

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA
TESORERÍA MUNICIPAL DE SUESCA CUNDINAMARCA**

DIANA LIZETH CORTES MONCADA
LUCY Jael MONCADA CRISTANCHO

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CEAD ZIPAQUIRÁ
2005**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA
TESORERÍA MUNICIPAL DE SUESCA CUNDINAMARCA**

**DIANA LIZETH CORTES MONCADA
LUCY JAEL MONCADA CRISTANCHO**

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CEAD ZIPAQUIRÁ
2005**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Zipaquirá, 7 de octubre de 2005

DEDICATORIA

Queremos dedicar este proyecto a Dios, por ser nuestro ser supremo quien orienta el camino en nuestras vidas y nos ilumina en nuestros nuevos horizontes y nos ha puesto en el camino metas tan importantes como esta.

También a cada una de las personas que creyeron en nosotras y nos brindaron su incondicional apoyo, dándonos fortaleza para salir adelante en este duro camino.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a Dios por habernos permitido el ascenso a un peldaño más en el largo caminar de nuestras vidas, a nuestras familias por su apoyo, tolerancia y sacrificio, por el AMOR incondicional que nos brindaron en este duro caminar.

A la Universidad, que con sus tutores nos brindo el apoyo y la posibilidad de culminar con éxito, en especial A la Doctora Esperanza García Vargas por su colaboración y asesoría para llevar a feliz término este proyecto, que nos permite enriquecernos y ser ejemplo de superación de nuestros hijos, así mismo lograr nuevas metas en nuestra vida laboral.

A nuestros amigos y compañeros de la Universidad que permitieron compartir una experiencia valiosa en el aprendizaje que nos sirve para la vida.

DIANA LIZETH CORTES MONCADA
LUCY JAEL MONCADA CRISTANCHO

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	12
1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.1.2 DIAGNÓSTICO.....	14
1.1.2 PERFIL INTERNO.....	14
1.1.2.1 SÍNTOMAS.....	20
1.1.2.2 CAUSAS.....	20
1.1.2.3 PRONÓSTICO.....	21
1.1.2.4 CONTROL AL PRONÓSTICO.....	21
1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
1.1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
1.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	23
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
1.3 RELIMITACIÓN DEL TEMA	25
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	25
1.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	26
1.4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	26
2 MARCO DE REFERENCIA.....	27
2.1 MARCO TEÓRICO.....	27
2.1.1 CLÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN	27
2.1.2 CLÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN	28

2.1.3	TEORÍA DE LA EMPRESA.....	29
2.1.2	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.....	31
2.2	MARCO CONCEPTUAL	45
2.3	MARCO INSTITUCIONAL.....	62
2.3.1	RESEÑA HISTÓRICA	62
2.3.2	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.....	63
2.3.3	DOMICILIO Y RADIO DE ACCIÓN.....	64
2.3.3.1	MISIÓN.....	64
2.3.3.2	VISIÓN	64
3	SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	65
3.1	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	65
3.1.1	HIPÓTESIS GENERAL	65
3.1.2	HIPÓTESIS DE TRABABJO	65
3.2	TIPO DE ESTUDIO	67
3.3	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	67
4	DISEÑO METODOLÓGICO	68
4.1	ESTUDIO DESCRIPTIVO	68
4.2	POBLACIÓN, MUESTRA Y TIPO DE MUESTREO	69
4.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	69
4.4	DISEÑO DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	70

5	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	84
5.1	DENOMINACIÓN	84
5.1.1	OBJETIVOS -.....	84
5.1.2	LOCALIZACIÓN	85
5.1.3	TIEMPOS	85
5.1.4	RECURSOS	85
5.1.4.1	HUMANOS	85
5.1.4.2	LOCATIVOS	85
5.1.4.3	TÉCNICOS	85
5.1.4.4	ECONÓMICOS	85
5.1.5	METAS	85
5.1.6	DISEÑO DEL PROGRAMA	86
5.1.7	INTRODUCCIÓN GENERAL	86
	CONCLUSIONES.....	202
	BIBLIOGRAFÍA	204

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1) ¿Conoce usted la Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de Suesca?	70
Gráfico 2) ¿Conoce el Organigrama de la Administración Municipal de Suesca?	71
Gráfico 3) ¿Conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?.....	72
Gráfico 4) ¿Tiene claro el método para realizar sus funciones?.....	73
Gráfico 5) ¿Se ha definido un sistema de control y evaluación de desempeño de sus funciones.....	74
Gráfico 6) ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en su cargo?	75
Gráfico 7) ¿La Alcaldía Municipal de Suesca tiene sistemas eficientes y efectivos de control interno?	76
Gráfico 8) ¿Cree Usted que existen procesos y procedimientos claros y definidos al interior de la Administración Municipal?	77
Gráfico 9) ¿ Existe un adecuado proceso de comunicaciones al interior de la administración?	78
Gráfico 10)¿Cree usted que al Interior de la Tesorería existe un sistema de información acorde con las actividades propias de la dependencia?	79
Gráfico 11)¿Tiene usted conocimiento alguno sobre requerimiento por parte de los órganos de control a cerca de los manuales de procedimientos de la administración Municipal?.....	80
Gráfico 12)¿Considera usted que se trabaja en equipo en la Tesorería Municipal?	81
Gráfico 13)¿Cómo son las Relaciones laborales con su jefe?	82
Gráfico 14)¿ Considera usted que la evaluación que recibe por su desempeño es justa?	83

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta.

ANEXO 2. Organigrama del Municipio de Suesca.

ANEXO 3. Mapa Municipio de Suesca

TITULO

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA TESORERÍA
MUNICIPAL DE SUESCA CUNDINAMARCA**

INTRODUCCIÓN

La Constitución Política, tiene como impulsor de desarrollo al Municipio Colombiano al considerarlo como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado. Como tal tiene adscrita la responsabilidad de adelantar diversas actividades para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes y de la comunidad en general, tareas que demandan de una continua capacitación y actualización, no sólo el factor humano sino también a nivel de sus instituciones en lo que respecta a sus procesos y procedimientos.

En las entidades territoriales se han venido implementado una serie de normas que están llevando a los Municipios a ser cada día más eficientes y eficaces en todos y cada uno de los procesos.

Se pretende hacer un aporte a la Alcaldía Municipal de Suesca, para que la Tesorería Municipal sea una dependencia de la administración eficiente, ya que es allí donde se administran los recursos del Municipio, con la correcta ejecución del Presupuesto. Al igual se facilite e impulse el crecimiento personal de los funcionarios de la Tesorería, en aras de contar con una herramienta que les permita vislumbrar cual es su papel de trabajador frente a sus funciones, al igual que le sirva como herramienta para la evaluación del desempeño: ¿como lo hago?, ¿utilizo los medios y los recursos adecuados? ¿utilizo el tiempo correcto?, etc. que le permite en un momento dado hacer una medición más objetiva.

1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Tesorería Municipal de Suesca en una dependencia que se encarga del manejo de todos los recursos que ingresan al Municipio de Suesca tanto en forma directa (caja) como en forma indirecta (transferencias bancarias), es por eso que podemos dividirla en dos secciones importantes: en el área de recaudos se reciben todos los impuestos que los contribuyentes pagan por los diferentes conceptos. Impuestos bien sean directos e indirectos. Después que ingresan a las arcas del Municipio se efectúa el depósito en la entidad financiera.

Por otro lado está el área de presupuesto que se encarga del coordinar y controlar el buen manejo de cada uno de los recursos presupuesto de todas las dependencias Municipales, además se encarga de coordinar todo el proceso de contratación que realiza la Alcaldía, ya que forma parte del comité de contratación y más aún por que es allí donde se efectúan todos los pagos de las diferentes obligaciones que contraiga el Municipio de Suesca.

En la misma oficina de la Tesorería Municipal se maneja Almacén, se expiden todas las Disponibilidades Presupuestales de las diferentes dependencias (Concejo Municipal, Personería y Administración Central), elaboran las órdenes de suministros, se expiden los Registros Presupuestales, se efectúan las órdenes de pago verificando que llenen todos los requisitos contractuales que exige la ley de contratación ley 80 del 93. Se hace todo el proceso de liquidación y pago de la nómina de

todo el personal vinculado a la Alcaldía Municipio de Suesca, Concejo Municipal y Personería Municipal y todos los aportes inherente al mismo como son liquidación aportes Parafiscales, seguridad social, bonos pensionales, y prestaciones sociales.

En la dependencia de la Tesorería existe extralimitación de funciones, lo que genera que se presente un tanto de inconformismo en los funcionarios de ésta, además no existe un estímulo como bien pudiera ser capacitación en las áreas de informática y sistemas ya que los avances tecnológicos lo requieren, para que se logren unos mayores resultados en el buen desempeño de sus funciones.

No existe una adecuada planificación del trabajo, hay desconocimiento de la Misión, Visión y Objetivos de la Alcaldía,

En la Tesorería Municipal se cuenta con funcionarios que a pesar de todo realizan sus funciones con gran voluntad, existe trabajo de grupo.

1.1.2 DIAGNÓSTICO

1.1.2.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA.

Partiendo que el Perfil de capacidad interna PCI es un método que nos permite evaluar las fortalezas y debilidades de cualquier institución en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Para la Tesorería municipal de Suesca se van a tener en cuenta cuatro aspectos como son: La capacidad directiva, la capacidad

tecnológica, la capacidad del talento humano y la capacidad del talento humano.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI Tesorería Municipal de Suesca.

CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Plan de desarrollo EDUCAR ES GOBERNAR	X						X		
2. Formas de control para medir los avances del Plan de Desarrollo.				X			X		
3. Estructura orgánica y su planeación.		X					X		
4. Líneas de autoridad y responsabilidad.			X				X		
5. Existencia, uso y actualización de Manuales de funciones y procedimientos.				X			X		
6. Oportunidad en la toma de decisiones.		X					X		
7. Coordinación con los jefes de las dependencias.			X					X	
8. Evaluación de gestión				X				X	

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI Tesorería Municipal de Suesca.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Sistemas de información.		X					X		
2. Confiabilidad de los mismos.	X						X		
3. Nivel Tecnológico.			X					X	
4. Sistemas de información a nivel ejecutivo.		X					X		
5. Nivel de automatización de los sistemas.		X					X		
6. Sistemas de información presupuestal, contable y financiera.			X				X		
7. Oportunidad de la información.		X					X		
8. Sistemas en línea	X						X		

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI Tesorería Municipal de Suesca.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel Académico del talento humano.	X						X		
2. Cuenta con experiencia.	X						X		
3. Estabilidad de los funcionarios.	X						X		
4. Rotación del Personal.				X			X		
5. Hay sentido de pertenencia de los funcionarios.					X		X		
6. Existe algún tipo de motivación para los funcionarios.					X			X	
7. Los niveles de remuneración.	X						X		
8. Relaciones laborales	X						X		
9. Capacitación y desarrollos.	X						X		
10. Seguridad e higiene				X			X		

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI Tesorería Municipal de Suesca.

CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Análisis de los Estados financieros.				X			X		
2. Estructura financiera.		X					X		
3. Capacidad de endeudamiento.	X						X		
4. Depuración de la Cartera				X			X		
5. Estabilidad financiera	X						X		

Calificación Capacidad	GRADO Debilidad			GRADO Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Directivo	X						X		
2. Tecnológico						X	X		
3. Del talento Humano				X			X		
4. Capacidad Financiera				X			X		

1.1.2.1 SÍNTOMAS:

Retraso en la entrega de informes

No se cuenta con un indicador que evalúe el rendimiento de las funciones

Exceso de funciones en las actividades

Incremento de responsabilidades

Dualidad de Funciones.

1.1.2.2. CAUSAS:

En la Tesorería Municipal de Suesca, existe un Manual de funciones que no se ajustan a los cargos que en el momento están creados al igual que están en un 100% desactualizados conforme a las normas que los rigen.

No se cuenta con un manual de procedimientos que permita en un momento determinado hacer una evaluación de desempeño.

Al no contar con los manuales de Funciones y Procedimientos las actividades desarrolladas por los funcionarios terminan siendo repetitivas

No se pueden determinar responsables .

En las visitas que ejercen los órganos de control (Contraloría Departamental), uno de los hallazgos que siempre se encuentra es la carencia de manuales de procedimientos.

1.1.2.3 PRONÓSTICO

- ✓ Entorpecimiento General de las actividades y de la gestión de la Dependencia
- ✓ Al no existir un manual de procesos y procedimientos imposibilita el cumplimiento del buen desempeño de funciones.
- ✓ Los funcionarios no tienen claridad si los procesos que se utilizan en sus diferentes roles son o no los adecuados.
- ✓ La falta de manuales conlleva a la extralimitación de funciones.

1.1.2.4 CONTROL AL PRONÓSTICO

- ✓ Elaborar un diseño de una manual de procesos y procedimientos para la Tesorería Municipal de Suesca, acorde a las normas que rigen a este tipo de organismo, permitiendo el logro de sus objetivos.
- ✓ Hacer una evaluación a nivel de la Administración Municipal, que le permita dar a conocer a cada dependencia de sus actividades, para lograr que cada funcionario responda con las actividades propias de su área.
- ✓ Concientizar a los funcionarios del debido proceso para cada función, permitiendo con esto un mejoramiento continuo.

Con lo anterior podemos concluir que:

En la dependencia de la Tesorería Municipal de Suesca, se puede observar que los funcionarios que laboran tienen una alta carga laboral cumpliendo funciones que no son propias del área, además algunos de estos servidores públicos llevan varios años en el mismo cargo, la

capacitación es escasa por no decir nula, los equipos son un poco desactualizados, lo que hace que el trabajo se atrase, se presenten inconvenientes con la presentación de informes, a pesar de ser la dependencia que maneja los recursos, tiene dentro del presupuesto un rubro muy limitado para poder hacer una buena gestión todo esto como consecuencia de la ley de ajuste fiscal ley 715, que no le permite a los Municipios sobrepasar los límites de gastos.

Esto genera que el jefe de la dependencia que en este caso es el Tesorero Municipal dedique la mayor parte de su tiempo efectuando tareas que considera importantes como son la contratación, elaboración de ordenes de pago, debido a que en la medida que la Administración Municipal ejecute el presupuesto se requiere del pago de las mismas.

1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿ QUE TIPO DE HABITOS SE DEBEN DESARROLLAR EN LAS ÁREAS DE PRESUPUESTO Y TESORERÍA DEL MUNICIPIO DE SUESCA, PARA OPTIMIZAR LAS ACTIVIDADES PROPIAS DE ESTAS ÁREAS EN EL 3 TRIMESTRE DEL AÑO 2005 Y ASÍ ESTAR DENTRO DE LAS NORMAS EXIGIDAS POR LOS ÓRGANOS DE CONTROL?

1.1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Al existir un manual de Funciones y Procedimientos claramente definido mejorara la calidad de vida de los funcionarios.?
- ✓ ¿Se disminuirá sustancialmente el volumen de trabajo repetitivo en las actividades y roles de cada cargo.?
- ✓ ¿Se disminuirá el tiempo en la tramitología de los documentos.?
- ✓ ¿Se contara con la información actualizada en el menor tiempo posible.?
- ✓ ¿Se podrán determinar responsabilidades con facilidad.?
- ✓ ¿Se evitarán sanciones y amonestaciones impuestas por los organismos de control, por la demora en la entrega de los reportes requeridos.?

1.2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Adelantar un diagnóstico de los procesos y procedimientos que se ejecutan al interior de la Dependencia de la Tesorería Municipal de Suesca en las áreas de recaudo y presupuesto presentando alternativas de solución,

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Presentación sobre cual es la situación actual viven en la Tesorería Municipal de Suesca por la falta de manuales de procesos y procedimientos claros y definidos.
- ✓ Unificar los factores que permitan un mejoramiento en el desempeño de funciones al interior de la Tesorería Municipal de Suesca
- ✓ Presentar una herramienta que le permita a los funcionarios de la Tesorería evaluar cada una de las acciones del desempeño de cada una de las actividades propias del área de recaudos y presupuesto
- ✓ Determinar y proponer alternativas de solución que permitan mejorar la calidad de vida laboral.
- ✓ Diseñar y Aplicar un Plan que le sirva a la Tesorería Municipal de Suesca como herramienta para el mejoramiento continuo de los funcionarios de la Dependencia.
- ✓ Hacer una descripción de la situación actual sobre las funciones que se desarrollan al interior de la Dependencias en las áreas de recaudos y presupuesto de la Tesorería Municipal de Suesca frente a los manuales de funciones existentes.

1.3. DELIMITACIÓN DEL TEMA

Este proyecto esta ubicado en la Alcaldía Municipal de Suesca especialmente en la dependencia de la Tesorería Municipal en las áreas de recaudos y presupuesto la población objeto de estudio son los funcionarios.

El presente trabajo de investigación esta determinado por los requerimientos plasmados por la Contraloría Departamental en lo referente a aplicabilidad de los manuales de funcionamiento y procedimientos.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Este proyecto constituye una herramienta valiosa dentro de la investigación, por el aporte que se pretende hacer en el proceso administrativo que consiste en Planeación, Organización Dirección y Control. Algunos teóricos demuestran en sus tratados la importancia de la organización formal de las diferentes empresas (Públicas, privadas o Mixtas), sin embargo es bien importante tener claro que en la organización pretende racionalizar las actividades y funciones propias para su evaluación.

1.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA

En los diferentes proyectos de investigación aplicada se desarrollan metodologías dependiendo del constructor, en este caso de investigación se desarrollara apoyada en instrumentos de recolección de información (encuesta), al consultar la fuente primaria. También se desarrollara a través de la metodología propuesta por el Doctor CARLOS MENDEZ, ya que este método fue la base de formación de investigadores propuestos por la UNAD.

1.4.3 JUSTIFICACIÓN PRACTICA

De conformidad con los objetivos propuestos esta investigación pretende determinar los requerimientos reales del área de la Tesorería Municipal de y lo que le compete a recaudo y Presupuesto, para mejorar la calidad de vida de los funcionarios.

2. MARCOS DE REFERENCIA.

La observación, descripción y explicación de la realidad que se investiga debe ubicarse en la perspectiva de lineamientos teóricos, sustentados en el conocimiento científico

2.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación los autores se han apoyado en los conceptos teóricos planteados en la teoría neoclásica en particular en la Administración por Objetivos (APO), no sin antes hacer una breve reseña sobre la historia de la administración.

2.1.1 CLÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Se denominan clásicos de la Administración a FREDERICK WINSLOW TAYLOR y a HENRI FAYOL en cuanto ellos fueron quienes dieron comienzo a los estudios de investigación de una manera científica.

El primero de ellos fue un ingeniero americano quien se preocupó por mejorar la eficiencia industrial, mediante la racionalización científica del trabajo. El segundo también ingeniero de origen francés realizó estudios principalmente en el campo de la organización y funcionamiento de la empresa.

El taylorismo, basado en el principio de la 'administración científica' desarrollado por Frederick Winslow Taylor, puede considerarse como la racionalización de los procesos productivos al diferenciar las tareas de creación y ejecución, o lo que es lo mismo, al dividir la organización de la producción (directivos, ingenieros, entre otros) de las tareas mecánicas, asegurando un mayor control de la producción por parte de los gestores. Así, los aspectos mentales quedan separados por completo de las tareas manuales. Esto constituyó una ruptura total con los métodos de producción del pasado, cuando la producción se organizaba en función del tipo de

artesanía y los artesanos creaban, organizaban y completaban las tareas manuales. Los movimientos sindicalistas se opusieron a los cambios que implicaba el taylorismo, pero los aceptaron a cambio de recibir un mayor porcentaje de las ganancias de productividad derivadas de la racionalización e intensificación de los procesos productivos. Este compromiso sólo fue aceptado por un pequeño número de empresarios (entre ellos Henry Ford) y a pesar de la defensa de este acuerdo que realizaron grandes economistas, como John Maynard Keynes, sólo tras la II Guerra Mundial se aceptó de un modo general el acuerdo entre empresarios y trabajadores.

Taylor 1856-1915 es considerado como el fundador de la escuela de la administración científica, Fayol 1841-1925 es considerado como el fundador de la escuela Anatomista y Fisiologista de la administración, también denominada estructuralista.

Aunque son contemporáneos y sus estudios y conclusiones coinciden en el tiempo, no tuvieron conocimiento previo el uno en cuanto al otro. Sus trabajos se realizaron independientemente, pero dentro de un ambiente industrial que ofrecía las mismas características en Europa y América. Ambos buscaron el aumento de la eficiencia industrial. El uno mediante la aplicación del método científico al proceso productivo. El otro mediante el mejoramiento de la dirección de la empresa. En cuanto a las dos tendencias existen seguidores quienes discuten, interpretan desarrollan y aplican sus teorías ampliando cada vez más el ámbito de influencia llamada TEORÍA.

2.1.2 CLÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Los estudios de Taylor y Fayol constituyen la columna vertebral de lo que hoy conocemos como Ciencia y Técnica Administrativa

En *La riqueza de las naciones*, Smith realizó un profundo análisis de los procesos de creación y distribución de la riqueza. Demostró que la fuente fundamental de todos los ingresos, así como la forma en que se distribuye la riqueza, radica en la diferenciación entre la renta, los salarios y los beneficios o ganancias. La tesis central de este escrito es que la mejor forma de emplear el capital en la producción y distribución de la riqueza es aquella en la que no interviene el gobierno, es decir, en condiciones de *laissez-faire* y de libre comercio. Según Smith, la producción y el intercambio de bienes aumenta, y por lo tanto también se eleva el nivel de vida de la población, si el empresario privado, tanto industrial como comercial, puede actuar en libertad mediante una regulación y un control gubernamental mínimos. Para defender este concepto de un gobierno no intervencionista, Smith estableció el principio de la “mano invisible”: al buscar satisfacer sus propios intereses, todos los individuos son conducidos por una “mano invisible” que permite alcanzar el mejor objetivo social posible. Por ello, cualquier interferencia en la competencia entre los individuos por parte del gobierno será perjudicial.

Aunque este planteamiento ha sido revisado por los economistas a lo largo de la historia, gran parte del contenido teórico de *La riqueza de las naciones* (de un modo particular en lo referente a la fuente de la riqueza y los factores determinantes de la formación de capital) sigue siendo la base del estudio teórico en el campo de la economía política. *La riqueza de las naciones* también constituye una guía para el diseño de la política económica de un gobierno.

2.1.3 Teoría de la empresa, estudio del comportamiento de las organizaciones empresariales, de cómo compran las materias primas, de las técnicas de producción, de las cantidades que producen y de cómo fijan los precios. La teoría tradicional supone que la empresa pretende maximizar beneficios. Las interpretaciones más recientes intentan tener en cuenta las complejas características de las empresas modernas, que suelen tener varias líneas de

producción y en las que asumir decisiones se logra en mayor o menor medida de una forma descentralizada. Así, según las concepciones modernas, las empresas prefieren aplazar el objetivo de la maximización de ganancias para lograr beneficios satisfactorios e intentan maximizar las ventas o el crecimiento de la empresa.

