Octubre/2012
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: “Adquisición de suministros, servicios y obras	

Nota: elaboración propia (2012)

Figura 5

Proceso para la adquisición de suministros, obras y servicios. Código 005



Nota: elaboración propia (2012)

El presente tiene como propósito fundamental establecer los lineamientos, limitaciones, políticas y procedimientos establecidos por la Corporación Municipal de la Arada, con el

Fin de lograr una gestión administrativa eficiente y eficaz en el proceso y registro de la adquisición de bienes, servicios y obras realizadas por la municipalidad, su aplicación es de carácter general y obligatoria para todo el personal.

#### 7.17.1. Conceptos

La adquisición de bienes, servicios y/o obras es un proceso que incluye desde la identificación de las necesidades, selección de modalidad de compra, proceso de identificación del mejor ofertante preparación y acuerdo del contrato, y todas las fases de la administración del contrato hasta el final de los servicios contractuales. La planificación de las adquisiciones es el proceso que es esencial para lograr la realización efectiva y oportuna de ofertas, licitaciones, la adjudicación de contratos y la entrega de bienes y servicios requeridos.

#### 7.17.2. Políticas

Previo a iniciar todo proceso de compra se debe de tener en cuenta los aspectos siguientes:

1. Método para realizar las adquisiciones (cotizaciones, licitación).
2. Disponibilidad y entrega de descripciones adecuadas de las adquisiciones.
3. Plazos de entrega.
4. Criterios de evaluación.
5. En todo Proceso de compra, para la selección no solo se deberá tener en cuenta, el menor precio propuesto u ofertado, sino que la selección será basada en la integración de factores técnicos, organizacionales y de precios, de acuerdo a la importancia de cada uno de los mismos.

6. Se prohíbe el fraccionamiento artificial de suministros relacionados en lotes o contratos por montos menores, con el propósito de evadir el proceso de licitación o de requisitos establecidos en la ley de contratación del Estado.

7. En todo proceso de contratación de bienes, servicios y contratación de obras públicas se cumplirá con lo establecido en Ley de Contratación del Estado.

8. Previo a realizar una compra de cualquier suministro, servicios y obras públicas se deberá considerar, la necesidad de realizar la inversión o el gasto, las especificaciones técnicas y/o características de cada uno de los equipos o suministros y contar con la disponibilidad necesaria en la línea presupuestaria correspondiente del POA.

9. En los procesos de licitación privada de bienes, servicios y obras que sean declaradas desiertas por el comité encargado de evaluar las ofertas; el comité de compras deberá relanzar la adquisición de compra a través del proceso de compra directa y la misma podrá ser realizada con tres cotizaciones como mínimo a diferentes proveedores relacionados.

10. En los procesos de licitación pública de bienes, servicios y obras que sean declaradas desiertas por el comité encargado de evaluar las ofertas; el comité de compras deberá relanzar la adquisición de compra a través del proceso de licitación privada; y en caso que este proceso también se declare desierta, se deberá relanzar la adquisición de compra a través del proceso de compra directa y la misma podrá ser realizada con tres cotizaciones como mínimo a diferentes proveedores relacionados.

11. Se prohíbe la adquisición de bienes usados.

12. En los procesos de adquisición de equipo de cómputo, el comité de compra deberá pedir autorización a la oficina de modernización del estado del equipo a adquirir, una vez obtenida dicha autorización, se deberá proceder a realizar la compra.

13. En proceso de adquisición de vehículos, el comité de compra deberá enviar solicitud de aprobación al Tribunal Superior de Cuentas, indicando el renglón presupuestario para llevar a cabo la adquisición.

14. En la identificación de los proveedores de bienes, obras y/o servicios muy especializados, el departamento Solicitante podrá indicar al comité de compras algunos de éstos, a fin de solicitar cotizaciones a los mismos.

15. Si los equipos son muy especializados se recomienda recurrir a especialistas externos para obtener asesoría y un dictamen técnico que servirá para realizar la compra.

16. En caso de existir solamente una cotización en razón de ser único oferente especializado en el mercado nacional, el criterio de adjudicación será si el precio se ajusta a la disponibilidad presupuestaria., y proceder a la compra directa, previo a obtener la constancia de ser proveedor único de parte de la Secretaria de Industria y comercio de la localidad o de la Cámara de Comercio si no hubiere

17. En el caso de la adquisición de suministros, servicios (de mantenimiento de equipos, Software, mantenimiento de edificios, de internet, consultorías etc.) y obras; junto a la Orden de Trabajo y los términos de referencia se suscribirá un contrato, que será suscrito por el proveedor de los servicios técnicos conjuntamente con el alcalde.

18. Los pagos de los contratos se realizarán en moneda nacional, según lo establecido en los contratos.

19. Las adquisiciones menores no incluidas en la planificación mensual de los distintos departamentos y que no pueden retrasarse hasta el mes siguiente, deberán justificarse ante el Alcalde o comité autorizado a través de un memorando. En ambos casos deberá verificarse cada adquisición de conformidad a lo planificado en el Plan Operativo Anual vigente.

20. La Solicitud de compra será firmada por el Coordinador o los responsables de los departamentos solicitantes y una vez firmada la trasladaran a la Administración, donde se verifica la disponibilidad de fondos; y la partida presupuestaria del POA que respalda la adquisición y se determinara, además bajo que procedimiento se deberá adquirir el bien o servicio, dependiendo del monto estimado.

21. En caso de no haber presupuesto suficiente se le informará al solicitante, para su archivo o ampliación. Una vez aprobada la solicitud, se enviara una copia a los departamentos solicitantes y el original a la Administración para su procesamiento. Esta documentación servirá para indicar a la Unidad Administrativa que inicie el proceso de adquisición de los bienes, obras y/o servicios solicitados.

#### 7.17.3. Procedimientos

El comité de compras deberá de planificar las adquisiciones anuales según el POA, clasificando las adquisiciones por cuentas, con el fin de evitar el fraccionamiento. Una vez determinados los presupuestos estimados de los bienes, servicios y obras, el comité de compras deberá, según los montos establecidos, determinar qué tipo de proceso de adquisición seguir; estos deben de verificarse en las disposiciones presupuestarias del estado de cada año.

**Tabla 29**

Consideraciones para la adquisición de servicios, obras y bienes

<b>Monto</b>	<b>Consideraciones</b>
<b>Suministros y Servicios</b>	
L. 0.01 A L.53,000.00	Compra podrá ser realizada con dos cotizaciones.
L. 53,000.01 A L 180,000.00	Compra podrá ser realizada con tres cotizaciones.
L. 180,000.01 A L 350,000.00	Compra a través de licitación privada (invitar mínimo tres oferentes).
L. 350,000.01 en adelante	Licitación Pública Nacional.
<b>Obras Publicas</b>	
Igual o superior a L 1, 800, 000.00	Compra deberá ser realizada por licitación Pública.
Entre L 900,000 y L 1, 800,000.00	Compra a través de licitación privada (invitar mínimo tres oferentes).
Antes de L 900,000.00	Contratará a través de tres ofertas y cuando el monto no exceda a las L 85,000.00 no se requerirá garantía de cumplimiento.

Nota: elaboración propia (2012)

En caso de compra directa de suministros, servicios y obras se necesitarán 2 ó 3 cotizaciones (**Ver Anexo 6**) dependiendo del monto. El comité de compras envía a las empresas las cotizaciones (en función de las características o especificaciones de los suministros a adquirir) que indiquen los precios, el plazo de entrega, forma de pago, garantías y en ocasiones, otra información. Este documento puede ir apoyado con anexos explicativos; y el tiempo de respuesta de las empresas es de cinco (5) días hábiles; además las cotizaciones deben de recibirse en sobre sellado.

