

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Contaduría Pública



**"MANUAL TÉCNICO GERENCIAL, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LAS ALCALDÍAS DEL ÁREA  
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR"**

Trabajo de graduación presentado por:

Grupo N° 94

**Pinto Navarro, José Alberto**

**Ramos Vásquez, Jesús Ernesto**

**Lemus Guzmán, Jorge Alberto**

Para optar al grado de:  
Licenciatura en Contaduría Pública

05 de diciembre de 2008

San Salvador, El Salvador C.A.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector :MSC. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General :Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Decano de la Facultad de

Ciencias Económicas :MSC. Roger Armando Arias Alvarado

Secretaria de la Facultad

Ciencias Económicas :MAE José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Coordinador del

Seminario :Lic. Roberto Carlos Jovel Jovel

Docente Director :Lic. Jorge Enrique Serrano Orellana

Docente Observador :Lic. Juan Vicente Alvarado Rodríguez

DICIEMBRE 2008

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, nuestro Padre Celestial y a la Virgen María por darme sabiduría y fortaleza para realizar mis estudios profesionales; a mi madre Paula Antonia Pinto, por su esfuerzo, amor, comprensión y consejos para lograr este objetivo; a mis hijas Sara Yamileth y Rocío Giselle, por su amor y cariño; a mi asesor y docentes por brindarme sus conocimientos profesionales para mi formación académica; a mis hermanos, hermanas, amigos y personas que amo, por brindarme el apoyo incondicional para conseguir este triunfo académico.

*José Alberto Pinto Navarro*

Te agradezco Señor por este triunfo que me das. Doy gracias a mi padre que está en la presencia de Dios y mi linda madre Ofelia Vásquez, que con sacrificio, paciencia y amor me dio la oportunidad de prepararme, apoyándome incondicionalmente en mi carrera, al igual que mi amada esposa Sandra, por su paciencia y esfuerzo a mi lado, motivándome a seguir adelante; a mi hijo Ernesto, por ser la inspiración y propósito de mi vida; a mi hermano Gilberto que ha sido como mi padre y ejemplo a seguir; a mi tía Amalia, pastores y demás familia.

*Jesús Ernesto Ramos Vásquez*

Agradecimientos primeramente a Dios que me acompaña en este camino, dándome sabiduría y entendimiento; a mi padre que esta con Dios y a mi madre que siempre ha estado conmigo entregándome ese cariño incondicional; a mi esposa e hijos por su apoyo, paciencia y amor que me han brindado; y a nuestro asesor y catedráticos que nos otorgaron sus conocimientos para poder lograr esta meta.

*Jorge Alberto Lemus Guzmán*

## ÍNDICE

Pág.  
No.

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

### CAPITULO I

#### MARCO TEÓRICO

<b>1.1</b>	<b>Antecedentes.....</b>	<b>1</b>
1.1.1	Antecedentes y Características Generales de las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador....	1
1.1.1.1	Antecedentes de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.....	6
1.1.1.2	Características y generalidades de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.....	7
1.1.2	Aspectos Gerenciales que se han venido desarrollando en la Alcaldía de Quezaltepeque.....	12
1.1.3	Definiciones que se relacionan con la formulación de un Manual Técnico Gerencial.....	17

### CAPITULO II

#### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

<b>2.1</b>	<b>Tipo de Estudio.....</b>	<b>29</b>
2.1.1	Investigación de Campo.....	30
2.1.1.1	Unidades de Observación.....	31
<b>2.2</b>	<b>Población y Muestra.....</b>	<b>31</b>
2.2.1	Población.....	31
2.2.2	Muestra.....	32
<b>2.3</b>	<b>Recolección de Datos.....</b>	<b>33</b>

2.4	Procesamiento de la Información.....	34
2.5	Diagnóstico de la investigación.....	60

### CAPITULO III

#### MANUAL TÉCNICO GERENCIAL, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LAS ALCALDÍAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, CASO PRÁCTICO: ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

3.1	Aspectos generales.....	63
3.2	Área de Presupuesto.....	65
3.2.1	Principios Presupuestarios.....	65
3.2.2	Normas específicas del presupuesto municipal.....	68
3.3	Área de Tesorería.....	77
3.3.1	Generalidades del área de tesorería.....	77
3.3.2	Principios del área de tesorería.....	78
3.3.3	Normas generales y específicas del área de tesorería.	80
3.3.3.1	Normas Generales.....	80
3.3.3.2	Normas Específicas.....	88
3.4	Área de Contabilidad.....	120
3.4.1	Generalidades.....	120
3.4.2	Principios Generales de Contabilidad Gubernamental...	121
3.4.3	Normas de Contabilidad Gubernamental, aplicables a la municipalidad.....	127
3.4.4	Análisis de la información financiera.....	128
3.4.4.1	Métodos de análisis financieros.....	129
3.4.4.2	Razones financieras.....	133

<b>3.5</b>	<b>Área de inversión Deuda Pública.....</b>	<b>143</b>
3.5.1	Generalidades.....	143
3.5.2	Principios Fundamentales.....	145
3.5.3	Normas Generales.....	148
3.5.4	Normas Específicas.....	154
	<b>CAPITULO IV</b>	<b>174</b>
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
<b>4.1</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>174</b>
<b>4.2</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>178</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>180</b>
	<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS.....</b>	<b>183</b>
	<b>ANEXO</b>	

## RESUMEN EJECUTIVO

Se identificó la necesidad de realizar una investigación orientada a recopilar información relacionada con la capacidad que los funcionarios y servidores públicos municipales poseen para tomar decisiones que permitan fortalecer su operatividad, ya que una buena decisión permite fortalecer el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normativas aplicables; específicamente, la investigación se dirigió a las unidades superiores y mandos medios responsables de tomar decisiones en las Alcaldías Municipales del Área Metropolitana de San Salvador y la Alcaldía de Quezaltepeque.

Debido a que son las autoridades las encargadas de coordinar y girar lineamientos para que se cumplan los objetivos y metas previstas en un Plan Operativo y en las Políticas Institucionales relacionadas con las áreas de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Inversión y Endeudamiento.

Bajo este contexto, se desarrolló la investigación en forma bibliográfica y de campo; de esta última se realizó un análisis de las unidades de observación, como resultado de éste surgió un

diagnóstico que llevó a elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación y además una propuesta que contiene un Manual Técnico Gerencial, Administrativo y Financiero.

El documento técnico se estructuró de acuerdo a la normativa gubernamental y municipal aplicable, dándole énfasis a los procesos y actividades que requieren la intervención de las máximas autoridades y de servidores encargados de tomar decisiones.

Este trabajo puede ser utilizado como una herramienta en el desarrollo de las actividades que desarrollan las autoridades municipales como por ejemplo: Concejo Municipal, Gerencias, Jefes o Encargados de áreas, ya que contiene elementos que facilitan la toma de decisiones en cinco elementos importantes del sector municipal: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Inversión y Endeudamiento Municipal.



## INTRODUCCIÓN

Actualmente en las Alcaldías Municipales de de El Salvador, se efectúan una serie de cambios organizacionales con el fin de mantener un mejor control interno y una mayor transparencia en el manejo de los fondos públicos municipales; la población, el sector empresarial, organismos nacionales e internacionales, demandan información oportuna y objetiva, de las acciones que ejecutan los Gobiernos Municipales, lo que implica que estos deben modernizarse y sistematizarse, para cubrir la demanda de los sectores sociales.

Por otra parte, las Municipalidades son las encargadas por mandato Constitucional, según el art.206 de buscar y crear las condiciones que permitan proveer calidad de vida a sus habitantes, aprobando planes de desarrollo local y prestando un servicio óptimo y efectivo.

Por lo anterior, se requiere efectuar un uso adecuado y transparente de los recursos, de tal forma que utilizándolos bajo los indicadores de eficiencia, eficacia y economía,

permitan alcanzar las metas y los objetivos, cumpliendo con la normativa legal y técnica pertinente y relacionada con su ámbito de acción.

Se ha elaborado este documento que contiene una investigación bibliográfica y de campo, realizada sobre la necesidad de utilizar un Manual Técnico Gerencial, Administrativo y Financiero para las Alcaldías Municipales del área Metropolitana de San Salvador, enfocado a la operatividad de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, el cual comprende cuatro capítulos.

En el capítulo uno, se presenta el Marco Teórico el cual contiene la información que sustenta la investigación, desarrollando temas sobre las generalidades de la toma de decisiones, de la administración bajo objetivos, de administración pública, historia de la administración municipal, aspectos que han intervenido en sus operaciones, tanto legales como técnicos, entre otros aspectos teóricos.

El capítulo dos, contiene el desarrollo de la Metodología de la Investigación donde se describe el tipo de estudio realizado y los instrumentos utilizados para la recopilación de la información. Así mismo, se encuentran los resultados obtenidos,

los cuales fueron tabulados, analizados e interpretados; de dicho análisis se obtuvo el diagnóstico de la investigación el cual sirvió de base para poder elaborar el aporte generado de la investigación.

En el capítulo tres, se encuentra la propuesta por parte del grupo de investigación, en el que se describen los procedimientos para la toma de decisiones que realizaran los funcionarios, gerentes, jefes o encargados de áreas.

En el capítulo cuatro, se detallan las conclusiones derivadas de la investigación de campo y del análisis de los resultados. Además, se presentan las recomendaciones necesarias para mejorar las situaciones encontradas.

Finalmente, se presenta la bibliografía que se consultó durante la investigación para sustentar de manera documental la información, y un glosario de términos que complementan el trabajo efectuado.

**CAPITULO I.**  
**MARCO TEÓRICO.**

**1.1 Antecedentes**

1.1.1 Antecedentes y Características Generales de las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador.

Partiendo que los Municipios tienen su origen jurídico en la Constitución de la República<sup>1</sup> y son autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal<sup>2</sup>, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas, se ven en la necesidad de ejecutar continuamente transformaciones en las diferentes actividades y procesos.

En 1989, son emitidas las Normas Técnicas de Control Interno por La Corte de Cuentas de la República<sup>3</sup>, obligando prácticamente a las municipalidades a elaborar su plan de organización y un conjunto de métodos y medidas adoptadas y aprobadas por las autoridades superiores, para proporcionar una seguridad razonable

---

<sup>1</sup> Constitución de La República, El Salvador: Capítulo VI, Sección Segunda del Art. 202 al 207

<sup>2</sup> Decreto Legislativo No.274, de fecha 31 de enero de 1986, Diario Oficial No.23, Tomo No.290, del 5 de febrero del mismo año

<sup>3</sup> La Constitución Política de El Salvador: decretada el 20 de enero de 1939, creó la Corte de Cuentas de la República, antes denominada Tribunal Superior de Cuentas y la Auditoria General de la República.

de salvaguardar los recursos municipales, verificar la veracidad de su información, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas programados.

Para 1990, son revisadas las Normas Técnicas antes descritas, lo que permitió reformarlas, conteniendo estas, la obligatoriedad de crear herramientas administrativas y financieras que se conviertan en directrices básicas para el funcionamiento de una actividad, unidad administrativa, proyecto o programa, regulando y guiando las acciones a desarrollar, señalando líneas de conducta general y asegurando la uniformidad de procedimientos para actividades similares llevadas a cabo por diferentes funcionarios, empleados o unidades administrativas.

Este proceso de modernización implicó introducir cambios en los sistemas financieros, operativos, administrativos y de información de las Municipalidades, para establecer pautas generales que orienten su accionar como entidades del sector público, y a través de los manuales, persiguen los siguientes objetivos: fomentar la buena administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos al servicio de sus habitantes; velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y normativas.

Lo anterior debe de proporcionar garantía razonable del cumplimiento de los objetivos y la disminución del riesgo, sin embargo el costo de las herramientas no debe exceder los beneficios que se espera obtener de su aplicación.

En el mes de septiembre de dos mil cuatro, es emitido, por La Corte de Cuentas, el Reglamento Normas Técnicas de Control Interno bajo el enfoque COSO<sup>4</sup>, el que se utilizará como marco básico para que cada una de las instituciones del sector público, preparen sus propias normas técnicas de control interno específicas, las Alcaldías que conforman el Área Metropolitana de San Salvador forman parte de estas instituciones que conforman el sector publico.

Este desarrollo municipal que ha experimentado cambios cuantitativos y cualitativos, ha requerido de la intervención de La Corte de Cuentas de la República, que desde sus primeros años de funcionamiento cobra un alto grado de incidencia en estos cambios que se han venido suscitando; es así como, en julio de 1954, es emitido el INSTRUCTIVO No.5, de 39 páginas, con 34 numerales en los que, enumeraba por orden alfabético todas aquellas operaciones relacionadas con las municipalidades, por

---

<sup>4</sup>Decreto No. 4 Emitido por La Corte de Cuentas De La República de El Salvador, publicado en el Diario Oficial No. 180, Tomo 364 de septiembre de 2004.

ejemplo: actas de entrega por cambio de Gobierno Municipal, autorizaciones de gastos, modelo de caja, créditos pasivos, entre otros aspectos.

El instructivo anterior fu el primero de muchos otros que emitió el órgano fiscalizador, por los diferentes cambios operativos o por diversas necesidades de regular el uso de los fondos Municipales, concluyendo con el ultimo instructivo denominado MANUAL SOBRE RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPALES<sup>5</sup>, que de acuerdo a la Circular No.1-89, del 27 de abril de 1989, contiene en orden alfabético las cuestiones que dieron origen a anteriores Circulares e Instructivos, agregándose otras, para que en armonía con las disposiciones constitucionales y del Código Municipal<sup>6</sup> de esa época, formen un solo cuerpo de normas, con el propósito de facilitar, la rendición de cuentas municipales.

Este Manual que fue utilizado por todas las municipalidades del país (incluye las del área metropolitana de San Salvador), pues era de cumplimiento obligatorio, dejo de estar vigente a partir que es reformada la Ley de La Corte de Cuentas de La República, este documento constituyó el ultimo manual emitido por La Corte de Cuentas, para las municipalidades de El Salvador, no

---

<sup>5</sup> Vigente a partir del 1° de enero de 1989, emitido por la Corte de Cuentas de la República de El Salvador en diciembre de 1988, contenía 497 páginas.

<sup>6</sup> Vigente a partir del 1° de marzo de 1986, actualmente reformado.

existiendo otro documento específico para administrar la cosa pública municipal y como faltaba decretar otras leyes, que se relacionarían con la administración municipal, tales como, la de creación y manejo del Fondo para Desarrollo Económico y Social de los Municipios, Ley General sobre Tasas y Contribuciones Municipales y Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

A partir que las municipalidades conforman la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)<sup>7</sup>, considerada como una asociación gremial de derecho privado y utilidad pública, sin fines de lucro ni partidaristas que agrupa a los 262 gobiernos municipales del país, sin distinción de afiliación política, tamaño o ubicación geográfica; se han promovido dos aspectos importantes: construcción del desarrollo local y descentralización del Estado, lo que implicó que a fines de los 90, en 1998, la gremial, lograra que el Gobierno Central, apruebe la creación del FODES<sup>8</sup>.

En consideración de estos cambios se podría decir que el proceso de descentralización en El Salvador, arranca en la década de los

---

<sup>7</sup> COMURES se constituyó el 29 de agosto de 1941 por Acuerdo Ejecutivo número 1343; publicado en el Diario oficial, Tomo 131, del 16 de septiembre del mismo año, Art. 1 de sus Estatutos.

<sup>8</sup> Fondo para El Desarrollo Económico y Social de los Municipios, D.L. No.74, del 8 de septiembre de 1998; publicado en el D.O. No.176, Tomo 300, del 23 del mismo mes y año.