La teoría basada en el comportamiento de la empresa reconoce que en las grandes compañías es inevitable que existan conflictos entre individuos y subgrupos, y que los objetivos de la organización dependan de las consecuencias de estos conflictos. Los defensores de esta teoría afirman que las empresas deberían tener varios objetivos (incrementar su producción, su cuota de mercado, el valor de sus acciones, sus ventas y beneficios), y cada uno de estos objetivos debe tener un directivo responsable. Estos directivos diseñarán líneas de acción para alcanzar sus objetivos, pero en ocasiones habrán de llegar a acuerdos con los responsables de otros departamentos que pueden tener objetivos diferentes. De las negociaciones entre los directivos surgirán los fines globales de la organización. Además, esta teoría defiende que, a diferencia de la teoría tradicional que suponía que la adopción de decisiones se hacía de modo racional, en la práctica los objetivos se alcanzan de forma imperfecta y por lo tanto pueden ser incompatibles con las políticas existentes. Por otra parte, esta teoría afirma que los objetivos pueden cambiar con el tiempo, por diversas causas tales como la experiencia acumulada o la falta de comunicación entre los altos ejecutivos y los ejecutivos intermedios (en quienes se suelen delegar importantes decisiones) que a veces hacen difícil que se cumplan los objetivos impuestos por los altos directivos.

La teoría comportamental de la empresa parte de dos supuestos. Uno es que los propietarios de las grandes empresas no tienen el control de las mismas; en otras palabras, son los directivos de las empresas y no los accionistas los que imponen los objetivos reales de la empresa. El otro supuesto es que los directivos están más interesados en la producción y las ventas, por ejemplo, que en los beneficios,

porque son la producción y las ventas las que demuestran su eficacia en la gestión.

La teoría permite analizar con nuevas perspectivas el comportamiento de las grandes empresas, pero son muchos los economistas que afirman que el objetivo de maximización de beneficios resume mejor que todos los demás, los intereses de las empresas. Esta teoría está muy relacionada con la teoría de la organización.

Otra teoría que nos permite basarnos es **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** podemos definirla como la movilización de todos los recursos de la empresa globalmente, tratando de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica se considera un esquema específico para el empleo de los recursos dentro de una estrategia general. La elaboración de la Planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

Formulación de los objetivos organizacionales

Análisis interno de la empresa

Análisis externo del ambiente

Formulación de alternativas estratégicas

2.1.2 Administración por Objetivos (AOP)

La teoría neoclásica desplazó progresivamente la atención antes puesta en las llamadas "actividades-medio", hacia los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque basado en el "proceso" y la preocupación mayor por las actividades fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados. La preocupación a cerca de "cómo" administrar pasó a ser la preocupación de "por qué" administrar. El énfasis en hacer correctamente el trabajo más relevante para los objetivos de la organización, con el fin de lograr la eficacia.

Definición:

Proceso administrativo por medio del cual el Jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los objetivos organizacionales..

Orígenes de la administración por objetivos

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.

La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios. El empresario de la década de 1950 estaba muy consciente de la pérdida de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una “administración por presión”, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores

resultados. Ello debido a que los dirigentes de las empresas interpretaban como rebeldía la apatía de los gerentes para producir los resultados esperados. Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación, descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control.

Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería "cómo" alcanzar los resultados.

Características de la APO

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la

organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La APO presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior: La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

2. Establecimiento de objetivos para cada departamento ó posición: Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.

3. Interrelación de los objetivos de los departamentos: Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.

4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control: A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento.

En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.

5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes: Prácticamente todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.

6. Participación activa de la dirección: La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas: La ampliación de la APO requiere del fuerte apoyo de un STAFF previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el STAFF.

Beneficios

Para el subordinado:

- Le permite mayor libertad de acción
- Sus logros quedan registrados de una manera objetiva
- Le permite "demostrar" objetivamente porque no se pudo lograr algo
- Le permite concentrarse en áreas concretas
- Todo jefe inferior tiene constantemente una idea de cual es su situación frente al trabajo ya ante la empresa
- Lo anterior permite que el jefe pueda ser convencido de la justicia en las promociones o ascensos
- Permite a todo jefe dar sus puntos de vista en contra de las metas que se pretenden señalársele, pero no después de que no se lograron, ni bajo la presión de la discusión o del conflicto, sino, por decirlo así, "en frío"
- Sabe siempre lo que se espera de él
- Sabe como ha logrado mejorar o superar sus deficiencias
- Las metas no se le van a imponer, sino que quizá el va a escoger el área en que se han de lograr mejoras.

Para el jefe que la aplica:

Vincula a todos en la responsabilidad de lograr los resultados

- La calificación de los subordinados es objetiva e indiscutible
- Concentra la supervisión en pocas áreas pero que son las principales
- Le quita la necesidad de que se discuta "el grado" de realización
- El jefe recibe ideas sobre mejoramientos que en ocasiones, a él no se le habrían ocurrido

- Hace que se cumpla mejor el principio de la organización: "La responsabilidad no se delega, se comparte"
- Le exige mayor comunicación con sus subordinados
- Obliga a cada jefe a cumplir su función vital: hacer que sus subordinados logran resultados.

Para la eficiencia de la empresa:

Todos los jefes que trabajen en este sistema, responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo

- Facilita una mayor delegación
- Fija responsabilidades personales
- Permite pagar sueldos y salarios por eficiencia eliminando, o al menos reduciendo las discusiones permite pagar sueldos
- Facilita y estimula la formación de grupo de trabajo.
- Es una base para el desarrollo de funcionarios

Limitaciones

- Coerción sobre los subordinados
- Aprobación de objetos incompatibles
- Exceso de papelería
- Focalización de los resultados más fácilmente medibles que sobre los resultados más importantes
- Seguimiento rígido de objetivos que podrían ser abandonados
- Necesariamente exigirá dedicarle al principio un tiempo mayor del que ordinariamente ocupaban los jefes

Determinación de Objetivos

La "administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia

coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. ¹

Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados".

En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos.

- a) La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
- b) Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.
- c) Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales.
- d) Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa.

Características estructurales de los objetivos:

- ✓ Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo.
- ✓ Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.
- ✓ Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

Características comportamentales son:

- ✓ Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas.

¹ Chiavenato Idalberto. Teoria Administrativas. Edición Quinta. Mac Graw Hill 2000. p.225

- ✓ Se hace énfasis en el auto análisis del desempeño y en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas.

Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la auto corrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior. ²

1. Criterios para la selección de objetivos

- a) Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- b) El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos.
- c) Centrar los objetivos en metas derivadas.
- d) Detallar cada objetivo en metas derivadas.
- e) Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes.
- f) Mantenerse dentro de los principios de la administración.
- g) El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, no debe limitar la libertad para escoger los métodos.

2. Jerarquía de objetivos

- ✓ Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad de su contribución a la organización como totalidad
- ✓ La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la sustitución de ciertos objetivos por otros diferentes.

Para que la jerarquía de objetivos se pueda establecer con eficiencia es necesario tener en cuenta:

² Chiavenato Idalberto. Teoría Administrativa. Edición Quinta. Mac Graw Hill 2000. p.235

- Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa.
- Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general.
- Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución
- Deben ser periódicamente reexaminados y reformulados

Ciclo de la APO

La APO tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Este ciclo corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa para facilitar la ejecución y el control. Los principales autores de la APO presentan modelos muy variados, cuyos ciclos exponen contenidos diferentes.

Modelo de HUMBLE: John W. Humble define la APO como "un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa de definir y alcanzar sus propósitos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir y desarrollarse. Es un estilo de gerencia exigente y estimulante". Provee los siguientes aspectos:

- Revisión crítica de los planes estratégicos y tácticos de la empresa.
- Esclarecimiento para cada gerente, de los resultados claves y los estándares de desempeño que él necesita alcanzar.
- Estos están ligados a los objetivos por departamento y organizacionales, aumentando su compromiso y su contribución a estos objetivos;
- Creación de un plan para mejorar las funciones, de tal manera que permita lograr los resultados claves y el plan de mejoramiento.

- Uso sistemático de la evaluación del desempeño para ayudar a los gerentes a superar sus puntos débiles y aprovechar sus puntos fuertes, aceptando responsabilizarse por su desarrollo.

Aumento de la motivación del gerente como consecuencia de la mayor responsabilidad, mejores planes salariales y la planeación de su carrera. .³

Los diez pecados capitales de la APO

Humble asegura que existen diez maneras seguras de fracasar con la APO

- 1) No lograr la participación de la alta gerencia.
- 2) Decir a todos que la APO es una técnica poderosa, capaz de resolver todos los problemas.
- 3) Adoptar la APO dentro de una manera acelerada.
- 4) Fijar solamente objetivos cuantificables.
- 5) Simplificar al extremo todos los procedimientos.
- 6) Aplicar la APO en áreas aisladas, no hacer que la compañía participe globalmente.
- 7) Delegar todo el proyecto de la APO a personal de nivel inferior.
- 8) Concentrarse en individuos e ignorar los problemas de grupo.
- 9) Inaugurar el sistema con una fiesta y después dejarlo andar solo, sin verificar jamás cómo está andando.
- 10) Ignorar las metas personales de los gerentes, concentrándose sólo en los objetivos de la empresa.

Modelo de ODIORNE: George Odiorne propone un modelo compuesto por un ciclo de siete etapas.

1. Establecimiento de medidas desempeño de la organización y delineamiento de los objetivos organizacionales por alcanzar.
2. Revisión de la estructura de la organización, en función de los objetivos propuestos.

3. A partir de las dos etapas anteriores, cada directivo establece propósitos y medidas de evaluación para sus subordinados, que a su vez, proponen objetivos.
4. El superior y cada uno de sus subordinados llegan a un mismo acuerdo de los objetivos y medidas de evaluación de su propio trabajo.
5. Seguimiento continuo efectuado sobre los resultados periódicos del trabajo del subordinado, frente a los plazos intermedios previamente establecidos en la 4 etapa.
6. Evaluación periódica y acumulativa de los resultados del trabajo del subordinado, de sus puntos fuertes y débiles, así como de aquellas medidas propuestas para su desarrollo.
7. Evaluación del desempeño de la organización como un todo.

Críticas a la APO

Críticas de LEVINSON: Levinson destaca que la APO no tomó en cuenta las raíces más profundas, emocionales y motivacionales de un gerente, pues puede colocarlo en una posición parecida a la de un conejillo de laboratorio, frente a sólo dos alternativas: acierta el camino en el laberinto y come, o sino, simplemente pasa hambre. ⁴

Según Levinson, el proceso "ideal" de la APO debe desarrollarse en cinco etapas.

1. Discusión del funcionario con su superior acerca de la descripción de funciones hecha por el propio subordinado.
2. Fijación de metas de desempeño a corto plazo.
3. Entrevista con el superior para analizar el proceso alcanzado hasta cierto momento.

³ Chiavenato Idalberto. Teoría Administrativa. Edición Quinta. Mac Graw Hill 2000. p.267

⁴ Chiavenato Idalberto. Teoría Administrativa. Edición Quinta. Mac Graw Hill 2000. p.321

4. Establecimiento de puntos de verificación para medir el progreso.
5. Análisis entre superior y subordinado, el final de determinado plazo, para evaluar los resultados de los esfuerzos desarrollados por el subordinado.

En conclusión, Levinson afirma que "la administración por objetivos y los procesos de evaluación del desempeño, tal como se ejecutan usualmente, son inherentemente autodestructivos a largo plazo, por estar basados en una psicología de la recompensa y el castigo, que intensifica la presión ejercida sobre cada individuo, al mismo tiempo que le proporciona una selección de objetivos muy limitados. Tales procesos pueden mejorarse, examinando los presupuestos psicológicos en los cuales se basan, ampliándolos de modo que incluyan la evaluación colectiva y dándole prioridad a las metas personales de los funcionarios.

Críticas de LODI: Lodi recuerda que la APO tiende a exigir mucho de cada uno y que las personas deben ser preparadas para recibir el método y para poder aplicarlo con criterio. De lo contrario, podrán surgir diversos inconvenientes.

Lodi recuerda, incluso, que la formulación de una estrategia lleva a un conflicto entre los objetivos a largo y corto plazo. La planeación a largo plazo, permite una mejor comprensión del impacto futuro de las decisiones actuales, una mayor conciencia de los cambios económicos y sociales, la anticipación de cambios en las áreas que los requieren, y un incremento en la velocidad de la información relevante para un rápido control e implementación de las decisiones futuras. A corto plazo, perciben que el sistema de compensación premia el desempeño espectacular inmediato, en detrimento de una verdadera contribución a los resultados futuros de la empresa.

Resumiendo

- Es una respuesta generalizada en el medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos, y un procedimiento para la correlación y reformulación de la estrategia.
- Las ventajas principales que tiene un buen programa de objetivos están en que dan claridad sobre las expectativas del trabajo a todos los niveles de la empresa, permiten una gerencia participativa, pueden inducir motivación y compromiso del personal con los objetivos, representan una planeación por parte de los ejecutivos de línea en lugar de hacerla por un separado grupo staff, y resultan en la integración de la estrategia.
- Es un sistema de planeación a todos los niveles de la organización, que se basa en la iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo.

Se ha escogido esta teoría ya que la administración por objetivos busca como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento, si bien es cierto en la Administración pública se han venido dando cambios que obligan a los Municipios ha ser funcionales,

2.2 MARCO CONCEPTUAL

ADiestramiento: Capacitación de una persona en cuanto al apropiado método para cumplir con una función o para realizar un trabajo.

ADMINISTRACIÓN: Viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es prestación de un servicio a otro. Si embargo el significado original de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la Planeación, la Dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

ADMINISTRATIVISTA: persona que se dedica a la investigación y al estudio de las teorías, técnicas y prácticas administrativas.

ÁREA: Se refiere a la ubicación orgánica de los empleos. Conjunto de funciones agrupadas bajo un particular criterio. Los criterios a utilizar pueden ser: dependencias que integran la estructura interna, programas y/o proyectos específicos, función u objetivo principal de los empleos (Dirección, asesoría, ejecución técnica y ejecución administrativa).

AUDITAR: Actividad que consiste en ejercer la función de revisión de la información o de las operaciones de una entidad con el fin de dar una opinión de forma razonable.

AUTORIDAD: Facultad para mandar y tomar decisiones de obligatorio cumplimiento.

AVALÚO: Proceso de valuación de una propiedad, estimación del precio de un bien.

AVALÚO CATASTRAL: Valor que se asigna a los predios mediante análisis del mercado inmobiliario.

CAJA: Fondos en dinero, cheques y comprobantes de pago con tarjeta de crédito, en moneda nacional o extranjera, de disponibilidad inmediata.

CALIDAD: Se refiere al conjunto de especificaciones que norman el desarrollo, la composición y mano de obra del producto o del servicio que preste la organización.

CALIDAD TOTAL: proceso conceptual estratégico con el cual se busca incorporar el concepto de calidad en todas las áreas de la entidad e involucrar en su gestión a todas las personas vinculadas a la misma

CAPITAL: Monto invertido en una empresa por los propietarios, socios accionistas.

CICLO: serie de fases en que un fenómeno físico periódico se realiza, hasta que se reproduce una fase anterior. Periodo de tiempo que, terminado, se vuelve a contar de nuevo.

CLIENTE: Consumidor final de los servicios ofrecidos por la organización.

COMPROBANTE: Documento utilizado como evidencia para el registro de una operación.

COMPROBANTE DE INGRESO: Resumen de las operaciones relacionadas con la recepción de efectivo o documentos que lo representan.

COMPROBANTE DE EGRESO: Resumen de las operaciones relacionadas con el pago o desembolso de efectivo o documento que lo representa.

COMPROMISO: Obligación de reportar a una autoridad superior, el éxito o fracaso que se obtenga en la relación de una actividad.

COMPORTAMIENTO: conducta, manera de comportarse. Dícese de las reacciones y actitudes que expresan las personas en el trabajo según su grado de motivación.

CONCILIACIÓN BANCARIA: Comprobación entre los datos informados por el banco de una cuenta corriente con la información contable correspondiente a la contabilidad de la empresa, con explicaciones de sus diferencias si las hubiere

CONTABILIZAR: Apuntar, asentar registrar una partida o cantidad en los libros de cuentas, de acuerdo con los criterios ya establecidos.

CONTRIBUYENTE: Persona que paga contribuciones al Estado.

CONTROL: proceso que se da en las organizaciones y que contiene la descripción de las actividades ajustadas a un plan preconcebido de acción.

CONTROLAR: Función con la que Henry Fayol definió la Administración, y significa monitorear los planes y programas para cerciorarse de que se estén efectuando debidamente.

CONTROL: Proceso que se da en las organizaciones y que contiene la descripción de las actividades ajustados a un plan preconcebido de acción.

CONTROL CONTABLE: Proceso mediante el cual la administración asegura la incorporación de todos los registros de las operaciones financieras, económicas, sociales y ambientales, la correcta cuantificación de los activos, pasivos y patrimonio y la confiabilidad de la información contable.

CONTROL INTERNO: Es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio del Control Interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

COORDINACIÓN: es el proceso integrador cuyo objetivo es concertar todos los recursos de la empresa en función de hacer realidad los objetivos. Consiste en adoptar y unificar los medios disponibles en procura de las metas establecidas.

CUENTA: Registro formal de una clase particular de transacción expresada en dinero u otra unidad de medida.

DECISIÓN: Selección racional de un curso de acción entre varias alternativas.

DESEMBOLSO: Pago en moneda corriente o en cheque.

DEUDORES: Derechos de cobro originados en el desarrollo de las actividades financieras, económicas y sociales del ente público, que se proceden como resultado de la venta de bienes o servicios, prestamos concedidos, operaciones de tesorería, avances y anticipos y otros derechos generados, de los cuales se espera recibir una contraprestación representadas en recursos, bienes o servicios.

DINERO: Medio de cambio de aceptación generalizada.

DIRECCIÓN: Guía, instrucción, orientación mando.

DISCIPLINA: Observancia de las normas ya acatamiento a las leyes de una profesión, empleo o institución.

DIRECCIÓN: es la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generarles. Es hacer funcionar el cuerpo social de la empresa. Debe girar sobre aspectos básicos como prever, organizar, comandar, coordinar, controlar, estimular y hacer participar.

DOCTRINA: Cuerpo de enseñanzas o de opiniones de varios autores sobre una cosa .**ALTERNATIVA:** opción entre dos situaciones

DOCUMENTO: Escrito en que consta datos fidedignos o susceptibles de ser empleados como tales para probar algo.

EFFECTIVO: Vocablo que asociado con cualquier transacción comercial implica la utilización de dinero.

EFICACIA: Capacidad de determinar los objetivos apropiados. “Hacer las cosas correctas. Relación entre la magnitud de los objetivos y metas previstos en los programas y presupuestos con las realizaciones alcanzadas.

EFICIENCIA: Capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización. “Hacer bien las cosas”. Relación entre el trabajo útil desarrollado por un individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo. Es el rendimiento de los recursos humanos en sus acciones pero a iniciativa del gobernador o alcalde; contemplado en el artículo 300, numeral 7n y 313, numeral 6 de la Carta.

EJECUCIÓN PRESUPUESTAL: Etapa del ciclo presupuestal en la cual se llevan a cabo decisiones y operaciones financieras, para informar acerca de los resultados obtenidos en el transcurso y al final del proceso presupuestal.

EJECUTAR: Consumar, cumplir, poner por obra una cosa, hacer una cosa,

EMPRESA: Agente económico o unidad autónoma de control y decisión que al utilizar insumo o factores productivos los transforma en bienes y servicios o en otros insumos.

EMPRESA PUBLICA: Unidad que tanto la propiedad del capital como su gestión y toma de decisiones están bajo el control gubernamental.

ESTRATEGIAS: Acciones necesarias para mantener o soportar el logro de los objetivos de la organización.

ESTRUCTURA: Distribución y orden de las partes de un todo.

ÉTICA: Adecuación de la conducta a unas normas de comportamiento consideradas justas y que pretenden aproximarse a una justicia objetiva.

FACTURA: Documento que el vendedor entrega al comprador, detallando las mercancías vendidas o los servicios prestados, indicando la naturaleza de cada una de ellos, calidad, cantidad, precio, condiciones, etc.

FENÓMENO: Toda apariencia o manifestación, tanto del orden material como del espiritual.

FINANZAS PUBLICAS: Rama de la teoría económica que estudia los medios y efectos de las políticas financieras del gobierno.

FONDO: Partida de efectivo separada básicamente para ser utilizada con fines específicos o determinados.

FORMATO: Documento impreso para anotar o insertar datos.

GERENCIA: Gestión, administración de una empresa.

IMPUESTOS: Tributo obligatorio que exige el estado u otra autoridad a los individuos y empresas que la ley señala como contribuyentes, con el fin de financiar sus propios gastos y la provisión de bienes y servicios públicos.

INFORME: Documento que contiene las conclusiones obtenidas al examinar las operaciones financieras, económicas y sociales de un ente público.

INGRESOS: Flujo de recursos que recibe en ente público que deben reconocer cuando se perciben o causen como resultado del flujo real de

bienes o servicios, o recibidos de recursos aportados o transferidos sin contraprestación.

INVESTIGACIÓN HISTÓRICA: Busca reconstruir el estado de manera objetiva, con base en evidencias documentales confiables.

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA: Describe características de un conjunto de sujetos o áreas de interés.

INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL: Es aquella que permite con más seguridad establecer relaciones de causa a efecto.

INVESTIGACIÓN CUASIEXPERIMENTAL: Estudia relaciones de causa-efecto, pero no en condiciones de control riguroso de todos los factores que puedan afectar el experimento.

INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL: Determina la variación en unos factores en relación con otros (covariación).

INVESTIGACIÓN ESTUDIO DE CASO: Estudia intensivamente un sujeto o situación únicos.

INVESTIGACIÓN EX POST FACTO: Busca establecer relaciones de causa - efecto, después de que este último ha ocurrido y su causa se ubica en el pasado.

INVESTIGACIÓN COMPARADA: Se fundamenta en el análisis de datos aplicados a las fuentes, similitud y discrepancia en sus características.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: Enfoque sistemático y objetivo orientado al desarrollo o provisión de información aplicable al proceso de toma de decisión en la gerencia de mercadeo.

INVESTIGACIÓN EVALUATIVA: Valora los resultados de un programa en razón de los objetivos propuestos para el mismo, a fin de tomar decisiones sobre su proyección y programación para el futuro.

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: De orden explicativo, a partir de información cualitativa, descriptiva y no cuantificada, de orden interpretativo, utilizada en pequeños grupos, comunidades, escuelas, salón de clase.

INNOVACIÓN: e el diseño de la estrategia el concepto se entiende como la acción de introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en: negocios, servicios, entrar en el mercado, de producir, de formar u organizar, solucionar problemas, realzar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios destinados a solucionar o a generar nuevas necesidades. En otras palabras creatividad aplicada.

INSTITUCIÓN: Establecimiento, organismo sociedad, empresa, servicio etc.

IMPLEMENTAR: Ejecutar, continuar una obra, realizar un propósito.

JERARQUÍA: Escala que conforman los jefes, desde el nivel más alto hasta el más bajo

LEY: Regla o norma constante e invariable de las cosas. Declaración de la voluntad soberana, dictada por el Congreso de la República, por medio de la cual se ordena, permite o prohíbe una cosa y que debe ser sancionada por el Presidente de la República.

LIDERAZGO: Capacidad de influencia sobre los demás.

METAS: son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr a corto plazo, medibles, cuantificables, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

MISIÓN: Formulación explícita de los propósitos de una organización o de sus áreas fundamentales, expresan la razón de ser.

MANUAL: Conjunto de instrucciones y explicaciones escritas que cubren distintas materias como políticas, métodos, planes de cuentas, trabajos de un sistema de contabilidad o de un sistema de computo.

MANUAL DE FUNCIONES: Conjunto de actividades que debe desarrollar un funcionario, en un puesto de trabajo determinado, en un {área organizacional específica, de acuerdo a las cualidades y requisitos mínimos que se establezcan.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: Instrumento de información en el cual se consignan en forma metódica y ordenada los diferentes procesos que se adelantan en la organización y que son reglamentados por medio de ordenes administrativas .