Una vez recibidas las cotizaciones el Comité de Evaluación (conformado con el mínimo de tres personas, que podrían ser, el encargado de compras, encargado de tesorería, el especialista en el equipo, servicio u obra a adquirir) procederá a la apertura de los sobres que contienen las ofertas; y a la revisión de las especificaciones técnicas de los suministros y/o términos de referencia de los servicios u obras, para que procedan a dar opinión de

que la oferta cumple con lo requerido en la cotización y poder recomendar la adjudicación de la compra. (Pasar al paso no. 9)

En caso de licitación privada de suministros, servicios y obras: el comité de compras invita mínimo a tres empresas, mediante oficio firmado por el alcalde, en el cual están las bases de la licitación (que contiene las especificaciones técnicas, términos de referencia, tiempo de entrega, forma de pago, garantías requeridas etc.) y establece el tiempo máximo de presentar sus ofertas que será de 30 días calendario a partir de la fecha del oficio.

Una vez recibidas las ofertas el Comité de Evaluación, (conformado por presidente, secretario y 3 evaluadores estos últimos especialistas en el equipo, servicio u obra a adquirir) proceden a la apertura de los sobres que contienen las ofertas; y a la revisión de las especificaciones técnicas de los suministros y/o términos de referencia de los servicios u obras, para que procedan a dar opinión de que las oferta cumple con lo requerido en las bases de licitación, y poder recomendar la adjudicación de la compra. (Pasar al paso No. 9)

En caso de licitación pública de suministros, servicios y obras: el comité de compra publica aviso de licitación en dos diarios de mayor circulación en el país, estableciendo, el horario de atención, la persona contacto y la fecha límite de recoger las bases de licitación que contiene las especificaciones técnicas, términos de referencia, tiempo de entrega, forma de pago, garantías requeridas, etc., la alcaldía cuenta con 35 días hábiles para recibir las ofertas a partir de la fecha de publicación en el periódico.

Una vez recibidas las ofertas el Comité de Evaluación (conformado por presidente, secretario y 3 evaluadores estos últimos especialistas en el equipo, servicio u obra a adquirir) procede a la apertura pública de los sobres que contienen las ofertas (pueden estar los representantes de las empresas); y a la revisión de las especificaciones técnicas de los suministros y/o términos de referencia de los servicios, para que procedan a dar opinión de que las oferta cumple con lo requerido en las bases de licitación y poder recomendar la adjudicación de la compra.

Obtenidas las ofertas (plicas sobre sellado), y dependiendo del monto estimado (compra directa, licitación privada, licitación pública) el comité de evaluación remitirá al alcalde o comité de compras, las cotizaciones u ofertas, mediante memorando interno, acompañado de los análisis técnicos y financieros con observaciones y recomendaciones de la mejor selección (**Ver Anexo No. 7**), en base a precio, calidad, características y disponibilidad de los productos ofertados, garantías y soporte técnico.

Obtenida la Solicitud de Adquisición, la Oferta/Cotización seleccionada, el Cuadro Comparativo de Cotizaciones y la comunicación de la adjudicación, por el comité de evaluación, la solicitud se traslada al alcalde o comité de compras, para su aprobación definitiva.

Posteriormente, la Unidad Administrativa elabora el respectivo contrato (**Ver Anexo No. 8a, 8b y 8c**) que consta de dos originales, uno para la alcaldía y el otro para el proveedor y lo remite al proveedor adjudicado.

Una vez firmado el contrato por las dos partes la Unidad Administrativa elabora la “Orden de Compra” (**Ver Anexo No. 9**) para bienes y suministros o la “Orden de Trabajo” (**Ver Anexo No. 10**) para obras o servicios. En este documento se detallara: i) número de orden de compra/de trabajo; ii) identificación del proveedor; iii) descripción del bien o servicio, cantidad, precio unitario y valor total.; este documento será firmado por la Administración para certificar que los datos descritos están de conformidad

Esta orden de compra que consta de original y dos copias. Será distribuida así: La original para el proveedor y una copia para la Administración y el departamento de contabilidad para la emisión del cheque y/o registro posterior del gasto, una vez que se haya asegurado de haber recibido el bien o servicio respectivo.

La Administración completará la Orden de Compra y la remitirá al proveedor respectivo.

Al momento de la recepción de los bienes ofertados, la Unidad Administrativa deberá verificar que las notas de remisión y facturas coincidan exactamente con lo especificado en

la orden de compra. En caso de inconformidad, el Administrador deberá proceder a rechazar la entrega y el pago respectivo y deberá solicitar la corrección inmediatamente, notificando la situación al comité de compras o al alcalde.

El Departamento de Contabilidad, registrará las órdenes de compra emitidas siempre y cuando los productos hayan ingresado y este debe de contener los documentos soportes como ser la factura, recibo y acta de recepción de las compras. Para el control administrativo de las cuentas por pagar, la Administración elaborará los Formularios que considere convenientes y faciliten las revisiones posteriores.

La administración deberá llevar el registro control o *kardex* de los suministros, materiales que ingresen a la alcaldía y mantendrá actualizado el registro de existencia, tomando en consideración lo siguiente:

1. Registrar las entradas con el recibo acta de recepción y con la factura del proveedor.
2. Registrar las salidas con la requisición de materiales la cual será elaborada por el solicitante, autorizada por el Administrador, aprobada por el alcalde.
3. Comparar periódicamente las cantidades físicas contra el saldo según registros.
4. Levantar inventario físico, evaluarlo y conciliarlo contra saldo en los estados financieros.
5. Preparar un acta de entrega o de asignación para el usuario final de los equipos.
6. Procedimiento de adquisición de activos fijos:
  7. Todos los bienes, ya sean activos fijos o no, que se hayan adquirido, mediante los procedimientos indicados anteriormente, así como aquellos que hayan sido transferidos a título gratuito por otros programas, alcaldías, instituciones públicas o privadas, serán ingresados en el Registro de Activos Fijos manejado por la Administración. Los que serán identificados en una parte visible con el número correspondiente y el logotipo o nombre del Programa donante y deberán permanecer dentro de las instalaciones de la oficina asignada.

8. Cada empleado de la alcaldía a quien se le hayan asignado activos fijos, deberá responder por su buen mantenimiento y uso. En caso de daño malicioso o extravió a los activos fijos asignado, este deberá responder por el valor de cada uno de ellos, atendiendo a lo establecido en el manual de normas de descargo emitido por la Contaduría General de la República.

9. El Registro de Activos Fijos de la Alcaldía (Ver Anexo No. 11) contendrá, obligatoriamente, la siguiente información:

10. Número de identificación del activo.

11. Fecha de adquisición, según factura original.

12. Costo.

13. Detalle de las características físicas o técnicas.

14. Cálculo de depreciación anual, utilizando el método lineal.

15. Componente del Alcaldía a la que se le asignó y funcionario responsable de su uso.

16. Espacio para registrar posteriormente algún cambio de ubicación del activo.

17. Al final de cada año deberán contabilizarse las respectivas depreciaciones.

18. Los bienes o equipo de baja cuantía, que formen parte del inventario de activos fijos, que se encuentren en mal estado y que no puedan ser reparados, serán descargados una vez al año, para lo cual se deberá levantar un acta de descargo de los mismos, indicando el número de inventario, descripción del bien, estado, serie, ubicación, valor de adquisición y depreciación acumulada, entre otros.

19. El estado de los bienes a descargar será verificado en primera instancia por la Unidad Administrativa y segunda instancia por el comité de adjudicaciones más un representante

del Tribunal Superior de Cuentas quienes con su firma darán fe del descargo (Ver Anexo No. 12).