80<sup>s</sup>, con la aprobación del Código Municipal, también es durante esta década, en las que se realizan las primeras elecciones populares de alcaldes y concejales, se reactiva COMURES, y se crea el ISDEM<sup>9</sup>, como instancia responsable de proporcionar capacitación y asistencia técnica a las municipalidades.

Estas acciones son relevantes en cuanto que marcan el inicio de una nueva forma de relacionamiento entre el Gobierno Central y el Local, al crear una instancia que está más cerca de ésta y que puede resolver determinadas necesidades o demandas.

#### 1.1.1.1. Antecedentes de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.

El Concejo Municipal de Quezaltepeque, como Gobierno Local, se ha propuesto como meta, mejorar la prestación de servicios para generar calidad de vida a la ciudadanía, así como crear las bases para un mejor desarrollo local orientando sus políticas a facilitar la participación ciudadana, impulsando y apoyando procesos de asociativismo municipal, fomentando la creación de Empresas Municipales, comprometiéndose a modernizar el aparato administrativo y a realizar sus actuaciones con apertura a todos

---

<sup>9</sup> Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, Decreto Legislativo No. 616, del 4 de marzo de 1987.

los sectores sociales, lo que le exige realizar constantes cambios y a fortalecer nuevos elementos administrativos y financieros que permitan ser más eficiente.

#### 1.1.1.2. Características y generalidades de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.

La cabecera del Municipio es la Ciudad de Quezaltepeque situada sobre una planicie en la parte septentrional del volcán de San Salvador a 420 metros sobre el nivel del mar y 18 Km. al norte de la Ciudad de Santa Tecla.

Quezaltepeque municipio y distrito del departamento de La Libertad. Limita al Norte con San Pablo Tacachico y El Paisnal, al Este con Nejapa y Aguilares (departamento de San Salvador); Al Sur con Colon y Nueva San Salvador (departamento de La Libertad).

La Alcaldía de Quezaltepeque cuenta con un Plan Estratégico 2006 -2014, en el que se plasma la Visión, Misión y los Valores estratégicos de la municipalidad, así como la plataforma de la gestión municipal como lineamiento principal del fortalecimiento al desarrollo humano sostenible lo que permite elaborar y desarrollar el plan operativo anual.

**VISIÓN:**

Ser la Municipalidad con amplio reconocimiento nacional e internacional y líder en brindar atención oportuna y con calidad a la población, que trabajando con tecnología y alta formación profesional contribuirá al desarrollo humano del municipio de Quezaltepeque.

**MISIÓN:**

Somos la Municipalidad que buscamos forjar el desarrollo humano en el marco del desarrollo local coordinando esfuerzos con todos los sectores, satisfaciendo sus diferentes necesidades mediante la utilización transparente de todos los recursos de la Alcaldía Municipal.

**FACTORES ESTRATÉGICOS PARA EL LOGRO DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN:**

- 1) Lealtad
- 2) Ética
- 3) Honestidad
- 4) Solidaridad
- 5) Trabajo en equipo
- 6) Calidad
- 7) Respeto
- 8) Responsabilidad

La finalidad principal de la municipalidad es prestar un servicio eficiente a la ciudadanía de Quezaltepeque, por lo tanto su naturaleza es de servicio. A partir de esto se cuenta con un sistema computarizado Denominado "SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL" (SATMUS) el cual cuenta con los siguientes Módulos: Modulo de Catastro, Modulo de Cuentas Corrientes, Modulo de Facturación, Módulo de enlace a información Del Sur y Desechos Sólidos, Modulo de Mercado, Modulo de Mora, Modulo de reportes y estadísticas, y un Sistema Computarizado del Registro del Estado Familiar (REF).

En la actualidad la municipalidad cuenta con un sistema computarizado de contabilidad gubernamental, software que fue proporcionado por el Ministerio de Hacienda, Dirección General de Contabilidad Gubernamental, según resolución del 09 de mayo de 2000 # 59/98. Este sistema a la vez que procesa información contable ejecuta presupuesto por medio de los siguientes subgrupos contables: 213 deudores monetarios y 413 acreedores monetarios.

Existen sistemas computarizados de captura de datos como: modulo de control presupuestario, módulo de control de caja, modulo de control de bancos, modulo de proveedores, modulo de control de fondos ajenos en custodia, modulo de control de compras, control

de legalización de documentos, control de pagos, y control de inventarios de activo fijo.

Por cada año de operación se elabora el presupuesto municipal por áreas de gestión y para este ejercicio fiscal su composición es:

- a) Fase de formulación ( agosto a noviembre de cada año)
- b) Fase de aprobación (antes de diciembre de cada año por medio de decreto municipal).
- c) Fase de ejecución (del 1º de enero al 31 de diciembre de cada año)
- d) Fase de seguimiento.
- e) Fase de evaluación (cada trimestre).

Al Presupuesto municipal se le anexan Disposiciones Generales, las cuales contienen procedimientos que regulan la fase de ejecución del presupuesto, es decir que son normas que se consideran complementarias, reglamentarias, explicativas o necesarias para la ejecución del presupuesto por ejemplo: los descuentos que se le deben de hacer a los empleados en caso de pérdida o daño de algún recurso asignado, forma de anular o corregir recibos de ingresos cuando estos presenten errores, regula el gasto máximo del fondo circulante, forma de pago de dietas para Concejales, entre otros.

Al semestre de cada ejercicio fiscal se hace necesario efectuar una liquidación presupuestaria parcial, con la finalidad de determinar el superávit o déficit presupuestario lo que permite, en el caso de superávit, reforzar las partidas presupuestarias que lo necesiten, para el caso que se dé un déficit presupuestario, se reorienta el gasto para los próximos seis meses restantes del ejercicio fiscal.

Según acuerdo número seis, asentado en Acta numero veinte de sesión extraordinaria, del veintiséis de septiembre del año dos mil seis, es aprobado EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, cuyo objetivo principal es ordenar, normar, uniformar y documentar en forma clara y práctica los principales procesos que brinda la municipalidad, este documento está dirigido a la operatividad de la Alcaldía, por ejemplo en el área de tesorería se puede visualizar el procedimiento para la elaboración de un informe de caja.

Así mismo, son aprobadas las siguientes herramientas administrativas según acuerdo número dos, asentado en acta numero veintiuno de sesión ordinaria del día cinco de junio del año dos mil siete:

- a) Manual de Procedimientos para Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.
- b) Manual de Procedimientos para el despido o destitución de funcionarios y empleados públicos municipales.
- c) Código de Ética y Valores para los funcionarios y servidores públicos del municipio de Quezaltepeque.

La municipalidad cuenta con un MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y UN MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, los cuales fueron aprobados en acuerdo numero dieciséis, asentado en acta numero catorce de sesión extraordinaria del ocho de agosto del año dos mil seis, este tipo de herramienta administrativa contribuye a que el personal tenga en claro sus funciones a nivel operativo pero no a nivel gerencial, es decir que no son utilizados para la toma de decisiones.

1.1.2 Aspectos Gerenciales que se han venido desarrollando en la Alcaldía de Quezaltepeque.

En la Municipalidad de Quezaltepeque antes de 1983, aun se realizaban las formas de administrar tradicionales en donde el Alcalde, Secretario y Síndico intervenían en aspectos puramente administrativos como por ejemplo: ejercían funciones de tesorero, se encargaban de supervisar proyectos, controlaban el

fondo circulante de monto fijo, entre otros aspectos administrativos y financieros.

Contaba con una estructura organizacional en donde no consideraba las gerencias, lo que permitía que las instrucciones emanaran directamente del Alcalde Municipal hacia los encargados existentes en esa época, para ese entonces no se contaba con ninguna clase de herramienta administrativa (Manual de Funciones, Descriptor de Puestos, Reglamento Interno de Trabajo, entre otros). Lo anterior era comprensible por el volumen y considerando el tamaño de las operaciones que se realizaban.

La interferencia de miembros del Concejo en decisiones Administrativas y Financieras, ocasionaba la dualidad de mando, lo que implicaba una incongruencia marcada en la toma de decisiones por parte de los jefes y encargados de ese entonces. Por recomendaciones de auditorías por parte de La Corte de Cuentas, por el crecimiento experimentado en la Municipalidad y por la exigencia de Organismos Internacionales, se comienzan a dar algunos cambios, como por ejemplo: la creación y nombramiento del jefe de la unidad contable, jefe de proyectos, jefe de servicios públicos, tesorero; lo que permitió dar una nueva forma a la estructura organizacional y a los métodos de trabajo apareciendo herramientas administrativas, principalmente



manual de funciones el cual fue asesorado para su elaboración con el apoyo del ISDEM.

Posteriormente, se le da continuidad y fortalecimiento a los aspectos organizacionales con la finalidad de ir creando procedimientos que permitan facilitar la toma de decisiones, por supuesto les implicó formular y ejecutar procedimientos que fueron trabajados por un equipo técnico conformado en esa época, por el jefe de la unidad contable, el sindico, el auditor interno y el jefe de servicios públicos municipales, el resultado que dio el equipo de trabajo fue un documento que contenía algunos aspectos técnicos como por ejemplo: la forma de reorientar el gasto presupuestario, actualización de la base tributaria, análisis previos antes de ejecutar un proyecto, elaboración de flujos de efectivos, entre otros aspectos.

Este documento no rindió los frutos esperados pues no se le dio el seguimiento correspondiente y el cambio de gobierno municipal estaba en sus albores, lo que mostró un desinterés en ponerlo en práctica y consecuentemente afectó su ejecución.

Cuando se da un cambio de gobierno local, continuando el mismo Partido Político pero con diferente Alcalde y Concejo, se comenzaron a gestar cambios estructurales que implicaron la

transformación de procedimientos, con el objetivo principal de prestar un servicio más eficiente a sus habitantes.

A mediados de este periodo de gobierno local se crean las siguientes Gerencias: Gerencia General cuya función principal es coordinar y liderar todo el aparato administrativo y financiero en coordinación con el Alcalde Municipal y con las siguientes gerencias: Gerencia Financiera, Gerencia de Servicios Públicos Municipales, Gerencia de Proyectos, Gerencia de Planificación y Desarrollo Urbano y la Gerencia de Parques y Zonas Verdes.

Justamente esta reingeniería estructural es la que obliga a la administración superior y a los mandos medios comenzar a trabajar en diferentes manuales que les permita facilitar realizar la gestión bajo los indicadores de eficiencia, eficacia y economía. Es así como la municipalidad cuenta en la actualidad con las siguientes herramientas administrativas, las cuales son específicas y operativas:

- a) Manual de Procedimientos Administrativos.
- b) Manual de Procedimientos para Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.
- c) Manual de Procedimientos para el Despido o Destitución de Funcionarios y Empleados Públicos Municipales.

- d) Manual de Organización y Funciones.
- e) Manual de Descripción de Puestos.
- f) Código de Ética y Valores para los Funcionarios y Servidores Públicos del Municipio de Quezaltepeque.

A pesar de que se tienen, y se tratan de poner en práctica las herramientas anteriores, los procesos que intervienen en las actividades se ven afectados por no existir un Manual Técnico Gerencial de Gestión que permita facilitar la toma de decisiones en cuanto a procedimientos que deberán cumplirse bajo una posición técnica, consecuentemente manejar los recursos municipales de una manera más adecuada y apegada a derecho y, en consideración de los indicadores mencionados anteriormente.

Al contar la municipalidad con una estructura organizacional en la que ya existen gerencias y áreas claramente establecidas bajo una estructura presupuestaria definida, es de importancia el determinar aquellos procedimientos específicamente gerenciales que contengan los componentes de: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Inversión y Endeudamiento, que fortalezcan la toma de decisiones y la utilización razonable de los recursos.

Así mismo, la municipalidad cuenta con políticas claramente establecidas, y los lineamientos en donde se establecen la

priorización del uso de los recursos y los objetivos a seguir, sin embargo, este marco institucional, se ve, también, afectado al no existir un Manual Técnico Gerencial, que permita establecer el respectivo seguimiento y fortalecimiento de éste.

Para la formulación del Manual Técnico no existe en la actualidad una base que permita facilitar su elaboración, pero es de hacer notar que el Ministerio de Hacienda, ha puesto a funcionar un Manual el cual ha denominado: Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado; cuyo funcionamiento se aplica a las operaciones exclusivas que realiza el Gobierno Central a través de los diferentes Ministerios, Entidades descentralizadas y autónomas.

1.1.3 Definiciones que se relacionan con la formulación de un Manual Técnico Gerencial.

#### **DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

Administración consiste en que se hagan determinadas cosas con el esfuerzo de otros, lo que implica la acción de supervisión y planeamiento<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> L.A. Appley, Management The Simple Way, personnel, Nueva York: American Management Association, Enero 1943, pág.597.

"Administración es el arte de obtener resultados máximos con un mínimo de esfuerzo, tanto para asegurar un máximo de prosperidad y felicidad a patrones y trabajadores, como para dar al público el mejor servicio posible<sup>11</sup>".

A partir de las definiciones anteriores del concepto de administración se hace a continuación, una diferenciación entre administración de empresas privadas y administración de empresas públicas.

La administración de empresas privadas tiene como fin lograr la máxima eficiencia de una entidad, es decir, obtener el máximo resultado con el mínimo de esfuerzos o recursos, presidiendo que se oriente a la obtención de fines económicos exclusivamente<sup>12</sup>.

La administración Pública, según **Luther Gulick**, es aquella parte de la ciencia de la administración que concierne al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales.

Según **Woodrow Wilson**, indica que la Administración Pública es la aplicación detallada y sistemática de la Ley. Toda aplicación concreta de una ley general es un acto de administración, ya sea

---

<sup>11</sup> Department of Management Professor John F. Mee, Chairmen, Scholl of Bussiness, Indiana University, Bloominton, Indiana.

<sup>12</sup> Administración de Empresas, Osmin Ernesto Díaz Callejas, Judith Virginia Mendoza de Díaz, Pág.57, 1988.

la aplicación y cobro de un impuesto, la condena de un criminal, la ejecución de una obra pública, o el reclutamiento militar.

La Administración Pública está orientada, según las definiciones citadas anteriormente, a las labores que ejecuta el Estado, por mandato de ley, el Gobierno Local forma parte de estas labores, y para poderlas ejecutar es necesario tener en claro los procedimientos o procesos que intervienen en las actividades, con la finalidad de establecer procedimientos adecuados y coherentes a las acciones financieras y operativas que realiza la municipalidad.