MARCO MUESTRAL: Enumeración exhaustiva de todas las unidades muestrales. Enumeración de la población.

MUESTRA: Conjunto reducido de individuos o elementos de una población, escogidos para obtener información sobre los mismos y generalizarla al resto de la población.

MUESTREO ALEATORIO SIMPLE: Es el que selecciona a las unidades muestrales con números aleatorios.

MUESTREO ALEATORIO SISTEMÁTICO: Es el que parte de los números aleatorios para seleccionar a la primera unidad muestral que forma parte de la muestra, escogiendo secuencialmente los individuos separados entre sí por una cantidad igual al factor de elevación.

MUESTREO DE BOLA DE NIEVE: También llamado muestreo en cadena, es aquel en el que las unidades muestrales se incluyen por sugerencia de las unidades muestrales ya elegidas.

MUESTREO DE CONVENIENCIA: Aquel en el que se seleccionan a las unidades muestrales teniendo en cuenta aspectos de conveniencia para el investigador.

MUESTREO DE JUICIOS: Cuando la selección de las unidades muestrales se deja en manos de expertos que sustituyen al azar.

MUESTREO ESTRATIFICADO: Es el método en que si bien se conoce la probabilidad de pertenencia a la muestra de las unidades muestrales, ésta no es la misma para todas ellas, siendo homogénea entre estratos.

MUESTREO NO PROBABILÍSTICO: Es aquel tipo de muestreo en el cual las unidades muestrales no tienen una probabilidad a priori de pertenecer a la muestra.

MUESTREO POLIETÁPICO: Muestreo en el que se realiza la acción de selección de las unidades muestrales en diversas fases, si en todas ellas no se usan las mismas unidades muestrales, puede ser un muestreo por conglomerados.

MUESTREO POR CONGLOMERADOS: Muestreo en el que se utilizan como unidades muestrales grupos o conglomerados compuestos a su vez de unidades muestrales.

MUESTREO POR CUOTAS: Cuando se fijan unas condiciones a cumplir por las unidades muestrales, aunque sin utilizar procedimientos aleatorios.

MUESTREO POR RUTA ALEATORIA: Muestreo en el que la selección de las unidades muestrales se realiza de forma aleatoria dentro de un recorrido establecido.

MUESTREO PROBABILÍSTICO: Son aquellos métodos de muestreo que asignan a cada unidad muestra una probabilidad conocida de formar parte de la muestra

NECESIDAD: Impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido.

OBJETIVOS: Resultados a largo plazo

OBLIGACIONES: Compromisos por medio de los cuales se reconocen deudas o se compromete su pago en otra prestación o entrega.

ORGANISMOS DE CONTROL: Usuarios de la información contable pública entre los cuales están la Procuraduría General de la Nación, Contraloría General de la República, Defensoría del Pueblo, Contralorías y Personerías departamentales y municipales.

ORGANIZACIÓN: Conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado. Es el proceso de ordenamiento y fijación de las relaciones entre los diferentes factores existentes en la empresa, para el logro de los objetivos propuestos en la forma más racional posible. Debe partir de la claridad en políticas y objetivos para todos los que intervienen en la empresa

ORGANIGRAMA: Diagrama de la estructura de la organización que muestra sus funciones, departamentos o posiciones y como se interrelacionan.

PARÁMETRO: Valor de una variable que puede ser calculado a partir de los datos de una población (por ejemplo la media).

PLAN: Proyecto, intención de realizar, programa o disposición detallada de una obra o acción y del modo de realizarla: **PLAN DE DESARROLLO**

PLANES DE ACCIÓN: tareas que debe realizar cada una de las unidades o áreas para poder concretar las estrategias de un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.

PLANEACIÓN: Fijar las directrices concretas de una acción, estableciendo los principios que hay que orientar mediante operaciones a realizar y determinación de tiempos y recursos necesarios para su cumplimiento. Consiste en establecer las actividades que se van a desarrollar a fin de poder alcanzar los objetivos previstos. Debe basarse en hechos y ser previsiva. Debe partir de un diagnóstico o análisis de la situación actual, de los recursos que se dispone, y confrontar lo que se aspira realizar.

POBLACIÓN: Todos y cada uno de los individuos o elementos de los cuales se quiere tener una información.

POLÍTICA: Plan permanente que establece las pautas generales de la toma de decisiones.

PRESUPUESTO: Enunciado de los resultados esperados, expresados numéricamente.

PRINCIPIO: Verdad fundamental que se tiene por tal en un momento dado y que explica las relaciones entre dos o más conjuntos de variables.

PROCESO: Conjunto de las fases de un fenómeno. Actuación, trámite, procedimiento.

PROGRAMAS: Apropriaciones destinadas a actividades homogéneas en un sector de acción económica, social, financiera o administrativa a fin de cumplir con las metas fijadas por el Gobierno Nacional, a través de la integración de esfuerzos con recursos humanos, materiales y financieros asignados.

PROYECTO: Designio o pensamiento de ejecutar algo. Diseño. Actividad programada cuidadosamente.

PROCEDIMIENTOS: Instrucciones que conducen a la realización de un sistema o planes cronológicos para obtener eficientes y mejores resultados de cada actividad o función, especialmente mediante gráficos y flujo gramas.

PROGRAMAS: Conjunto de metas, políticas y procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas y elementos necesarios para llevar a cabo determinado curso de acción.

PRODUCTO Y/O SERVICIO: Este término se emplea de manera genérica para describir: productos físicos, prestación de servicios, salida de diseño, software, etc.

RECAUDOS: Valor depositado por los contribuyentes derivado de impuestos u otros conceptos a favor de entes públicos con base en normas legales, convenios o contratos.

RENTAS PROPIAS : Ingresos corrientes de los establecimientos públicos, excluidos los aportes y transferencias de la nación.

REPRESENTANTE LEGAL: Persona dotada de poder que emanan de la ley o de los estatutos, con aptitud para actuar a nombre de la sociedad, frente a los terceros.

RUBRO: Titulo con el cual se designa un grupo de partidas o de cuentas.

SECTOR PÚBLICO: Segmento de la economía que incluye todos los niveles de la administración pública, excluyendo empresas y familias.

TARIFA. Precio de los bienes o servicios de consumo colectivo, que son fijados unilateralmente por el oferente, sea o no con la participación de la autoridad.

TASA: Prestación espontánea y no coactiva establecida por la ley a favor del estado.

TEORÍA: Conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación. Serie de leyes que sirve para relacionar determinado orden de fenómenos.

UNIDAD MUESTRAL: Cada uno de los posibles componentes de la muestra. En ocasiones se producirá una coincidencia entre elemento muestral y unidad muestral, aunque ello no siempre es cierto.

TOMA DE DECISIONES: Escoger dentro de varias alternativas una que satisfaga un propósito o un objetivo, previo el análisis de sus resultados posibles, mediante una acción acompañado de su correspondiente riesgo.

VISIÓN: Máximo anhelo de una organización, parte de la misión y apunta al futuro.

VENTILACIÓN: También llamadas celdas del muestreo, son los subconjuntos de la muestra originados en base a diversas variables, en los que se pretende calcular estimadores.

VOLUNTAD: Desde el punto de vista del derecho, se define como la expresión del querer de un sujeto o de varios, dirigido a la realización de un determinado acto jurídico.

2.3 MARCO INSTITUCIONAL

El Municipio de Suesca es una entidad territorial fundamental de la división política y administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites y asignación de competencias y recursos que le señala la Constitución, las leyes, y normas que los rigen derivadas de las transferencias que recibe de la nación y de recursos propios.

2.3.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL MUNICIPIO DE SUESCA

El Municipio de Suesca, fue fundada el 14 de marzo de 1537, por GONZALO JIMÉNEZ DE QUESADA, se encuentra ubicado en la parte noroccidental del departamento de Cundinamarca; con coordenadas de latitud Norte 5°06.2 y Longitud Oeste 73°48'.09".00"; sobre la cordillera oriental, al norte de la ciudad de Bogotá D. C., del cual lo separan 72 Km. por la Autopista Norte. El Municipio cuenta con los siguientes límites.

Límites:

Por el oriente con los municipios de Sesquilé y Chocontá, por el norte con los municipios de Cucunubá y Lenguaque, por el occidente con los Municipios de Tausa y Nemocón y por el sur con los Municipios de Gachancipá y Sesquilé.
Ver Anexo 1 Mapa Municipio de Suesca.

La extensión del Municipio es de 177 km², el clima es de sabana tropical, en su mayoría pertenece al piso térmico frío y en sus partes altas al piso térmico páramo. La cabecera municipal está a una altitud de 2.584 m.s.n.m. la temperatura promedio es de 14 °C.

En el Municipio predominan las planicies fluviolacustres en donde se encuentran colinas y laderas de montañas con pendiente inclinada y ondulada, con zonas de relieves muy quebrados y escarpados.

La principal limitante para la actividad agrícola, pecuaria y forestal de es la escasez de agua, la cual se hace más notoria en determinados períodos estacionales (Diciembre- Febrero y Junio-Agosto), al mismo tiempo por éstas épocas de verano se presentan incidencias de heladas, fenómeno que determina serios problemas especialmente en la actividad agrícola.

Otro factor limitante en la zona, es la erosión por causas hídricas y eólicas que sumadas al uso excesivo de maquinaria en labores de labranza y al sobre pastoreo, han ocasionado la constante pérdida de suelo. Hay que anotar además que en las épocas lluviosas pueden presentarse pérdidas de suelo por fenómenos de escorrentía y lixiviación.

En cuanto a población, el DANE estableció la existencia de 15.142 habitantes para el año 2005, ubicados en 19 veredas y el casco urbano.

El plan de desarrollo para el Municipio de Suesca a ejecutarse durante el periodo constitucional 2004-2007, se denomina “EDUCAR ES GOBERNAR”

2.3.2 Organización Administrativa de la Alcaldía Municipal de Suesca. La estructura orgánica del Municipio de Suesca esta conformada por las siguientes dependencias:

- ✓ Despacho del Alcalde
- ✓ Secretaría General y de Gobierno
- ✓ Tesorería Municipal
- ✓ Departamento administrativo de Planeación y de Servicios Públicos
- ✓ U.M.A.T.A

Además se encuentran los entes descentralizados del Municipio, que son: EL INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA RECREACIÓN DEPORTE Y TURISMO, y la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE SALUD.

2.3.3 DOMICILIO Y RADIO DE ACCIÓN

La Tesorería Municipal de Suesca, por ser una dependencia la cual hace parte de la Administración del municipio de su ubicación esta dentro de la Sede Administrativa Municipal, Ubicada en la Calle 8 No 5-55 2º Piso. en el Municipio de Suesca, Departamento de Cundinamarca, República de Colombia y su radio de acción lo constituye el territorio del Municipio de su domicilio.

2.3.3.1 MISIÓN

Es Misión de la Tesorería. Administrar los recursos relacionados con la hacienda pública del municipio con el fin de garantizar la ejecución del plan de desarrollo y el programa de gobierno municipal.. Junto con las demás dependencias de la administración Municipal Planear, coordinar, evaluar y controlar las políticas, planes, programas y procesos.

2.3.3.2 VISIÓN

Hacer de la Tesorería Municipal una dependencia líder dentro de la Administración Municipal, que con gran voluntad y dedicación logre mejorar la calidad del servicio, buscando la satisfacción tanto de los clientes internos como externos apoyando la labor ejecutiva de la Administración Municipal.

3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

3.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis General.

La hipótesis se define como una proposición cuya verdad o validez no se cuestiona en un primer momento, pero que permite iniciar una cadena de razonamientos que luego puede ser adecuadamente verificada. Así, un razonamiento por hipótesis es aquel que comienza suponiendo la validez de una afirmación, sin que ésta se encuentre fundamentada o sea universalmente aceptada.

3.1.2 Hipótesis de Trabajo

La Administración Municipal de Suesca en cabeza de su Alcalde ALDO MAURICIO VALBUENA VALBUENA debe implementar los diferentes Procesos y Procedimientos acordes con las actividades propias de las áreas en especial en la dependencia de la Tesorería Municipal en aras de mejorar la calidad de vida de sus funcionarios

3.1.2 Hipótesis Nulas

La Administración Municipal de Suesca en cabeza de su Alcalde ALDO MAURICIO VALBUENA VALBUENA no debe implementar los diferentes Procesos y Procedimientos acordes con las actividades propias de las áreas

en especial en la dependencia de la Tesorería Municipal en aras de mejorar la calidad de vida de sus funcionarios

3.2 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación que se utilizó en la presente investigación es:

DESCRIPTIVO

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986) miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente. El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

DEPENDIENTE	<ul style="list-style-type: none">▪ El Objeto Social
INDEPENDIENTE	<ul style="list-style-type: none">▪ Los procedimientos que se hace necesario implementar en la Tesorería Municipal de Suesca.▪ Los sistema de evaluación y seguimiento a los procesos▪ Descongestión en la dependencia de la Tesorería Municipal de Suesca.
INTRUSAS	<ul style="list-style-type: none">▪ Los órganos de control

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. ESTUDIO DESCRIPTIVO

El diseño o plan metodológico se refiere al cómo definir y organizar el conjunto de actividades básicas que permitan llevar adelante el proceso de investigación.

En el proceso del conocimiento es posible encontrar siempre estos dos elementos, sujeto y objeto, entre los cuales se dan relaciones de singular complejidad. Por sujeto entendemos a la persona o grupo de personas que elaboran el conocimiento; el conocimiento es siempre conocimiento para alguien.

Es por eso que no podemos imaginar un conocimiento sin sujeto, sin que sea percibido por una determinada conciencia. Pero , de la misma manera, podemos decir que el conocimiento es siempre conocimiento de algo.

El sujeto debe ir hacia el objeto, acercarse al mismo, para tratar de captar y asimilar su realidad es decir que el sujeto investigador debe salir de si, abandonar su subjetividad, para poder realizar su intención de comprender como es el objeto.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro

fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe , 1986) miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

4.2 POBLACIÓN, MUESTRA Y TIPO DE MUESTREO

Para efectos de establecer la población y el universo se encuestara al cien por ciento de la población que para este caso son los Funcionarios de la oficina de la Tesorería Municipal de Suesca, Secretaria Recaudadora, Auxiliar Administrativo, Contador y Tesorera Municipal.

4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

En este proceso se decidió utilizar la encuesta a cuatro de los funcionarios de la Tesorería Municipal de Suesca, cuyo objeto es hacer una evaluación sobre los conocimientos que cada uno tiene de la organización en general, que conocimiento tienen a cerca de sus funciones, de los procedimientos que se utilizan durante la ejecución de sus actividades, para de esta forma tomar los correctivos necesarios para una mejor función del desempeño.

4.4 DISEÑO DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
CEAD – Zipaquirá
ENCUESTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS DE LA TESORERÍA
MUNICIPAL DE SUESCA

NOMBRE DEL FUNCIONARIO _____

LUGAR Y FECHA _____

1) ¿Conoce usted la Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de Suesca?

SI _____

NO _____

SI	0	0
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

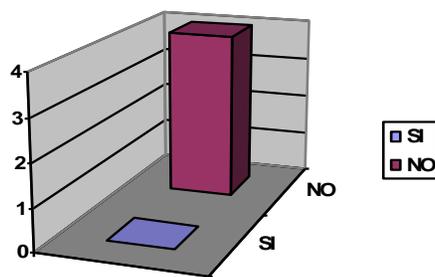


Gráfico 11) ¿Conoce usted la Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de Suesca?

Existe un 100% de los funcionarios de la Tesorería que no conocen la Misión y Visión de la Alcaldía Municipal, por que no han sido divulgados; esto demuestra que hace falta darlo a conocer.

2) ¿Conoce el Organigrama de la Administración Municipal de Suesca?

SI _____

NO _____

SI	4	100%
NO	0	0
TOTAL	4	100%

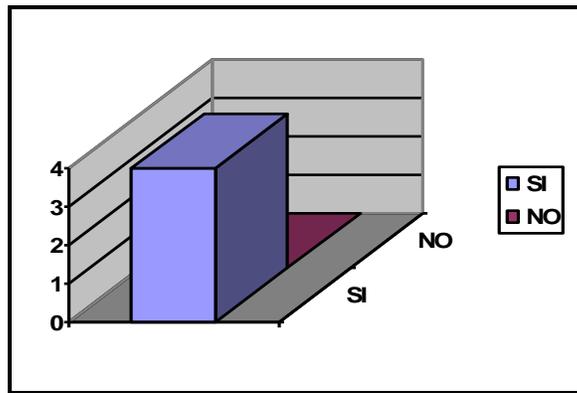


Gráfico 2) ¿Conoce el Organigrama de la Administración Municipal de Suesca?

El 100% de los encuestados respondió que conocen el organigrama de la Administración Municipal, ya que en la secretaría General y de Gobiernos se encuentra.

De acuerdo con lo anterior identificamos que todos y cada uno conocemos nuestro lugar dentro e la Institución

3) ¿Conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?

SI _____

NO _____

SI	3	75
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

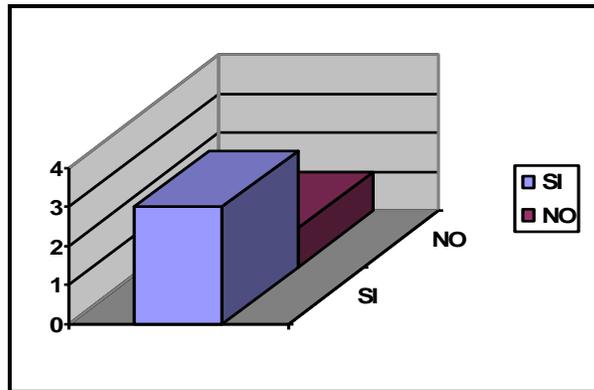


Gráfico 3) ¿Conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?

A la anterior pregunta Respondió el 75% que si conoce sus funciones y el 25 no las conoce, por que fue un cargo que se creo como apoyo a la oficina y sus funciones no son específicas, lo que conlleva que hay que revisar el manual de Funciones de la dependencia y hacer un replanteamiento a las mismas.

4) ¿Tiene claro el método para realizar sus funciones?

SI _____

NO _____

SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

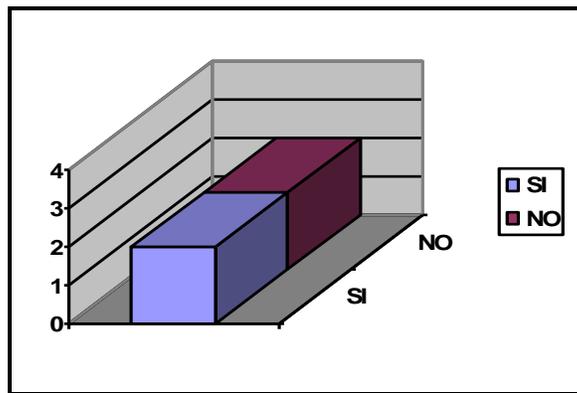


Gráfico 4) ¿Tiene claro el método para realizar sus funciones?

A la anterior pregunta respondió el 50% que si tiene claro el método para realizar sus funciones y el 50% no, por que no existen procesos definidos acordes con sus funciones, lo que conlleva que hay que implementar los procesos de acuerdo a las funciones de cada cargo.

5) ¿Se ha definido un sistema de control y evaluación de desempeño de sus funciones

SI _____

NO _____

SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

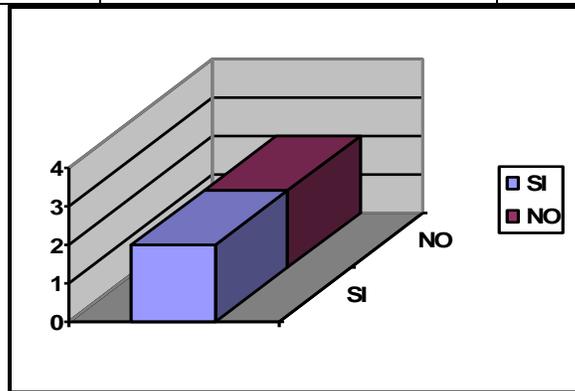


Gráfico 5) ¿Se ha definido un sistema de control y evaluación de desempeño de sus funciones

El 50% de los encuestados respondió que si existe control y evaluación de desempeño de sus funciones ya que tienen una responsabilidad frente a los organismos de control y son reportados a la Administración central y en caso de incumplimiento existen sanciones. Y el otro 50% respondió que no existe control.

De acuerdo con lo anterior identificamos que en realidad no existe ningún control dentro de la institución.

6) ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en su cargo?

SI _____

NO _____

SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

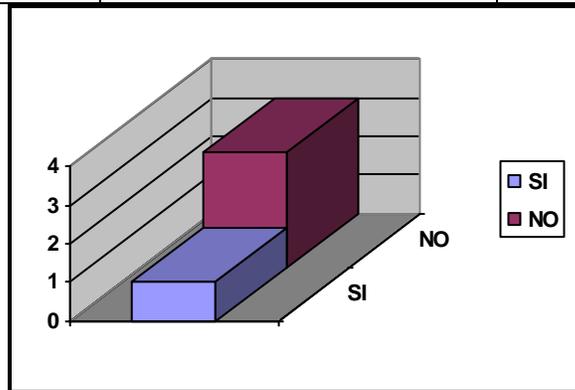


Gráfico 6) ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en su cargo?

El 25% de los encuestados respondió que si se han definido metas políticas y planes de acción en su cargo,. Y el otro 75% respondió que no por que nunca se han realizado.

De acuerdo con lo anterior concluimos que hay que definir metas, políticas y planes de acción frente a cada cargo.

7) ¿La Alcaldía Municipal de Suesca tiene sistemas eficientes y efectivos de control interno?

SI _____

NO _____

SI	0	0
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

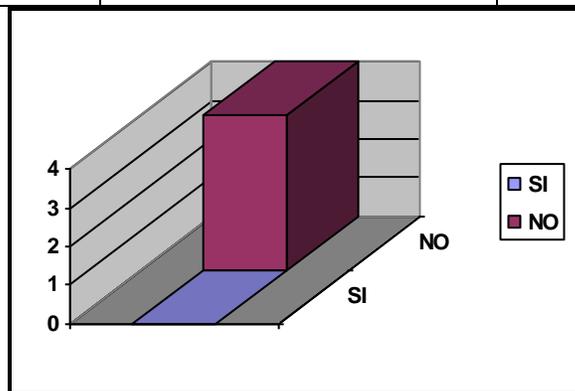


Gráfico 7) ¿La Alcaldía Municipal de Suesca tiene sistemas eficientes y efectivos de control interno?

El 100% de los encuestados respondió que no existe un sistema de control Interno en la Alcaldía Municipal de Suesca. En la Alcaldía Municipal de Suesca no existe la dependencia de Control Interno y sus Funciones le fueron asignadas al Departamento Administrativo de Planeación y de Servicios públicos y a la fecha no ha demostrado resultados.

De acuerdo con lo anterior concluimos que se debe implementar el Sistema de control interno, para que realice el seguimiento continuo a todos y cada uno de los procesos de la Institución.

8) ¿Cree Usted que existen procesos y procedimientos claros y definidos al interior de la Administración Municipal?

SI _____

NO _____

SI	0	0
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

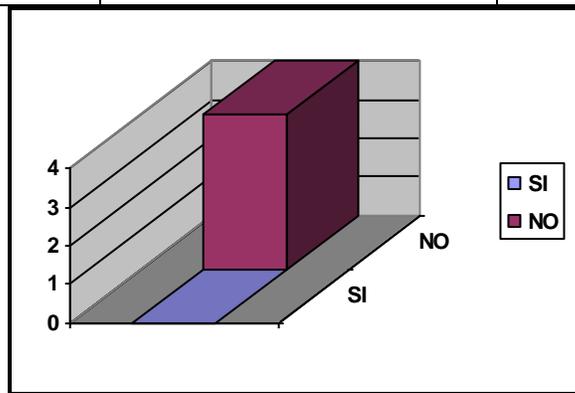


Gráfico 8) ¿Cree Usted que existen procesos y procedimientos claros y definidos al interior de la Administración Municipal?