#### 7.18. Proceso para el uso del sistema catastral

**Tabla 30**

Circular de operaciones: no. 006

CIRCULAR DE OPERACIONES: No. 006	
SECCIÓN:	FECHA: 30/septiembre/2012
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: “Operación de Catastro”	

Nota: elaboración propia (2012)

El presente reglamento tiene como propósito fundamental establecer los lineamientos, limitaciones, políticas y procedimientos establecidos por la Corporación Municipal de la Arada, para lograr un uso y manejo adecuado del sistema catastral, su aplicación es de carácter general y obligatorio para todo el personal.

##### 7.18.1. Conceptos

Se entiende como catastro al sistema de Información de la propiedad inmueble que tiene por objeto un censo analítico de las características cualitativas, cuantitativas, técnicas, legales, fiscales, económicas, administrativas y sociales de los bienes inmuebles públicos y privados ubicados en el municipio.

El levantamiento del catastro registral es el conjunto de actividades jurídicas, técnicas y administrativas orientadas a obtener, de oficio y en forma sistemática, la información precisa, gráfica y descriptiva de todos los predios del territorio municipal.

El avalúo catastral es el dictamen técnico que determina el valor catastral de los inmuebles, el cual sirve de base para la determinación de la base gravable y cobro del impuesto predial, realizado exclusivamente por las autoridades catastrales municipales.

#### 7.18.2. Políticas

1. Todos los dictámenes, constancias y certificaciones técnicas que emita la Unidad de Catastro, deberán ser solicitados por escrito, además de contener la fecha de realización, nombre y firma del encargado de la Unidad de Catastro, y la firma y sello del Alcalde Municipal.
2. No se dará trámite a ninguna solicitud relacionada con la Unidad de Catastro si el solicitante de un determinado servicio catastral no realiza el pago de manera previa, de acuerdo a lo establecido para cada caso en el plan de arbitrios vigente. Se exceptúan de esta disposición los permisos por construcción o mejora que están sujetas a una escala de valorización, según plan de arbitrios vigente.
3. Todas las solicitudes para la elaboración de planos se atenderán de manera estricta a través de la Unidad del Catastro Municipal.
4. Es responsabilidad de la Unidad de Catastro, generar de manera mensual, un reporte de todas las solicitudes atendidas por la misma durante el mes, enviando una copia del mismo a la Tesorería Municipal y a Contabilidad, para que estos puedan cotejar dicha información con los ingresos obtenidos por estos conceptos.
5. La Unidad de Catastro contará de manera permanente con un archivo catastral en el que se custodiarán toda la documentación referente al catastro municipal, dicho archivo estará bajo la estricta custodia del encargado de dicha unidad.

### 7.18.3. Procedimientos

#### *Avalúo catastral*

El solicitante se presenta a la Unidad de Catastro de la Municipalidad con la respectiva solicitud para avalúo catastral, y recibo de pago a la municipalidad por este servicio, según lo establecido en el plan de arbitrios vigente y copia de la escritura de propiedad u otro documento debidamente autenticado que acredite fehacientemente la propiedad.

El encargado de la Unidad de Catastro procede realizar la verificación física para medir el terreno y/o edificaciones, en el cual se calcula la calidad de la construcción y luego se aplica el catálogo de valores aplicables a los bienes inmuebles.

Los datos del avalúo serán ingresados en una tarjeta que contendrá los datos siguientes:

Nombre del propietario.

Ubicación del predio.

Clave catastral.

Superficie del terreno.

Superficie de construcción si existiera.

El valor catastral del predio; y

Fecha de expedición.

Posteriormente, se procede a la elaboración del documento del avalúo por parte de la Unidad de Catastro, el cual deberá ser firmado tanto por el Alcalde Municipal, así como por la persona encargada del manejo de la Unidad de Catastro Municipal.

El contribuyente procede a cancelar en la ventanilla respectiva u oficina facultada, el valor calculado según catálogo de valores aplicables a los bienes inmuebles.

El documento del avalúo catastral es entregado al solicitante, dejando copia del mismo en el archivo catastral de la municipalidad.

*Elaboración de planos (Croquis:*

El solicitante se presentara en la Unidad de Catastro de la Alcaldía Municipal con la respectiva solicitud para elaboración de planos, junto con el recibo de pago por este servicio, según lo establecido en el plan de arbitrios vigente y la copia de la escritura que acredite que la propiedad está a su nombre.

El encargado de la Unidad de Catastro investiga en los archivos catastrales de la municipalidad los antecedentes del predio, mismo que servirá para verificar que los datos contenidos en la escritura coincidan con los registros catastrales.

El encargado de la Unidad de Catastro procede a la elaboración del plano correspondiente, de acuerdo a los datos asentados en la escritura.

El encargado de la Unidad de Catastro firma y sella el plano.

El encargado de la Unidad de Catastro entrega el plano original al contribuyente y deja copia del mismo para el archivo catastral.

*Certificación de tierras en el área rural*

El solicitante se presentara en la Unidad de Catastro de la Alcaldía Municipal con la respectiva solicitud para certificación de tierras, junto con el recibo de pago por este servicio, según lo establecido en el plan de arbitrios vigente, copia de la escritura que acredite que la propiedad está a su nombre y, original y copia del plano del predio.

El encargado de la Unidad de Catastro verifica en los archivos catastrales de la municipalidad los antecedentes del predio, mismo que servirá para verificar que la documentación otorgada por el solicitante coincida con los registros catastrales y si en algunos de los casos la documentación no coincide, el proceso se dará por terminado.

Se procede a la elaboración de la Certificación de Tierras, la cual será firmada y sellada tanto por el Alcalde Municipal como por el encargado de la Unidad de Catastro.

Una vez preparada, firmada y sellada la Certificación de Tierras original es entregada al solicitante. Dejando copia de dicha certificación en el archivo catastral.

*Certificación de dominio pleno*

El solicitante se presentara en la Unidad de Catastro de la Alcaldía Municipal con la siguiente documentación:

Copia de la escritura pública o privada.

Original y copia de avalúo catastral.

Original y cinco copias del plano del inmueble.

Comprobantes pago del impuesto predial.

Copia certificado de libertad de gravamen.

Recibo por el pago de la certificación de acuerdo a lo establecido en el plan de arbitrios vigente.

El encargado de la Unidad de Catastro procederá a realizar el avalúo del predio objeto de trámite, de acuerdo al procedimiento ya establecido, además procederá a la asignación de clave catastral.

El Alcalde Municipal, conjuntamente con el encargado de la Unidad de Catastro procederán a firmar y sellar la documentación respectiva.

Posteriormente, el encargado de la Unidad de Catastro procede a archivar la documentación correspondiente.

Finalmente se le entrega el comprobante al contribuyente.

### *Permisos de construcción y remodelación*

El solicitante se presentara en la Unidad de Catastro de la Alcaldía Municipal con la respectiva solicitud para el permiso de construcción o remodelación y copia de la escritura que acredite que la propiedad está a su nombre.

El encargado de la Unidad de Catastro investiga en los archivos catastrales de la municipalidad los antecedentes del predio, mismo que servirá para verificar que los datos contenidos en la escritura coincidan con los registros catastrales si en algunos de los casos los datos no coinciden, el proceso se dará por terminado.

El encargado de la Unidad de Catastro una vez realizada la revisión correspondiente procede a trasladarlo a la Unidad de Tributos, para que sea calculado el valor a pagar por permisos de construcción, según la tabla establecida en el plan de arbitrios vigente de la Alcaldía Municipal.

El contribuyente procede a cancelar en la ventanilla respectiva u oficina facultada, el valor calculado según plan de arbitrios, para que luego proceda a reclamar el correspondiente permiso de construcción.

El encargado de la Unidad de Catastro obtiene copia de la documentación correspondiente para el archivo catastral.