#### **DEFINICIÓN DE PROCESOS**

Existen varias definiciones del término "procesos" dadas por diferentes autores de las cuales se citan a continuación:

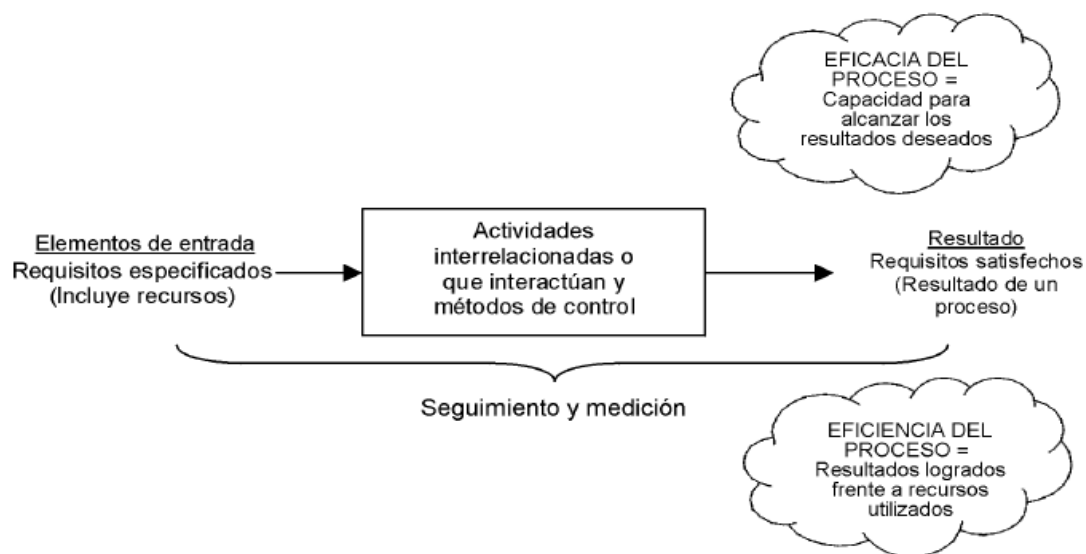
- **Dybå y Moe** lo plantean como la "Secuencia de tareas o el conjunto de actividades y decisiones para producir un producto final".
- **D. Nogueira, A. Medina y C. Nogueira** resumen la definición de proceso de varios autores como una "Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas

entradas (*inputs*) en salidas o resultados programados (*ouputs*) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)."

Se podría decir que un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Una valoración similar la emite la ISO 9000 donde refiere que un Proceso puede definirse como un "Conjunto de actividades interrelacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Estas actividades requieren de la asignación de recursos tales como personal y material.

**ESQUEMA N°1: INTERRELACIÓN DE PROCESOS SEGÚN LA ISO 9000**



El proceso administrativo, es entonces, el proceso lógico que tiene como fin permitir que la administración pueda realizarse, guiando a la municipalidad hacia la obtención del objetivo o de los objetivos que ésta se ha fijado, controlando hasta qué punto y en qué forma se están logrando o más aún, se han sobrepasado, lo anterior se puede llevar a cabo si los procesos están claramente contextualizados a la realidad económica financiera de la municipalidad a través de un Manual Técnico Gerencial, que transmita y facilite los procedimientos bajo un marco de absoluta objetividad y transparencia.



### **DEFINICIÓN DE MANUAL**

Un Manual es el documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias<sup>13</sup>, facilitando la toma de decisiones gerenciales, sin embargo debemos entender que se son decisiones gerenciales.

### **LA TOMA DE DECISIONES**

Se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir, que existe un plan, un compromiso de recursos de dirección o reputación. La toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes. Los gerentes, por definición, son tomadores de decisiones. Uno de los roles del gerente es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas.

Tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia. Hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema.

---

<sup>13</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *Como utilizar y elaborar Manuales Administrativos*, Tercera Edición, Editorial ECAFSA, Cáp. 6.

## LAS DECISIONES

Una decisión es un juicio o selección entre dos o más alternativas, que ocurre en numerosas y diversas situaciones de la vida (y por supuesto, la gerencia).

### TIPOS DE DECISIONES GERENCIALES<sup>14</sup>

1. *De rutina*: las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido.
2. *De emergencia*: ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.
3. *Estratégicas*: decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente, y son las tareas más importantes de un gerente.
4. *Operativas*: son necesarias para la operación de la organización, e incluye resolver situaciones de "gente" (como contratar y despedir), por lo que requiere de un manejo muy sensible.

---

<sup>14</sup>[http://malaadministracion.webspace4free.biz/seleccion\\_personal/p7\\_toma\\_decisiones\\_hechos.php](http://malaadministracion.webspace4free.biz/seleccion_personal/p7_toma_decisiones_hechos.php); [http://www.ilustrados.com/secciones/Recursos\\_Humanos-11.html](http://www.ilustrados.com/secciones/Recursos_Humanos-11.html)

## COMO TOMAR DECISIONES

Un gerente debe tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible (que generalmente es incompleta). Esto se puede hacer de dos formas:

**Decisiones intuitivas:** se decide en forma espontánea y creativa.

**Decisiones lógicas o racionales:** basadas en el conocimiento, habilidades y experiencia.

Para estas últimas, la literatura gerencial ofrece una amplia gama de herramientas, como: análisis de Pareto, árboles de decisión, programación lineal, análisis costo-beneficio, simulación, matriz FODA, análisis "what if"<sup>15</sup>, modelos y hojas de cálculo, entre otros.

Los pasos en la toma de decisiones tal y como se aplican a la gerencia de recursos individuales son:

1. Reconocer el problema: El proceso de toma de decisiones comienza reconociendo que existe un problema: algo tiene que ser cambiado en la situación actual y hay posibilidades de mejorarla. Generalmente los grandes

---

<sup>15</sup> Consiste en el planteamiento de las posibles desviaciones en el diseño, construcción, modificaciones y operación de un determinado proceso, utilizando la pregunta que da origen al nombre del procedimiento: "¿Qué pasaría si...?".

problemas deben ser sub-divididos en componentes más pequeños y fáciles de manejar.

2. Analizar el problema: Una vez que el problema ha sido identificado, se hace necesario el estudio cuidadoso del mismo con la finalidad de encontrar lo que lo está causando. Para esto es necesario ser lo más específico posible.
3. Considerar las metas: Considerar la o las metas que se desean alcanzar. Las metas están influenciadas por los valores que se tienen, es decir lo que es importante para la municipalidad. Tener conciencia de los valores y de las prioridades ayudará a ver más claramente lo que realmente se desea. Con frecuencia, las decisiones que se toman sin incorporar este aspecto no son puestas en acción pues aunque son las que convienen, no son las que se desean.
4. Buscar alternativas: Pensar y buscar tantas alternativas prácticas como sea posible. En la mayoría de los casos no es factible explorar todas las posibilidades debido al factor tiempo y costo. Sin embargo, es permisible, buscar más alternativas o posibilidades que las obvias o las habituales. Si la decisión es muy importante - en

términos administrativos y/o financieros - será de mucho más valor invertir más tiempo y esfuerzo en buscar una solución o en hacer una escogitación objetiva y fiable.

5. Analizar los recursos que requiere cada curso de acción alternativo. ¿Cuánto tiempo, dinero, destrezas, energía u otros recursos necesarios para llevar a cabo la decisión?, ¿Alguna de las alternativas requiere de menos recursos? No siempre tiene sentido escoger el producto más barato o la actividad de más bajo costo si los resultados también van a ser de baja calidad.
6. Seleccionar la mejor alternativa: Después de ver cuidadosamente cada alternativa, seleccionar la mejor. Teniendo en mente los valores que son importantes para la municipalidad, las metas para las cuales se está trabajando y los recursos con los que se tiene para trabajar. Es posible que ninguna de las opciones aparentemente disponibles sea aceptable. Si no hay una alternativa satisfactoria ninguna que pueda ser la mejor entonces quizá se pueda crear una nueva alternativa por compromiso o por combinación de algunas de las ideas que se tengan.

7. Poner la decisión en acción: La toma de decisiones no termina con la selección de la mejor alternativa. Se debe poner la decisión en acción. Usualmente las personas llevan a cabo las acciones necesarias para ejecutar su decisión. Otras veces, sin embargo, hay que generar la acción de un grupo. Si todos los involucrados en la ejecución estuvieron interactuando en la toma de la decisión, estarán más dispuestos a ayudar a su implementación.
  
8. Muchas de las decisiones, quizá la mayoría, no resuelven directamente un problema sino que ponen en la posición de tener que tomar decisiones adicionales que acercan a la meta. Una decisión central implica una serie de decisiones adicionales. Esto es lo que se llama decisiones en cadena. Es lo que comúnmente se conoce como "una cosa lleva a la otra". Cada decisión es directamente dependiente de una escogencia anterior.
  
9. Aceptar la responsabilidad: Después que se toma una decisión, se necesita aceptar la responsabilidad y las consecuencias de haberla tomado. Se debe estar dispuesto a vivir con ella o tomar otra decisión para cambiar la dirección tomada.

10. Evaluar los resultados: El producto o resultado de la decisión debe ser evaluado regularmente para determinar su efectividad.

11. Usar hábitos para reducir el tiempo en el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, no se necesita pasar mucho tiempo decidiendo que bien o servicio comprar. Muchas de las decisiones de compra y algunas de las decisiones gerenciales pueden ser hechas como rutina hasta que la situación cambia.

Sin embargo, reducir el tiempo en la toma de decisiones, no debe perjudicar en tomar la mejor decisión, es por tal motivo que en una decisión deben involucrarse las gerencias, jefaturas y/o unidades involucradas.

**CAPITULO II**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO**

**2.1 Tipo de Estudio**

La realización de la investigación se llevo a cabo bajo enfoque hipotético deductivo el cual requirió de los siguientes procedimientos:

- a)** Definición del problema a investigar, expresado de forma técnica.
- b)** Formulación de las definiciones y efectos operativos.
- c)** Diseño de los instrumentos de investigación.
- d)** Recolección de datos de la información, obtenida de los instrumentos.
- e)** Tabulación, Análisis e interpretación de los datos recolectados.
- f)** Formulación de un diagnóstico que resultado del análisis.

La investigación se centró en el estudio de los aspectos legales y técnicos que se aplican actualmente para la gestión municipal, desde el punto de vista gerencial; llevando a realizar un análisis teórico práctico en las áreas en donde se toman decisiones de tipo gerencial de las Alcaldías.



La investigación que se realizó, a fin de que fuera sumamente eficiente y efectiva, tuvo dos aspectos a cubrir: una investigación bibliográfica y una investigación de campo.

#### 2.1.1 Investigación de Campo

La investigación de campo, sobre la población considerada como sujeta a estudio, se llevó a cabo en las autoridades superiores gerenciales, jefes y encargados de área, encargados de la toma de decisiones de las alcaldías municipales que conforman el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) y la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, dado que son las unidades de observación, a fin de indagar sobre si se tienen conocimientos de los procedimientos para tomar decisiones adecuadas y oportunas bajo los indicadores de efectividad, eficiencia, eficacia, economía, equidad, excelencia y valoración de las municipalidades en estudio.

Así mismo, indagar sobre el nivel de cumplimiento de los aspectos legales y técnicos en la toma de decisiones gerenciales relacionados con los procesos y actividades de: PRESUPUESTO, TESORERÍA, CONTABILIDAD, INVERSIÓN Y ENDEUDAMIENTO, en un marco de absoluta objetividad y transparencia.

#### 2.1.1.1 Unidades de Observación

Estas estuvieron constituidas por las Autoridades Superiores encargados de la toma de decisiones y de guiar la gestión municipal, de las Alcaldías Municipales del Área Metropolitana de San Salvador:

- a) Alcaldes o Alcaldesas Municipales.
- b) Síndicos o Síndicas Municipales.
- c) Gerencia General.
- d) Gerencias: Financiera, Administrativa, de Servicios Públicos, de Planificación y Desarrollo Urbano, de Proyectos.
- e) Unidad Jurídica.
- f) Unidades de Auditoría Interna.
- g) Unidades Técnicas.
- h) Unidad Financiera Institucional (UFI).
- i) Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI).
- j) Tesorería Municipal.

## **2.2 Población y muestra**

### 2.2.1 Población

La población de la investigación es de carácter finita, compuesta por el Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de

San Salvador (COAMSS) que conforman los 14 municipios del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) y la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque; 12 de ellos del Departamento de San Salvador y, los 3 restantes, del Departamento de La Libertad. Los cuales se detallan a continuación:

- |                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| 1) Apopa          | 8) San Marcos         |
| 2) Ayutuxtepeque  | 9) San Martín         |
| 3) Ciudad Delgado | 10) San Salvador      |
| 4) Cuscatancingo  | 11) Soyapango         |
| 5) Ilopango       | 12) Tonacatepeque     |
| 6) Mejicanos      | 13) Antigua Cuscatlán |
| 7) Nejapa         | 14) Santa Tecla       |
|                   | 15) Quezaltepeque     |

Sin embargo, se investigó especialmente la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque del Departamento de la Libertad, la cual no es miembro en la actualidad del COAMSS, pero el documento a elaborar está específicamente diseñado a las actividades y procedimientos que esta desarrolla ya que, además de tener el 100% de acceso a está, se cuenta con el apoyo de la Máxima Autoridad.

#### 2.2.2 Muestra

Dado que la población no es significativamente alta, no se consideró tomar muestra alguna, es decir, en la investigación de

campo se trabajó el cien por ciento (100%) de la población antes mencionada.

### **2.3 Recolección de datos**

La recolección de datos es un proceso esencial requerido para poder vertir una aseveración respecto a una situación que se encuentra sujeta de estudio. Para ello es necesario aplicar una serie de técnicas e instrumentos diseñados con el propósito de llegar a confirmar o desvirtuar tal situación. En los dos siguientes sub numerales se expone las técnicas e instrumentos que se utilizarán en dicha recolección con la finalidad de tener un panorama más amplio de la utilización de estos instrumentos que interactúan en la investigación.

Para el desarrollo de la investigación se recopiló información a través de distintas técnicas e instrumentos.

**1. TÉCNICA:** Son instrumentos que señalan los procedimientos a emplear.

Entre las técnicas utilizadas para el desarrollo de la investigación, podemos mencionar:

Encuesta: Esta fue utilizada para reunir datos sobre los diferentes procesos y actividades que se relacionan con la

toma de decisiones gerenciales en Alcaldías Municipales, a través de cuestionarios.

**2. INSTRUMENTO:** Es la herramienta para ejecutar los procedimientos que señala la técnica.

**Cuestionarios:** Se formuló un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, el cual se dirigió a la Administración Superior, Gerentes, y funcionarios que toman decisiones, quienes prestan sus servicios en las municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador y en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque (Ver anexo 1).

En consecuencia, la recolección de los datos, consistió en obtener la información necesaria a través de los cuestionarios que sirvieron para evaluar en alguna medida, los niveles de conocimiento de las autoridades superiores y funcionarios que intervienen en la toma de decisiones de la gestión municipal, con énfasis en la municipalidad de Quezaltepeque del Departamento de La Libertad en la que se enfocó el caso práctico.

#### **2.4 Procesamiento de la información**

Después de haber obtenido los cuestionarios contestados, se organizó y registró la información, para lo cual se utilizaron

medios electrónicos. Se tabuló y analizó cada pregunta por separado, identificando el objetivo de las mismas y las respuestas derivadas de la población encuestada, a fin de concluir acerca de los resultados obtenidos de las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador, como la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de los funcionarios encuestados, según las respuestas obtenidas.

### **PREGUNTA N° 1**

¿Cuál es el nivel académico que usted posee?

**OBJETIVO:** Indagar el nivel académico de la Administración Superior y de las otras jerarquías encargados de la toma de decisiones y de ejecutar las operaciones administrativas financieras relacionadas con la municipalidad, con la finalidad de medir, en alguna forma la capacidad de análisis que posee cada uno de ellos.

### **TABULACIÓN DE RESULTADOS**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
MEDIO	6	8.82
UNIVERSITARIO	27	39.71
TITULO UNIVERS.	27	39.71
TÉCNICO	8	11.76
OTROS	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

## INTERPRETACIÓN

Según respuestas obtenidas del cien por ciento de encuestados, un 39.71% corresponde a personas con título universitario existiendo otro 39.71% considerados como estudiantes universitarios, lo cual permite inferir que el 100% posee la capacidad académica, además de tomar decisiones, de proporcionar la información necesaria y confiable para el desarrollo del caso práctico.