El 100% de los encuestados respondió que no existen procesos claros y definidos al interior de la Administración Municipal, ya que carece de manuales de procesos y procedimientos.

De acuerdo con lo anterior se hace necesario que con prontitud se adelante un cronograma de actividades para implementar manuales de procesos y procedimientos

9) ¿ Existe un adecuado proceso de comunicaciones al interior de la administración?

SI _____

NO _____

SI	0	0
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

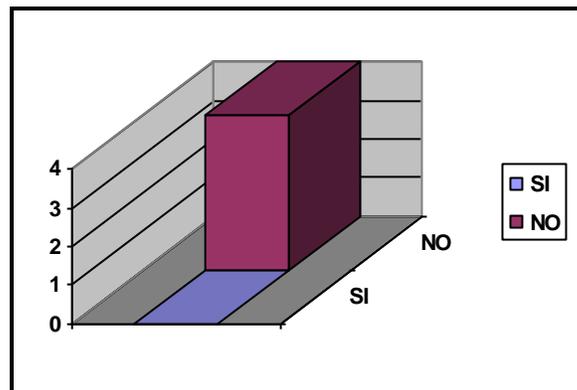


Gráfico 9) ¿ Existe un adecuado proceso de comunicaciones al interior de la administración?

El 100% de los encuestados respondió que no existe procesos de comunicación al Interior de la Administración Municipal, ya que no existe un manual de procedimientos que determine los determine

De acuerdo con lo anterior identificamos que no existen procesos adecuados

10) ¿Cree usted que al Interior de la Tesorería existe un sistema de información acorde con las actividades propias de la dependencia?

SI _____

NO _____

SI	0	0
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

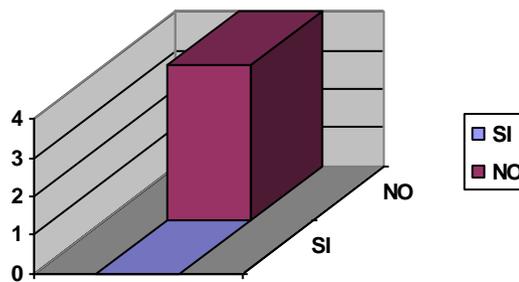


Gráfico 10) ¿Cree usted que al Interior de la Tesorería existe un sistema de información acorde con las actividades propias de la dependencia?

El 100% de los encuestados respondió que no existe un sistema de información acorde con las actividades de la dependencia.

Con lo anterior identificamos que prima el trabajo individual, sobre el trabajo en equipo, esto puede ocasionar incumplimiento en las metas, bajo rendimiento laboral.

11) ¿Tiene usted conocimiento alguno sobre requerimiento por parte de los órganos de control a cerca de los manuales de procedimientos de la administración Municipal?

SI _____

NO _____

SI	4	100%
NO	0	0
TOTAL	4	100%

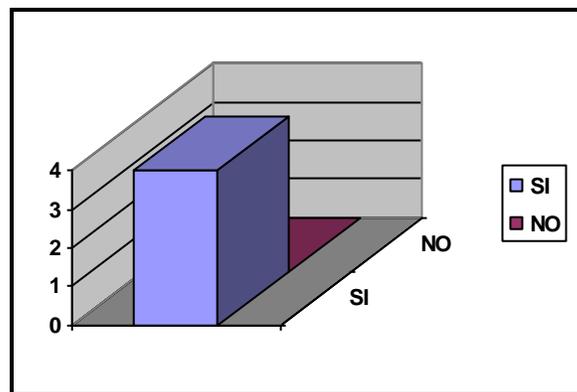


Gráfico 11) ¿Tiene usted conocimiento alguno sobre requerimiento por parte de los órganos de control a cerca de los manuales de procedimientos de la administración Municipal?

El 100% de los encuestados respondió que si conoce de los requerimientos por parte de la Contraloría Departamental, por cuanto nos vemos involucrados todos en los hallazgos encontrados en la auditoria realizada al Municipio.

Podemos concluir que hay que hacer un plan de mejoramiento al interior de la Administración Municipal, donde todos nos pongamos la camiseta y saquemos nuestro Municipio adelante.

12) ¿Con que frecuencia se hace evaluación de los manuales de procedimientos al interior de la Administración Municipal .

NO SE HACE EVALUACIÓN A LOS MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PUESTO QUE NO SE HAN IMPLEMENTADO EN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

13) ¿Considera usted que se trabaja en equipo en la Tesorería Municipal?

SI _____

NO _____

SI	1	25
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

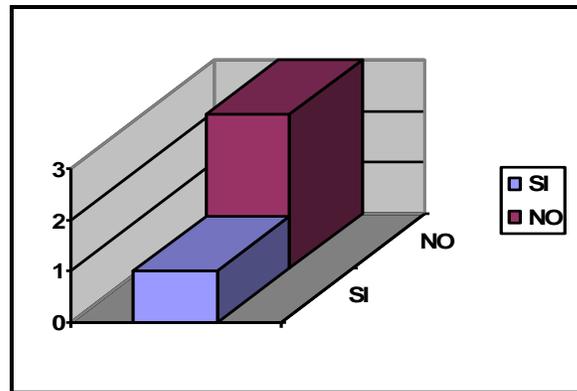


Gráfico 12: ¿Considera usted que se trabaja en equipo en la Tesorería Municipal?

El 75% de los encuestados considera que no se trabaja en equipo en la Tesorería Municipal y el 25% respondió que si existe trabajo en equipo. alguno de los funcionarios se limita únicamente a lo que le indica su manual de funciones ,

Con lo anterior identificamos que se trabaja de forma individual, no hay unidad de equipo, esto puede ocasionar retraso en las informaciones

que hay que entregar tanto al administrativo como a los órganos de control, se presenta repetición en las funciones y revisar los manuales de funciones.

13) ¿Cómo son las Relaciones laborales con su jefe?

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

BUENAS	4	100%
REGULAR	0	0
MALAS	0	0
TOTAL	4	100%

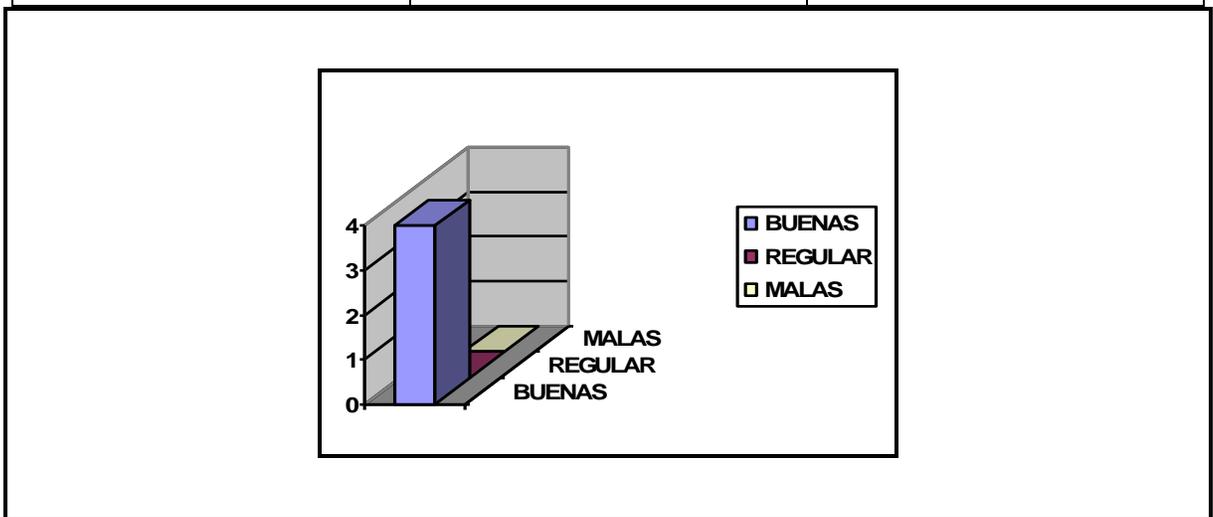


Gráfico 13 ¿Cómo son las Relaciones laborales con su jefe?

El 100% de los encuestados respondió existe buenas relaciones con el jefe, se trata de una persona con gran calidad humana.

Esto nos hace pensar que hay que apoyarlo en todas y cada una de las decisiones que se tomen al interior de la dependencia.

14) ¿ Considera usted que la evaluación que recibe por su desempeño es justa?

SI _____

NO _____

SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

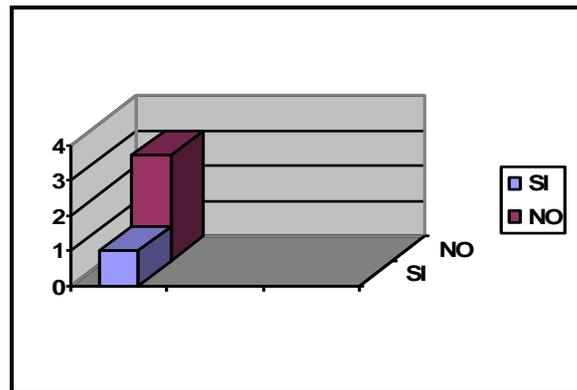


Gráfico 14) ¿ Considera usted que la evaluación que recibe por su desempeño es justa?

El 25% de los encuestados respondió que si es justa la evaluación de su desempeño por que le son evaluadas con forme a sus funciones plasmadas en el manual y el 75% respondió que no es justa por que no se tiene en cuenta que no hay procesos luego como pueden ser evaluados.

Para poder evaluar un proceso correctamente, debe existir un manual que sea equitativo a las partes.

5- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.

5.1 Denominación: Propuesta de un Manual de Procesos y procedimientos para el mejoramiento continuo del desempeño de la Tesorería Municipal dependencia adscrita a la Alcaldía Municipal de Suesca.

5.1.1 Objetivos.

5.1.1.1 Objetivo General: Implementar un Manual de Procesos y procedimientos para la Tesorería Municipal de Suesca Cundinamarca, que permita mejorar la calidad de vida laboral de los servidores de esta dependencia, al igual que mejorar el Servicio al Usuario.

5.1.1.2 Objetivos específicos: Diseñar un Manual de Procesos y Procedimientos que responda al mejoramiento continuo en el desempeño de sus funciones y que permita:

- Elevar el nivel de calidad en el servicio
- Mejorar las habilidades, técnicas y administrativas.
- Promover a nivel de la Administración Municipal que cada dependencia formule sus procesos y procedimientos permitiendo un perfeccionamiento en el servicio de la administración municipal.

- Crear la necesidad de capacitación permanente de los empleados con el fin de elevar los niveles de productividad laboral

5.1.2 Localización: El proyecto se adelantara y llevara a cabo su aplicación en la Dependencia de la Tesorería Municipal de Suesca Cundinamarca,

5.1.3 Tiempos: Se tiene proyectado realizar entre los meses de Julio de 2005 a Septiembre de 2005, con la colaboración de los funcionarios de la Tesorería Municipal de Suesca, la Alcaldía Municipal y las demás dependencias Municipales, bajo la coordinación de las investigadoras de este proyecto.

5.1.4 Recursos: Estos recursos se pueden dividir en humanos, locativos y técnicos.

5.1.4.1 Humanos: Entre estos recursos encontramos: funcionarios de la Tesorería Municipal (4), Alcalde, Jefes de Dependencia (6) y responsables de la propuesta.

5.1.4.2 Locativos: Alcaldía Municipal de Suesca, Dependencia de la Tesorería Municipal

5.1.4.3 Técnicos: Un Computador con videovin

5.1.4.4 Económicos: Estos recursos se presentan en la Tabla No (presupuesto)

5.1.5 Materiales: Computador con todos sus accesorios, disketts, papel, etc.

5.1.6 Diseño del programa: Implementación del Manual de Procesos y Procedimientos de la Tesorería Municipal de Suesca.

5.1.7 Introducción general. Diseño del Proyecto. El diseño del proyecto, busca dar respuesta a las necesidades detectadas mediante el diagnóstico situacional de la Tesorería Municipal de Suesca junto con la Alcaldía Municipal debido a los requerimientos exigidos por los órganos de control CONTRALORÍA DEPARTAMENTAL en los años anteriores

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	VALOR TOTAL
ACTIVIDAD 1	Entrega Manual de Procesos y Procedimientos a la Alcaldía Municipal de Suesca Cundinamarca, así: ✓ 2 Ejemplares del Manual de Procesos y Procedimientos de la Tesorería Municipal de Suesca, en medio impreso de 150 páginas aproximadamente, papel bond, con pasta dura. - 2 Ejemplares del Manual de Procesos y Procedimientos de la Tesorería Municipal de Suesca, en medio magnético.	\$1.200.000
Valor total		\$ 1.200.000

TABLA 1. Presupuesto para la propuesta

El proceso de implementación del Manual de Procesos y Procedimientos de la Tesorería Municipal de Suesca, (fue planteado por las alumnas DIANA LIZETH CORTES MONCADA y LUCY Jael MONCADA CRISTANCHO, para optar a el Título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en la Universidad Nacional Abierta y Distancia,) fundamentada en el diagnóstico de dicha dependencia.

Este se realiza con la participación de los funcionarios de la Tesorería Municipal junto con el Contador del Municipio, buscando el mejoramiento de las labores que se desarrollan y viven al interior de la misma

TESORERÍA GENERAL

1.3 SERVICIOS QUE OFREZCO

INTERNOS

✧ Certificar disponibilidad presupuestal Elaboración de proyectos de acuerdo presupuestal.

✧ Liquidación y pago de obligaciones salariales

✧ Coordinación con las demás áreas de la administración municipal los servicios de recaudo y pago de obligaciones presupuestales EXTERNOS

✓ Liquidación y recaudo de los impuestos, tasas, contribuciones y transferencias a favor del municipio

- ✓ Liquidación, reconocimiento y pago de gastos a cargo de la administración municipal
- ✓ Elaboración y presentación de informes y cuentas a los organismos de control

PIENUMCOMPETENCIAS

- ✓ Velar por el buen manejo y distribución de los recursos financieros.
- ✓ Controlar la ejecución de gastos cumpliendo de acuerdo a la Ley de presupuesto.
- ✓ Establecer políticas junto con la administración Municipal para el recaudo para alcanzar las metas establecidas de los ingresos en general.

PRODUCTOS OFRECIDOS

- ✓ Informes internos (ejecución presupuestal., Rentabilidad, certificaciones presupuestales, liquidación de cuentas, proyecciones, cuadros estadísticos).
- ✓ Informes externos (cuentas mensuales a Contraloría, liquidación convenios.
- ✓ Declaraciones de impuestos-DIAN, datos específicos Min-Hacienda.
- ✓ Atención y orientación al público (liquidación de impuestos y asesoría para su pago, certificaciones y/o paz y salvo de impuestos, trámite de guías, recaudo de publicaciones y demás servicios administrativos).

2. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

TESORERÍA GENERAL

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
PROCESO: GESTION PRESUPUESTAL
PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: ESTABLECER EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA CADA VIGENCIA FISCAL REALIZANDO UNA PROGRAMACIÓN OPTIMA DE LOS RECURSOS DISPONIBLES.

BASE LEGAL: ESTATUTO PRESUPUESTO
DECRETO 111 LEY 96

INFORMES: El Alcalde Municipal presentará al Concejo el proyecto de presupuesto con los soportes que se requieran para su normal comprensión, estudio y debate.

RIESGOS:

- Proyecto de presupuesto sobrevalorado o subvalorado
- Programaciones de recursos a fines no permitidos
- No-presentación oportuna del proyecto de presupuesto al concejo Municipal
- No-aprobación del proyecto de presupuesto por parte del concejo Municipal
- Incumplir la meta de recaudo presupuestado

° Desfase de la situación real del presupuesto y/o liquidación frente a lo presupuestado.

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- ° Análisis de proyección de mínimos cuadrados, incrementos promedio entre otros, complementados con el análisis puntual rubro a rubro.
- ° Elaboración del presupuesto de gastos tomando en cuenta el origen del recurso rubro a rubro.
- ° Régimen disciplinario y control de gestión.

Plan de contingencia: Repetición del presupuesto del año anterior en los términos de las normas presupuestales vigentes para la entidad.

- ° Régimen disciplinario y controles políticos y de gestión.

Plan de contingencia: Expedición de acto administrativo adoptado como presupuesto oficial el presentado por el Alcalde Municipal.

- ° Ejercitar campañas publicitarias de invitación al pago y/o mediante estrategias de incentivos.
- ° Presentación y proyección del presupuesto de manera más real.

Como última opción deberá ajustarse al presupuesto a la realidad dentro de la vigencia, previo proceso de gestión demostrable que la administración a realizado el proceso.

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACIÓN

Dada que la elaboración del presupuesto es un proceso dinámico, en que la información requerida no es estándar, la Tesorería establecerá lo necesario con el objeto de efectuar la correcta preparación y presentación del proyecto de presupuesto.

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
 PROCESO: GESTION PRESUPUESTAL
 PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Secretario de Despacho	Tesorería General	Solicitar antes del treinta (30) de julio de cada año, a todas las dependencias que comuniquen por escrito los requerimientos de recursos para su adecuado funcionamiento durante la vigencia fiscal siguiente con las apropiaciones presupuestales pertinentes.	Comunicado
2	Secretario de Despacho	Tesorería General	Realizar en coordinación con la Secretaria de Planeación y con base en el plan financiero, las proyecciones de ingresos de la entidad de acuerdo a comportamientos históricos, análisis comparativos, plan de inversiones y plan de acción y calcular el servicio de la deuda respectiva.	Actuación y comunicado
3	Secretario de Despacho	Tesorería General	Presentar antes del quince (15) de agosto las propuestas de trabajo para la vigencia siguiente con los respectivos requerimientos presupuestales. (las dependencias encargadas	Comunicado

			de compra de equipo, materiales y suministros; los jefes de personal, proyecciones de servicios personales, etc.)	
4	Secretario de Despacho	Tesorería y Secretaría de Planeación, obras y servicios Públicos	Estudiar y analizar la información allegada efectuando los ajustes necesarios y solicitando las aclaraciones pertinentes y proyectar el presupuesto de ingresos y gastos en lo atinente a: * Presupuesto de Ingresos * Presupuesto de gastos de funcionamiento -servicios personales, -gastos generales, -transferencias -servicio de la deuda.	Actuación
5	Secretario de Despacho	Tesorería y Secretaria de Planeación, obras y servicios Públicos	Presentar el ante proyecto de presupuesto al Alcalde para su estudio y análisis, incluyendo el plan de inversiones y proyectos inscritos a desarrollar.	Proyecto de presupuesto
6	Alcalde	Despacho del Alcalde	Estudiar, analizar y ordenar los ajustes pertinentes al anteproyecto de presupuesto y convocar al consejo de Gobierno.	Actuación
7	Consejo de Gobierno	Todas	Estudiar, analizar y efectuar los ajustes pertinentes al anteproyecto de presupuesto y devolverlo al Alcalde.	Acta de reunión
9	Alcalde	Despacho del Alcalde	Presentar el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos definitivo al concejo durante los	Proyecto de presupuesto

			10 primeros días del mes de noviembre para su estudio y aprobación.	
10	Concejales	Concejo Municipal	Discutir el proyecto en las sesiones ordinarias respectivas, incluyendo su prorroga si es necesaria y aprobarlo u objetarlo antes de terminar las mismas.	Actuación
11	Secretario General Corporación	Secretaria del Concejo	Pasar el proyecto de acuerdo al Alcalde, si es aprobado por el concejo Municipal, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la aprobación, o notificar al mismo de la no-aprobación en el mismo lapso.	Constancia
12	Alcalde	Despacho del Alcalde	Sancionar dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes el proyecto de presupuesto. El Alcalde puede objetar el proyecto por motivos de inconveniencia o por inconstitucionalidad, si el concejo no estuviere reunido el Alcalde esta en la obligación de convocarlo en la semana siguiente a la fecha de las objeciones, este periodo de sesiones no podrá ser superior a cinco (5) días; si la plenaria del concejo rechazare las objeciones por inconveniencia, el Alcalde deberá sancionar el proyecto en un termino no mayor de ocho (8)	Sanción y/o comunicado de objeción

			días. si no lo sanciona, el Presidente de la corporación procederá a sancionarlo y publicarlo. si las objeciones jurídicas no fueren acogidas el Alcalde enviara dentro de lo diez (10) días siguientes el proyecto acompañado de una exposición de motivos sobre las objeciones al tribunal administrativo de la jurisdicción. Si el tribunal las considera fundadas, el proyecto se archivara. si decidiere que son infundadas, el Alcalde sancionara el proyecto dentro de los tres (3) días siguientes al recibido de la comunicación respectiva. Si el tribunal considera parcialmente viciado el proyecto, así lo indicara al Concejo para que se reconsidere.	
13	Alcalde	Despacho del Alcalde	Expedir el proyecto de presupuesto presentado oportunamente, con las modificaciones introducidas en primer debate si fuese el caso, en el evento de no ser aprobado el proyecto por el Concejo.	Proyecto
14	Tesorero	Tesorería General	Expedir el Decreto de liquidación del presupuesto de conformidad con lo establecido por la	Decreto

			normatividad vigente sobre la materia, antes del treinta y uno (31) de Diciembre.	
15	Tesorero	Tesorería General	Coordinar la publicación en la Gaceta Municipal u órgano de difusión de los actos administrativos de la entidad del proyecto de presupuesto sancionado o expedido por el Alcalde.	Constancia de Publicación
16	Tesorería	Tesorería General	Preparar los libros y/o sistemas para iniciar la ejecución del presupuesto aprobado, una vez inicie la nueva vigencia y procurar su difusión entre todas las dependencias responsables para la ejecución de ingresos y/o gastos.	Libros y circulares de comunicación

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERÍA GENERAL
PROCESO: GESTIÓN PRESUPUESTAL
PROCEDIMIENTO: CIERRE DE LA VIGENCIA

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: REALIZAR EL CIERRE DE UNA VIGENCIA FISCAL, PROGRAMANDO LOS RECAUDOS Y PAGOS COMPROMETIDOS CON CARGO A LA QUE TERMINA PERO QUE NO SE PUDIERON EFECTUAR EN LA MISMA, Y HACER LOS AJUSTES NECESARIOS AL PRESUPUESTO DE LA SIGUIENTE VIGENCIA PARA INCLUIR COMPROMISOS Y/O RECURSO DE LA VIGENCIA QUE TERMINA.

BASE LEGAL: Decreto 111 de 1996

INFORMES: INFORMES DE CONTROL FISCAL: La información de cierre de vigencia será remitida a la Contraloría correspondiente en los términos y condiciones establecidas por ésta.

RIESGOS:

- ◆ Construcción de reservas de apropiación superando los límites legales sobre las apropiaciones totales de funcionamiento e inversión respectivamente.
- ◆ Constitución de reservas para ampara compromisos inexistentes
- ◆ Inexistencia o confusión de recursos para pago de reservas

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- ❖ Programación del Programa anual de caja (PAC) con mínimo de compromisos en el mes de diciembre

Evitar adquirir compromisos respaldados con presupuestos de la vigencia que no se puedan ejecutar en la misma o al menos de extrema necesidad; y en cambio manejar excedentes financieros para inclusión en la vigencia siguiente.