### *Elaboración de peritaje para apeo y deslinde*

El solicitante se presentara en la Unidad de Catastro de la Alcaldía Municipal con la respectiva solicitud para elaboración del peritaje, junto con el recibo de pago por este servicio, según lo establecido en el plan de arbitrios vigente y la copia de la escritura que acredite que la propiedad está a su nombre.

El encargado de la Unidad de Catastro investiga en los archivos catastrales de la municipalidad los antecedentes del predio, mismo que servirá para verificar que los datos contenidos en la escritura coincidan con los registros catastrales. Esta práctica debe

realizarse previa notificación a los propietarios o poseedores de predios colindantes, tomado en cuenta que la ausencia de los contribuyentes notificados legalmente, no será motivo para suspender el levantamiento, cuyo resultado y observaciones se hará constar en un acta.

El encargado de la Unidad de Catastro realiza la inspección física y ocular del predio, levantando el acta correspondiente, la cual se firmara por parte del contribuyente.

Posteriormente, se procede a la elaboración del peritaje técnico de las diligencias efectuadas.

El encargado de la Unidad de Catastro firma el peritaje técnico expedido.

Con el peritaje emitido, el encargado de la Unidad de Catastro entrega el peritaje debidamente autorizado al contribuyente y deja copia de toda la documentación para el archivo catastral.

#### *Traspaso de terreno y/o edificaciones*

El contribuyente se presentara en la Unidad de Catastro de la Alcaldía Municipal con la solicitud para traspaso de terrenos y/o edificaciones y copia de la escritura que acredite que la propiedad está a su nombre u otro documento privado autenticado.

El encargado de la Unidad de Catastro investiga en los archivos catastrales de la municipalidad los antecedentes del predio, mismo que servirá para verificar que los datos contenidos en la escritura coincidan con los registros catastrales.

Se procede a realizar a evaluación del terreno o edificio de acuerdo al procedimiento establecido.

Los datos son enviados a la Unidad de Control Tributario para que los mismos sean ingresados y/o modificados en la base de datos correspondientes.

Luego el encargado de la Unidad de Catastro deja copia de la documentación correspondiente para el archivo catastral.

*Constancia de no propiedad de bienes inmuebles*

El solicitante se presenta a la Unidad de Catastro de la Municipalidad con copia de la tarjeta de identidad y el recibo de pago a la municipalidad por este servicio, según lo establecido en el plan de arbitrios vigente.

El encargado de la Unidad de Catastro de la Municipalidad procederá a verificar en el archivo catastral si el solicitante no posee bienes inmuebles.

En el caso de que el solicitante posea bienes se le emitirá la constancia respectiva y se dará por terminado el proceso de constancia de no propiedad de Bienes Inmuebles.

Una vez comprobado que el solicitante no posee bienes inmuebles se procede por parte de la Unidad de Catastro a la elaboración de la constancia respectiva, la cual será firmada tanto por el Alcalde Municipal como por el encargado de la Unidad de Catastro.

La constancia original es entregada al solicitante, dejando copia del mismo en el archivo catastral de la municipalidad.

En todos los casos, se enviará copia del recibo correspondiente al departamento de contabilidad para su registro contable respectivo.

El responsable de catastro deberá llevar un registro de todas las tierras propiedad de la alcaldía y de particulares a efecto de no afectar tierras privadas y de otras áreas colindantes.

7.19. Proceso para las operaciones del área contable**Tabla 31**

Circular de operaciones: no. 007

CIRCULAR DE OPERACIONES: No. 007	
SECCIÓN:	FECHA: 30/Octubre/2012
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: “Operaciones del Área Contable”	

Nota: elaboración propia (2012)

El presente reglamento tiene como propósito fundamental establecer los lineamientos, limitaciones, políticas y procedimientos establecidos por la Corporación Municipal de la Arada, para lograr un registro adecuado y oportuno de las transacciones u operaciones financieras de la municipalidad, su aplicación es de carácter general y obligatorio para todo el personal.

## 7.19.1. Concepto

Por Contabilidad se entiende el proceso mediante el cual se realiza el registro adecuado y de manera oportuna de todas las transacciones de carácter económico de la municipalidad, clasificando dichas transacciones de acuerdo a la naturaleza de las mismas para ser presentadas en los diferentes estados financieros, mismos que servirán de base para evaluar la gestión financiera de la municipalidad, así como para la toma de decisiones para los diferentes usuarios de los mismos.

### 7.19.2. Políticas

1. La municipalidad adopta como propias las políticas contables emitidas por la Contaduría General de la República y los Principios de Contabilidad Aplicables al sector Público en Honduras, así como de cualquier otro marco de referencia que aplique en el país.
2. Se deberán efectuar mensualmente conciliaciones bancarias de cada una de las cuentas que maneje la Corporación Municipal.
3. Las conciliaciones bancarias serán preparadas y revisadas por empleados distintos a los que preparen, firmen cheques o manejen fondos de la Alcaldía Municipal.
4. Todo registro contable deberá contar con la documentación completa que justifique cada una de las transacciones u operaciones.
5. Al final de cada mes se realizara el respectivo cierre contable mensual, el que no podrá exceder de los primeros diez (10) días siguientes al mes correspondiente, plazo máximo en el cual, se deberán emitir los respectivos estados financieros.
6. El periodo contable o fiscal, finalizara al 31 de diciembre de cada año, fecha en la cual, se procederá a realizar el correspondiente cierre contable anual, el cual se llevara a cabo en el mes de enero siguiente al año en que se reporta.

### 7.19.3. Procedimientos

#### *Registro Contable de los Egresos*

El Departamento de Contabilidad recibe toda la documentación soporte de los egresos por parte de la Unidad de Tesorería, cuyos datos debieron ser anotados y archivado previamente por dicha unidad.

Si el Departamento de Contabilidad determina que existen observaciones en cuanto a los datos ingresados por Tesorería, procede a hacer dichas observaciones a la Unidad de

Tesorería para que proceda a realizar las correcciones del caso; si se determina que la falla se encuentra en la documentación que respalda la transacción, procederá a enviar la misma de nuevo a la Unidad de Tesorería para su verificación.

Una vez que el Departamento de Contabilidad valida los movimientos realizados por la Unidad de Tesorería procede a realizar el respectivo registro contable en la cuenta correspondiente, teniendo en cuenta que dicho egreso se encuentre dentro de lo presupuestado según el Plan Operativo Anual de la Municipalidad.

Una vez efectuado el registro contable del respectivo egreso, se imprimirá dicho registro contable y se anexara la documentación soporte que justifica el origen de la transacción y luego se procede a archivar los mismos.

#### *Registro Contable de los Ingresos*

El Departamento de Contabilidad recibe toda la documentación soporte de los ingresos por parte de la Unidad de Tesorería, y los clasifica según su fuente, mismos que debieron ser ingresados y clasificados previamente por dicha unidad.

Si el Departamento de Contabilidad determina que existen observaciones en cuanto a los datos ingresados por Tesorería procede a hacer dichas observaciones a la Unidad de Tesorería para que de manera conjunta procedan a realizar las correcciones del caso.

Una vez que el Departamento de Contabilidad valida los movimientos realizados por la Unidad de Tesorería, procede a realizar el respectivo registro contable en la cuenta correspondiente.

Una vez efectuado el registro contable del respectivo ingreso, se imprimirá dicho registro contable y se anexara la documentación soporte suministrada por la Unidad de Tesorería y luego se procede a archivar los mismos.

De manera mensual deberá emitir un reporte por los ingresos obtenidos durante el mes y los cotejara con los reportes emitidos por la Unidad de Tesorería.

### *Elaboración de Conciliaciones Bancarias*

Todos los meses se deberán recibir los extractos bancarios y los volantes de cheques pagados, que se entregaran directamente al empleado que prepara las conciliaciones.