## PREGUNTA N° 2

¿Cuánto tiempo tiene de ser servidor Municipal?

**OBJETIVO:** Conocer el tiempo de servicio en relación a las funciones que se ejecutan en la Municipalidad y que tienen incidencia en la toma de decisiones, para medir la capacidad y la cantidad de experiencia.

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1 A 3 AÑOS	13	19.12
3 A 5 AÑOS	17	25.00
MAS DE 5 AÑOS	38	55.88
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

## **INTERPRETACIÓN**

En la tabulación anterior se puede observar que existe un buen porcentaje de funcionarios y servidores públicos que poseen más de cinco años de laborar en las municipalidades, el cual corresponde al 56% del total de los encuestados, lo que significa que esta población tiene un mayor grado de comprensibilidad en los diferentes procedimientos y actividades relacionadas con la operativización de los procesos.

El 25% de los encuestados se encuentran entre los tres y cinco años, fortaleciendo este porcentaje el nivel anterior, existiendo un mínimo del 19% con menos de tres años de estar laborando.

Lo anterior permite formarse una idea inferencial de la utilidad que proporcionará la información por la experiencia obtenida por los funcionarios y servidores municipales encuestados, pues esa experiencia enriquecerá el manual técnico gerencial en las diferentes áreas que se pretende que contenga.

### **PREGUNTA N° 3**

¿Ha sido usted sujeto a rotación de áreas de trabajo en los últimos dos años?



**OBJETIVO:** Medir la capacidad de conocimiento de los distintos procedimientos ejecutados en las diferentes áreas de trabajo y que están relacionadas con la funcionabilidad operativa de la Municipalidad.

### **TABULACIÓN DE RESULTADOS**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Sí	26	38.24
No	42	61.76
No Contestó	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

### **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo con los resultados obtenidos el 38% de los encuestados expresaron que fueron sujetos a rotación de área de trabajo, lo que permite visualizar que existen los conocimientos en diferentes procesos y actividades, lo cual facilita que el documento sea retroalimentado por este porcentaje de personal que ha sido sujeto a rotación; sin embargo, es de hacer notar que el 62% de las personas encuestadas no han sido sujetas a rotación lo que implica que existirá una brecha que obligó a efectuar investigaciones más específicas y detalladas de algunos procedimientos y actividades.

**PREGUNTA N° 4**

¿Cree usted que la experiencia y los conocimientos adquiridos en la municipalidad, le permitirían formular y elaborar un manual técnico gerencial en las condiciones actuales?

**OBJETIVO:** Determinar si dentro de la municipalidad hay personal capaz de formular un manual técnico tomando en cuenta las condiciones de voluntad, disponibilidad de recursos, y tiempo.

**TABULACIÓN DE RESULTADOS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	1	1.00
No	67	99.00
No Contestó	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

**INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a la tabulación anterior, se puede observar que existe un alto grado de funcionarios y servidores municipales que no poseen la experiencia, los conocimientos, la disponibilidad de recursos y tiempo para formular un manual técnico, y el 1% considera que la experiencia y los

conocimientos obtenidos permiten formular este tipo de documento.

### **PREGUNTA N° 5**

¿Asiste a capacitaciones para mantenerse actualizado y con ello mejorar su técnica de trabajo?

**OBJETIVO:** Medir el grado de actualización continúa sobre los conocimientos técnicos inherentes a sus funciones.

### **TABULACIÓN DE RESULTADOS**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Periódicamente	3	4.00
Pocas ocasiones	5	7.00
Ninguna en los últimos dos años	60	89.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

### **INTERPRETACIÓN**

De los encuestados el 89% contestó que no ha asistido a capacitaciones en los últimos dos años, permitiendo que exista una desactualización de las técnicas aplicable a la operatividad de las municipalidades. A penas el 4% de los encuestados respondió que es capacitado periódicamente y un 7% respondió que en pocas ocasiones.

**PREGUNTA N° 6**

¿Está usted satisfecho con la forma en que actualmente ejecuta las operaciones en relación a sus funciones?

**OBJETIVO:** Medir el grado de satisfacción de los actuales procedimientos aplicados por los servidores municipales, con respecto a que existan sistemáticamente planteados y esquematizados dichos procedimientos en un documento técnico.

**TABULACIÓN DE RESULTADOS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	1	1.00
No	67	99.00
No Contestó	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

**INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a la tabulación anterior, el 99% contestó que no están satisfechos en la forma en que aplican los procedimientos con respecto a que no existe un documento técnico que integre sistemáticamente las áreas que componen el manual, pero un 1%

contesto que se encuentra satisfecho con la ejecución de las operaciones.

### **PREGUNTA N° 7**

En la Alcaldía en que usted labora: ¿existe un manual técnico de tipo gerencial que le permita tomar decisiones adecuadas y oportunas que contenga los componentes de presupuesto, tesorería, contabilidad, inversión y endeudamiento?

**OBJETIVO:** Conocer la existencia de este tipo de documento técnico en la municipalidad.

### **TABULACIÓN DE RESULTADOS**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Sí	1	1.00
No	67	99.00
No Contestó	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

### **INTERPRETACIÓN**

De la tabulación anterior, se aprecia que el 99% de las personas encuestadas respondieron que no existe este tipo de documento en la municipalidad, lo anterior permite visualizar la factibilidad y oportunidad de la formulación y elaboración del documento técnico; y apenas un 1% respondió que sí, pero haciendo

referencia, en los cuestionarios en la parte de explicación, a un manual de procedimientos administrativos o a un descriptor de puestos, y no un manual técnico gerencial para facilitar la toma de decisiones.

### **PREGUNTA N° 8**

Si su respuesta anterior es negativa: ¿está usted interesado en que exista un documento técnico que integre los procedimientos relacionados con los componentes de: presupuesto, tesorería, contabilidad, inversión y endeudamiento, el cual le permita facilitar, armonizar, cohesionar y asegurar la toma de decisiones?

**OBJETIVO:** Comprobar el interés, por parte de la administración superior, en que exista un documento técnico de tipo gerencial que sea útil a la municipalidad.

### **TABULACIÓN DE RESULTADOS**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Sí	67	99.00
No	1	1.00
No Contestó	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la estadística anterior, el 99% muestra interés en que exista este tipo de documento que integre los diferentes procedimientos relacionados con las áreas de presupuesto, tesorería, contabilidad, inversión y endeudamiento reflejando la factibilidad y utilidad a la municipalidad, mientras que el resto no muestra interés al respecto.

## PREGUNTA N° 9

¿Mantiene usted una comunicación por escrito adecuada con las diferentes unidades principales en relación a sus funciones?

**OBJETIVO:** Medir el grado de comunicación por escrito y formal con diferentes niveles jerárquicos, a fin de valorar en alguna medida la eficiencia de los controles internos respecto a la operatividad de la alcaldía.

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	1	1.00
No	67	99.00
No Contestó	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

## INTERPRETACIÓN

De la tabulación anterior, el 1% manifestó que existe una comunicación adecuada por escrito y formal, sin embargo el 99% de los encuestados manifestaron que no existe una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos lo que complica la operatividad de la municipalidad, reflejando un alto grado de comunicación informal, lo cual afecta la eficiencia de la aplicabilidad de los controles internos de la municipalidad, permitiendo que el documento a elaborar facilitara la comunicación de las áreas a involucrar.

## PREGUNTA N° 10

¿Las decisiones que usted toma son socializadas adecuada y oportunamente con el alcalde, sindico, gerencias y mandos medios o con quienes las ejecutan?

**OBJETIVO:** Medir el grado de fluidez y eficiencia de los canales de comunicación jerárquicos que actualmente mantienen las municipalidades.

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	1	1.00
No	67	99.00
No Contestó	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>



## **INTERPRETACIÓN**

El 99% de los encuestados expresa que no existe una socialización eficiente de la toma de decisiones con respecto a los diferentes niveles jerárquicos, dificultando que las decisiones sean tomadas en coordinación y con un análisis sistemático que permitan fortalecer y operativizar las actividades, en contraparte al 1% que expresa una eficiente socialización de las decisiones tomadas, lo anterior demuestra un alto riesgo en la efectividad y oportunidad en la toma de decisiones gerenciales.

## **PREGUNTA N° 11**

¿Cree usted, que un manual técnico, administrativo y financiero, le ayudaría a mejorar y fortalecer la toma de decisiones para prestar un mejor servicio a la ciudadanía y fortalecer la utilización adecuada de los recursos municipales?

**OBJETIVO:** Medir el grado de interés y factibilidad que los servidores municipales tienen para permitir que una nueva herramienta coadyuve a mejorar la gestión municipal para prestar un mejor servicio y generar calidad de vida a los habitantes, en un marco de absoluta transparencia y objetividad.

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	68	100.00
No	0	0.00
No Contestó	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

## INTERPRETACIÓN

Dado que el 100% expreso una respuesta positiva, se puede inferir la necesidad del documento técnico a proporcionar y la significativa utilidad social que el mismo tendrá, lo que generara fortalecimiento a los servicios que presta la municipalidad, consecuentemente a generar calidad de vida a los habitantes; permitiendo además, asegurar la factibilidad del caso práctico.

## PREGUNTA N° 12

¿Estaría dispuesto a adoptar y poner en práctica este tipo de herramienta técnica?

**OBJETIVO:** Medir el grado de interés y factibilidad que los servidores municipales tienen para la implementación de una nueva herramienta integral de trabajo.

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	68	100.00
No	0	0.00
No Contestó	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados anteriores el 100% de los encuestados respondió que está dispuesto a adoptar este tipo de herramienta técnica, por lo que se considera que dicha herramienta fortalecerá y facilitará el tomar decisiones objetivas.

## PREGUNTA N° 13

¿Ha recibido por parte de alguna entidad la propuesta de formular este tipo de documento a que se hace mención en la pregunta numero 7?

**OBJETIVO:** Medir si otras instituciones han propuesto la formulación y existencia de este tipo de documento en la municipalidad.

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	1	1.00
No	67	99.00
No Contestó	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

## INTERPRETACIÓN

Según respuestas de los encuestados el 99% expresaron que no han recibido propuesta alguna de este tipo de documento, por parte de entidades que se relacionan con el ramo municipal, lo que demuestra la factibilidad de la elaboración, el 1% respondieron que si ya han recibido propuestas al respecto.

## PREGUNTA N° 14

¿Cuál de los siguientes problemas considera que ocurren al no poseer un Manual Técnico Gerencial, administrativo financiero, como herramienta de gestión?

**OBJETIVO:** Conocer el grado de incidencia que puede tener el Manual Técnico Gerencial en mejorar y fortalecer aspectos administrativos financieros que permitan desarrollar eficientemente las actividades operativas.

### TABULACIÓN DE RESULTADOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Los recursos municipales son utilizados sin medir la eficiencia, eficacia y economía.	1	1.00
Desventajas para optar a empréstitos.	0	0.00
Incertidumbre en la toma de decisiones.	0	0.00
Probabilidad a cuestionamientos por parte de la Corte de Cuentas de la República.	0	0.00
No se presta un servicio eficiente y oportuno a los habitantes del Municipio.	0	0.00
La calidad de vida de los habitantes es opacada o se mantiene estática sin crecimiento alguno.	0	0.00
Existe friccionamiento en la planificación táctica de mediano plazo y estratégica.	0	0.00
No se tienen claros los procedimientos que integran a los departamentos o áreas de Presupuesto, tesorería, contabilidad, inversión y endeudamiento.	0	0.00
Se dificulta fortalecer, armonizar, y asegurar la eficiencia, eficacia y economía en los diferentes procesos que intervienen en las actividades económicas.	0	0.00
Todas las anteriores.	67	99.00
Ninguna de las anteriores.	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

## INTERPRETACIÓN

Como se puede observar, el 99% de los encuestados consideran que el no contar con un manual técnico gerencial incide en que afecta diferentes actividades y procedimientos aplicados en las municipalidades.

## PREGUNTA N° 15

¿La administración superior y mandos medios tienen una política de administración de riesgos e índices de gestión?

**OBJETIVO:** Conocer la existencia de políticas de administración de riesgos e índices de gestión en la dirección institucional que les permita hacer frente a cualquier contingencia que eventualmente podría afectarles la toma de decisiones con respecto a sus actividades.

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	1	1.00
No	67	99.00
No Contestó	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

## **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo al cuadro anterior, el 99% de los encuestados respondieron que en las municipalidades no existen por escrito las políticas administrativas que orienten el quehacer municipal en la administración de riesgos e índices de gestión, lo cual dificulta tomar decisiones tácticas y estratégicas de acuerdo a la realidad económica de cada municipalidad.

El 1% manifestó que si existen políticas por escrito, pero es de hacer notar que esas políticas a que hacen referencia los encuestados se limitan solamente a cómo utilizar el presupuesto municipal a través de el documento denominado Disposiciones Generales del Presupuesto. En tal sentido, se puede aseverar que el manual que se formule vendrá a mejorar la gestión municipal.

## **PREGUNTA N° 16**

Si la respuesta anterior fue negativa: ¿Considera que un manual técnico le permitiría administrar riesgos y manejar índices de gestión en las diferentes decisiones que se toman?

**OBJETIVO:** Comprobar la necesidad de incorporar estrategias relacionadas con la administración de riesgos e índices de gestión en el manual técnico gerencial.

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	67	99.00
No	1	1.00
No Contestó	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

## INTERPRETACIÓN

Esta pregunta se encuentra supeditada al tipo de respuesta que se dio en la anterior y, como se puede observar, el porcentaje del 99% corresponde a los encuestados que consideran que un manual técnico gerencial debería de contener estrategias relacionadas con administrar riesgos e indicadores; el 1% considera que este documento no contribuiría a fortalecer la administración de riesgos.

## PREGUNTA N° 17

¿Considera usted que los sistemas actuales de información y comunicación informáticos, facilitan la operatividad y rinden adecuadamente los resultados esperados?



**OBJETIVO:** Determinar el grado de confiabilidad de los sistemas informáticos en relación a sus resultados.

### TABULACIÓN DE RESULTADOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	2	3.00
No	66	97.00
No Contestó	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

### INTERPRETACIÓN

El 97% de los encuestados considera que los sistemas de información y comunicación informáticos no facilitan la operatividad y los resultados esperados, mientras que el 3% considera que si son funcionales, lo que nos permite inferir que los sistemas de información y comunicación informáticos no proveen los resultados óptimos que contribuyan a fortalecer la gestión municipal.

### PREGUNTA N° 18

Si su respuesta anterior fue negativa: ¿Considera que un manual técnico gerencial vendría a fortalecer los sistemas de

comunicación e información informáticos que actualmente se manejan en la municipalidad?

**OBJETIVO:** Fortalecer los elementos a incorporar en el manual técnico, que tengan relación con los sistemas de información y comunicación informáticos, que se manejan en la municipalidad relacionados con las áreas de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Inversión y Endeudamiento que contendrá el documento técnico.

#### **TABULACIÓN DE RESULTADOS**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Sí	66	97.00
No	2	3.00
No Contestó	0	00.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

#### **INTERPRETACIÓN**

El 97% de los encuestados considera que un manual técnico de tipo gerencial fortalecerá los sistemas de comunicación e información informáticos, lo que permitirá proveer resultados

que garanticen el desarrollo de la gestión municipal, el resto contesto que no o se limito a no contestar, pues creen que no ayudaría en nada un manual técnico gerencial.

Lo anterior permite hacerse una idea de los elementos a incorporar que tengan relación con los sistemas de información informáticos.