- ❖ Constitución de reservas sólo sobre contratos debidamente legalizados y perfeccionados u ordenes previamente y debidamente aceptadas y cuyos objetos se estén desarrollando.
- ❖ Se deberá especificar claramente que recursos presupuéstales y de tesorería se dedicarán para el pago de reservas y realizar un PAC para el pago de las mismas llevando un estricto control sobre los mencionados recursos.

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACIÓN

Dada que la elaboración del presupuesto es un proceso dinámico, en que la información requerida no es estándar, la Tesorería establecerá lo necesario con el objeto de efectuar la correcta preparación y presentación del proyecto de presupuesto.

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
 PROCESO: GESTIÓN PRESUPUESTAL
 PROCEDIMIENTO: CIERRE DE LA VIGENCIA

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Tesorero	Tesorería General	Enviar circular a las diferentes dependencias para agilizar las cuentas y pagos de los que tengan conocimiento y se requieran realizar, informando adicionalmente el proceso y cronograma para cierre de vigencia, antes del quince (15) de diciembre con el Tesorero.	Circulares
2	Tesorero	Tesorería General	Determinar al treinta y uno (31) de diciembre cuentas por pagar debidamente tramitadas, con soporte presupuestal y PAC, de las que existen servicio prestado a satisfacción y/o bien entregado y solo queda pendiente el pago y constituir con ellas cuentas por pagar con el aviso bueno del Alcalde.	Informe de CXP
3	Tesorero	Tesorería General	Determinar la situación del activo corriente de la entidad a la misma fecha en coordinación con el contador.	Actuación

			<p>Determinar aquellos compromisos adquiridos por la entidad, por disposición contractual , acto administrativo o disposición legal, aunque se adquieren en la vigencia no se pudieron ejecutar total o parcialmente en la misma y constituir con ellos las reservas de apropiaciones respectivas cuidando de que éstas no excedan para gastos de funcionamiento del 2% de las apropiaciones totales para éstos gastos fijados en el presupuesto de la vigencia que termina y el 15% de los gastos de inversión con respecto a las apropiaciones de la misma naturaleza, so pena de tener que castigar el presupuesto del nuevo año, en los términos del Decreto 111 de 1996 y/o normas que lo modifiquen o adicionen.</p>	Actuación
4	Tesorero y Auxiliar	Tesorería General	Proyectar y gestionar la legalización del acto de constitución de reservas.	Actuación

5	Tesorero / Contador	Tesorería General	Obtener el resultado financiero de la vigencia (activo corriente menos pasivo corriente) (incluidas las reservas de apropiación) y determinar la necesidad de adicionar o reducir el presupuesto de la vigencia siguiente bien por existir excedentes financieros, bien por existir déficit o haber constituido reservas por montos mayores a los señalados en el paso anterior (4)	Actuación
6	Tesorero	Tesorería General	Pasar al Alcalde el resultado de la vigencia y sus propuestas para ajuste presupuestal para la vigencia siguiente y convocar	Resultado Financiero
7	Alcalde	Despacho del Alcaldía	Dar instrucciones para realizar ajustes presupuestales para la vigencia que inicia.	Actuación
8	Tesorero	Tesorería General	Realizar el plan de pagos de las cuentas por pagar así como de las reservas de apropiación.	Plan de pagos
9	Tesorero y Auxiliar	Tesorería General	Proyectar modificaciones del presupuesto tomando en cuenta que si el resultado fiscal fue superavitario se procederá a adicionar en el presupuesto de la vigencia siguiente; si por el contrario fue deficitario se determinará que cuentas de éste grupo se pagarán con los	Comunicado de modificaciones

			saldos de activos existentes y cuales se pasarán al presupuesto de la vigencia siguiente reduciendo otras partidas del mismo si fuere necesario castigar el presupuesto al haberse constituido reservas por un mayor valor al establecido en el ordinal (4) de éste proceso, para funcionamiento e inversión respectivamente.	
10	Alcalde y Tesorero	Despacho del Alcalde y tesorería General	Analizar el proyecto de ajuste presupuestal con el Alcalde; para presentar al Concejo para su estudio y aprobación o para expedirlo directamente en el caso de tener facultades para ello	Actuación
10	Concejales	Concejo Municipal	Aprobar modificaciones al presupuesto de la vigencia que con las modificaciones que crea pertinentes.	Comunicado de modificaciones
11	Tesorero	Tesorería General	Proyectar el acto ajustado el PAC para incluir las modificaciones al presupuesto realizadas y adelantar el procedimiento respectivo.	Actuación

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
PROCESO: GESTIÓN PRESUPUESTAL
PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y MODIFICACION
DEL PROGRAMA ANUAL MENSUALIZADO DE CAJA
-PAC-

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: PROGRAMAR LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA VIGENCIA SIGUIENTE CON EL OBJETO DE GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO ORDENADO DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS PLANES Y ACCIONES PROYECTADAS EN EL PRESUPUESTO APROBADO, E IGUALMENTE REALIZAR LOS AJUSTES MENSUALES REQUERIDOS SEGÚN EL COMPORTAMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE INGRESOS Y/O GASTOS Y LAS PROYECCIONES DE LOS MISMOS, CON EL OBJETO DE FACILITAR LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL.

BASE LEGAL: ART. 73 Y 74 DEL DECRETO 111/96
DECRETO 568 ART. DEL 24 AL 27

INFORMES: Una vez aprobado el PAC el funcionario responsable gestiona copias para secretarios de Despacho y funcionarios interesados; al igual que de los informes mensuales de ejecución del PAC.

RIESGOS:

- ◆ No presentación oportuna del proyecto de PAC para aprobación o no aprobación
- ◆ Programación inadecuada o mala proyección de ingresos y/o gastos
- ◆ Programación de un mayor PAC de gastos que de ingresos

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- ❖ Régimen disciplinario y control de gestión y resultados
- ❖ Proyección según datos históricos y análisis puntuales

Programación de márgenes de solvencia

Elaboración con la participación y el compromiso de las diferentes áreas ejecutoras reflejadas en el presupuesto.

- ❖ Verificación diaria del estado de tesorería y las proyecciones inmediatas.
- ❖ Registro de control del PAC y análisis del mismo tomando en cuenta todos los meses restantes de la vigencia

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACIÓN

Se adoptará un formato de presentación según el esquema de presupuesto aprobado en que conste la estructura del mismo, columnas para los doce (12) meses del año, así como con columnas y filas para totaliza. Igualmente, se obtendrán informes mensuales de ejecución del PAC.

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
 PROCESO: GESTIÓN PRESUPUESTAL
 PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y MODIFICACION DEL PROGRAMA ANUAL MENSUALIZADO DE CAJA –PAC-

N o.	RESPONSA BLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Tesorero	Tesorería General	Allegar como mínimo la siguiente información: 1. Acto administrativo de presupuesto aprobado para la vigencia siguiente. 2. Ejecución histórica del presupuesto de años anteriores discriminada por meses. 3. Compromisos de pago de deuda pública. 4. Proyecciones no recurrentes de los diferentes rubros tanto de ingresos como de gastos (participaciones, transferencias, ingresos o gastos ocasionales). 5. Cronograma de proyectos de inversión. 6. Recursos de balance.	Documentación
2	Auxiliar	Tesorería General	Calcular el posible comportamiento de los ingresos mes a mes de acuerdo a los datos de ejecuciones históricas y a las proyecciones realizadas y calcular el PAC de ingresos.	Actuación
3	Tesorero	Tesorería General	Revisar el PAC de ingresos y enviar a cada dependencia ejecutora la información para que los responsables de la misma preparen la parte correspondiente del PAC de gastos y entregue a la secretaria privada para el aval del Alcalde.	Actuación y PAC

4	Tesorero	Tesorería General	Proyectar el PAC de gastos de acuerdo al presupuesto aprobado, los planes e informes presentados por cada dependencia, discriminados en cada uno de los meses del año.	Actuación
5	Tesorero	Tesorería General	Someter a consideración del Alcalde el proyecto consolidado para obtener su visto bueno y realizar la convocatoria y presentación al Consejo de Gobierno.	Actuación
6	Consejo de Gobierno	Todas	Analizar, revisar y ajustar el proyecto del PAC presentado. Una vez cumplido este trámite aprobar el PAC	Actuación
7	Auxiliar	Tesorería General	Gestionar la distribución de copias del PAC aprobado a los funcionarios que en razón de sus funciones deban conocerlo y disponer la sistematización y/o apertura de libros para su ejecución y control.	Copias
8	Tesorero	Tesorería General	Detectar mensualmente los ajustes que deban realizar al PAC y gestionarlos ante el Alcalde o Consejo de Gobierno, de conformidad con el procedimiento que se establezca para el efecto.	Actuación
9	Auxiliar	Tesorería General	Llevar control de la ejecución presupuestal mensualmente con criterio de caja determinando las necesidades de ajustar el PAC, entre otros por los siguientes motivos: * Por modificaciones al presupuesto general (adiciones, contra-créditos y/o traslados). * Por variaciones significativas en el esquema de recaudo o pago de uno o varios rubros del presupuesto. * Para hallar los saldos de mayor o menor recaudo o pago y ajustar la	Actuación

			política de ejecución presupuestal para el mes siguiente.	
10	Auxiliar	Tesorería General	Comunicar al Alcalde sobre la necesidad de modificar el PAC.	Actuación
11	Auxiliar	Tesorería General	Verificar motivos que sustentan la posible modificación, analizar la viabilidad técnica y financiera de la modificación de acuerdo a los planes y programas de acción de la Alcaldía.	Concepto de modificación
12	Auxiliar	Tesorería General	Elaborar proyecto de acto administrativo de modificación al PAC y pasarlo al Alcalde.	Proyecto del acto administrativo
13	Alcalde Municipal	Despacho Alcaldía	Convocar al consejo de Gobierno para el estudio y posible aprobación de proyecto de modificación del PAC.	Citaciones
14	Consejo de Gobierno	Todas	Revisar y estudiar el proyecto de modificación del PAC, aprobar si lo encuentra ajustado u ordenar los ajustes necesarios.	Actuación
15	Auxiliar	Tesorería General	Ajustar el PAC de conformidad con las modificaciones afectadas por el consejo de Gobierno.	Borrador
16	Auxiliar	Tesorería General	Disponer la comunicación de los cambios efectuados a los funcionarios y/o dependencias ejecutoras cuyos programas se vieron afectados.	Comunicación

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
PROCESO: GESTIÓN PRESUPUESTAL
PROCEDIMIENTO: ADICIÓN Y TRASLADO PRESUPUESTAL

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: INCLUIR NUEVOS RECURSOS Y REALIZAR MOVIMIENTOS INTERNOS EN EL PRESUPUESTO DE RENTAS Y GASTOS DE LA ENTIDAD PARA FACILITAR SU EJECUCIÓN.

BASE LEGAL: ESTATUTO MUNICIPAL
DECRETO No. 111/96

INFORMES: El Tesorero informará a las dependencias y a funcionarios cuyos programas fueron incrementados o reducidos, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la expedición del acto administrativo respectivo.

Dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la expedición del Acuerdo el funcionario responsable informará a las dependencias y funcionarios cuyos programas se afectaron con la realización del traslados.

RIESGOS:

- ◆ Sobreestimación de ingresos
- ◆ En caso de reducción de apropiaciones se pueden presentar impedimentos de adición posterior y difícil control de gestión.
- ◆ Contracréditar rubros cuyas apropiaciones se necesitan posteriormente

- ◆ Acreditar rubros ya contracreditados

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- ❖ Análisis previo global del presupuesto

Soportes: Valor efectivamente recaudado, certificación o análisis debidamente comprobados y soportados.

Aplicación de control de gestión: Metas de ingresos Vs. Valores recaudados.

- ❖ Revisión de registros presupuestales que identifiquen apropiación inicial, reducciones, adiciones y presupuestos vigente.

Alternativa de aplazar gastos modificando solo el PAC sin realizar reducción presupuestal posteriores.

- ❖ Contracreditar rubros cuyas apropiaciones se necesitan posteriormente

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACIÓN

Dado que la causa y condiciones de cada adición son particulares no se contempla formato estándar para este proceso.

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
 PROCESO: GESTIÓN PRESUPUESTAL
 PROCEDIMIENTO: ADICIÓN y TRASLADO PRESUPUESTAL

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Tesorero	Tesorería General	Detectar la posibilidad de recaudo efectivo de recursos no presupuestados así. 1. Por ser recurso totalmente nuevo y no estar presupuestado o cuando son trasladados la necesidad de adicionar las apropiaciones de algunos rubros presupuestales de gastos afectando rubros de baja ejecución en los que se prevea que no se va a realizar la totalidad de aprobación asignada.	Actuación
2	Auxiliar	Tesorería General	Allegar los documentos que respalden y soporten el nuevo recaudo o la proyección de obtener el mismo. Verificar el valor real del mayor recaudo en rubros ya creados; y/o circular la proyección de ingresos tomando en cuenta los recursos ya recaudados y las expectativas en el resto del año. En el caso del traslado analizar el comportamiento y los movimientos realizados en los	Documentación

			rubros posibles de afectar para determinar la conveniencia legal y práctica de adicionar un (os) rubro(s) y contracreditar otro(s).	
3	Tesorero	Tesorería General	Realizar una análisis global de ejecución del presupuesto de ingresos y su proyección en el resto del año para determinar si en conjunto observa buen comportamiento que permita prever que en los rubros restantes del presupuesto se van a cumplir las metas establecidas y comunicar al Alcalde.	Actuación
4	Alcalde	Despacho del Alcalde	Analizar la posibilidad de realizar la adición y/o traslado presupuestal y decidir sobre la realización del mismo tomando en cuenta las disposiciones legales, precisando los rubros afectados, los valores susceptibles de adición y los documentos y análisis de soporte.	Actuación
5	Tesorero	Tesorería General	Realizar el proyecto de acuerdo,	Proyecto
	Secretario de Despacho	Secretaría General y de Gobierno	Coordinar su revisión Jurídica	Actuación
	Alcalde	Despacho del	Pasar el proyecto al Alcalde,	Vo.Bo.

		Alcalde	para su revisión y aprobación	
6	Alcalde	Despacho del Alcalde	Presentar el proyecto de acto administrativo de adición y/o traslado ante el Concejo, bien en reuniones ordinarias o extraordinarias de la misma, una vez el proyecto este debidamente perfeccionado con los soportes respectivo en el caso de tener facultades expedir el acto administrativo	Radicado
7	Concejales	Concejo	Discutir el proyecto de Acuerdo y aprobarlo en caso de considerarlo acertado y conveniente, proponiendo las modificaciones a que haya lugar.	Actuación
8	Tesorero	Tesorería General	Actualizar el presupuesto de rentas y gastos y preparar el proyecto de modificación y ajuste del PAC.	Actuación

Nota: 1. procedimiento análogo se sigue en el caso de reducción presupuestal sin embargo este último debe evitarse al máximo y sólo limitarse a aquellas situaciones en que se certifique efectivamente el no ingreso de un recurso por causas totalmente ajenas a la entidad, de lo contrario solo se reducirá el PAC y se reforzarán los elementos coactivos de recaudo y se controlará la ejecución pasiva del presupuesto.

2. Las modificaciones al PAC surgidas de las modificaciones presupuestales (adiciones, reducciones y/o traslados) se realizarán paralelamente a estos procesos.

-
-
3. Este procedimiento puede reducirse en los casos en que el concejo otorgue facultades suficientes al Alcalde Municipal para que este realice automáticamente la adición o reducción respectivamente.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA
PROCEDIMIENTO: REGISTRO, CONTROL Y MANEJO DEL SERVICIO DE LA DEUDA

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: LLEVAR UN CONTROL ESTRICTO DE LOS COMPROMISOS DE LA ENTIDAD POR SERVICIO DE LA DEUDA Y PROYECTAR NUEVOS CRÉDITOS TOMANDO EN CUENTA LA CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO DE LA MISMA.

BASE LEGAL: 11.31/11.32 DEL Plan Anual de Contabilidad Pública

INFORMES: INFORMES A CONTRALORÍA

Los exigidos por la contraloría Departamental de conformidad con la reglamentaria No. 006 del 21 de Junio de 1999. (formato mensual)

RIESGOS:

- ◆ Endeudamiento sin capacidad real
- ◆ Retraso en los pagos y pago de intereses por mora

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- ❖ Calcular antes de contratar cualquier crédito, la capacidad real de endeudamiento de la entidad por varios métodos, especialmente por establecido en la Ley y aquellos que tengan como fundamento la capacidad de Ahorro corriente.
 - ❖ Aplicación de la figura de repetición para hacer efectivo el pago de los intereses de mora por parte del responsable de la misma.
- Buen manejo del libro de Registro y Control de la deuda pública.

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACIÓN

La requerida por los entes de control.

DEPENDE NCIA: TESORERIA GENERAL
 PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA
 PROCEDIMIENTO: REGISTRO, CONTROL Y MANEJO DEL SERVICIO DE LA DEUDA

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Auxiliar	Tesorería General	Llevar el libro de registro y control de la deuda de la entidad el cual contendrá como mínimo la siguiente información: Los empréstitos realizados con valores, fechas de desembolso, tasas de interés y fechas de vencimiento.	Libro de registro
2	Secretario de despacho	Secretaría de Planeación obras y servicios públicos	Realizar análisis permanente de la capacidad de endeudamiento de la entidad.	Actuación y análisis
3	Tesorero	Tesorería General	Proyectar el servicio de la deuda a ser incluido en el presupuesto de la vigencia siguiente según con los compromisos adquiridos y los	Actuación y proyección
4	Auxiliar	Tesorería General	Realizar los registros presupuestales al iniciar la vigencia, para amparar los pagos programados en la misma por cada uno de los contratos de empréstitos realizados y expedir los registros de afectación de	Registro presupuestal

			cada contrato por el monto global de pagos programados para esa vigencia, afectando el PAC respectivo.	
5	Auxiliar	Tesorería General	Realizar registro presupuestal para nuevos empréstitos contratados cuidando de que al realizar estos se actúe dentro de la capacidad de endeudamiento del Municipio y de conformidad con las disposiciones del PAC. Estos registros se harán igualmente por el monto global a pagar en la vigencia.	Registro presupuestal
6	Secretaria	Secretaria de Planeación obras y servicios públicos	Registrar los empréstitos con valores, fecha de desembolso, tasas de interés y fechas de vencimiento en el libro de control que se lleve para el efecto.	Registro
7	Secretaria	Secretaria de Planeación obras y servicios públicos	Disponer oportunamente la realización de las ordenes de pago de los compromisos adeudados, anexando cuentas de cobro o recordatorios de pago si es el caso, SIENDO RESPONSABLES POR INTERESES DE MORA, al no producir oportunamente las ordenes de pago mencionadas.	Orden de pago
8	Auxiliar	Tesorería General	Elaborar el comprobante de egreso y pasarla al técnico.	Comprobante de Egreso

9	Tesorero	Tesorería General	Revisar orden de pago, anexas el soporte respectivo si lo hubiere y seguir el procedimiento corriente de la operación de pagos, establecidos en el proceso de PAGO DE COMPROMISOS A TERCEROS, contemplado en el presente manual.	Actuación y soportes
10	Auxiliar	Tesorería General	Descargar los pagos realizados presupuestamente y disponer la realización de la misma operación para contabilidad.	Certificado de registro presupuestal
11	Auxiliar	Tesorería General	Realizar los registros del pago realizado en el libro de control de deuda y recalcular la capacidad de endeudamiento del municipio.	Libro de control de deuda

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
PROCESO: TESORERIA
PROCEDIMIENTO: PAGO DE COMPROMISOS A TERCEROS

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: DAR PAGO OPORTUNO A LOS COMPROMISOS DEL MUNICIPIO POR DIFERENTES CONCEPTOS.

BASE LEGAL: PARÁGRAFO UNICO DEL ART. 112 DECRETO 111/96

INFORMES: LOS REQUERIDOS POR LOS ORGANISMOS DE CONTROL

RIESGOS:

- ◆ Ordenación de dos (2) o más pagos por el mismo concepto en la misma o en diferentes fechas
- ◆ La no entrega de documentación oportuna, completa y debidamente diligenciada para efectuar el pago
- ◆ Retraso en los pagos y pagos de intereses por mora

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- ❖ Verificación previa a la elaboración de la orden de pago correspondiente de la historia del contrato u orden previa respectiva a efectos de constatar el verdadero derecho al pago y que no se hayan realizado pagos anteriores por el mismo concepto.

Soportes de orden de pago deberán ser originales únicamente para tener validez

Responsabilidad fiscal y disciplinaria para quienes propicien, ordenen o paguen cuentas sin la observación de las normas y procedimientos vigentes.

- ❖ Adecuada programación del PAC, inversiones financieras de fácil rendición de márgenes de solvencia.

Aplicación de la Repetición contra los responsables de la mora para lograr que éstos reembolsos

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACIÓN

➤ **ORDEN DE PAGO O COPROBANTE DE EGRESO**

Contentiva como mínimo de los siguientes aspectos: Numeración consecutiva, Datos del beneficiario (Nombre y CC, Nit como mínimo, Concepto, Valor Bruto a pagar, Retenciones (IVA; RENTA e INDUSTRIA Y COMERCIO donde esté reglamentado), Neto a pagar, Imputaciones Presupuestales y Contables, Datos del Cheque y Banco, Firmas de Presupuesto y contabilidad, Tesorero y Beneficiario.

➤ **LIBRO DE CONTROL DE CHEQUES GIRADOS Y ENTREGADOS.**

Contendrá como mínimo columnas para el diligenciamiento de la siguiente información: Fecha de girado, Beneficiario, Código del Banco, Número de cuenta Corriente, Numero de Cheque, Valor y firma de recibido.