La responsabilidad de realizar las conciliaciones se asignara a personal que no tenga a su cargo las funciones de autorizar cheques, ni registrar operaciones, Al efectuar las conciliaciones se deberán cumplir con todos los pasos esenciales que aseguren una efectiva conciliación, particularmente en cuanto a:

Comparación del número y valor de los cheques.

Revisión de endosos en los bancos o de los volantes de los cheques.

Comparación con los saldos del mayor General.

Cheques en circulación pendientes y depósitos pendientes

Al existir alguna diferencia entre el saldo según estado de cuenta del banco y el mayor contable se procede a revisar de la siguiente manera:

1. Estado de cuenta bancario: Se verifica si existen depósitos en tránsito o cheques en circulación que no estén reflejados en dicho estado de cuenta o que correspondan a una antigüedad considerable.
2. Saldo según mayor contable: Se verifica si existen depósitos a favor de la municipalidad u otros cargos o créditos que el banco ya ha operado pero que no se encuentren reflejados en contabilidad.
3. Errores u omisiones: Se verifican que no existan valores tanto en contabilidad como en el estado de cuenta bancario que hayan sido reflejados de forma errónea o se hayan omitido.

4. Se determina si existen depósitos en tránsito con antigüedad mayor a 3 meses, se investigan y se aseguran que estos hayan sido aplicados en el estado de cuenta del siguiente período.
5. Se verifica cada mes físicamente si existen cheques con antigüedad de tres meses y se investigan las razones de por qué no han sido entregados a los beneficiarios, estos cheques se anularan y de ser necesario se emitirá de nuevo, siempre y cuando se tenga la certeza que el beneficiario si lo reclamara.
6. Al existir diferencias en la conciliación bancaria por transacciones registradas en la contabilidad de la municipalidad y no reflejadas en el estado de cuenta del banco o viceversa, o simplemente registradas con valores diferentes; el responsable de elaborar las conciliaciones bancarias hará las investigaciones necesarias y ajustes correspondientes debidamente documentados.
7. Una vez realizada la conciliación bancaria se procede a imprimir el reporte de la misma, anexando el estado de cuenta bancario para su archivo.
8. Las conciliaciones bancarias son firmadas por las personas responsables de elaborarlas y autorizarlas.

#### *Elaboración del Cierre Contable Mensual*

Previo a la elaboración del cierre contable el Contador(a) Municipal deberá cerciorarse mediante cotejo de la información que los datos ingresados en los auxiliares definidos, esté debidamente registrados en contabilidad, asegurándose de saber mayorizar todas las partidas contables correspondientes al periodo que está por cerrar.

El análisis de la información previo al cierre contable mensual, puede ser realizado emitiendo los reportes establecidos o consultando el sistema informático que utilice la municipalidad, de esta forma se podrá analizar y verificar el saldo de las cuentas.

De existir diferencias y después de ser analizada y revisada la información, procederá a efectuar los ajustes y correcciones correspondientes.

Posteriormente haciendo uso del sistema informático que utiliza la municipalidad para el manejo de la contabilidad y siguiendo los pasos que indique dicho sistema para esta tarea, efectuara el cierre contable del mes e imprimirá los estados financieros básicos, como ser el Balance General, Estado de Resultados y Estado de Flujos de Efectivo con las correspondientes notas a dichos estados financieros, además de otros reportes que a juicio de las Autoridades Municipales o del Gobierno Central consideren pertinentes, como por ejemplo, Reporte Sobre La Ejecución Presupuestaria o rendición de cuentas.

Además de la información antes mencionada, se imprimirá el Libro Diario, el Libro Mayor y la Balanza de Comprobación, los cuales deberán ser archivados por el Departamento de Contabilidad de la Municipalidad, a fin de que esta información sustente los datos reflejados en los estados financieros y sirva de Back Up en físico ante cualquier situación que lo requiera.

Una vez emitidos los estados financieros pertinentes y los que consideren necesarios las Autoridades Municipales o el Gobierno Central, el Contador Municipal procederá a sellarlos y firmarlos en la parte inferior de los mismos y a enviarlos al Alcalde Municipal para que también proceda a sellarlos y firmarlos de forma similar.

Una vez firmados y sellados por el Alcalde Municipal y por el Contador General, los estados financieros y demás reportes o informes solicitados, estos deberán ser archivados por el Departamento de Contabilidad de la Municipalidad.

De todo este proceso se deberá crear un backup, para uso en caso de emergencias o contingencias.

*Elaboración del Cierre Contable Anual*

El Contador(a) General de la Municipalidad, inmediatamente cerrado el mes de diciembre correspondiente al ejercicio contable respectivo, procederá a realizar todos los ajustes que considere necesarios y/o determinar las provisiones que correspondan, por lo que los auxiliares quedaran cerrados y cuadrados con lo registrado en Contabilidad, a partir de ese momento no se podrá ingresar ningún movimiento del ejercicio a liquidar.

El Contador Municipal procederá a realizar, mediante el sistema informático utilizado por la municipalidad para el manejo de la contabilidad, el cierre anual definitivo de las cuentas de ingreso y egresos.

Posteriormente mediante sistema informático que utiliza la municipalidad para el manejo de la contabilidad y siguiendo los pasos que indique dicho sistema para esta tarea, efectuara el cierre contable anual e imprimirá los estados financieros básicos como ser el Balance General, Estado de Resultados y Estado de Flujos de Efectivo con las correspondientes notas a dichos estados financieros, además de otros reportes que a juicio de las Autoridades Municipales o del Gobierno Central consideren pertinentes, como por ejemplo, Reporte Sobre La Ejecución Presupuestaria.

Una vez emitidos los estados financieros pertinentes y los que consideren necesarios las Autoridades Municipales o el Gobierno Central, el Contador Municipal procederá a sellarlos y firmarlos en la parte inferior de los mismos y a enviarlos al Alcalde Municipal para que también proceda a sellarlos y firmarlos de forma similar.

Una vez firmados y sellados tanto por el Alcalde Municipal como por el Contador General los estados financieros y demás reportes o informes solicitados, estos deberán ser archivados por el Departamento de Contabilidad de la Municipalidad y copia de los mismos deberán ser enviados a los entes públicos que regulen la gestión municipal, como ser el Tribunal Superior de Cuentas (T.S.C.), La Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) y la Secretaría de Gobernación y Justicia.

### 7.20. Recomendaciones

Después de haber realizado un análisis en las diferentes áreas de la municipalidad se ha llegado a la conclusión de mencionar las siguientes recomendaciones:

Se recomienda que se haga un análisis por parte de los regidores y demás autoridades que conforman la municipalidad sobre la implementación del manual de procesos administrativos.

Implementar reuniones por departamento para discutir los procesos administrativos que se van a implementar, en cada una de las áreas.

Aprobar e implementar el Manual de Control Interno propuesto, el cual además de generar una mayor seguridad razonable en las operaciones de la municipalidad, será la base para evaluar el Sistema de Control Interno en el futuro, debiéndose tener en cuenta que el mismo estará sujeto a actualizaciones periódicas.

Capacitar al personal en lo referente al control interno, para poder superar todas las debilidades presentadas así como aprovechar las oportunidades al tener una eficiente gestión administrativa.

## BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Municipal de Arada. (2010). *Plan de Arbitrios*. Arada: Alcaldía Municipal de Arada.

Alcaldía Municipal de la Arada. (2010). *Informe Situacional del Municipio de la Arada*. Arada: Alcaldía municipal de la Arada.

Asociación de Municipios de Honduras. (2004). *Ordenamiento Territorial del Municipio de Santa Bárbara*. Tegucigalpa: AMHON.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.