#### **PREGUNTA N° 19**

Al contar con un manual técnico gerencial, ¿cuál de los siguientes aspectos considera que se verían beneficiados?

**OBJETIVO:** Interpretar el nivel de importancia, por parte de los servidores encargados de tomar decisiones, en la utilidad operativa que proporcionará el manual técnico gerencial, en las diferentes áreas que se pretende que este contenga y tener un panorama más amplio de la efectividad del documento y su incidencia en las operaciones que realizan las municipalidades, especialmente la municipalidad de Quezaltepeque.

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Fortalecimiento a la recaudación tributaria.	0	0.00
Uso eficiente y racional del gasto municipal.	0	0.00
Mejora continua en la prestación de los servicios municipales.	0	0.00
Administración adecuada de la deuda municipal.	0	0.00
Objetividad en la proyección presupuestaria.	0	0.00
Manejo de flujo de efectivo.	0	0.00
Implementación de ratios financieros.	0	0.00
Todas las anteriores.	68	100.00
Ninguna de las anteriores.	0	0.00
TOTALES	68	100.00

## INTERPRETACIÓN

La tabulación anterior, demuestra en términos generales, que un manual técnico gerencial permitirá fortalecer la administración municipal, consecuentemente la incidencia positiva y utilidad social en la gestión municipal, y en la prestación de servicios, generando una eficiencia en el uso de los recursos y transparencia en las acciones de inversión y endeudamiento.

**PREGUNTA N° 20**

¿Esta consiente del beneficio que le proporcionaría el uso de un manual técnico en la gestión municipal?

**OBJETIVO:** Evaluar el entendimiento que posean los servidores sobre las ventajas que proporcionaría al utilizar un manual técnico.

**TABULACIÓN DE RESULTADOS**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Sí	68	100.00
No	0	0.00
No Contestó	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

**INTERPRETACIÓN**

El 100% de los encuestados considera que un manual técnico gerencial le proporcionaría beneficios tanto a nivel operativo y financiero como en la prestación de un mejor servicio a la ciudadanía, lo que demuestra que si es necesario la formulación, elaboración y aprobación de este tipo de documento técnico.

**PREGUNTA N° 21**

¿Está usted dispuesto a integrarse y colaborar en la elaboración de este tipo de documento técnico?

**OBJETIVO:** Saber la disponibilidad que tengan los funcionarios para ayudar a la elaboración de dicho documento.

**TABULACIÓN DE RESULTADOS**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Sí	67	99.00
No	1	1.00
No Contestó	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

**INTERPRETACIÓN**

El grafico demuestra que el 99% de los encuestados está dispuesto a integrarse para la elaboración del manual técnico lo que permitirá facilitar recopilar la información necesaria relacionada con procedimiento y actividades que se encuentren supeditadas a decisiones gerenciales, el 1% no está interesado a incorporarse para elaborar el documento.

## 2.5 Diagnostico de la investigación

Luego de haber analizado e interpretado los resultados obtenidos de la encuesta circulada entre los encuestados, se logró establecer el siguiente diagnóstico:

Dado los niveles académicos y experiencia que reflejan poseer los encuestados, es posible asegurar que, de ser aplicado el manual que se presenta en el Capítulo III, el mismo conllevará el logro de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión municipal, redundando ello en el beneficio a los habitantes de los diferentes municipios ya que estarán recibiendo servicios y proyectos de alta calidad. Sin embargo, no obstante de su nivel académico y años de experiencia, no se consideran con la capacidad de formular un manual técnico como el que se expone en el mencionado capítulo, manual del cual se carece en las municipalidades.

Existen debilidades en algunos procedimientos administrativos que, en buena medida pudieran estar afectando la eficiente gestión municipal, tal es el caso de las rotaciones y capacitaciones al personal ya que apenas el 11 % está recibiendo las capacitaciones que la totalidad de empleados deberían estar recibiendo, incidiendo esto en la imposibilidad de implementar las rotaciones ( solamente el 38 % es rotado) que conlleven a

que todos puedan asumir las diferentes actividades de las secciones y departamentos a los cuales pertenecen.

El que virtualmente no se esté proporcionando las capacitaciones necesarias, con ello la imposibilidad de aplicar rotaciones está provocando que el 99 % de los empleados encuestados muestren insatisfacción en la forma en que ejecuta sus actividades, lo cual desmejora la eficiencia de las operaciones.

Así también, se percibe que la falta de procedimientos bien diseñados, que orienten la pronta y eficiente ejecución de las actividades, está provocando que a los niveles medios y sus subalternos se sientan insatisfechos al cumplir sus funciones.

De acuerdo a los resultados, existe fuerte debilidad en los sistemas de información y comunicación de las actividades a ejecutar o ejecutadas; así también, debilidades en la sociabilización de las decisiones tomadas por parte de los mandos superiores y medios de las municipalidades.

Las municipalidades no cuentan con un Manual Técnico Gerencial, administrativo y financiero, que guíe con eficiencia, eficacia y economía las actividades relacionadas con las áreas que



contendrá el documento técnico, lo cual está produciendo, entre otras situaciones relevantes:

- a) Ineficiencias en la utilización de los recursos municipales, lo cual incide negativamente en la calidad de los servicios y proyectos ejecutados por las alcaldías y, por ende en la calidad de vida de los habitantes;
- b) Deficiencias en las planificaciones, en la formulación de presupuestos y en la generación de información financiera contable confiable para la apropiada toma de decisiones;
- c) No permite la evaluación de riesgos;
- d) Debilitan los sistemas de información y comunicación;
- e) Observaciones por la Corte de Cuentas de la República; etc.

Lo anterior vendría a ser superado al existir y aplicar los lineamientos de un Manual técnico administrativo y financiero, tal como lo manifestó la totalidad de los encuestados, los cuales mostraron gran interés en poseer y aplicar.

## III

**MANUAL TÉCNICO GERENCIAL, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LAS ALCALDÍAS DEL ÁREA METROPOLITANA  
DE SAN SALVADOR, CASO PRÁCTICO: ALCALDÍA MUNICIPAL DE  
QUEZALTEPEQUE DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

### **3.1 Aspectos generales**

Con el propósito de proporcionar una herramienta que contribuya a la toma de decisiones en las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador y Quezaltepeque, se propone desarrollar un Manual Técnico Gerencial que contenga las actividades y procedimientos que se relacionan en las áreas de PRESUPUESTO, TESORERÍA, CONTABILIDAD, INVERSIÓN Y ENDEUDAMIENTO.

Lo anterior en base a la normativa legal y técnica inherente a las municipalidades, considerando los requerimientos exigidos por los entes reguladores y fiscalizadores, para que las autoridades superiores encargadas de tomar decisiones cuenten con un documento técnico debidamente sistematizado con los diferentes elementos que se deben de incorporar antes de tomar una decisión, fortaleciendo homogéneamente las operaciones que realizan las áreas involucradas.

Al diseñar esta propuesta, se pretende que el modelo de Manual Técnico Gerencial planteado, sea de aplicación uniforme para

todos los elementos que intervienen en las aéreas anteriormente mencionadas, lo que les permitirá integrar los procesos y actividades, con la intención de construir indicadores de efectividad, eficiencia, eficacia, economía, equidad, excelencia y valoración, en un marco de absoluta transparencia y objetividad.

La elaboración de éste, es importante para garantizar que los resultados que se obtengan de la gestión municipal contengan los elementos de rentabilidad social en función del desarrollo humano sostenible y del incremento de la calidad de vida de los habitantes de cada municipio, como efecto de la eficiente gestión municipal.

Poner en práctica, lo que expone el documento en las fases que este contendrá, permitirá que la gestión municipal fortalezca la transparencia y la aplicabilidad de los indicadores de eficiencia, eficacia y economía, disminuyendo los cuestionamientos por parte de organismos fiscalizadores y generando transparencia absoluta en las operaciones tanto administrativas como financieras, permitiendo una prestación de servicios más expedita y comprometida con los habitantes.

### **3.2 Área de Presupuesto**

De acuerdo a los Artículos 72 y 73 del Código Municipal los municipios se encuentran obligados a preparar un presupuesto de ingresos y egresos para cada ejercicio fiscal.

El presupuesto municipal deberá apegarse a principios presupuestarios considerados como los lineamientos generales y teóricos en los que sustenta su elaboración.

#### **3.2.1 Principios Presupuestarios:**

Durante la formulación del presupuesto institucional, los funcionarios y todos aquellos que se vean involucrados en el mismo deberán atender los siguientes principios presupuestarios:

- 1. Principio de flexibilidad:** este principio supondrá que un presupuesto debe de contener grados de ajustes o variaciones en su ejecución, es decir no debe de contener una rigidez total, sino, más bien, de permitir la reorientación o reprogramación tanto de los ingresos como de los egresos programados.
- 2. Principio de programación:** las cifras presupuestarias deberán estar sujetas a los objetivos y metas programadas, las cuales se traducirán en necesidades

para la operatividad de la gestión municipal, consecuentemente se esperan los resultados óptimos de la utilización de las asignaciones presupuestarias aprobadas.

3. Principio de equilibrio: por naturaleza el presupuesto deberá de contener un balance en las diferentes asignaciones, es decir los ingresos deben de equipararse a los egresos sin que se presente diferencia entre estos.
4. Principio de racionalidad: el presupuesto debe de ejecutarse de forma razonable, de tal manera que puedan cumplirse los indicadores de eficiencia, eficacia y economía, por lo tanto las asignaciones deben de expresar la realidad económica de la municipalidad y no deberán de presentar sobre o sub-valoraciones monetarias.
5. Principio de transparencia: el presupuesto municipal debe de elaborarse ordenadamente, y las cifras deben de expresarse de manera clara bajo el indicador de transparencia objetiva y absoluta, cumpliendo y respetando la normativa legal inherente a la municipalidad: Código Municipal, Normas Técnicas de Control Interno Específicas, Ley de La Corte de Cuentas, Guías y Circulares del Ministerio de Hacienda de la

Dirección General de Presupuestos, entre otras, este debe de contener la documentación que sustente su elaboración.

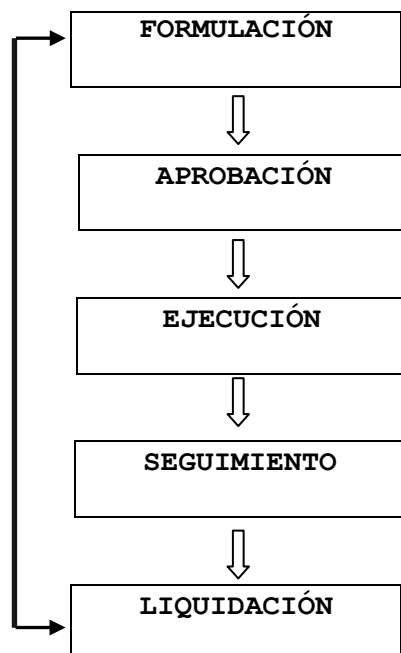
6. Principio de universalidad: este principio establece que el presupuesto municipal debe de contener todos los recursos y obligaciones a cubrir en el ejercicio fiscal, permitiendo así la inclusión de todas las dependencias de la municipalidad.
7. Principio de unidad de medida: el presupuesto municipal deberá expresarse en dólares de los Estados Unidos de América, considerando la Ley de Integración Monetaria.
8. Principio de socialización: el presupuesto debe ser informado con todos los sectores que integran el municipio, ya que este constituye la forma en que se administrarán los fondos municipales provenientes de las tasas e impuestos que percibe la municipalidad y de los fondos del Gobierno Central.
9. Principio de unidad de caja: este principio establece que los ingresos percibidos son los que efectivamente se utilizarán para cubrir las obligaciones, no permitiéndose adquirir obligaciones sin que exista

disponibilidad de fondos. Este principio se encuentra fundamentado en el Art. 87 del Código Municipal.

### 3.2.2 Normas Especificas del Presupuesto Municipal:

1. Ciclo Presupuestario: Este comprenderá la gestión presupuestaria relacionado con las actividades de:

#### **ESQUEMA N°2: CICLO PRESUPUESTARIO**



El gerente financiero es el responsable principal de verificar el cumplimiento del ciclo presupuestario, sin embargo mantendrá una relación directa con el jefe de la unidad financiera institucional (UFI) y este tendrá

relación directa con la persona encargada del presupuesto.

La municipalidad deberá desarrollar el ciclo presupuestario en la siguiente secuencia:

**1.1** Formulación Presupuestaria: El Concejo Municipal procederá, en el mes de agosto de cada ejercicio fiscal, a conformar una comisión de presupuesto integrada por el Alcalde Municipal, los Concejales que se crean convenientes, el Gerente General y las diferentes gerencias, así como el jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI).

**1.2** Aprobación presupuestaria: una vez analizados los rubros y específicos presupuestarios, definidas las políticas de la municipalidad y los objetivos y, el Plan Operativo Anual de Trabajo (POA), por la comisión designada por el Concejo Municipal deberá ser sometido a consideración ante la autoridad máxima, antes del quince de noviembre de cada ejercicio fiscal (Art. 81 del Código Municipal), lo anterior para su aprobación o para efectuar los cambios que las autoridades municipales crean convenientes. La aprobación se efectuará por medio de Decreto Municipal y constituirá el número uno de cada



ejercicio fiscal. Lo anterior en cumplimiento al Art. 86 de las Normas Técnicas de Control Interno Especificas (NTCIE).

Si al cierre de un ejercicio financiero fiscal no se hubiese aprobado el Presupuesto del año n+1, el nuevo ejercicio iniciará operaciones con las asignaciones presupuestarias vigentes en el ejercicio anterior, que comprenden ingresos y gastos, mientras se aprueba el nuevo presupuesto. Una vez aprobado, se efectúan los ajustes necesarios de acuerdo a la ejecución ya realizada, en cumplimiento al Art. 82 del Código Municipal.

- 1.3** Ejecución presupuestaria: una vez aprobado el presupuesto, la Gerencia Financiera a través de la UFI, será la encargada de efectuar la ejecución de los diferentes rubros tanto de ingresos como de egresos, tomando en cuenta lo establecido en el Art. 27 de las Normas Técnicas de Control Interno Especificas (NTCIE). Posteriormente deberá realizarse la Programación de la Ejecución Presupuestaria y la movilización de los recursos de ingresos y gastos presupuestados, de conformidad con las normas y procedimientos técnicos, legales y administrativos en

función de los objetivos, metas y productos establecidos en los Planes Anuales de Trabajo correspondientes al ejercicio financiero fiscal vigente, cuyo procedimiento y aplicación será inducido por la gerencia financiera, la cual remitirá mensualmente al Alcalde Municipal el informe de ejecución respectivo en cumplimiento al Art.84 de código Municipal.

- 1.4** Evaluación presupuestaria: cada trimestre del ejercicio fiscal, la comisión asignada para la formulación, procederá a evaluar la ejecución presupuestaria, permitiendo lo anterior, ejecutar análisis sobre aquellas partidas que requieran ser reforzadas, y además si se están cumpliendo las metas y los objetivos preestablecidos y tomar decisiones correctivas en caso de que sea necesario hacerlo.

El Seguimiento y Evaluación del Presupuesto comprende la fase del ciclo presupuestario en que se examina en forma continua el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, mediante la información obtenida durante la etapa de ejecución, a fin de analizar en qué medida se están cumpliendo los objetivos y metas

planteados en el plan operativo anual de la gestión municipal, con el propósito de adoptar las medidas correctivas que sean necesarias.