➤ **PLANILLA DIARIA DE EGRESOS.**

Contendrá como mínimo los siguientes datos: Fecha, Número consecutivo, Número de orden de pago o comprobantes de egreso, Beneficiario, Concepto, Valor pagado, Totales y firmas de responsables, Esta planilla se consolida mensualmente, llevara una confrontación de egresos y se lleva al descargue de ejecución presupuestal

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL

PROCESO: TESORERIA

PROCEDIMIENTO: PAGO DE COMPROMISOS A TERCERO

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Auxiliar	Tesorería General	Aval de la Secretaria General y de Gobierno (área Jurídica) que se entenderá con la radicación del documento pertinente en la tesorería (acta de certificación de recibo a satisfacción y/o acta parcial o total). En el caso de tratarse de pagos por conceptos de anticipo se elaborará la cuenta previa radicación del acta de iniciación	Actuación y Vo.Bo.
2	Auxiliar	Tesorería General	Dar instrucciones de elaboración de la orden de pago, comprobante de egreso respectivo y previo la legalización del respectivo contrato por parte de la secretaria general y de Gobierno, el cual ha estado cumpliendo la ejecución o cumplió y términos requeridos. Disponer la realización de la orden de pago respectiva dando instrucciones para retener en la fuente por concepto de rentas y complementarios e IVA si es el caso, y se retendrá los impuestos y complementarios (estampilla pro-cultura, deportes y otros) de acuerdo a cada modalidad del contrato.	Actuación

3	Auxiliar	Tesorería General	Elaborar la orden de pago y comprobante de egreso, diligenciado los aspectos básicos del formato respectivo en original y copia llevando el consecutivo correspondiente y se procede a radicar en el despacho del tesorero.	Orden de pago
4	Tesorero	Tesorería General	Revisar la cuenta con sus soportes diligencias, y al PAC, así como el registro de control de retención e IVA	Soportes y vo.Bo.
5	Auxiliar	Tesorería General	Realizar los asientos de afectación presupuestal pertinentes y diligenciamiento del cheque con sus respectivos soportes (orden, factura, informes, entre otros)	Asientos de afectación
5	Tesorera	Tesorería General	Realizar el registro de la relación de cheques girados (con mínimo la siguiente información. Nombre del beneficiario, No. De cheque, valor, número de cuenta) con el comprobante de egreso y de más soportes para la firma del Alcalde.	Libro registro de cheques
6	Tesorera	Tesorería General	Programación de entrega de cheques para el último día hábil de la semana.	Cheques
7	Auxiliar	Tesorería General	Informar a beneficiario de los días y horas establecidas para el retiro de cheques.	Actuación
8	Auxiliar	Tesorería General	Entregar cheque y copia de la orden de pago y hacer firmar de los beneficiarios original y copia de la orden de pago, y control de cheques entregados, en el libro radicador	Copia de la orden

9	Auxiliar	Tesorería General	Pasar original de la orden con soportes y relación de egresos al auxiliar.	Orden de pago
10	Auxiliar	Tesorería General y Contadora	Consolidar planilla diaria de egresos en original y copia, firmarla y enviar original a contabilidad y disponer el archivo del original de las ordenes de pago, soportes de las mismas y copia de la planilla diaria de egresos, para su contabilidad	Planilla de egresos
11	Auxiliar	Tesorería General y contadora	Revisar y disponer la realización de los asientos contables correspondientes.	Actuación
12	Auxiliar	Tesorería General	Archivar originales de orden de pago, soportes y copias de la planilla de egresos; debiendo enviar al responsable el expediente único del contrato y procede a diligenciar el registro general de cuentas	Actuación

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERÍA GENERAL
PROCESO: GESTIÓN PRESUPUESTAL
PROCEDIMIENTO: REGISTRO Y CONTROL DE LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTAL DE INGRESOS Y GASTOS

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: CONTROLAR LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO Y PAC DE INGRESOS Y GASTOS BUSCANDO SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE RECURSOS QUE DEMANDE EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE LA ENTIDAD Y LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN QUE SE APRUEBEN E IGUALMENTE EL CONTROL RESPECTIVO DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS

BASE LEGAL: RESOLUCIÓN 018 DE 2001 CONTRALORIA

INFORMES

- ❖ INFORMES DE EJECUCIÓN PARA EL ALCALDE Y DEMÁS AUTORIDADES COMPETENTES QUE LO REQUIERAN
- Se diligenciará y se pasará semanalmente o con la periodicidad exigida por estos y deberá contener como mínimo: Aprobación total rubro a rubro, PAC programado mes, Ejecutado efectivo mes, Ejecutado total, Saldos por ejecutar.

- Saldos vigentes afectados con certificados de disponibilidad presupuestal pero no comprometidos con registro de afectación.
- Montos de aprobación comprometidos (con registro de afectación) y saldos por comprometer.

❖ INFORME A CONTRALORÍA

Se presentará en los términos, formatos y condiciones que determine la Contraloría Departamental o Nacional

❖ INFORME MENSUAL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE INGRESOS

Se tomara como base de análisis para modificar el PAC, contendrá como mínimo los datos de ejecución contemplados en el numeral 7.1 del presente proceso.

RIESGOS

- ◆ Demora en la captura de información
- ◆ Ordenación del gastos sin soportes presupuestales.
- ◆ Asunción de compromisos por fuera del PAC programado.

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- ◆ Sistematizar el proceso
- ◆ Revisión exhaustiva y control estricto en los requerimientos de documentación necesarios para el procedimiento.
- ◆ No ejecución de gastos no contemplados en el PAC.

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACIÓN

FORMATO DE REGISTRO DE INGRESOS

Este formato es elaborado por la Tesorería General y debe contener mínimo la siguiente información: Fecha, nombre de la cuenta, código de la cuenta, valor a registrar, consecutivo.

CERTIFICADOS DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL.

Se expide con el objeto de que antes de iniciar cualquier proceso contractual se verifique la existen de apropiación presupuestal sobre la cual efectuar un posible compromiso garantizado al ordenador del gasto en la ejecución y a los posibles oferentes certeza en la seriedad de la solicitud de ofertas o cotizaciones. Debe contener como mínimo los siguientes datos: Consecutivo, Fecha, Rubro (s) posible (s) a afectar, Objeto a contratar, Apropiación disponible para ese objeto y firma de quien la expide.

REGISTRO DE AFECTACION PRESUPUESTAL.

Se expide para garantizar la reserva de la apropiación presupuestal para amparar los compromisos efectivamente adquiridos al ordenarse el gasto. Debe contener como mínimo los siguientes datos: Consecutivo, Fecha, Rubro (s) afectado (s), Objeto contratado, Monto comprometido, Apropiación disponible, Firma de quien lo expide.

Se recomienda que se incluya la afectación del PAC con las formas de pago comprometidas.

DEPENDENCIA: TESORERÍA
 PROCESO GESTIÓN PRESUPUESTAL
 PROCEDIMIENTO: REGISTRO Y EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE INGRESOS Y GASTOS

No.	RESPONSA BLE	DEPENDEN CIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Auxiliar	Tesorería General	Recibir las copias de comprobantes de ingresos, (colillas o recibos de caja de tesorería, bien en medios impresos o magnéticos) producidos en el día, la planilla diaria de ingresos y los boletines diarios de caja y bancos. En el caso de registro de gastos Recibir la solicitud, elaborar certificado de disponibilidad presupuestal y producir el asiento respectivo. Entregar el certificado, estableciendo la vigencia.	Copia del comprobante, boletines diarios de caja y bancos / solicitud
2	Auxiliar	Tesorería General	Revisar información y efectuar los asientos presupuestales, previa solicitud por parte del interesado cuidando su estricto consecutivo y sujeción a las normas presupuestales. Establecer la forma de pago y afectación al PAC de los periodos convenidos para el desembolso.	Actuación
3	Auxiliar	Tesorería General	Realizar los asientos en cada uno de los libros del presupuesto y del PAC de acuerdo a la documentación soporte.	Registro de los asientos contables
4	Auxiliar	Tesorería General	Investigar aquellos certificados de disponibilidad expedidos, que un término de treinta (30) días no han sido efectuados con el compromiso respectivo o solicitud	Actuación

			de registro y cancelar su vigencia en los casos de que no estén respaldados ningún proceso contractual en curso.	
5	Auxiliar	Tesorería General	Efectuar el control y asignación de los fondos con que se financia cada concepto de gasto en los respectivos formatos de egreso y orden de pago.	Actuación
6	Auxiliar	Tesorería General	Registrar las ordenes de pago por diferentes conceptos en los libros de control presupuestal y de control del PAC.	Registro
7	Auxiliar	Tesorería General	Consolidar, elaborar y presentar los informes de ejecución presupuestal con la periodicidad requerida y las observaciones pertinentes, tomando en cuenta como mínimo los siguientes aspectos: * Modificaciones realizadas en el periodo Adiciones, Reducciones, Traslados. * Apropiaciones afectadas con certificado de disponibilidad presupuestal, * Montos de apropiación comprometidos (con registro presupuestal y saldos por comprometer), * Montos comprometidos y pagados (con orden de pago) y saldos por pagar, * PAC comprometido y disponible en cada uno de los meses que restan de vigencia, * Necesidades de modificación del presupuesto o del PAC .	Actuación e Informes
8	Auxiliar	Tesorería General	Pasar a contabilidad los reportes sobre el Movimiento de Ingresos y Egresos y soportes necesarios para la realización de los asientos respectivos.	Soportes

9	Auxiliar	Tesorería General	Producir los informes de ejecución presupuestal de ingresos y gastos al Alcalde y consejo de Gobierno, con la periodicidad que se le asigne y al Concejo Municipal. Cuando estos lo requiera	Informes
10	Auxiliar	Tesorería	Analizar y tomar decisiones pertinentes.	Actuación

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERÍA GENERAL
PROCESO: TESORERÍA
PROCEDIMIENTO: PAGO DE NOMINAS

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: REALIZAR EL PAGO OPORTUNO A EMPLEADOS PÚBLICOS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE SUESCA DE SALARIOS Y PRESTACIONES

BASE LEGAL: CODIGO DEL TRABAJO
PARÁGRAFO UNICO ART.112 DECRETO 111/96

INFORMES: No se contemplan informes especiales a parte de las comunicaciones contempladas en el desarrollo del proceso

RIESGOS:

- ◆ Pagos superiores o inferiores a los efectivamente devengados
- ◆ Mora en el pago de nómina o autoliquidaciones

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- ❖ Sistemas adecuados de registro, control y revisiones minuciosas de los valores liquidados, preferiblemente mediante la automatización de la liquidación

Responsabilidad Fiscal y disciplinaria y acción de Repetición contra los funcionarios que ordenan y realicen pagos indebidos

- ❖ Corte y reporte de novedades administrativas antes del día veinte del periodo a facturar, para facilitar liquidación y tramite de pago.

Responsabilidad Fiscal y Disciplinaria y acción de repetición contra los funcionarios que originaron intereses de mora y/o pago mayores valores.

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACIÓN

FORMATOS RESUMEN PARA AUTORIZACIÓN DE PAGO AL BANCO O CORPORACIÓN

Se diligenciará en original y copia, en la segunda de las cuales se tomará el recibido y se tendrá como comprobante de pago. Deberá contener como mínimo la siguiente información: Identificación de la entidad, periodo a pagar, fecha a partir de la cual se abona en la cuenta de cada funcionario, número de identificación del funcionario, valor neto a pagar a cada funcionario y firma de autorización por el Tesorero General

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
 PROCESO: TESORERIA
 PROCEDIMIENTO: PAGO DE NOMINAS

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Secretario de Despacho y secretaria	Secretaria General y de Gobierno	Registrar y consolidar las novedades de personal tanto de empleados públicos como de trabajadores oficiales que afecten los salarios y/o prestaciones de los mismos dentro de los diez (10) primeros días de cada período de liquidación, precisando las fechas de las novedades.	Actuación y reporte de novedades
2	Auxiliar	Tesorería General	Coordinar la elaboración de la nómina de empleados con la periodicidad establecida de acuerdo a la técnica y normatividad vigentes tanto para empleados públicos como para trabajadores oficiales. En este proceso tendrá especial cuidado en la liquidación correcta y oportunas de deducciones por concepto de seguridad social a lo pactado o establecido con las entidades beneficiarias y cuidando de que los descuentos se hagan en las nóminas que permitan el pago oportuno, especialmente los de autoliquidaciones de seguridad	Actuación, y nómina

			social. Así mismo se elabora el formato resumido o archivo en medio magnético y se envía por Internet la nómina a la entidad bancaria para que realice los pagos y listados de colillas de pago que se entrega a funcionarios para informar del pago. %Tanto la nómina como el resumen se elaborarán en original y copia.	
3	Auxiliar	Tesorería General	Registrar en los controles respectivos (como pasivos) los valores deducidos, retenidos o descontados. Pasar al contador.	Registro
4	Auxiliar	Tesorería General	Revisar la liquidación de nómina, verificar la existencia de las apropiaciones propuestas y de PAC requeridas y realizar los registros presupuétales correspondientes.	Liquidación
5	Tesorero	Tesorería General	Revisar, firmar y pasar nómina y formato resumen al sistema por intermedio de la secretaria.	Actuación
6	Auxiliar	Tesorería General	Verificar en el libro auxiliar de bancos los saldo(s) de la(s) cuenta(s) dispuesta(s) para el pago de nómina, para ver la disponibilidad y/u ordenar el traslado de fondos de fondos. Disponer la realización de la orden de traslado de ser necesario y la	Registro en el libro de bancos

			Autorización a la entidad Bancaria para realizar el pago.	
7	Auxiliar	Tesorería General	Enviar Al (a los) Banco(s) orden de traslado de fondos y la autorización firmada por el Alcalde y la Tesorera General	Comunicado
8	Auxiliar	Tesorería General	Entregar colillas de pago a los funcionarios	Actuación
9	Tesorero	Tesorería General	Disponer el registro de las operaciones realizadas, incluir en la planilla diaria de egresos, en el libro auxiliar de bancos respectivo y remitir copia de la nómina adjunta o comprobantes al contador	Copia de la nómina y radicación en el libro

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
PROCESO: TESORERIA
PROCEDIMIENTO: REMISION DE VALORES RETENIDOS, DEDUCIDOS
DESCONTADOS.

FUNDAMENTACION DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: TRANSFEREIR A LAS ENTIDADES BENEFICIARIAS LOS VALORES RETENIDOS, DEDUCIDOS DESCONTADOS DE LOS PAGOS REALIZADOS.

BASE LEGAL: ESTATUTO UNICO DISCIPLINARIO, LEY 734

INFORMES: No se contemplan informes especiales a parte de las comunicaciones contempladas en desarrollo del proceso.

RIESGOS:

- Retraso en el pago de valores retenidos o deducidos.
- Doble contabilización de valores retenidos o deducidos.

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

Responsabilidad fiscal y disciplinaria y acción de repetición contra los funcionarios que originaron intereses de mora y/o pago de mayores valores o sanciones.

Al realizar la orden de pago que genera el compromiso sólo se contabilizaran las retenciones y deducciones como valores por pagar y solo se entenderán como pagos en los momentos que éstos se produzcan efectivamente

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACION

➤ **FORMATO RESUMEN PARA AUTORIZACIÓN DE PAGO AL BANCO O CORPORACIÓN.**

Se diligenciará en original y copia , en la segunda de las cuales se tomará el recibido y se tendrá como comprobante de pago. Deberá contener como mínimo la siguiente información: Identificación de la entidad , periodo a pagar, fecha a partir de la cual abonar en la cuenta de cada funcionario, valor neto a pagar a cada funcionario y firmas de autorización del secretario de Hacienda y alcalde.

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL

PROCESO: TESORERIA

PROCEDIMIENTO: REMISION DE VALORES RETENIDOS, DEDUCIDOS
DESCONTADOS.

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Tesorero	Tesorería General	Administrar y mantener debidamente ordenada la caja fuerte de la entidad protegiendo títulos valores, cheques, libretas, dineros en efectivo (hasta el tope establecido en el procedimiento) y demás valores de la misma.	Actuación
2	Auxiliar	Tesorería General	Llevar un estricto control de cuentas corrientes de la entidad, procurando mantener en ella solo los recursos necesarios por conveniencia financiera o convenio con la entidad bancaria.	Formato
3	Tesorero	Tesorería General	Estudiar el mercado financiero comunicar al alcalde de los recursos	Actuación e informe
4	Tesorero	Tesorería General	Realizar los traslados de recursos necesarios y los registros respectivos en los boletines diarios de caja y bancos siguiendo	Boletín de caja

			instrucciones del tesorero General	
5	Tesorero	Tesorería General	Llevar el control de los intereses producidos durante cada trimestre	Reporte

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
PROCESO: ORGANIZACIÓN
PROCEDIMIENTO: PERDIDA DE CHEQUES EN PODER DE BENEFICIARIOS

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: Producir nuevo cheque y controlar el cobro del extravío.

BASE LEGAL: MANUAL DE TESORERÍA
NORMAS DE CONTROL INTERNO

INFORMES: Denuncia de la pérdida

RIESGOS:

- ◆ Duplicidad de pago de cheques

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- ❖ Expedición de nuevo cheque solo con la certificación del banco notificando el extravío y no pago del cheque.

Responsabilidad disciplinaria, fiscal y acción de repetición para quien autorice y pague valores si ello de los requisitos establecidos en el presente proceso.

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACIÓN

Los señalados en el procedimiento.

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
 PROCESO: ORGANIZACION
 PROCEDIMIENTO: PERDIDA DE CHEQUES EN PODER DE BENEFICIARIOS

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Beneficiario		Dar aviso por escrito al Tesorero General sobre la perdida del cheque anexando el denuncia de la perdida realizado ante la autoridad competente	Actuación y denuncia
2	Tesorero	Tesorería General	Informar al Banco de la Perdida, solicitar su no pago y certificación de que el mismo no se ha efectuado	Actuación
3	Banco		Expedir certificación de no haberse pagado y disponer su no pago	Certificación
4	Tesorero	Tesorería General	Disponer la elaboración de un nuevo cheque con los soportes de pérdida de cheques y la certificación del banco, firmarlo y disponer su entrega siguiendo el mismo procedimiento establecido para entrega de los mismos.	Orden

5	Auxiliar	Tesorería General	Registrar la novedad en el libro auxiliar de bancos respectivamente en la relación de cheques entregados y en el boletín de diario de Caja y Bancos.	Registro
6	Auxiliar	Tesorería General	Archivar soportes de Perdida y producir la nueva documentación	Documento y archivo

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
PROCESO: TESORERIA
PROCEDIMIENTO: CONSOLIDACIÓN DE BOLETINES DIARIOS DE CAJA
Y BANCOS

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: MANTENER ACTUALIZADO DIARIAMENTE LA INFORMACIÓN DEL ESTADO DE CAJA Y BANCOS PARA PROGRAMAR PAGOS E INVERSIONES Y CONTROLAR LA LIQUIDEZ.

BASE LEGAL: MANUAL DE TESOREIA
NORMAS DE CONTROL INTERNO

INFORMES: INFORMES A LA CONTRALORÍA

Informes mensuales de conformidad con la resolución reglamentaria No. 0006 de fecha 21 de Junio de 1999.

RIESGOS:

- ◆ Inconsistencias en valores consignados en un boletín y duplicación consecutiva en los de las fechas subsiguientes.

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- ❖ Revisión por parte del contador de la consistencia de los Boletines

Seguimiento permanente a los saldos de los bancos y corporaciones y realización de notas de ajuste en consolidaciones bancarias.

Responsabilidad disciplinaria y fiscal por errores voluntarios o aquellos que faciliten el extravío o uso indebido de recursos.

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACIÓN

Se tendrá un formato de Boletín diario de Caja y Bancos el cual se diligenciará en original y copia y que contendrá la siguiente información: Número consecutivo, fecha en la cual corresponde, valores de Caja mayor y menor discriminando saldo anterior, mas ingresos, menos egresos de caja y saldo actual, valores en Bancos (por cuentas preferiblemente) discriminando saldo anterior, más ingresos y cheques devueltos, menos egresos y saldo actual; valore en las Corporaciones de ahorro (por cuentas preferiblemente) discriminando saldo anterior, ingresos, egresos y saldo actual; y otras inversiones financieras discriminando igualmente Saldo anterior, ingresos, egresos y saldo anterior.

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
 PROCESO: TESORERIA
 PROCEDIMIENTO: CONSOLIDACIÓN DE BOLETINES DIARIOS DE CAJA Y BANCOS

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Auxiliar	TESORERIA GENERAL	Realizar con el auxiliar recaudador el arqueo diario de caja y consolidar las planillas diarias de ingresos y egresos.	Planillas
2	Auxiliar	TESORERIA GENERAL	Determinar las operaciones realizadas así: Ingresos y/o egresos realizados en efectivo. Ingresos y/o pagos realizados en la red bancaria. Para este efecto los pagos se tomaran de la relación de cheques girados y entregados. Así mismo se tomaran en cuenta las ordenes de traslado de fondos o de pago de nóminas, las consignaciones y demás operaciones que afecten los saldos de las cuentas bancarias (Notas débito y crédito).Retiros o consignaciones a cuentas de ahorros. Movimientos en otras inversiones financieras.	Actuación
3	Auxiliar	TESORERIA GENERAL	Consultar los saldos del día anterior y diligenciar el formulario respectivo en original y copia.	Formato

4	Auxiliar	TESORERIA GENERAL	Disponer el archivo de original del boletín y enviar a contabilidad la copia del mismo.	Comunicado
5	Auxiliar	TESORERIA GENERAL	Comunicar las situaciones irregulares en el manejo de fondos y presentar copias de los boletines con la regularidad por ellos establecida.	Comunicado

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
PROCESO: TESORERIA
PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE CHEQUES

FUNDAMENTACION DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: MANTENER UN CONTROL ESTRICTO SOBRE EL MANEJO DE RECURSOS DE CUENTAS CORRIENTES DEL MUNICIPIO

BASE LEGAL: ESTATUTO TRIBUTARIO
REGIMEN DISCIPLINARIO
MANUAL DE TESORERIA

INFORMES: Los requeridos por los organismos de control

RIESGOS:

- ◆ Que el banco pague cheques en poder de beneficiarios, anulados en Tesorería

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- ❖ Anulación de cheques sólo en el momento que se tenga notificación al banco respectivo

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACIÓN

Se manejará un formato o registro de control de cheques anulados contentivo de los siguientes datos como mínimo: Beneficiario, Documento de identidad, Número de cheque anulado, valor, fecha de anulación y motivo de la misma.

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
 PROCESO: TESORERIA
 PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE CHEQUES

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Auxiliar	TESORERIA GENERAL	Registrar en el libro de cheques girados y entregados, los cheques al momento de ser girados	Actuación y registro
2	Auxiliar	TESORERIA GENERAL	Verificar que se descarguen adecuadamente en el libro los cheques entregados a los beneficiarios	Actuación
3	Auxiliar	TESORERIA GENERAL	<p>Detectar los cheques girados no reclamados que hayan cumplido (30) días o más desde la fecha de su giro y seguir los siguientes pasos: *Anular el cheque.</p> <p>*Anexar el cheque anulado al talonario de la chequera respectiva.</p> <p>*Producir el comprobante respectivo cargando nuevamente a la cuenta que se afectó y afectando la cuenta de acreedores varios.</p> <p>*Registrar en el libro auxiliar de bancos respectivo</p>	Registro

4	Auxiliar	TESORERIA GENERAL	<p>Detectar los cheques entregados a beneficiarios y no cobrados en los términos de tiempo señalados por las normas legales y/o comerciales vigentes sobre la materia y que aún continúan en poder de los mismos y seguir las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Producir comunicación al Banco informando la caducidad del cheque. *Producir comprobante de anulación reingresando valores a la cuenta respectiva y afectando acreedores varios. *Actualizar el libro auxiliar de bancos respectivo. 	Actuación
5	Auxiliar	TESORERIA GENERAL	Pasar copia de comprobante a contabilidad y disponer archivo de original del comprobante y los respectivos soportes, hasta tanto regrese el acreedor.	Copia de comprobante
6	CONTADOR	TESORERIA GENERAL	Realizar asiento correspondiente.	Actuación
7	Auxiliar	TESORERIA GENERAL	Archivar comprobante y soportes hasta e momento en que el beneficiario regrese a solicitar el nuevo cheque.	Actuación

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
PROCESO: TESORERIA
PROCEDIMIENTO: MANEJO DE TITULOS VALORES Y OTROS
RECURSOS

FUNDAMENTACION DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: GARANTIZAR LA SEGURIDAD Y MEJOR
APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DEL MUNICIPIO

BASE LEGAL: Decreto 359 de 1994

INFORMES: Además de las comunicaciones establecidas en desarrollo de procesos se deberán aportar los datos referentes a inversiones financieras para inclusión en los términos en los informes a contraloría Departamental, los cuales se rendirán en la forma y oportunidad establecidas por ésta.

RIESGOS:

- ◆ Sacrificio de la liquidez y mora en pagos por mayores inversiones financieras.
- ◆ Perdida de dineros y valores

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- ❖ Inversión de fácil rendición

Análisis previo del PAC para ver proyecciones de ingresos y de pagos para determinar excedentes para inversión

Mantener márgenes de solvencia

- ❖ Adecuadas medidas físicas de seguridad (Caja Fuerte, Seguros. Etc.)

Mantener los mínimos recursos posibles en efectivo

No mantener ni cheques ni títulos firmados o de cobro al portador.

Responsabilidad disciplinaria y Fiscal por pérdidas de valores o inadecuado uso de ellos y acciones de repetición contra los responsables.