CARE; CIDA. (2008). *Modelo organizativo y funcional para el desempeño de la municipalidad de Jutiapa (Atlántida)*. Tegucigalpa: s.e.

Carro, F. D., & Caló, A. (2012). *La Administración Científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada*. La Plata: Universidad Nacional del Sur; Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur.

Cruz, N. C. (2012). *Alternativas para mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos en el municipio de San Francisco de Becerra, departamento de Olancho, Honduras (Tesis)*. Tegucigalpa: UNAH.

Díaz, M. V. (2008). *Teoría de la Organización Contemporánea*. Puertoballano: Universidad de Castilla La Mancha; Centro de Estudios Universitarios de Puertollano.

Estado de Jalisco. (1997). *Ley de catastro municipal del Estado de Jalisco*. Jalisco: Estado de Jalisco.

FIUBA. (2007). *Sistemas, modelos y simulación*. Buenos Aires: Facultad de Ingeniería de Buenos Aires.

FOPRIDEH. (30 de Septiembre del 2012). *Informe final Percepción de la Sociedad Civil sobre la descentralización y autonomía municipal*. Tegucigalpa: FOPRIDEH.

Gómez, A. P. (2008). *Planeación del desarrollo*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.

Heredia, A. G. (2006). *Reestructuración del proceso de compras en la Unidad de Abastecimientos de Petroindustrial Quito, Final de Petroecuador (Tesis)*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

Instituto Nacional de Estadística . (2001). *Censo nacional de población y vivienda: características generales de la población y vivienda. Municipio de Santa Bárbara* . Tegucigalpa: INE.

Instituto Nacional de Estadística. (2004). *Encuesta Nacional de Condiciones de Vida. Honduras*. Tegucigalpa: INE.

La Gaceta . (2009). *Acuerdo No. 4. Normas Hondureñas de Contabilidad (NHOC)*. Tegucigalpa.

ONU. (2004). *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*. Viena: Oficina contra la Droga y el Delito.

Penman, V. A. (2011). *Propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa financiera del municipio de Texiguat, departamento de El Paraíso, Honduras (Tesis)*. Tegucigalpa: UNAH.

Petrella, C. (2007). *Aportes del enfoque sistémico a la comprensión de la realidad*. Montevideo: Universidad Nacional de Montevideo.

República de Honduras. (19 de noviembre de 1990). *Decreto Número 134-90. Ley de Municipalidades*. Tegucigalpa, Honduras: La Gaceta. Diario Oficial de la República de Honduras.

República de Honduras. (s.f.). *Código de Trabajo (Honduras): Decreto 189-59*. Tegucigalpa: La Gaceta. Diario Oficial de la República de Honduras.

República de Honduras. (s.f.). *Ley del Instituto Nacional de Formación Profesional, INFOP (Honduras), Decreto 10-72*. Tegucigalpa: La Gaceta. Diario Oficial de la República de Honduras.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F. : Prentice Hall.

Robles, J. R. (diciembre de 2013). México: la falta de objetivos. *Revista Glosa, Año 1(1)*.

Rodríguez, J. C. (2012). *Estándares de control interno administrativo en la ejecución de obras civiles de los órganos de la administración pública municipal*. Mérida: Universidad de los Andes.

Romero, M. A. (2000). *Teoría general del derecho administrativo*. México D.F.: Porrúa.

Rubio, R. A. (2006). *COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio*. Madrid: Estrategia Financiera.

Sampieri, R. H. (2008). *Metodología de la investigación* . México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.

Secretaría de Gobernación y Justicia, BID, OIE. (Septiembre de 2005). *Municipalidad de Sabá, departamento de Colón. Diagnóstico institucional y financiero*. Tegucigalpa: s.e.

Seligson, M. A. (2001). *Gobernabilidad y transparencia en Honduras después del huracán Mitch. Un estudio de opinión de ciudadanía*. Pittsburgh: Casals y Associates.

USAID, & AMHON. (s.f.). *Manual de capacitación en finanzas municipales. Programa de Gobernabilidad y Transparencia*. Tegucigalpa.

Vizcaíno, A. A. (2006 ). *Derecho fiscal*. México D.F. : Themis.

## ANEXOS

### Anexo no. 1: Acta de Entrega de Fondo de Caja Chica

#### ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA ARADA

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

El fondo de caja general es entregado por el Alcalde Municipal de la Arada, en la presente fecha la totalidad del mismo asciende a un monto de **L. XXXXXX**

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

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

**Sobrantes:** Se registraran como otros ingresos.

Para constancia firmamos esta acta en el Municipio de la Arada, Departamento de Santa Bárbara, a los XX días del mes de XXXX de 20XX.

---

**Alcalde Municipal de la Arada**  
**Chica**

---

**Encargado (a) de Caja**

Anexo no. 2: Reembolso de Caja Chica

**REEMBOLSO DE CAJA CHICA**

Correspondiente del XX de MES al XX de MES de 200X,

*Encargado de Caja:*

(Monto de L. xxx.xx)

Puesto:

Nº	FECHA	BENEFICIARIO/PROVEEDOR	Nº Factura, Recibo	CONCEPTO	OBJETO DE GASTO	VALOR	SALDO
1							
2							
19				ULTIMA LINEA		0.00	
<b>RESUMEN DE CAJA</b>							
<b>Monto del Fondo</b>							
<b>Pagos Según</b>							
<b>Detalle</b>						0.00	
<b>Efectivo</b>						0.00	

**Elaborado Por:**

**Aprobado Por:**

Anexo no. 3: Arqueo de Fondos de Caja Chica

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA ARADA**

**Arqueo de Fondos de Caja chica**

NOMBRE DEL RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

FECHA ARQUEO: \_\_\_\_\_ MONTO FONDO L. \_\_\_\_\_

I. MONEDAS			II. BILLETES		
VALOR L	CANTIDAD	TOTAL	VALOR L	CANTIDAD	TOTAL
0.01			1.00		
0.02			2.00		
0.05			5.00		
0.10			10.00		
0.20			20.00		
0.50			50.00		
			100.00		
			500.00		
<b>TOTAL</b>			<b>TOTAL</b>		

Total Efectivo \_\_\_\_\_  
**Más:** documentos no reembolsados (ver detalle adjunto) \_\_\_\_\_  
 Reembolsos en tránsito \_\_\_\_\_  
**TOTAL ARQUEO** \_\_\_\_\_  
**Menos:** Monto del fondo \_\_\_\_\_  
**DIFERENCIA** \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Por este medio HAGO CONSTAR: que en esta fecha me han arqueado los fondos detallados anteriormente, respaldados también con la documentación detallada en la hoja siguiente por el:

\_\_\_\_\_ y que me han sido devueltos íntegramente en esta misma fecha.