En esta etapa se deberá medir el impacto de la acción de la municipalidad en la sociedad a través de todas las unidades que lo conforman, por medio de los indicadores e índices de gestión establecidos.

**1.5** Liquidación presupuestaria: en la segunda semana del primer mes de cada ejercicio fiscal, la Gerencia Financiera, a través de la UFI, procederá a elaborar la liquidación presupuestaria del ejercicio anterior, para determinar el superávit o déficit financiero.

**2.** Presupuesto por áreas de gestión: la municipalidad con la finalidad de efectuar una programación adecuada de los recursos, a fin de satisfacer las necesidades de la población, elaborara el presupuesto municipal por áreas de gestión, de la siguiente manera:

**a)** CONDUCCIÓN ADMINISTRATIVA: comprende aquellos rubros necesarios y permanentes para operativizar la gestión municipal.

**b)** DESARROLLO SOCIAL: comprende aquellos rubros que permiten desarrollar la calidad de vida de los

habitantes del municipio, así mismo, se agrupan en esta área las empresas municipales o asociaciones que la comuna lleve a cabo con otras municipalidades o con inversión privada.

- c) DEUDA PÚBLICA MUNICIPAL:** se considera en esta área la administración de la deuda municipal con el Sistema Financiero Nacional u Organismos Internacionales, y la deuda corriente adquirida.

El Gerente Financiero podrá aumentar las áreas de gestión que sean necesarias y acordes a la realidad económica de la municipalidad.

- 3. Presupuesto de egresos:** En esta parte del presupuesto se considerarán a los departamentos y unidades que conforman la estructura organizacional de la municipalidad. El presupuesto estará definido por las siguientes unidades presupuestarias:

- a) DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL:** en esta unidad se integraran las actividades a ejecutar por parte de la Administración Superior es decir el Concejo Municipal, así como las áreas de asesoría, administración, capacitaciones, y otras que permitan operativizar la gestión municipal.

- b) SERVICIOS MUNICIPALES:** en esta unidad presupuestaria se encuentran aquellos servicios que presta la municipalidad, como servicios de tren aseo, alumbrado público, cementerios; se incluyen aquí los servicios técnicos como por ejemplo: supervisión de proyectos, desarrollo urbano, entre otros.
- c) DESARROLLO LOCAL, INVERSIÓN E INFRAESTRUCTURA SOCIAL:** en esta unidad se encuentran el desarrollo de proyectos de inversión en infraestructura, social y cultural; así mismo, se incluyen las donaciones relacionadas con proyectos de desarrollo local y los gastos de pre inversión.
- d) FINANCIAMIENTO MUNICIPAL:** en esta unidad presupuestaria se administra y controla la deuda municipal, la amortización y accesorios que se efectuará según lo contratado con los Bancos.

**4. Presupuesto de ingresos:** Representará la integración de todos los ingresos que se estima recolectar para un ejercicio presupuestario a través de la Unidad de Administración Tributarias Municipal (UATM) la cual le corresponde la recolección y fiscalización de todo tipo de ingresos del Gobierno Municipal.

Este presupuesto expresará el esfuerzo que hace la comuna, para dar cobertura a todos sus gastos; por lo tanto, las estimaciones de estos ingresos constituirán metas de recolección o desembolsos, debidamente sustentados.

El Presupuesto de Ingresos, comprenderá los siguientes recursos financieros:

1. Los Ingresos Tributarios y no Tributarios, que se estimen percibir durante el ejercicio financiero fiscal, por las entidades facultadas (UATM, Cementerios, Mercados, Terminales, etc.) para recaudar recursos.
2. Los ingresos propios a cargo de las Empresas Municipales y que son generados por la aplicación de ventas de bienes y servicios prestados, incluyendo aquellos que se generen por actividades distintas a la propia razón de ser de la municipalidad.
3. Los ingresos generados por las operaciones de las ventas de bienes del municipio.
4. Los recursos provenientes de la gestión de crédito público y donaciones, que sirven para completar el financiamiento del Presupuesto. Las fuentes financieras comprenderán la captación de flujos financieros

provenientes de las operaciones de endeudamiento interno con el sistema financiero nacional y aquellas que se den con entidades extranjeras. Las estimaciones para dicha captación se efectuarán en base a operaciones debidamente concertadas y aprobadas.

La consolidación del Presupuesto de Ingresos se hará en la Gerencia Financiera y se aprobará en forma conjunta con el Presupuesto de Egresos de todos los departamentos o unidades de la organización municipal.

Al formular el proyecto de presupuesto, se deberá indicar en cada unidad presupuestaria, las Fuentes de Financiamiento de la manera siguiente:

1. Ingresos Propios Municipales
2. Ingresos Provenientes del Fondo General
3. Donaciones
4. Préstamos Internos y Externos

Para la estimación de los ingresos, se deberán considerar los siguientes aspectos:

- a)** Conocimiento de las distintas fuentes de recursos que van a financiar al presupuesto municipal, tales como: venta de bienes y servicios, ingresos financieros y otras

transferencias corrientes, venta de activos fijos, transferencias de capital, donaciones, etc.

- b)** Recopilación de datos estadísticos sobre el comportamiento de las fuentes de recursos mencionados anteriormente, durante el ejercicio cerrado contablemente, evaluando su rendimiento con relación al cumplimiento de metas y objetivos de las políticas de la municipalidad.
- c)** Identificación de los períodos de estacionalidad de los ingresos.
- d)** Definición de ciertas variables específicas que pueden afectar la evolución de los rubros a proyectar en el año objetivo, por ejemplo, cuál es el bien a vender o servicio a prestar, así como los precios o tarifas de venta.
- e)** Establecimiento de políticas o normas institucionales para la generación de recursos en el año objetivo, las cuales pueden estar referidas a la aplicación de nuevos tributos (Tasas e Impuestos municipales), prestación de nuevos servicios, etc.

### **3.3 Área de Tesorería**

#### 3.3.1 Generalidades del área de tesorería

El Área de Tesorería comprende todos los procesos de percepción, depósito, erogación, transferencia y registro de los recursos financieros de la municipalidad; los cuales, puestos a



disposición de las diferentes unidades y departamentos que conforman la estructura organizacional de la municipalidad, se utilizan para la cancelación de obligaciones contraídas con aplicación al Presupuesto Municipal.

En este contexto, la gestión del Área de Tesorería se orienta a establecer los mecanismos más idóneos que aseguren la pronta disponibilidad de los recursos, así como su eficaz y eficiente aplicación, en un marco de absoluta objetividad y transparencia en la gestión de los mismos, manteniendo el fondo de maniobra adecuado que permita tener liquidez a la municipalidad.

Por lo tanto, el objetivo del Área de Tesorería, es mantener la liquidez necesaria para cumplir oportunamente con los compromisos financieros de la ejecución del Presupuesto General de la Municipalidad, a través de la programación financiera adecuada, del manejo de efectivo, de la priorización de pagos, del control del efectivo, control de especies municipales, etc.

### 3.3.2 Principios del área de tesorería

**1. Unidad de caja:** Este principio señala que la totalidad de los ingresos de la municipalidad, deben ingresar a la Caja Única de la Alcaldía (Fondo General del Municipio, Art. 87, Código Municipal), sin que sea permitido que esos fondos tengan un destino específico. Posteriormente ingresados a la colecturía

central, el Gerente General en coordinación con la Gerencia Financiera y la Tesorería Municipal distribuirá la disponibilidad, tomando en cuenta el Flujo de Efectivo y la Programación de Pagos proyectados.

**2. Pronóstico de caja:** Este establece que debe efectuarse la planificación del programa de administración del efectivo, tanto a largo como a corto plazo, y permite el control de los recursos monetarios sobre una base permanente (diaria, semanal, mensual), con el propósito de mantener la liquidez. La Gerencia Financiera en coordinación con Tesorería mantendrá un flujo de efectivo proyectado con respecto a los ingresos que perciba la municipalidad.

**3. Proyección de la disponibilidad:** Este principio establece que las operaciones deben ser el resultado de una proyección previa de las fuentes de recursos y la aplicación de los mismos, en la concreción del logro de los objetivos de la municipalidad.

**4. Periodicidad:** Establece que las proyecciones deben formularse para períodos determinados de tiempo, en forma secuencial y constante (diariamente, semanalmente, mensualmente).

**5. Fondo de Maniobra:** Este principio establece que la municipalidad contará con un fondo de maniobra que permita

afrontar las obligaciones adquiridas por la municipalidad, tomando en cuenta las contingencias posibles y previniendo a través de la administración de riesgos relacionados con la disponibilidad.

### 3.3.3 Normas generales y específicas del área de tesorería

#### 3.3.3.1 Normas Generales

**1. Responsables de la operativización de tesorería:** La responsabilidad de la gestión de tesorería estará a cargo del Servidor Municipal nombrado como Tesorero o Tesorera, según el caso, y en el nivel operativo a cargo de la Tesorería Municipal se encontrarán la Colecturía Central en donde se percibirán todos los ingresos que los usuarios y contribuyentes paguen en las instalaciones administrativas de la municipalidad; además se contará con los Colectores de Mercados, de Terminal de Buses, del Tiangué y Rastro Municipal y Cementerio, los cuales se consideran como colectores Auxiliares; quienes en su respectivo nivel tomarán las acciones necesarias para garantizar el manejo eficiente y transparente de los recursos.

El servidor municipal que ejerza la función de tesorero(a), deberá cumplir con lo establecido en el Art. 86 del Código Municipal. En ausencia de éste el Concejo Municipal podrá nombrar un miembro de su ceno para que ejerza la función de

tesorero(a), el cual puede ser, a criterio del Concejo, remunerado, ad honorem o reconocimiento de dietas, lo anterior respetando lo que establece el Art. 30 Núm. 26 de Código Municipal.

**2. Contratación de servicios:** La Gerencia Financiera podrá proponer a la Administración Superior, de acuerdo a lo establecido en el Art. 89 del Código Municipal, celebrar contratos de servicios con la finalidad de ser más eficientes en su gestión, si el Concejo Municipal cree conveniente hacerlo, ordenará al Gerente General proceder a ejecutar las acciones pertinentes para la celebración del contrato, para tal efecto se elaborará el acuerdo municipal de autorización, tomando en cuenta los elementos y los procedimientos establecidos en la Ley Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).

**3. Obligación de rendir fianza:** El tesorero(a) municipal deberá caucionar a satisfacción del Concejo Municipal, una fianza que permita garantizar la salvaguarda de la disponibilidad, o administrar cualquier nivel contingencial que eventualmente podría presentarse, disminuyendo los riesgos que representa el manejo de efectivo. Lo anterior en concordancia con lo

establecido en el Art. 97 de Código Municipal y el Art. 104 de la Ley de La Corte de Cuentas de La República.

### 3.3.3.2 Normas Específicas

## **1. NORMAS SOBRE RECAUDACIÓN DE INGRESOS**

**1.1 Sistema de recaudación directa:** La recaudación directa se efectuará por intermedio de las Colecturías del Servicio de Tesorería y de las Colecturías Auxiliares, las cuales serán dirigidas por Colectores quiénes serán responsables de la percepción, liquidación, custodia y depósito de los fondos percibidos, de acuerdo con las disposiciones normativas vigentes.

Al momento de efectuar el depósito de los fondos, la tesorería municipal deberá detallar en el documento de remesa si los ingresos depositados corresponden al Fondo General Municipal o a Fondos Ajenos en Custodia.

**1.2 Sistema de recaudación indirecta:** La recaudación indirecta estará a cargo de las Instituciones del Sistema Financiero Nacional u otras instituciones que la Alcaldía autorice, dicha recaudación estará regida por lo pactado en los contratos que para tal efecto suscriba la municipalidad y la institución respectiva. Las instituciones contratadas, actuarán como depositarios oficiales de los recursos financieros del Fondo

General Municipal y serán responsables de la concentración de los mismos a la Cuenta Corriente Única de la Municipalidad, en los términos establecidos en el contrato.

## **2 NORMAS SOBRE TIPOS DE CUENTAS BANCARIAS**

### **1. Cuenta Corriente del Fondo Municipal**

#### **1.1 Cuenta Principal**

La Tesorería Municipal de Quezaltepeque, con la finalidad de operativizar la cuenta principal a la que se refiere el Art. 87 del Código Municipal, manejará en cualquier Banco del Sistema Financiero Nacional, las siguientes cuentas bancarias:

**Cuenta Principal:** A cargo de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, en la que se concentrarán los ingresos producto de la recaudación de impuestos, tasas, derechos, así como otras contribuciones fiscales y fondos que por ley le corresponde percibir a la Tesorería Municipal. Dicha cuenta será debitada por montos globales o parciales con base a las colocaciones diarias autorizadas por el Alcalde Municipal a través de acuerdo de Concejo, tomando en cuenta los requerimientos de fondos presentados por la Gerencia General o en su caso por la Gerencia Financiera, acorde a las programaciones de pago y flujos de efectivo proyectados.

**Cuenta de inversión FODES 75%:** Esta estará a cargo de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, en la que se depositarán los ingresos provenientes de la transferencia que hace el Estado del Fondo General como asignación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES), así como de los intereses generados por el depósito de los mismos. Dicha cuenta se debitará con las transferencias efectuadas a las cuentas bancarias en las que se controle el desarrollo de proyectos y programas de inversión. Además se debitará con la transferencia que de esta se haga para la subcuenta bancaria FODES 25% y gastos de Pre-inversión.

**Cuenta Transferencias FODES 25%:** A cargo de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, será alimentada con las transferencias que reciba de la cuenta bancaria FODES 75% y se debitará mediante las Autorizaciones que el Concejo Municipal emita para gastos operativos de la municipalidad, tomando en cuenta lo que establece el Art. 8 de la ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios.

**Cuenta Transferencia FODES 5% gastos de pre inversión:** Estará a cargo de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, será alimentada de la cuenta FODES 75%, y se debitará con aquellos desembolsos que tengan que ver con los gastos previos a la realización de un

proyecto o programa, como por ejemplo: elaboración de carpetas técnicas, fotocopias de planos, publicaciones, etc.

### **1.2 Cuenta de Fondos Ajenos en Custodia**

La Tesorería Municipal, manejará en cualquier Banco del Sistema Financiero Nacional la Cuenta Fondos Ajenos en Custodia, dicha cuenta será responsabilidad de la Tesorería Municipal y en ella se mantendrán depositados los fondos a favor de terceros, cuando así lo establezcan las disposiciones legales vigentes o mientras se determina el destino específico de los recursos, los cuales se mantendrán depositados en esa cuenta hasta que la Alcaldía Municipal reciba instrucción de la autoridad competente para proceder a su devolución o pago a un tercero.

Esta cuenta será utilizada, así mismo, para controlar aquellas erogaciones relacionadas con las prestaciones sociales a que los empleados por Ley tengan derecho y las retenciones efectuadas en concepto de Impuesto sobre la Renta.

### **1.3 Cuentas de manejo especial**

Cuando así lo establezcan los convenios o contratos de préstamo, donaciones, convenios internacionales y otras modalidades de entrega de fondos que se suscriban, la Gerencia Financiera en



coordinación con la Tesorería, solicitará al Concejo Municipal la apertura de cuentas de manejo especial en cualquier Banco del Sistema Financiero Nacional que estas designen.

Dichas cuentas serán administradas por la Gerencia Financiera a través de la Tesorería, se alimentarán con los desembolsos que se reciban de los organismos internacionales o entidades con quienes se haya firmado contrato o convenio y se debitarán mediante las erogaciones que se efectúen en relación a su propósito, es obligación de la Gerencia Financiera, informar mensualmente, al Gerente General, de la situación bancaria a través de los saldos al cierre de cada mes.