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACIÓN

Se llevará un libro de cuentas de ahorro, se dispondrá espacios como mínimo para consignar los siguientes datos: Tipo de inversión, Entidad Emisora, Valor, Tasas de interés.

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
 PROCESO: TESORERIA
 PROCEDIMIENTO: MANEJO DE TITULOS VALORES Y OTROS RECURSOS

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Tesorero	TESORERIA GENERAL	Administrar y mantener debidamente ordenada la caja fuerte de la entidad protegiendo títulos valores, cheques, libretas, dineros en efectivo y demás valores de la misma	Actuación
2	Auxiliar	TESORERIA GENERAL	Llevar un estricto control de las cuentas corrientes de la entidad, procurando mantener en ella solo los recursos necesarios por conveniencia financiera o por convenio con la entidad bancaria.	Libro radicador
3	Tesorero	TESORERIA GENERAL	Estudiar el mercado financiera y comunicar al alcalde de los recursos	Actuación
4	Tesorero	TESORERIA GENERAL	Realizar las traslados de recursos necesarios y los registros respectivos en los boletines diarios de caja y bancos siguiendo instrucciones del Tesorero General	Informes de Boletines
5	Tesorero	TESORERIA GENERAL	Llevar el control de los intereses producidos durante cada trimestre	informe

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
PROCESO: TESORERIA
PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE COBRO COACTIVO

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: RECAUDAR LA CARTERA MOROSA POR CONCEPTO DE PAGOS DE IMPUESTO MUNICIPALES Y OTRAS DEUDAS FISCALES QUE DEBA PERCIBIR LA ENTIDAD MEDIANTE COBRO COACTIVO

BASE LEGAL: ESTATUTO TRIBUTARIO

INFORMES: El informe de morosos pasado por la auxiliar al despacho de la Tesorería General con fundamento en el cual se realiza el proceso de cobro coactivo debe contener como mínimo la siguiente información: Datos completos del deudor, Valor Total Adeudado discriminando los diferentes conceptos y las fechas de corte, certificaciones de avisos de cobro persuasivo, período exacto de la mora y características de la misma.

RIESGOS:

- ◆ Vicios del procedimiento por dificultades en la comunicación

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- ❖ Adecuado sistema de registro y control de correspondencia
Sistema de información de actualización en línea que permita determinar con precisión los morosos y la producción de las respectivas comunicaciones.

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACIÓN

Los requeridos en el procedimiento y por los organismos de control, para la rendición de informes.

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL

PROCESO: TESORERIA

PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE COBRO COACTIVO

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Tesorero	Tesorería General	Expedir lista de deudores Morosos del Municipio por conceptos	Listados
2	Auxiliar	Tesorería General	Clasificar y Elaborar las citaciones morosas	Actuación
3	Auxiliar	Tesorería General	Buscar convenio de pago con el deudor si este comparece o confirmar con Tesorería si hay pago o no	Actuación
4	Auxiliar	Tesorería General	Proyectar resolución de declaración de deudor moroso del Municipio y pasa a firma del tesorero, si el contribuyente no comparece	Resolución
5	Auxiliar	Tesorería General	Coordinar citación para notificar la Resolución	Citación
6	Mensajero	Tesorería General	Entregar citación para notificación	Recibido
7	Mensajero		Devolver la copia de la citación con su debido comentario bajo la	Copia del recibido

			gravedad de juramento	
8	Tesorero		Buscar convenio de pago si el contribuyente comparece a esta notificación, si no proceder a expedir mandamiento de pago.	Actuación
9	Tesorero	Tesorería General	Elaborar autos de mandamientos de pago a los contribuyentes que no han dado cumplimiento a la obligación del convenio y a quienes no comparecieron a las notificaciones realizadas y disponer su notificación.	Auto
10	Auxiliar	Tesorería General	Hacer la notificación con informe respectivo	Notificación
11	Mensajero		Presentar informe sobre la realización de la citación, bajo la gravedad de juramento.	Actuación
12	Auxiliar	Tesorería General	Anexar citación con informe respetivo al expediente	Citación
13	Auxiliar	Tesorería General	Notificar el mandamiento de pago	Acto administrativo
14	Tesorero	Tesorería General	Asignar el término para el pago según el caso	Actuación
15	Tesorero	Tesorería General	Nombrar un curador ad-liten con quien se surtirá la notificación, en caso de no presentarse el contribuyente a notificarse del acto	Actuación
16	Auxiliar	Tesorería General	Elaborar oficio con el fin de informar la designación y solicitarle su aceptación al cargo	Comunicado
17	Tesorero	Tesorería General	Dar posesión del cargo al curador en caso de este aceptar.	Actuación

18	CURADOR		Presentar informe de la diligencia y declarar bienes del moroso. Con base en el informe proceder según el caso a un arreglo o a tomar medidas como el embargo o secuestro.	Actuación
19	Auxiliar	Tesorería General	Elaborar auto de embargo y oficios correspondientes y pasar a la forma del Tesorero	Auto
20	Auxiliar	Tesorería General	Elaborar un auto nombrando secuestre, señalando día y hora de la diligencia y pasarlo para firma del tesorero General	Auto
21	Tesorero	Tesorería General	Gestionar y realizar la diligencia.	Actuación

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
PROCESO: TESORERIA-
PROCEDIMIENTO: CONCILIACIONES BANCARIAS

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: VERIFICAR LA CONCORDANCIA ENTRE INGRESOS Y PAGOS REGISTRADOS EN LIBRIOS POR LA ENTIDAD EN CADA UNA DE LAS CUENTAS Y LOS EXTRACTOS REPORTADOS POR EL BANCO O CORPORACION.

BASE LEGAL: MANUAL DE TESORERÍA
NORMAS DE CONTROL INTERNO.

INFORMES: No se contemplan informes especiales diferentes a las comunicaciones contempladas en el proceso.

RIESGOS:

- Detección de errores pero no corrección de los mismos

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

* Establecer termino de máximo quince (15) días para que el Tesorero General, aclare y corrija con el banco respectivo las inconsistencias halladas y produzca las notas necesarias.

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACION

➤ FORMATO DE CONCILIACION BANCARIA.

Contentivo de los datos mínimos de identificación de la cuenta (banco y Número), saldo anterior en libro auxiliar de bancos, cheques en poder de beneficiarios, consignaciones en curso, notas débito, crédito y saldo a conciliar, preferiblemente estructurado con columnas DEBE Y HABER, así como de sumas iguales.

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
 PROCESO: TESORERIA
 PROCEDIMIENTO: CONCILIACIONES BANCARIAS

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Auxiliar	Tesorería General	Allegar los extractos de todas las cuentas corrientes y de ahorros del municipio para lo cual podrá valerse del auxiliar con funciones de mensajería.	Extractos
2	Auxiliar	Tesorería General	Sacar listado de cheques girados no cobrados, adjuntar con los extractos y comprobantes de operaciones no registradas (notas debito, crédito, consignaciones no registradas).	Listados
3	Auxiliar	Tesorería General	Coordinar con Tesorería General la realización de la conciliación, allegando los libros auxiliares de Bancos. Así mismo podrá valerse de planillas de ingresos y egresos para facilitar interpretación de diferencias, así como de boletines diarios de caja y bancos.	Actuación
4	Auxiliar	Tesorería General	Realizar el comparativo de ingresos, egresos, notas debito y crédito por cuenta y determinar las diferencias de	Actuación

			datos del libro auxiliar respectivo con el extracto pertinente.	
5	Auxiliar	Tesorería General	<p>Verificar consistencia de datos así:</p> <p>A. Confrontar en el libro auxiliar de Bancos si los cheques relacionados en el extracto coinciden en cuanto a número, monto y fecha a los registrados como egresos en el libro auxiliar.</p> <p>B. Relacionar los cheques registrados en el libro auxiliar, pero que no aparecen en el extracto y viceversa.</p> <p>C. Verificar las consignaciones registradas en los libros y no el extracto o viceversa y elaborar la relación respectiva.</p> <p>D. Cruzar las notas débito y crédito registradas en el extracto con los del libro auxiliar y de las no consignadas en el extracto o en el libro y realizar la relación respectiva.</p> <p>E. Efectuar la totalización respectiva y verificar consistencia de saldos.</p>	
6	Auxiliar	Tesorería General	Diligenciar formato respectivo	Formato

7	Auxiliar	Tesorería General	Analizar inconsistencias halladas (si la hubiere) y solicitar explicación al banco o corporación en caso de presentarse datos erróneos o inexplicados. Así mismo, realizar el seguimiento hasta lograr los ajustes respectivos en caso de presentarse estas inconsistencias.	Actuación
8	Auxiliar	Tesorería General	Actualizar saldos de cuentas en los libros auxiliares de bancos y producir las notas respectivas.	Reportes
9	Auxiliar	Tesorería General	Archivar conciliación.	Actuación

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL

PROCESO: TRIBUTARIO

PROCEDIMIENTO: APERTURA DE FICHA CATASTRAL

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: REGISTRAR Y ACTUALIZAR LA FICHA CATASTRAL DE LOS PREDIOS DEL MUNICIPIO DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN QUE ENVIA EL IGAC, UNA VEZ AL AÑO PARA ACTUALIZAR AVALUO BASE PARA LIQUIDACIÓN DE IMPUESTOS, Y/O CUANDO LLEGUE LA INFORMACIÓN DEL INSTITUTO GEOGRAFICO AGUSTÍN CODAZZI

BASE LEGAL: RESOLUCIONES EXPEDIDAS POR EL AGUISTIN CODAZZI

INFORMES: Normas de Tesorería al usuario y cada vez que se requiera en el ámbito interno y externo

LISTADO DE PREDIOS CON DATOS ANTES DESCRITOS

Informe que se rendirá por parte de la Tesorería al Alcalde, mínimo trimestralmente, contentivo de los datos estadísticos y descriptivos de las actualizaciones realizadas en el periodo, las sugerencias, el mejoramiento del servicio y sus observaciones propias, como responsable directo

RIESGOS:

- Que la actualización no este conforme a la realidad del predio

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- * Verificación por parte de la Tesorería General y oficina de instrumentos públicos a cerca de la actualización.

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACION

- **RESOLUCIÓN PROCEDENTE DEL INSTITUTO GEOGRAFICO AGUSTÍN CODAZZI Y/O MEDIO MAGNETICO.**

Contentivo de la siguiente información: fecha, hora, número de cédula catastral del predio, ares, ubicación, nombre e identificación de propietario (s) y avalúo.

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
 PROCESO: TRIBUTARIO
 PROCEDIMIENTO: APERTURA DE FICHA CATASTRAL

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Auxiliar	Tesorería General	Recibida la información del IGAC, resolución autorizando la inscripción de nuevos predios o la modificación de otros. Si es predio nuevo la ficha se diligencia en el sistema con datos que aporta la resolución y son: Municipio, urbano, rural, número catastral asignado al predio, nombre del propietario, nombre y dirección.	Acto administrativo
2	Auxiliar	Tesorería General	Si en modificación de un predio, introduce las modificaciones en el sistema actualizándolo	Actuación
3	Auxiliar	Tesorería General	Si es actualización anual, con base en la información que conviene la resolución del IGAC, se cargan en el sistema, se actualiza la estructura y se actualizan tarifas para el nuevo año.	Actuación
4	Auxiliar	Tesorería General	Revisar avalúo y pagos predio por predio, se señalan diferencias en predios, como lotes de engorde, para aplicar las tarifas autorizadas por el Concejo Municipal.	Actuación

5	Auxiliar	Tesorería General	Una vez revisado, el auxiliar deberá actualizar las fechas manuales una a una y así están listos para iniciar el recaudo del nuevo año.	Reporte de actualización
---	----------	----------------------	---	--------------------------

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL

PROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA

PROCEDIMIENTO: RECAUDO (liquidación y pago de impuestos)

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: RECAUDAR DE MANERA AGIL Y OPORTUNA LOS INGRESOS QUE SE RECIBA DE LOS CONTRIBUYENTES POR CONCEPTOS DE LOS DIFERENTES IMPUESTOS, MANTENIENDO DEBIDAMENTE SISTEMATIZADA Y ACTUALIZADA LA INFORMACIÓN.

BASE LEGAL: Constitución Política
Ley 44 de 1990

INFORMES: **INFORME DE CONTROL FISCAL**

Se diligenciará en los formatos, períodos y condiciones exigidos por la Contraloría

INFORMES DE ACTUALIZACION

Mensualmente se consolidará la información de impuesto recaudado de la entidad y se cruzará con los datos contables a efectos de producir los ajustes a que haya lugar.

RIESGOS:

- Error en la digitación de datos correspondientes para la liquidación
- No poseer la documentación necesaria para la liquidación de impuestos

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- Verificación por parte del liquidador de impuestos de los términos establecidos para descuentos o pagos de los mismos.
- El liquidador deberá mantener constantemente actualizados los saldos disponibles durante la ejecución del presupuesto; registrando de manera inmediatamente en el libro de ejecución todo gasto se vaya ocasionado de manera que no quede pendiente y o exista riesgo posterior de olvido afectaría el saldo disponible con un dato incorrecto.

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACION

➤ FORMATO O RECIBO DE LIQUIDACIÓN Y RECIBO DE PAGO

Deberá contener como mínimo la siguiente información, Fecha, dependencia, código o Número de orden, propietario, Número catastral, nombre y dirección del predio, urbano, rural avalúo, años, valor, impuesto predial, impuestos adicional, interés predial, interés adicional, sobretasa, totales, porcentaje ambiental CAR-sobretasa, vigencia, capital, intereses y total.

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
 PROCESO: GESTION TRIBUTARIA
 PROCEDIMIENTO: RECAUDO (Liquidación y pago de impuestos)

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Liquidador de impuestos	Tesorería General	Recibe contribuyente y si se trata de impuesto predial, CAR y complementarios verifica el sistema el número de la cédula catastral o la cédula del propietario y consulta la respectiva ficha.	Actuación
2	Liquidador de impuestos	Tesorería General	Introduce los datos respectivos en el programa. Liquida el respectivo impuesto corriendo el programa e imprime la información en el respectivo recibo.	Recibo
3	Liquidador de impuestos	Tesorería General	Pasa el recibo expedido y verificado para firma del contribuyente y recibe el dinero, por concepto del (os) impuesto(s) correspondientes.	Registro del recaudo
4	Liquidador de impuestos	Tesorería General	Distribuye el recibo así: Contribuyente - dependencia.	
5	Liquidador de impuestos	Tesorería General	Pasa a el despacho los recibos y el dinero recaudado durante el día.	
6	Auxiliar	Tesorería General	Recibe los recibos y elabora el informe diario y entrega al secretario de Despacho para su conocimiento y revisión. Que incluye; Boletín diario de Caja, Movimiento diario de predial, movimiento diario de universales (otros recaudos)	

7	Auxiliar	Tesorería General	Registra consignaciones de pagos recaudados del día anterior.	
---	----------	----------------------	---	--

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL

PROCESO: ORGANIZACION

PROCEDIMIENTO: ASEGURAMIENTO DE BIENES Y VALORES

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: AMPARAR BIENES Y VALORES DE LA ENTIDAD DE LOS POSIBLES RIESGOS QUE LOS PUEDEN AFECTAR PROTEGIÉNDOLOS MEDIANTE LA CONTRATACIÓN DE POLIZAS DE SEGURO.

BASE LEGAL: *LEY 42 DE 1992
*RESOLUCIONES DE LA CONTRALORÍA GENERAL Y DEPARTAMENTAL
*LEY 80 DE 1993

INFORMES: * De actualización de bienes y/o valores asegurados: cada vez que se adquiriera, venda o se de baja un bien o de echo asegurado, a fin que se excluya la póliza y se reembolse el valor de la prima a que haya lugar.

* Informe de siniestro: cada vez que ocurra algún evento o siniestro amparado por la póliza.

RIESGOS:

- La no inclusión en la póliza de algunos bienes, inmuebles o equipos del municipio

- Que no se incluya la totalidad de los bienes que posee el municipio
- Sub o sobre valorar los inventarios
- Sobrecostos en el pago de las primas restantes de los amparos

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- Realizar un adecuado manejo de inventarios
- Responsabilidad disciplinaria fiscal por no amparar debidamente los bienes de la entidad en caso de negligencia por parte de los responsables.
- Diseñar controles, revisión de bienes y valores a asegurar y asesor del intermediario de seguros y/o contador y asesor jurídico

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACION

Los señalados en el procedimiento como soporte y los exigidos por los entes de control interno y externo

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
 PROCESO: ORGANIZACION
 PROCEDIMIENTO: ASEGURAMIENTO DE BIENES Y VALORES

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Tesorero	Tesorería General	Tomar inventario de los bienes de la entidad y determinar cuales son los posibles riesgos para determinar el tipo de amparo.	
2	Tesorero	Tesorería General	Clasificar por grupo de bienes y riesgos, determinar los valores a asegurar y presentar informe y7 solicitud al ordenador del gasto para viabilizar el aseguramiento, adjuntando predisponibilidad presupuestal.	
3	Tesorero	Tesorería General	Estudio del proyecto de aseguro de bienes presentado y autorizado u objetado con recomendaciones	
4	Tesorero	Tesorería General	Consultar en el mercado y obtener las propuestas y/o cotizaciones sobre el posible valor de las primas de las pólizas a contratar para determinar el tipo y monto de contratación, a través de agentes, agencias o corredores de seguros legalmente autorizados. de acuerdo al monto a contratar, se determina si es necesario una o más cotizaciones y si es invitación privada o pública.	

5	Tesorero	Tesorería General	Recepción, evaluación y comparación de propuestas presentadas con asesoría jurídica si es el caso y recomienda la adjudicación pertinente.
6	Alcalde	Despacho Alcaldía	Autoriza la contratación de los seguros y autoriza notificar al proponente favorecido.
7	Tesorero	Tesorería General	Remite toda la documentación obtenida en la etapa precontractual junto con los documentos y requisitos del proponente a la Secretaria General y de Gobierno para el proceso de contratación.
8	Secretario de Despacho	Secretaria General y de Gobierno	Proyecta la minuta de la orden y/o contrato con o sin formalidades plenas tardándose de contratación directa de acuerdo a los montos y/o cuantías para la misma de acuerdo al valor de las primas, o proceden a iniciar licitación si el monto supera la menor cuantía.
9	Secretario de Despacho	Secretaria General y de Gobierno	Comunica al intermediario de seguros y/o compañía contratada sobre los cambios o modificaciones en los bienes a incluir o excluir de las pólizas si se llegaran a presentar.
10	Alcalde y contratista	Despacho del Alcalde	Firma y perfeccionamiento del contrato y entrega de copia del mismo al contratista.

11	Tesorero	Tesorería General	Recoge todas las solicitudes, informes de las diferentes dependencias sobre los cambios en los bienes asegurados para aumentar o excluir de las pólizas respectivas y las presenta a consideración del Alcalde y la Secretaría de Gobierno para modificación contractual.	
12	Secretario de Despacho	Secretaria General y de Gobierno	El Secretario de Despacho o jefe de la dependencias proyecta la modificación contractual y obtiene aprobación y firma del Alcalde y contratista.	
13	Secretario de Despacho	Secretaria General y de Gobierno	Coordina con el tesorero el trámite de reclamaciones que se presentan por ocurrencia de siniestros amparados por las pólizas adquiridas y que son informados por cada uno de las dependencias y/o funcionarios donde se detallan los posibles móviles del siniestro y los soportes del mismo.	

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
PROCESO: GESTION CONTABLE
PROCEDIMIENTO: PROCESO CONTABLE

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: REALIZAR EL REGISTRO, CONSOLIDACIÓN Y CONTROL DE TODAS AQUELLAS ACTIVIDADES QUE AFECTAN EL PATRIMONIO DE LA ENTIDAD, PARA FACILITAR EL PLANEAMIENTO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA MISMA.

BASE LEGAL:

INFORMES: ANÁLISIS FINANCIEROS MENSUALES

El Tesorero o Contador elaborará y enviará al Alcalde y demás funcionarios interesados un informe de análisis estructural y comparativo en que se indique el comportamiento de las finanzas del municipio y se recomienden las acciones pertinentes con miras a logra la optimización de la gestión financiera y patrimonial de la misma.

INFORME DE CONTROL FISCAL

La información contable (Balances) será remitida a la Contraloría Departamental con la periodicidad exigida según las normas y condiciones establecidas por ésta.

INFORMES A LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN

Serán rendidos trimestralmente en los términos y condiciones establecidos por ésta, incluyendo balance con todos los saldos del plan de Cuentas que hayan sido usadas, informe de operaciones recíprocas entre Entidades Públicas y notas explicativas al Balance

RIESGOS:

- Mora en la presentación de informes
- Imprecisión en la captura y/o procesamiento de la información

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- Buscar mecanismos de manejo de información que permitan actualizar en línea los registros contables.

Aplicar el régimen disciplinario a quien recaude injustificadamente la información requerida por el área contable.

Se aplicará el mecanismo de repetición contra responsables de sanciones o retrasos que afecten pecuniariamente al Municipio.

- Verificación permanente de la consistencia de informes, boletines y comprobantes; así como revisiones permanentes para hallar comprobantes descuadrados.

Software contable con alertas y bloqueos que impidan operaciones erróneas o no permitidas.

Acción disciplinaria y/o fiscal para quienes alteren o retarden injustificadamente la información.

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACION

Se tomará en efecto las formas y documentos requeridos y proyectados por el sistema. Sin embargo es conveniente tener en cuenta que como mínimo se deberán tener los siguientes documentos y soportes: Comprobante de Ingreso y Egreso, notas débito, crédito y de contabilidad, comprobantes diario, Libros Auxiliares y mayores (Libro diario, Mayor y balances e Inventarios y balances).

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL

PROCESO: GESTION CONTABLE

PROCEDIMIENTO: PROCESO CONTABLE

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Contador	Tesorería General	Recolectar, clasificar y revisar la información básica del proceso de las diferentes áreas de la entidad tales como: tesorería: Boletín diario de Caja y bancos, planilla diaria de egresos e Ingresos, relación de avances, anticipos, cuentas por cobrar nóminas y provisiones, notas de ajustes por conciliaciones, cuentas de cobro a otras entidades, entre otros... Área administrativa: Ordenes de trabajo y servicios, resoluciones de Reconocimiento y Ordenación de pagos, movimientos de entradas y salidas de bienes de acuerdo al inventario (altas, bajas, prestamos depósitos). Presupuesto: Movimiento de ingresos, movimiento de traslados y reservas. - otras áreas: Comprobantes de operaciones comerciales, obligaciones causadas, etc. - Oficina Jurídica: contratos celebrados y legalizados.	