\_\_\_\_\_  
RESPONSABLE DEL FONDO

\_\_\_\_\_  
ELABORADO POR

**DETALLE DE DOCUMENTOS ARQUEADOS**

FECHA	No. DOCUMENTO	BENEFICIARIO	CONCEPTO	VALOR
<b>TOTAL</b>				

Anexo no. 4: Solicitud de Anticipo de Gastos de Viaje

**I.- DATOS GENERALES**

Nombre del Empleado:			
Unidad o Depto.:		Puesto que desempeña :	

**II.- DATOS PARA OTORGAMIENTO DEL ANTICIPO**

Viaje Autorizado para:	Local		Extranjero:		
Lugar de Destino:			Fecha de Salida:	Fecha de Regreso:	

Propósito del viaje :						
<b>Transporte a Solicitar :</b> Pasaje Aéreo		Pasaje Terrestre		Vehículo de la Alcaldía	Vehículo Propio	
<b>Hospedaje : Hotel</b>	Residencia Particular					
En caso de <b>NO</b> liquidar los presentes gastos de viaje en el período de una semana, posterior al día de regreso, autorizo a deducir de mi salario, derechos o prestaciones laborales, la cantidad solicitada en concepto de anticipo de viáticos en este documento.						
Lugar y Fecha:				Firma del Empleado:		
<b>III.- PARA USO EXCLUSIVO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL</b>						
Nivel o Categoría :		Valor que corresponde Alimentación :		Combustible por Kilometraje :		
Valor de Transporte Inter Urbano :			Valor de Hotel incluido en viáticos :			
Valor de Transporte Interno :						
Valor Total de Viáticos	L. \$ €					
<b>Observaciones:</b>						
Firma del Alcalde Municipal						
_____						

Anexo no. 5: Liquidación de gastos de viaje

**I.- DATOS GENERALES**

<b>Nombre del Empleado:</b>			
<b>Unidad o Depto.:</b>		<b>Puesto que desempeña :</b>	

**II.- INFORMACION**

Lugar del Viaje		Fecha de Salida:	Fecha de Regreso:	
Propósito de viaje :				
<b>Transporte Utilizado:</b>				
Pasaje Aéreo	Pasaje Terrestre	Ve Vehículo de la Alcaldía	Vehículo Propio	
<b>Hospedaje:</b>	Hotel	Residencia Particular		
			<b>TOTAL</b>	
<b>Detalle de Gastos</b>	<b>Nº Dias</b>	<b>Asignación Diária</b>	<b>Lempiras</b>	<b>Dólares</b>
Transporte Interno				
Transporte Inter Urbano				
Combustible				
Alimentación				
Impuestos				
Hotel				
Otros (Especifique)				
<b>TOTAL DE GASTOS</b>				
			<b>CONCILIACIÓN</b>	

<b>Observaciones :</b>		Valor del anticipo		
		Gastos incurridos		
		Reembolso a Favor		
		Alcaldía ( )		
		Empleado ( )		
<b>Fecha:</b> _____ <b>Firma Empleado:</b> _____ <b>Autorizado por:</b> _____				

Anexo no. 6: Solicitud de Cotización

<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA ARADA</b>									
Dirección: _____									
Tel: _____									
SOLICITUD DE COTIZACIÓN No									
Fecha:									
Señores:									
Les solicitamos cotizar en el formato siguiente los suministros u obras detallados, en un plazo no									
Mayor a xx días a partir de esta fecha. La cotización debe ser presentada en forma nítida, sin tachaduras ni borrones.									
Atentamente,									
Comité de Compras									

No.	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Precio total
1					
2					
	Subtotal				
	12% ISV				
	TOTAL				

Plazo de vigencia de la cotización (no menos de 15 días hábiles)

Plazo de entrega: \_\_\_\_\_

Garantía: \_\_\_\_\_

Forma de pago \_\_\_\_\_

Si da descuento, indique el porcentaje: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

Nombre, firma y sello del oferente: \_\_\_\_\_

Anexo no. 7: Solicitud de Cotización

<b>CORPORACION MUNICIPAL DE ARADA, SANTA BÁRBARA</b>									
Dirección: _____									
Tel: _____									
<b>ANALISIS FINANCIERO DE OFERTAS RECIBIDAS PARA ADJUDICACION DE COMPRAS DE COTIZACION, LICITACION, N° XXX Y DE FECHA XXXX</b>									
									<b>FECHA</b>
<b>NO.</b>	<b>DETALLE</b>	<b>Unidad</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Proveedor 1</b>		<b>Proveedor 2</b>		<b>Proveedor 3</b>	
				<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<i>Variación</i>									
<b>OFERENTES</b>							<b>RECOMENDACIÓN DE ADJUDICACION</b>		

1	Proveedor 1						POSTOR MAS BAJO EVALUADO	( )
2	Proveedor 2						CALIDAD	( )
3	Proveedor 3						OTRO MOTIVO	( )
	En caso de haber más oferentes incluirlos en la lista						PROVEEDOR OTORGA CREDITO	( )
	<b>ADJUDICACION A:</b>						ENTREGA EN NUESTRAS OFICINAS	( )
	<b>POR VALOR DE:</b>							
	<b>CANTIDAD EN NUMEROS:</b>							
	<b>APROBACIÓN:</b> La comisión responsable de este análisis, fundamentándose en la documentación de soporte, procede a la aprobación de adjudicación de los bienes y/o servicios solicitados conforme.							
	<b>OBSERVACIONES:</b>							

**Elaborador Por:**

**Aprobado Por:**

Anexo no. 8.1: Modelo de contrato de servicios

CONTRATO No. <.....>

Nosotros, <nombre del representante legal la corporación municipal > , mayor de edad, <estado civil>, <nacionalidad>, <profesión u oficio> y de este domicilio, portador de la Tarjeta de Identidad No. <.....>, actuando en su condición de Representante Legal de <nombre la corporación municipal > , facultado para realizar este acto y quien en adelante se denominará “EL CONTRATANTE” por una parte y por la otra <nombre del representante del proveedor>, mayor de edad, <estado civil>, <nacionalidad>, <profesión u oficio> y de este domicilio, portador de la Tarjeta de Identidad No. <.....>, actuando en su condición de Representante Legal de <nombre de la empresa proveedora, si existiera>, facultado para realizar este acto, que en adelante se denominará “EL PROVEEDOR”, han acordado la compra de suministros, hemos convenido como en efecto celebrar el presente CONTRATO DE SUMINISTROS, que estará regido por las cláusulas y condiciones siguientes: PRIMERA: NATURALEZA DEL CONTRATO: EL PROVEEDOR se compromete a brindar el Suministro de Materiales o artículos en forma compatible con las mejores prácticas profesionales y técnicas usadas. SEGUNDA: DESCRIPCIÓN DE LOS SUMINISTROS: EL PROVEEDOR suministrará los siguientes materiales o bienes, nuevos y de óptima calidad: a) <.....>; b) <.....>; c) <.....>; d) <.....>; e) <.....>; f) <.....>; g) <.....>; h) <.....>; i) <.....>..... TERCERA: RECEPCIÓN DE LOS SUMINISTROS: EL PROVEEDOR entregará los suministros en <lugar>, lugar que ha sido designado para la recepción de los mismos. CUARTA: PLAZO DE ENTREGA: El plazo para la entrega será un máximo de ( los días estipulados en la oferta del proveedor) días después de firmado el contrato de suministros. QUINTA: MONTO DEL CONTRATO: EL CONTRATANTE pagará un monto de <INDICAR EL VALOR EN NÚMEROS Y LETRAS> y que se pagará contra acta de entrega y de recepción a satisfacción de EL CONTRATANTE. SEXTA: RESCISIÓN DEL CONTRATO: Este contrato podrá rescindirse por las siguientes causas y sin ninguna responsabilidad para EL CONTRATANTE: a) El mutuo consentimiento de las partes. b) Por muerte de EL

PROVEEDOR o incapacidad física o mental de la misma que haga imposible el cumplimiento del Contrato. c) Por decisión unilateral de una parte siempre que mediare causas de justificación. d) Por incumplimiento de parte de EL PROVEEDOR de las obligaciones contraídas. e) Cuando EL PROVEEDOR sea condenado(a) por los Juzgados o Tribunales con privación de su libertad por delitos cometidos. f) La inhabilidad o ineficiencia manifiesta de EL PROVEEDOR que haga imposible el cumplimiento del Contrato. SÉPTIMA: CONTROVERSIAS: Para dirimir las controversias que surjan de la aplicación de este contrato las partes se someten a los Juzgados de la República correspondientes. OCTAVA: LEYES APLICABLES: Las partes contratantes manifiestan expresamente que dada la naturaleza de este Contrato y en tal virtud en el goce de sus derechos se estará exclusivamente a lo expresamente establecido en el mismo. NOVENA: ACEPTACIÓN DE CONDICIONES: Ambas partes aceptan los términos del presente contrato, comprometiéndose al fiel cumplimiento del mismo.