### **3 NORMAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE LAS CUENTAS BANCARIAS**

#### **3.1 Apertura de cuentas bancarias**

La Tesorería Municipal deberá solicitar la autorización al Concejo Municipal para abrir las cuentas bancarias, tales como: Cuentas para el Manejo de Fondos Circulantes de Monto Fijo, Fondos Ajenos en Custodia, Cuentas Especiales u otras que sean necesarias, sin dejar de tomar en cuenta el Art. 63 de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas (NTCIE).

El Concejo Municipal, posterior al análisis correspondiente que haga el Alcalde y Gerente General, autorizará únicamente la apertura de cuentas corrientes, excepto que en los contratos o

convenios internacionales suscritos se establezca el manejo de cuentas de ahorros. Dichas cuentas deberán identificarse con un nombre específico que identifique la naturaleza de las mismas, el cual como mínimo deberá contener lo siguiente: "Nombre de la Municipalidad - Naturaleza del uso de los recursos".

El siguiente día hábil a la apertura de la cuenta, la Tesorería municipal deberá remitir a la Gerencia Financiera, el nombre del banco comercial en que se abrió la cuenta, el número y nombre específico de la misma, una copia del contrato de servicios suscrito, el rubro que va a afectar dicha cuenta, así como los nombres del pagador y refrendarios de la misma.

La apertura de cuentas bancarias será efectuada tomando en cuenta los beneficios y servicios que mejor sean prestados a la municipalidad, el cuál quedará a criterio de Tesorería, previo análisis del Gerente General y autorización del Concejo Municipal.

### **3.2 Control de saldos**

La Gerencia Financiera establecerá los mecanismos que considere necesarios, para el control de saldos de las cuentas bancarias abiertas en las instituciones del sistema financiero, para el manejo de los recursos del Fondo General Municipal, de los

Fondos de Actividades Especiales, de los embargos judiciales que haya ordenado el juez competente y cualquier otro tipo de fondo. En tal sentido, el Auditor Interno Verificará que las cuentas bancarias sean utilizadas para los fines operativos específicos.

La Unidad Financiera Institucional (UFI), deberá enviar mensualmente o cuando el Gerente Financiero lo solicite, los saldos conciliados de las cuentas bancarias abiertas en el Sistema Financiero para el manejo de los Fondos, así como cualquier otra información complementaria que les sea requerida, atendiendo los tiempos y características solicitados, una vez conciliados y revisados por la Gerencia Financiera, serán proporcionados al Gerente General, con la finalidad de tomar decisiones con respecto a la disponibilidad de la municipalidad.

### **3.3 Reintegro de fondos no utilizados**

La Tesorería Municipal, como resultado del control de saldos efectuado a las cuentas bancarias que se manejen en los bancos del sistema financiero y para cumplir con los compromisos adquiridos en el Presupuesto General Municipal, podrá solicitar al Concejo Municipal cuando lo considere pertinente, el reintegro de los fondos no utilizados de la cuenta manejada para un proyecto específico o actividad específica, reintegro que se

hará a la Cuenta Corriente Única del Fondo Municipal, debiendo informar del traslado efectuado a la Gerencia Financiera y al Jefe de la Unidad Financiera Institucional.

### **3.4 Cierre y liquidación de cuentas**

Las Tesorería municipal para el cierre y liquidación de las cuentas abiertas en los bancos comerciales, podrá solicitar al Concejo Municipal el cierre de dicha cuenta, previa liquidación de programas o proyectos elaborados por la Gerencia de Proyectos, la Gerencia Financiera dará el aval para el cierre de la cuenta con el informe de liquidación a que se hace referencia, caso contrario la remitirá con las observaciones correspondientes para su pronta corrección, contarán con un período máximo de 15 días hábiles después de observada la liquidación para hacer las correcciones pertinentes, debiendo considerar lo establecido en las leyes, contratos, convenios u otra disposición legal que dio origen a su apertura.

Cuando a la fecha de cierre y liquidación de las cuentas, existiere saldo disponible no utilizado, dicho monto deberá ser transferido al Fondo General Municipal a más tardar dentro de los cinco días hábiles posteriores al cierre de las mismas, o caso contrario realizar el reintegro respectivo de conformidad a

lo establecido en los contratos o convenios que dieron origen a los recursos.

### **3.5 Conciliaciones bancarias**

Los funcionarios o empleados responsables del manejo de cuentas bancarias, deberán efectuar las conciliaciones bancarias de todas las cuentas bajo su responsabilidad, atendiendo lo establecido en el Art. 76 de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la municipalidad (NTCIE).

## **4 NORMA SOBRE EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO INSTITUCIONAL**

La Gerencia Financiera, dentro de los primeros quince días del mes de noviembre de cada año, por medio del Tesorero o Tesorera Municipal, serán responsables de presentar a la Gerencia General el Presupuesto de Efectivo del siguiente año fiscal, en el cual deberán plasmar en forma mensual, los pagos que tiene previstos realizar durante todo el ejercicio, considerando la fecha probable de pago. Los Presupuestos de Efectivo servirán de base para que la Gerencia General en coordinación con la Gerencia Financiera elabore la programación de pagos.

El Presupuesto de Efectivo de la municipalidad, será sujeto de revisiones y ajustes durante todo el ejercicio por la Gerencia Financiera, a fin de que la programación sea lo más apegada a la

realidad y sirva de instrumento financiero para la toma de decisiones.

## **5 NORMA SOBRE ADELANTOS DE DINERO OTORGADOS A TERCEROS Y A FUNCIONARIOS O SERVIDORES MUNICIPALES**

El Concejo Municipal podrá autorizar desembolso de fondos, para cubrir adelantos otorgados a terceros, destinados a la adquisición de bienes y servicios institucionales, respaldados en contratos, convenios o acuerdos.

La Tesorería Municipal deberá controlar por que dichos anticipos se liquiden en el tiempo establecido en las disposiciones legales y técnicas vigentes. Esta norma estará acorde al valor considerado como límite en concepto de anticipo, por la adquisición de bienes y servicios, establecido por el Código Municipal.

La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), verificará y aplicará los procedimientos establecidos en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) relacionados con los anticipos a terceros.

La Tesorería Municipal, podrá emitir cheques a nombre de Funcionarios o Servidores municipales, los cuales deberán ser previamente solicitados por la UACI y acordados por el Concejo

Municipal, serán liquidados cinco días hábiles posteriores a la emisión del cheque. Esta operación se efectuará para aquellos casos en los que se requiera operativizar gastos en los que no se tenga la capacidad de crédito disponible o en el caso de no tener claro el proveedor que preste el bien o servicio.

Todo gasto relacionado con el párrafo anterior debe ser documentado con facturas o recibos de legal aceptación, el Funcionario o Servidor Municipal es el único responsable por el buen manejo del valor monetario que se le proporcione, caso contrario responderá pecuniariamente por su actuación, sopena de aplicar la normativa legal pertinente.

La Tesorería Municipal, podrá emitir cheques conforme a cotizaciones emitidas por los proveedores, previa solicitud de la UACI y aprobación del Concejo Municipal, este caso operará cuando el proveedor no proporcione crédito a la Municipalidad, el cheque será emitido a nombre del Proveedor, sea persona natural o jurídica, por el valor que contenga la cotización, y será documentado inmediatamente se reciba el bien o servicio.

En todo caso, la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, velará por que se cumplan los procedimientos establecidos en la LACAP; asimismo será la única encargada de efectuar las gestiones de compras de los bienes o servicios que se requieran y que se relacionen con estos eventos económicos,

los Funcionarios o Servidores Municipales, a quienes se les emita cheque, deberán acatar ésta disposición, consecuentemente coordinar con la UACI las acciones a realizar.

## **6 NORMAS SOBRE EL PAGO DE OBLIGACIONES**

El Tesorero o Tesorera, en coordinación con los Refrendarios nombrados por medio de Acuerdo de Concejo, será responsable del manejo de las cuentas corrientes y del pago de todas las obligaciones contraídas con aplicación al respectivo presupuesto municipal. Los cheques serán firmados por las personas asignadas previamente por el Concejo Municipal como refrendarios, sin embargo, será indispensable la firma del Tesorero o Tesorera Municipal en conjunto con uno de los refrendarios previamente asignados.

El Tesorero o Tesorera así como los correspondientes Refrendarios, sólo podrán girar cheques o autorizar transferencias de fondos, hasta por el límite de las disponibilidades reales existentes en las respectivas cuentas corrientes. En el caso de sobregiros o mal uso de los fondos, los pagadores y refrendarios serán solidaria y pecuniariamente responsables.



El Alcalde Municipal está facultado para celebrar contratos con los bancos del Sistema Financiero en que manejen sus cuentas corrientes, con el objeto de implantar mecanismos especiales para el pago de salarios, bienes y servicios, a través de abono a cuenta u otras formas de pago autorizadas. Asimismo con la finalidad de facilitar y asegurar el pago de jornales, podrán contratar con entidades del Sistema Financiero o empresas especializadas, para que proporcionen el servicio de pago, debiendo procurar no incurrir en costos financieros por ese tipo de servicios.

El Tesorero o Tesorera Municipal, será responsable de la liquidación del pago. Las retenciones que efectúen en concepto de descuentos de ley, serán pagadas a los respectivos beneficiarios mediante cheque, abono a cuenta u otro medio autorizado, la Unidad de Recursos Humanos, está obligada a llevar un registro por cada empleado municipal, en el que el salario de este, se encuentre en situaciones de embargo judicial.

La Tesorería Municipal está obligada a controlar adecuadamente los pagos con oportunidad y a enviar la documentación al Jefe de la UFI, para su respectivo registro contable, al final de cada ejercicio fiscal la documentación se concentrara en la UFI, por lo que deberá establecer el control y salvaguarda de ésta.

## 7 NORMAS SOBRE LOS FONDOS CIRCULANTES DE MONTO FIJO

### 7.1 Constitución del fondo

La municipalidad, en cumplimiento al Art. 93 del Código Municipal y Art. 67 de las NTCIE, podrá constituir Fondos Circulantes de Monto Fijo, hasta por un máximo del 7% sobre el promedio mensual de la Disponibilidad Neta de la asignación presupuestaria anual en el Rubro 54 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, sin que dicho valor no exceda de QUINCE (15) salarios mínimos urbanos.

Solo para fines de establecer el monto máximo a manejar a través de este tipo de fondos, deberá aplicarse el cálculo que se presenta a continuación:

#### **ESQUEMA N°3: CALCULO DEL FONDO CIRCULANTE**

CONCEPTOS	MONTO
ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA ANUAL RUBRO 54 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.	\$
PROMEDIO MENSUAL (Disponibilidad Neta entre 12 meses)	\$
7% DEL PROMEDIO MENSUAL <sup>1</sup>	\$

<sup>1</sup> Este valor no podrá ser superior a quince (15) salarios mínimos urbanos.

Se prohíbe la existencia de más de un fondo para fines iguales dentro de la misma unidad organizativa, en caso de existir varios fondos a nivel municipal, la sumatoria de ellos no deberá exceder el monto determinado al aplicar el cálculo establecido en el párrafo anterior.

En caso de ser necesaria la constitución del Fondo Circulante de Monto Fijo por un valor superior al establecido, el encargado del fondo circulante deberá presentar solicitud firmada por él y por el Alcalde o en su caso por el Gerente General, en la cual se justifique la referida petición, dicha petición deberá dirigirse al Concejo Municipal, quienes emitirán la autorización o denegación respectiva por medio de acuerdo municipal, previa opinión técnica de la Unidad Financiera Institucional.

Para la constitución del Fondo Circulante de Monto Fijo, el Concejo Municipal deberá emitir el acuerdo correspondiente, en el cual deberá quedar reflejado el monto y la autorización para la apertura de la cuenta bancaria. Posteriormente, copia de dicho acuerdo, deberá remitirse a la Tesorería Municipal con la Solicitud de Creación del Fondo Circulante de Monto Fijo incluyéndose la documentación relacionada con el proceso de creación del Fondo, documentación que contendrá los nombres y firma del encargado de la Unidad Financiera Institucional (UFI).

El Fondo Circulante se formará durante el mes de enero de cada año fiscal.

## **7.2 Registro y control**

La Unidad Financiera Institucional será responsable del registro y control de las disponibilidades del Fondo Circulante de Monto Fijo, así como los registros contables de los mismos quedando obligado el encargado del fondo a remitir de manera oportuna toda la documentación probatoria que respalde los egresos y transacciones bancarias con aplicación al mismo fondo, a fin de cumplir con los aspectos legales y disposiciones normativas vigentes.

El Fondo Circulante se creará al inicio de cada ejercicio financiero fiscal, a fin de gestionar ante la Tesorería Municipal el desembolso para su apertura de cuenta, el cual deberá cumplir con los cálculos previamente efectuados de acuerdo con lo establecido en el numeral **7.1**, de las presentes normas.

Para lo anterior, el Gerente Financiero solicitará, a la Secretaría Municipal, el correspondiente acuerdo municipal, en el que establezca el monto solicitado, anexando a éste, los cálculos que le dieron origen.

### 7.3 Manejo de los recursos

El Concejo Municipal, posteriormente a la constitución del fondo, tomará en cuenta el siguiente procedimiento, el cual deberá darse a conocer al encargado del Fondo:

- a) Nombrar mediante Acuerdo Municipal, al Encargado del Fondo y al Refrendario respectivo.
- b) El Encargado y Refrendario de cheques, deben rendir fianza de fidelidad a satisfacción del Concejo antes de tomar posesión de su cargo<sup>16</sup>.
- c) Deberá enviar al Tesorero Municipal Solicitud de Creación del Fondo Circulante de Monto Fijo, juntamente con el Acuerdo Municipal, la Fianza de Fidelidad, los cálculos que se efectuaron para crear el fondo y el monto total del fondo.
- d) El encargado del fondo deberá abrir una cuenta corriente en un banco comercial del sistema financiero nacional, con el nombre: Alcaldía

---

<sup>16</sup>D.L. N° 274, Código Municipal, del 31 de enero de 1986, publicado en el D.O. N° 23, Tomo N° 290, del 5 de febrero de 1986, Art. 97 y Decreto Legislativo N° 998, Corte de Cuentas de la República. San Salvador, El Salvador, Septiembre de 2002, Art. 104

Municipal de Quezaltepeque - Fondo Circulante de Monto Fijo- Tesorería Municipal.

- e) Dentro de los próximos tres días hábiles se deberá informar a la Tesorería Municipal, el nombre del banco, número de cuenta y nombre de la misma.
- f) El encargado podrá manejar en efectivo, un monto hasta por el equivalente de dos salarios mínimos urbanos para efectuar pagos por cantidades que no podrán exceder de **Setenta y Cinco dólares de los Estados Unidos de América (\$ 75.00)**.
- g) Los pagos por gastos que sobrepasen los Setenta y Cinco dólares (\$75.00), se erogarán a través de cheque hasta por un máximo de \$600.00 (SEISCIENTOS DÓLARES EXACTOS)
- h) El encargado del fondo, es responsable de gestionar semanalmente el reintegro correspondiente.
- i) Para tramitar los reintegros, se requiere que la erogación se autorice según lo establecido en el Art. 91 del Código Municipal.
- j) Queda terminantemente prohibido la entrega de quedan por facturas o recibos que respalden la adquisición de bienes o servicios de manera urgente.