2	Auxiliar	Tesorería General	Elaborar y/o digitar (si no se tiene sistema de actualización en línea) comprobantes de diario tomando en cuenta informes y documentos soporte, así: Sumar débitos y créditos de cada una de las cuentas afectadas por la operación registrada. - Trasladar débitos y Créditos de cada cuenta a la columna respectiva del comprobante diario. - determinar el balance estricto sumando débitos y créditos trasladados al comprobante.	
3	Auxiliar	Tesorería General	Registrar los datos de los comprobantes en los libros auxiliares (de ingresos, de avances, de anticipos a contratistas, de transferencias, de cuentas por pagar, entre otros).	
4	Contador	Tesorería General	Registrar en los libros principales (Libro de Diario, Mayor y balances, Inventarios y balances): 1. Registro en el libro Diario: Tomando en cuenta: Registrar en la columna asignada para cada cuenta los totales de la misma registrados en el comprobante de Contabilidad de movimientos diarios. Sumar los totales de movimientos diarios de débitos y créditos por cuenta para obtener el total del mes para registro en mayor y balances. 2. Registro en	

			<p>el libro mayor y balances: tomando en cuenta: Pasar totales de movimientos diarios en la columna correspondiente (Débito o crédito) frente al nombre de la respectiva cuenta. Sumar movimientos Débitos y Créditos comprobando igualdad. se obtiene el balance final de comprobación.</p>	
5	Contador	Tesorería General	<p>Realizar los ajustes parciales o integrales, según corresponda, por inflación y los cálculos y registros por depreciación, según las políticas internas adoptadas y las normas establecidas por la Contaduría General de la Nación.</p>	
6	Contador	Tesorería General	<p>Realizar consolidación de Balances mínimo mensualmente y con la periodicidad exigida por los organismos de control (Contaduría General de la Nación, Contralorías, DIAN)</p>	
7	Contador	Tesorería General	<p>Realizar análisis a balances y recomendar acciones para mejorar y optimizar la estructura financiera de la entidad, mensualmente.</p>	
8	Contador	Tesorería General	<p>Ajustar y cerrar el ciclo contable al terminar la vigencia dando por terminadas las operaciones de la misma efectuando los ajustes necesarios por operaciones como pagos efectuados o recibidos por</p>	

			anticipado, amortizaciones, pasivos estimados y provisiones, corrección de error, entre otros, y realizar la cancelación de las cuentas transitorias o de ingresos y egresos.	
9	Contador	Tesorería General	Preparar y presentar informes definitivos tomando en cuenta: 1. Elaborar hoja de trabajo, elaborando asientos de ajuste, informes de comprobación, ajustando el mismo informe y cancelando las cuentas de resultado.2. Elaboración de estados Financieros. 3. Definición de formatos de presentación de estado financieros. 4. determinación de las notas al balance tanto Generales como específicas que merezca éste de conformidad con las normas legales vigentes sobre la materia.	
10	Contador	Tesorería General	Realizar los análisis a los estados financieros con el fin de producir las conclusiones y recomendaciones respectivas, especialmente, los análisis verticales	
11	Contador	Tesorería General	Presentar estados, conclusiones y recomendaciones al Tesorero y/o Alcalde y disponer el envío de los informes pertinentes en las fechas y condiciones establecidas por las entidades destinatarias.	
12	Tesorero	Tesorería General	Tomar las decisiones, acciones y correctivos necesarios y disponer el	

			envío de informes a las entidades que sea necesario.	
13	Contador y/o Tesorero	Tesorería General}	Presentar los informes sobre balances a la Dirección General de Contabilidad pública, la contraloría Departamental y demás entidades que así los soliciten en las fechas y condiciones establecidas por las entidades destinatarias.	

ROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERÍA GENERAL

PROCESO: ORGANIZACION

PROCEDIMIENTO: MANEJO DE CORRESPONDENCIAS EXTERNA E
INTERNA.

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: REALIZAR UN MANEJO ORDENADO, AGIL Y SISTEMATICO DE LA CORRESPONDENCIA RECIBIDA Y DESPACHADA DE Y A PERSONAS O ENTIDADES EXTERNAS DE LA ENTIDAD.

BASE LEGAL:

RIESGOS:

- Perdida de comunicaciones
- Retraso en la entrega de correspondencia despachada o recibida

CONTROLES:

- ❖ Registro de fecha y hora de recibido y/o despachado de la correspondencia.
- ❖ Libro radicador, copias de archivo central.

- ❖ Acción Disciplinaria para funcionarios negligentes en el manejo de la correspondencia.

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACION

- ❖ **LIBRO RADICADOR DE CORRESPONDENCIA RECIBIDA:** Contendrá como mínimo la siguiente información: Fecha y hora de recibido, remitente, Numero de radicación interna, Numero de antecedente, destinatario, espacio para la firma de quien de quien recibe.
- ❖ **LIBRO RADICADOR DE CORRESPONDENCIA DESPACHADA:** Contentivo de la siguiente información: fecha y hora de despachado, destinatario, Numero de radicación interna, Numero de antecedente que la genero, si existiere, dependencia de origen y firma del mensajero o quien la entrega.

DEPENDENCIA: TESORERIA GENERAL
 PROCESO: ORGANIZACION
 PROCEDIMIENTO: MANEJO DE CORRESPONDENCIAS EXTERNA E INTERNA.

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Auxiliar	SGG y Atención al usuario	Recibir y radicar toda la correspondencia que llegue a la entidad para todos y cada uno de los funcionarios. En este caso radicara con fecha y hora de recibido, remitente, antecedentes si los hay (No de radicación comunicación anterior) y destinatario. Así mismo le colocara el numero de radicación interno en estricto consecutivo.	Libro radicador
2	Auxiliar	SGG y Atención al usuario	Distribuir la correspondencia recibida haciendo firmar el libro radicador de la persona que recibe según horario establecido para el efecto.	Actuación
3	Secretaria o destinatario	Dependencia de destino	Recepcionar la correspondencia, radicarla en el libro radicador de la dependencia, disponer su entrega al destinatario, o al jefe de dependencia para su conocimiento.	Libro radicador

4	Destinatario	Dependencia de destino	Indicar el procedimiento a seguir, si se contesta o simplemente se archiva internamente en la dependencia, si se contesta proyectara la respuesta o instrucciones pertinentes, la hara digitar en original y dos (2) copias, haciendo mención al antecedente que la genero (No. radicación interna del oficio que la genero), firmara y coordinara el envío a Secretaria.	Actuación
5	Auxiliar	Atención al usuario	Radicar la correspondencia que va a despachar colocando fecha, destino de origen, No de antecedentes y No de radicación de la comunicación y coordinara distribución copia a mensajero de la secretaria General y de Gobierno.	Radicado
6	Auxiliar de mensajería	Secretaria General y de Gobierno	Distribuir la correspondencia, hacer firmar copias de recibido y entregar la copia debidamente firmada a la dependencia remitente	Actuación
7	Auxiliar	Atención al usuario	Registrar entrega de correspondencia y elaborar censo de correspondencia pendiente para dar su respuesta.	Registro
8	Auxiliar	Atención al usuario	Reportar relación de correspondencia pendiente a dependencias y con copia al Despacho del Alcalde para lo pertinente, esto se debe hacer semanalmente.	comunicado

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

DEPENDENCIA: TESORERÍA GENERAL

PROCESO: ORGANIZACION

PROCEDIMIENTO: FOTOCOPIADO DE DOCUMENTOS

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: FACILITAR LA REPRODUCCIÓN DE DOCUMENTOS EN FORMA AGIL PROCURANDO EL USO RACIONAL DEL FOTOCOPIADO

RIESGOS:

- FOTOCOPIADO INDISCRIMINADO DE DOCUMENTOS SIN EVALUAR COSTOS.
- DAÑOS DE LA FOTOCOPIADORA POR USO INDEBIDO O FALTA DE MANTENIMIENTO.

CONTROLES:

- ❖ Autorización previa de jefes de área o dependencia.
- ❖ Revisión periódica de formatos de solicitud de fotocopias tramitados, revisión que se adelantara por parte de funcionarios de control interno para determinar dependencias y funcionarios que mayor uso hacen del servicio y verificar su utilización justificada.
- ❖ Operación de equipo de fotocopiado solo por parte de los funcionarios idóneos para el efecto y según responsabilidad previamente asignada.
- ❖ Registro y control de fotocopiado.

FORMATOS, ANEXOS Y DOCUMENTACION

- ❖ **FORMATO DE SOLICITUD DE FOTOCOPIAS:** Diligenciado solo en original y contentivo de la siguiente información; fecha, dependencia, nombre de (de los) documento(s) , numero de copias solicitadas, firma de quien autoriza y firma de quien recibe a satisfacción.

- ❖ **REGISTRO Y CONTROL DE FOTOCOPIADO:** el funcionario responsable de autorizar; llevara un registro de fotocopias tomadas del consolidado de las ordenes individuales con el fin de obtener records de necesidades presupuétales.

DEPENDENCIA: TESORERÍA GENERAL

PROCESO: ORGANIZACION

PROCEDIMIENTO: FOTOCOPIADO DE DOCUMENTOS

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Funcionario Interesado	Area o dependencia interesada	Solicitar al jefe de área o de dependencia mediante el formato previamente establecido, autorizar el fotocopiado del documento necesario indicando claramente el número de copias requeridas, solicitarlas directamente en el formato establecido y bajo su propia responsabilidad	Solicitud formato
2	Jefe de área o dependencia	Dependencia interesada	Analizar la solicitud y autorizar o rechazar según el caso. La autorización se entiende dada con la firma del formato respectivo.	Formato
3	Funcionario Interesado	Área o dependencia interesada	Solicitar a la Secretaria General y de Gobierno la autorización para fotocopias de los documentos dando las instrucciones necesarias para la realización del mismo.	Formato
4	Secretaria General y de Gobierno	Secretaria General y de Gobierno	Analiza solicitud y si lo considera viable y pertinente autoriza con su firma la solicitud de fotocopiado.	
5	Contratista	Atención al usuario	Recepcionar la solicitud y realizar el fotocopiado según orden de recibido de las autorizaciones efectuando el proceso en el menor tiempo posible	Actividades

6	Contratista	Atención al usuario	Entregar al funcionario interesado dejando constancia de su recibido a satisfacción, en el mismo recibido de solicitud.	Documentos
7	Contratista		Remitir cuenta de cobro con los debidos soportes	Documentos

DEPENDENCIA: TESORERÍA GENERAL
PROCESO: ARCHIVO
PROCEDIMIENTO: TRANSFERENCIAS DOCUMENTALES AL ARCHIVO
CENTRAL

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO : CONTAR CON UNA METODOLOGÍA QUE PERMITA DESCONGESTIONAR LOS ARCHIVOS DE GESTIÓN DEL IDEP, UNA VEZ FINALIZADA SU VIGENCIA, ASÍ COMO RECIBIR LOS EXPEDIENTES GENERADOS, DE UNA MANERA ADECUADA, GARANTIZANDO SU CONSERVACIÓN Y CONSULTA.

BASE LEGAL

- Ley 4 de 1913. (Arts. 316, 320 y 337) Obligación de las entidades oficiales de entregar y recibir inventariados los documentos de los archivos
- Ley 57 de 1985. (Arts. 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 27) Sobre publicidad y acceso a los documentos públicos.
- Ley 190 de 1995 (Arts. 27 y 79) Sobre faltas y delitos en archivos
- Decreto 2150 de 1995. (Arts. 1, 13, 16, 18, 26, 28 y 29) Se prohíbe exigir copias o fotocopias que la entidad tenga en su poder; Prohíbe copiar o retirar documentos de los archivos de las entidades públicas; Autoriza el uso de sistemas electrónicos de archivos y transmisión de datos.
- Ley 594 de 2000. Ley General de Archivos

INFORMES: Los incluidos en el procedimiento

RIESGOS :

- Falta de conocimiento y poca importancia dada al manejo técnico del Archivo
- Incumplimiento del plazo en la transferencia de documentos

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

- El calendario se diseña al inicio de cada vigencia y se debe ejecutar como máximo hasta el último día hábil del mes de abril
- Es importante que las dependencias, cumplan con las fechas estipuladas en el calendario, si no es posible cumplir las fechas, mediante una comunicación, deben indicar la fecha en la cual realizarán la transferencia.
- En caso que el contenido no concuerde, con la verificación, se devolverán los expedientes a la Dependencia que los envió para que hagan las verificaciones y correcciones respectivas..

RECOMENDACIONES:

- ❖ Es importante consultar el manual de archivo para la Administración Municipal.

DEPENDENCIA: TESORERÍA GENERAL
 PROCESO: ARCHIVO
 PROCEDIMIENTO: TRANSFERENCIA DOCUMENTAL AL ARCHIVO
 CENTRAL

No.	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Auxiliar de Archivo y correspondencia	Secretaria General y de gobierno	Prepara el calendario de transferencias documentales y lo distribuye en todas las Dependencias.	Calendario
2	Auxiliar de Archivo y correspondencia	Secretaria General y de Gobierno	Prepara los expedientes de cada Dependencia, de acuerdo a los parámetros del Instructivo de Transferencias Documentales, elaborado por la División. Una vez se encuentre en las fechas estipuladas en el calendario de transferencias, debe remitir los	Actuación y Planilla de transferencia
3	Auxiliar de Archivo y Correspondencia	Secretaría General y de Gobierno	Recibe los expedientes dentro de sus respectivas cajas y verifica que el contenido de las mismas concuerde con los datos consignados en la planilla de transferencias documentales.	Registro y Actuación
4	Secretario de Despacho y Auxiliar de Archivo y Correspondencia	Secretaría General y de Gobierno	Realiza una revisión aleatoria, donde verifica el orden cronológico, la foliación y la identificación de los expedientes y las cajas, entre otros aspectos. Posteriormente ingresa la información de cada caja en la base de datos del Archivo Central.	Actuación y registro

5	Auxiliar de Archivo y Correspondencia	Secretaría General y de Gobierno	Una vez se cuente con el Vo. Bo. del Jefe de la División, procede a ingresar las cajas en la ubicación física que le corresponde dentro las estanterías del Archivo Central	Actuación
---	---------------------------------------	----------------------------------	---	-----------

DEPENDENCIA: TESORERÍA GENERAL
PROCESO: ARCHIVO
PROCEDIMIENTO: PRÉSTAMO DE EXPEDIENTES Y/O DOCUMENTOS

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO : IMPLEMENTAR UNA MANERA EFICAZ, EFICIENTE, ORDENADA Y SEGURA PARA EL PRÉSTAMO DE LOS EXPEDIENTES Y/O DOCUMENTOS QUE SE ESTÁN CONSERVANDO EN EL ARCHIVO CENTRAL A LOS FUNCIONARIOS QUE LOS REQUIERAN.

BASE LEGAL

- Ley 4 de 1913. (Arts. 316, 320 y 337) Obligación de las entidades oficiales de entregar y recibir inventariados los documentos de los archivos
- Ley 57 de 1985. (Arts. 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 27) Sobre publicidad y acceso a los documentos públicos.
- Ley 190 de 1995 (Arts. 27 y 79) Sobre faltas y delitos en archivos
- Decreto 2150 de 1995. (Arts. 1, 13, 16, 18, 26, 28 y 29) Se prohíbe exigir copias o fotocopias que la entidad tenga en su poder; prohíbe copiar o retirar documentos de los archivos de las entidades públicas; autoriza el uso de sistemas electrónicos de archivos y transmisión de datos.
- Ley 594 de 2000. Ley General de Archivos

INFORMES:

Guía afuera y planilla de préstamo de documentos

RIESGOS :

1. Pérdida de tiempo por desconocimiento del nombre del documento y/o expediente.
2. Demora o no-devolución de los expedientes y/o documentos en los términos establecidos.

MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y AUTOCONTROL

Es importante que los funcionarios tengan certeza del nombre, naturaleza del expediente y/o documento, para poder agilizar la búsqueda.

La guía afuera es un formato que se deposita en la caja de archivo en reemplazo del expediente. El término máximo de préstamo de un expediente es de quince días, en el caso de un documento su devolución debe ser inmediata.

Es importante tener en cuenta que no se pueden desagregar los expedientes y que se deben entregar en el estado y condiciones en los cuales fue entregado, por tanto se recomienda revisar cuidadosamente el expediente para evitar folios faltantes.

Una vez devuelto el expediente, se debe retirar la guía afuera.

En caso de que se requiera el expediente por más tiempo, se debe hacer la solicitud a la División, antes de que expire el tiempo del préstamo.

DEPENDENCIA: TESORERÍA GENERAL

PROCESO: ARCHIVO

PROCEDIMIENTO: PRESTAMO DE DOCUMENTOS

N o.	RESPONSA BLE	DEPENDENCI A	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SOPORTE
1	Auxiliar de Archivo y Correspondencia	Secretaria General y de Gobierno	Solicita el préstamo de un expediente o documento específico.	Formato de solicitud
2	Auxiliar de Archivo y Correspondencia.	Secretaria General y de Gobierno	Busca el expediente y/o documento en la base de datos de Archivo. Posteriormente localiza el expediente en los estantes del Archivo Central. Si el expediente va a ser retirado de la División se debe diligenciar el formato de préstamo de la base de datos y colocar una guía afuera, en el lugar de donde se retire el expediente. En	Actuación y registro
3	Jefe, Técnico, Secretaria u Operario	Secretaria General y de Gobierno	Retira el expediente de la División, lo utiliza para los fines pertinentes y devuelve al Jefe y o al Auxiliar de Archivo y Correspondencia.	Actuación
4	Auxiliar de Archivo y Correspondencia	Secretaria General y de Gobierno	Descarga el préstamo de la base de datos de archivo, ingresa de nuevo el expediente a su ubicación y retira la guía afuera.	Actuación
5	Jefe División de Archivo y Correspondencia	Secretaria General y de Gobierno	Hace un seguimiento semanal de los préstamos en la base de datos de archivo, si los expedientes llevan más de quince días de préstamo, envía un memorando, solicitando su devolución.	Informe
6	Jefe, Técnico, Secretaria u	Secretaria General y de	Recibe memorando; devuelve el expediente o solicita ampliación del	Memorando

	Operario	Gobierno	termino del préstamo. Vencido el nuevo plazo, devuelve el expediente.	
--	----------	----------	--	--

CONTROL INTERNO – EJECUCIÓN DE INGRESOS

INTRODUCCIÓN

La presente normatividad reglamenta las actividades relacionadas con la elaboración de la ejecución de ingresos.

ORGANIZACIÓN

La elaboración de la ejecución de ingresos es necesaria para controlar y desarrollar la gestión financiera de tal manera que se pueda analizar el comportamiento de los rubros presupuestales en cada periodo.

Para la elaboración de la ejecución de ingresos es necesario:

- Recibir copias de las consignaciones al igual que los extractos.
- Relacionar todas y cada uno de los ingresos del periodo.

OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO

- Asegurar la adecuada elaboración de la ejecución de ingresos mensual.
- Controlar y registrar todas y cada una de las captaciones con el fin de evitar desfalcos.
- Establecer el conducto regular para elaboración y presentar la ejecución de ingresos.

BASE LEGAL

Para este procedimiento es indispensable cumplir con la normatividad legal vigente:

- Ley 715 del 2001 y decreto reglamentario 992 de 21 de mayo del 2002.
- Ley 115 de 1.994 y demás decretos reglamentarios.
- Ley 87 de 1.993
- Ley 42 de 1.993.
- Ley 80 de 1.993.
- Ley 60 de 1.993.
- Directivas presidenciales Abril 5 de 1.994 y 01 de 1.997.
- Reglamento interno de la institución- Manual de Convivencias.
- Estatuto orgánico del presupuesto Ley 225.
- Documentos reglamentarios del FEC
- Demás acuerdos y resoluciones internas aplicables al procedimiento.

CONCLUSIONES

Los autores del presente trabajo esperan contribuir con el mejoramiento continuo de la Administración Municipal de Suesca Cundinamarca y con una eficiente administración de los recursos públicos, lo cual redundará en el Mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

El trabajo realizado incluyó una evaluación a la dependencia de la Tesorería Municipal de Suesca, basándose en los informes de auditoría entregada por la Contraloría Departamental de Cundinamarca, donde pretendemos contribuir con esto al cumplimiento de un Plan de mejoramiento que una vez presentado a la Contraloría Departamental, será sometido a un seguimiento.

Los manuales de Procesos y Procedimientos deben ser Implementados por todas y Cada una de las dependencias de la Administración Municipal. Todos y cada uno de los planteamientos mencionados conllevan al mejoramiento y solución de problemas que se presentan en esta área administrativa.

Crear el plan de contingencia facilita cualquier problemática generada en el campo laboral de toda institución.

Una vez concluido el proceso de investigación que seguimos para la presentación del presente Trabajo de grado, nos queda la grata satisfacción de haber puesto en práctica los conocimientos recibidos por parte de la Institución que nos formó profesionalmente; pero mucho más gratificante será verla puesta en marcha por parte de la Alcaldía

Municipal de Suesca, donde lucharemos para que se lleve a la realidad, mostrando las ventajas y beneficios de la misma.

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
CEAD – ZIPAQUIRA
ENCUESTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS DE LA TESORERÍA
MUNICIPAL DE SUESCA

NOMBRE DEL FUNCIONARIO _____

LUGAR Y FECHA _____

1° ¿Conoce usted la Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de Suesca?

SI _____ **NO** _____

2° ¿Conoce el Organigrama de la Administración Municipal de Suesca?

SI _____ **NO** _____

3° ¿Conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?

SI _____ **NO** _____

4° ¿Tiene claro el método para realizar sus funciones?

SI _____ **NO** _____

5° ¿Se ha definido un sistema de control y evaluación de desempeño de sus funciones

SI _____ **NO** _____

6° ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en su cargo?

SI _____ **NO** _____

7° ¿La Alcaldía Municipal de Suesca tiene sistemas eficientes y efectivos de control interno?

SI _____ NO _____

8° ¿Cree Usted que existen procesos y procedimientos claros y definidos al interior de la Administración Municipal?

SI _____ NO _____

9° ¿ Existe un adecuado proceso de comunicaciones al interior de la administración?

SI _____ NO _____

10° ¿Cree usted que al Interior de la Tesorería existe un sistema de información acorde con las actividades propias de la dependencia?

SI _____ NO _____

11° ¿Tiene usted conocimiento alguno sobre requerimiento por parte de los órganos de control a cerca de los manuales de procedimientos de la administración Municipal?

SI _____ **NO** _____

12° ¿Con que frecuencia se hace evaluación de los manuales de procedimientos al interior de la Administración Municipal .

13° ¿Cómo son las Relaciones laborales con su jefe?

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

14° ¿ Considera usted que la evaluación que recibe por su desempeño es justa?

SI _____

NO _____

BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, R. L. (1978): Un concepto de planeación de empresas. Limusa Wiley: México.

BEJARANO, Barrera Hernán. Estadística Descriptiva. Unisur. 1995

CARDONA, Carlos. Contenido para la presentación de un diseño investigativo. Bogota D.C. 2001.

CHIAVENATO; Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Quinta Edición, McGrawHill.

CONTRERAS, Marco Elías. Formulación y Evaluación de Proyectos. UNAD 1998.

DE LA TORRE, Ernesto y Otro. La clasificación de fuentes graficas.

DRUCKER, Peter. Gerencia para el futuro. Norma. 1996.

FLEITMAN, Jack. Evaluación Integral. McGraw Hill. 1997.

GARZON, Castrillon Manuel Alfonso. Planeación Estratégica. UNAD 2000.

GRIMA, Terre Joan-David y Tena Millán Joaquín. Análisis y formulación de estrategia empresarial. Hispano Europea S.A. 1987.

HSRRINGTON, H.James. Administración Total del mejoramiento continuo. Mcgraw Hill. 2000.

MENDEZ, Carlos. Metodología de la Investigación. Mac Graw Hill.

METODOLOGÍA Y PROYECTOS de investigación. Diseño modulo I. Centro de investigaciones UNISUR. 1996.

METODOLOGÍA Y PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN. Técnicas para la recolección de la información modulo II. Centro de investigaciones UNISUR. 1996.

RAMIREZ, Cardona Carlos. Teorías y enfoques sobre Administración. Unisur 1994.

SABOGAL, Omar. Proceso Administrativo. Unisur 1994.

SERNA, Gómez Humberto. 8ª edición Gerencia Estratégica , Teoría – Metodología – Alineamiento implementación y mapas estratégicos Índices de Gestión. Febrero de 2003.

TAMAYO, y Tamayo Mario. El Procesote la Investigación Científica.1998.