EN FE DE LO CUAL, firmamos el presente contrato en la Ciudad de <.....>, a los <.....> días del mes de <.....> de Dos mil <.....>.

CONTRATANTE

CONTRATISTA

Anexo no. 8.2: Modelo de contratos de prestación de servicios profesionales

CONTRATO No. <.....>

Nosotros, <nombre del representante legal la corporación municipal > , mayor de edad, <estado civil>, <nacionalidad>, <profesión u oficio> y de este domicilio, portador de la Tarjeta de Identidad No. <.....>, actuando en su condición de Representante Legal de <nombre de la corporación municipal> , facultado para realizar este acto y quien en adelante se denominará “EL CONTRATANTE” por una parte y por la otra <nombre del contratista> , mayor de edad, <estado civil>, <nacionalidad>, <profesión u oficio> y de este domicilio, portador de la Tarjeta de Identidad No. <.....>, actuando en su condición de Representante Legal de <nombre de la empresa contratista, si existiera>, para lo cual se requiere contratar los servicios del CONTRATISTA, hemos convenido como en efecto celebramos el presente “CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES” que estará regido por las cláusulas y condiciones siguientes: PRIMERA: NATURALEZA DE LOS SERVICIOS: El CONTRATISTA realizará las actividades según los Términos de Referencia señalados en los, “Términos de Referencia”, que forma parte integral de este Contrato. EL CONTRATISTA se compromete a brindar sus servicios Profesionales en forma compatible con las mejores prácticas profesionales y técnicas usadas en actividades de la naturaleza descrita en los , “Términos de Referencia”.. SEGUNDA: DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS: EL CONTRATISTA realizará las siguientes actividades: a) <.....>; b) <.....>; c) <.....>; d) <.....>; e) <.....>; f) <.....>; g) <.....>; h) <.....>; i) <.....>..... PLAZO: DURACIÓN O VIGENCIA DEL CONTRATO: El CONTRATISTA ejecutará las actividades durante el período de <.....> días calendario contados a partir de la firma del acta de iniciación de actividades debidamente firmada por el CONTRATANTE. CUARTA: MONTO DEL CONTRATO pagará al CONTRATISTA por sus servicios profesionales un monto global de <INDICAR EL VALOR EN NÚMEROS Y LETRAS> por la ejecución de las actividades, conforme a lo indicado en el

“Oferta del contratista”. Dicha suma ha sido establecida en el entendido de que incluye todos los costos y utilidades para el CONTRATISTA, así como cualquier obligación tributaria a que éste pudiera estar sujeto. B. Calendario de Pagos: Conforme a los informes de avance que sean certificados por el Supervisor que designe el CONTRATANTE, los pagos se efectuarán de la siguiente forma: Anticipo: Una vez que esté perfeccionado el Contrato, que se hayan constituido las garantías establecidas y se hayan cumplido los demás requisitos previstos en los documentos del Contrato, el CONTRATISTA recibirá del CONTRATANTE, en calidad de anticipo de fondos la suma de <INDICAR EL VALOR EN NÚMEROS Y LETRAS> que corresponde a un 30% del monto inicial del contrato. [Si no aplica suprimir este numeral]. El valor de los trabajos previstos en el contrato se cancelará mediante pagos parciales según Actas de actividades ejecutadas, elaboradas entre el CONTRATISTA y EL CONTRATANTE y aprobadas por el Supervisor del contrato. C. Condiciones de pago: El CONTRATANTE, pagará dentro de los treinta días calendario de recibida la solicitud de pago por parte del CONTRATISTA. La exigibilidad de los pagos anteriormente mencionados queda condicionada, y así lo acepta expresamente el CONTRATISTA, a que el CONTRATANTE tenga efectivamente disponibilidad de recursos en caja, como quiera que el costo del presente es financiado con cargo a aportes de dicho organismo. De cada pago al CONTRATISTA se le harán las deducciones correspondientes al Impuesto sobre la Renta, otras deducciones legales y las que ella autorice. QUINTA: RESCISIÓN DEL CONTRATO: Este contrato podrá rescindirse por las siguientes causas y sin ninguna responsabilidad para el CONTRATANTE: a) El mutuo consentimiento de las partes. b) Por muerte de EL CONTRATISTA o incapacidad física o mental del mismo que haga imposible el cumplimiento del Contrato. c) Por decisión unilateral de una parte siempre que mediere causas de justificación. d) Por incumplimiento del CONTRATISTA de las obligaciones contraídas. e) Cuando EL CONTRATISTA sea condenado por los Juzgados o Tribunales con privación de su libertad por delitos cometidos. f) Por caso fortuito o fuerza mayor. g) Revelar los secretos técnicos o dar a conocer asuntos de carácter reservado en perjuicio del CONTRATANTE. h) La inhabilidad o ineficiencia manifiesta de EL CONTRATISTA que haga imposible el

cumplimiento del Contrato. SEXTA: GARANTÍAS. El CONTRATISTA se obliga a constituir a favor del CONTRATANTE las siguientes garantías: a) Una garantía para asegurar la inversión del anticipo solamente en las actividades contratadas y la amortización del mismo, por cuantía igual a la del anticipo. Esta garantía estará vigente hasta la cancelación total del anticipo y será requisito para que se efectúe el pago por este concepto. [Suprimir esta garantía si no aplica el anticipo] b) Una garantía de cumplimiento para garantizar el fiel cumplimiento de todas las obligaciones contraídas en virtud de este Contrato, la cuantía será de 20% del valor del Contrato. Dicha fianza se hará efectiva a favor del CONTRATANTE en caso de que el CONTRATISTA incumpla alguna de las obligaciones que asume por razón de este contrato. La garantía de cumplimiento deberá estar vigente hasta dos meses después de la entrega y recibo del informe final. Este contrato no tendrá validez alguna si la garantía de cumplimiento no se constituye dentro de los 10 días siguientes a la firma. En caso de que no se constituya la garantía dentro de los 10 días siguientes a la firma del Contrato, el CONTRATANTE podrá hacer efectiva la garantía de seriedad de la oferta y quedará libre de todo compromiso con el adjudicatario.

SÉPTIMA: LEYES APLICABLES: Las partes contratantes manifiestan expresamente que dada la naturaleza de este Contrato y en tal virtud en el goce de sus derechos se estará exclusivamente a lo expresamente establecido en el mismo. Al terminar la vigencia de este contrato, no existe la obligación de parte del CONTRATANTE de contratar nuevamente, pagar prestaciones y tampoco cubre indemnización por preaviso y cesantía.

OCTAVA: CESIÓN. El CONTRATISTA no podrá ceder este Contrato o parte alguna del mismo, sin el consentimiento previo por escrito del CONTRATANTE.

NOVENA: CONTROVERSIAS: Para dirimir las controversias que surjan de la aplicación de este contrato las partes se someten a los Juzgados de lo Contencioso Administrativo correspondiente.

DECIMA: GRAVÁMENES. El CONTRATISTA es el único responsable de todos los impuestos que determine la celebración y ejecución de este contrato y por lo tanto los atenderá con cargo a sus propios recursos en la oportunidad en que deba pagarlos según la ley.

DECIMA PRIMERA: ACEPTACIÓN DE CONDICIONES: Ambas partes

aceptan los términos del presente contrato, comprometiéndose al fiel cumplimiento del mismo.

En fe de lo cual firmamos el presente contrato en la Ciudad de <.....>, a los <.....> días del mes de <.....> de Dos mil <.....>.

CONTRATANTE

CONTRATISTA