- k) El encargado del Fondo Circulante de Monto Fijo, en ningún momento, podrá utilizar la totalidad del fondo de una sola vez, sino hasta el máximo establecido que corresponde a \$600.00
- l) Se prohíbe el fraccionamiento de compra de bienes y servicios a un mismo proveedor que en su totalidad supere el límite máximo establecido para los pagos en efectivo o con cheque.

#### **7.4 Utilización del fondo**

La municipalidad podrá utilizar los recursos del fondo para atender gastos de menor cuantía o de carácter urgente, en los conceptos siguientes:

1. Viáticos y pasajes por comisiones internas;
2. Adquisición de bienes y servicios,
3. Comisiones y gastos bancarios;
4. Inversiones en activo fijo, hasta un máximo de tres salarios mínimos urbanos.
5. Gastos de pre inversión.
6. Transferencias (Donativos)
7. Gastos de bienes y servicios relacionados con los programas de desarrollo local como son cultura, deportes, clínica, y otros.

Para egresos referidos en el párrafo anterior, deberá atenderse lo establecido en el Reglamento de Viáticos y Transporte de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, La Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), y demás normativa vigente que le sea aplicable.

En el caso específico del numeral cinco deberá entenderse que cuando se cubran este tipo de gastos, posteriormente el reintegro se efectuará, por parte de la Tesorería Municipal, de la cuenta bancaria donde se maneja el cinco por ciento (5%) Gastos de Pre inversión dentro de los cinco días hábiles siguientes, y solamente podrán pagarse gastos de emergencia en los cuales el proveedor no otorga crédito a la municipalidad.

Cuando el encargado del fondo circulante utilice dinero para gastos de pre inversión, en la factura y/o recibo de legal aceptación dejará anexo la solicitud previa del Jefe de la UACI debidamente firmada, la cual presentará las características principales relacionadas con el proyecto respectivo y cualquier otra documentación que sustente la erogación a efectuarse y que proporcione la información relacionada con el proyecto a ejecutarse.

Para el caso del numeral siete, los gastos que se ejecuten deben de cumplir con la normativa legal aplicable, y deben ser



considerados como gastos de menor cuantía o de emergencia, el encargado del fondo deberá reservar la cantidad de \$ 225.00 (Doscientos Veinticinco 100/00 dólares de los Estados Unidos de América) para efectuar erogaciones relacionadas con mencionados programas; Tesorería está en la obligación de afectar las cuentas bancarias relacionadas con los programas y/o proyectos para proceder a erogar el reintegro correspondiente al Fondo Circulante.

Se prohíbe al encargado del fondo circulante, efectuar pagos de facturas o recibos con fechas retrasadas, adquirir al crédito bienes y servicios o efectuar erogaciones que no cumplan el carácter de urgente.

El encargado del fondo podrá enterar dinero en efectivo o cheque, para los casos siguientes:

- a) Cancelación de facturas o recibos de suministro;
- b) Anticipo para viáticos y pasajes, los cuales deberán ser liquidados tres días hábiles después de finalizada la misión;
- c) Adelanto para la adquisición de bienes y servicios con autorización del Alcalde o Gerente General, los cuales deberán ser liquidados tres días hábiles después de realizada la adquisición;

- e) Solamente para casos excepcionales y previa autorización de los interesados, el encargado del fondo podrá entregar los recursos financieros a otra persona.

Toda erogación que se efectuó con este fondo deberá contar con la debida autorización del Alcalde o en su caso del Gerente General o a quien sea delegado para tal función mediante acuerdo de Concejo, quedando terminantemente prohibido el pago de salarios por medio de este tipo de fondos.

#### **7.5 Entrega de recursos**

El encargado de la custodia del fondo, podrá entregar dinero en efectivo a otra persona, empleado de la municipalidad, previa autorización del Alcalde Municipal o de quien éste designaré para tal fin. El dinero en efectivo deberá entregarse a través de un Vale Provisional de Caja Chica, el cual estará sujeto a liquidación contra documentación de legal aceptación tres días hábiles siguientes de la entrega del efectivo que haga el encargado del fondo circulante.

Cualquier documentación que no cumpla los requisitos legales o que no sustente la erogación no deberá ser aceptada por el encargado del fondo circulante y el valor será restituido por la persona a quien se le entregó el efectivo; el encargado del

fondo circulante está en la obligación de que las liquidaciones correspondientes se efectúen en el tiempo señalado con anterioridad.

Para que el vale de caja chica sea de legal aceptación, este deberá ser previamente autorizado por el funcionario competente, posteriormente deberá ser firmado por el encargado del fondo circulante y por la persona a quien se le está entregando el dinero; deberá de contener claramente el concepto para lo cual se utilizará y la fecha de entrega, es importante que el receptor del valor tenga en claro que solamente cuenta con tres días hábiles para efectuar la liquidación correspondiente, contra entrega de la factura de legal aceptación.

Es responsabilidad del Encargado del Fondo Circulante, hacer cumplir los procedimientos especificados en el Manual Técnico, por lo que los usuarios del fondo deberán acatar las disposiciones expresadas, en caso que un Funcionario o Servidor Municipal no le de cumplimiento a los procedimientos responderá por su actuaciones sopena de aplicar las disposiciones legales pertinentes.

A continuación se presenta el formato de vale de caja chica, el cual contendrá, los diferentes elementos que identifiquen adecuadamente la transacción, el nombre y firma de quien

autoriza y recibe el dinero, el concepto para lo que será utilizado el dinero de manera amplia y explicativa y, el valor en números y letras.

**ESQUEMA N°4: VALE PROVISIONAL DE CAJA CHICA**

ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE	
VALE PROVISIONAL DE CAJA CHICA	
Recibí del encargado del Fondo Circulante, la cantidad de _____	
(\$ _____), para la compra o pago de: _____	
que será utilizado en: _____	
Valor que será liquidado dentro de los tres días hábiles siguientes de recibido el dinero, contra entrega de facturas o recibos de legal aceptación.	
Quezaltepeque _____ de _____ de _____	
_____ Autorizó.	_____ Recibió conforme.
_____ Alcalde o Gerente General	_____ Encargado del Fondo Circulante.

**7.6 Control por parte del encargado del fondo circulante**

El encargado del Fondo Circulante, llevará dos libros auxiliares, debidamente legalizados por el Concejo Municipal, en

los cuales deberá asentar sus operaciones diariamente y con claridad, sin borrones, sin tachaduras o enmendaduras, en orden cronológico, sin espacio en blanco, interpolaciones y sin presentar señales de alteración, de las operaciones que realice provenientes de la utilización del fondo circulante de monto fijo.

En caso de que el encargado cometa errores en los libros de control, deberá solicitar al Gerente General, la autorización para efectuar las correcciones que sean necesarias, caso contrario responderá, según lo establezca el Concejo Municipal, por los errores u omisiones cometidos.

A continuación se mencionan los libros auxiliares con la información que deberán contener:

**Libro Auxiliar de Bancos:** en este libro se anotará el valor inicial depositado en la cuenta bancaria respectiva y las operaciones diarias que se realicen. **En el lado del debe se anotarán:** saldo inicial, las remesas recibidas provenientes de los reintegros por parte de la Tesorería Municipal y provenientes de otras fuentes, notas de abono bancarias, y cualquier clase de ajuste. **En el lado del haber se anotarán:** los cheques emitidos durante el periodo, notas de cargo bancarias, y cualquier ajuste que se realizara.

Las anotaciones contendrán conceptos claros que expliquen la operación, número correlativo de cheques emitidos, nombre a quien se emitió el cheque, anotación del bien o servicio comprado, fecha en que se realiza la operación, explicación clara en el caso de reintegro y valores en dólares de los Estados Unidos de América. El saldo diario que presente el libro auxiliar de bancos, deberá coincidir con el saldo de la cuenta bancaria respectiva.

**Libro auxiliar de caja:** en este libro, se anotarán las operaciones diarias provenientes de la utilización de dinero en efectivo. **En el lado del debe se anotarán:** el saldo inicial de apertura, los ingresos provenientes del reintegro y cualquier clase de ajuste que se realizara. **En el lado del haber se anotarán:** los pagos que se hicieren en efectivo y cualquier clase de ajustes. Las anotaciones se harán con las explicaciones claras de la operación realizada, anotando, en su caso, el número de factura, nombre del proveedor, y el bien o servicio comprado. Al final del día presentará el saldo diario de efectivo.

Los libros anteriores estarán sujetos a ser revisados periódicamente, los cuales, al finalizar cada periodo mensual, deberán ser cerrados, para reflejar sus saldos de las

operaciones mensuales, y que a su vez deberán contener las firmas del Encargado del Fondo, Sindico Municipal y Secretario Municipal. Los libros serán autorizados por el Concejo, y el encargado del manejo del fondo circulante está obligado a dar cuenta de éste, cada vez que sea requerido, por parte de la UFI, Corte de Cuentas de la República, Firmas Privadas de Auditoría Externa y por el Auditor Interno; además, se efectuarán arqueos al fondo, de acuerdo a lo establecido en la normativa técnica específica.

Es obligación de la Unidad Financiera Institucional de la municipalidad, realizar conciliaciones mensuales del saldo que presente el libro auxiliar de bancos del fondo contra el saldo que presenta la cuenta bancaria del fondo circulante.

Siempre que deje el cargo un empleado que maneje el fondo circulante, éste dará cuenta al Auditor Interno, del valor a su cargo, en efectivo o en documentos legalmente aceptables. El Auditor Interno, elaborará el arqueo correspondiente del cual sacará copias y las remitirá a las siguientes instancias: Máxima Autoridad, a Tesorería Municipal, al Encargado Saliente, al Encargado Entrante y a la UFI.

En el arqueo deberá relacionarse, la suma de efectivo, y cada documento pendiente de reintegro, de los cuales continuará respondiendo el Encargado saliente hasta que se tramite dicho reintegro.

El encargado del Fondo Circulante, está en la obligación de coordinar con la Unidad Contable las asignaciones y saldos presupuestarios, con el fin de cerciorase de que no existe el inconveniente de pagar obligaciones sin saldo presupuestario. Es obligación que el encargado del fondo deba llevar los registros que estime necesarios, a fin de que al formular la Póliza de Reintegro no tropiece con el inconveniente de que la asignación o asignaciones afectadas con los gastos realizados ya estén agotadas y, en consecuencia, el Tesorero Municipal no pueda tramitarle el reintegro correspondiente.

Es obligación que el encargado del fondo, verifique: la legalidad, pertinencia y confiabilidad de la obligación; los desembolsos efectuados para la compra de servicios gravados con el Impuesto Sobre la Renta (Art. 156 del Código Tributario).

El encargado del fondo será el responsable de actuar como Agente de Retención, si por cualquier circunstancia la retención no se efectuará o se hiciere incorrectamente el Encargado del Fondo



será responsable de reponer el impuesto dejado de retener ante la tesorería municipal.

Si el valor para efectuar la compra es enterado aun tercero, el encargado del fondo verificará los cálculos de retención en concepto de impuesto sobre la renta, si los cálculos en concepto de renta fueren erróneos o no se hubiesen hecho, éste lo hará saber de inmediato al proveedor de manera tal que se hagan las correcciones del caso.

#### **7.7 Reposición del fondo**

Semanalmente o antes de agotarse un máximo del cincuenta por ciento (50%) del monto autorizado, lo que suceda primero, el encargado del fondo, deberá solicitar el reintegro de los recursos para lo cual preparará **La Póliza de Reintegro** y la remitirá a la UFI, debidamente firmada junto con la documentación probatoria (facturas, vales de caja chica, recibos, etc.), para que se genere el requerimiento de fondos respectivo y se trámite ante la Tesorería Municipal el reintegro de fondos correspondiente. La periodicidad de los requerimientos dependerá de las obligaciones adquiridas a través del fondo.

La UFI, a través de la Unidad Contable, verificará que la documentación y la Póliza de Reintegros contenga los códigos

presupuestarios correspondientes, posteriormente se enviará, debidamente firmada por el Jefe de la Unidad Contable (Queda Tomado Razón), a secretaria para la elaboración del acuerdo respectivo. La Póliza de Reintegro contendrá el DESE del Alcalde y el VISTO BUENO del Sindico Municipal.

No deben hacerse reintegros al encargado del fondo circulante, si los gastos no hubieren sido autorizados previamente por el Concejo Municipal, en cumplimiento a lo establecido en el Art. 91 del Código Municipal. En los casos de reintegros donde se han afectado gastos sujetos a retención del Impuesto Sobre la Renta, él Tesorero Municipal al momento de reintegrar, dejará en el Fondo Municipal el valor total de Retención de Impuesto Sobre la Renta el cual trasladará posteriormente a la cuenta bancaria para controlar los Fondos Ajenos en Custodia.

#### **7.8 Manejo del fondo al cierre del ejercicio financiero fiscal**

El encargado del Fondo Circulante, deberá tramitar dentro de los primeros quince días calendario del mes de diciembre de cada año, la Póliza de Reintegro de Fondos, correspondiente a los recursos utilizados a esa fecha, con la finalidad de liquidar los documentos pendientes de reintegro.

Al cierre de cada ejercicio el Encargado del Fondo deberá remesar a través del Tesorero Municipal el valor total del fondo de monto fijo al Fondo Municipal, la liquidación se hará mediante la Nota de Liquidación dirigida al Tesorero Municipal, la cual se acompañará con el cheque emitido a favor de la Tesorería Municipal. El encargado del fondo únicamente puede comprobar el reintegro a tesorería a través de la Nota de Liquidación firmada y sellada de recibido por el Tesorero.

La liquidación debe efectuarse solo en efectivo, es decir, que el Tesorero Municipal no aceptará documentos pendientes de reintegro como parte de la liquidación. El encargado del fondo circulante deberá tramitar el último reintegro de documentos a más tardar el día quince de diciembre de cada año.

Queda terminantemente prohibido que la Tesorería Municipal haga entrega del anticipo en enero del siguiente año, para la formación del propio fondo, si el encargado no hubiere efectuado la liquidación del fondo perteneciente al año fiscal anterior, lo anterior en cumplimiento al Art. 93 del Código Municipal. El Gerente Financiero, verificará que los procedimientos tengan el cumplimiento adecuado y efectivo, según lo establecido en el presente Manual.

### 7.9 Formatos

A continuación se presentan los modelos que se utilizarán para la Solicitud de Creación del Fondo Circulante de Monto Fijo: Póliza de Reintegro y Nota de Liquidación del Fondo, los cuales serán utilizados por el encargado del fondo circulante, la autoridad competente deberá firmar mencionados documentos de tal manera que tengan fuerza ejecutiva ante el Gerente Financiero, la UFI y la Tesorería Municipal.

**ESQUEMA N°5: SOLICITUD DE CREACIÓN DEL FONDO CIRCULANTE DE MONTO FIJO.**

POR \$ \_\_\_\_\_

RECIBÍ DE LA TESORERÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE, DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, LA CANTIDAD DE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

EN CONCEPTO DE FONDO DE CREACIÓN DEL FONDO CIRCULANTE DE MONTO FIJO, PARA EL EJERCICIO FISCAL DE \_\_\_\_\_, CONFORME A LO ESTABLECIDO EN EL ART. 93 DEL CÓDIGO MUNICIPAL Y A LAS NORMAS ESPECIFICAS SOBRE FONDO CIRCULANTE DE MONTO FIJO APROBADAS POR EL CONCEJO MUNICIPAL.

QUEZALTEPEQUE, \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_.

F. \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_

**ENCARGADO DEL FONDO CIRCULANTE**

(INCLUIR EL DESE DEL ALCALDE, VISTO BUENO DEL SINDICO, EL QUEDA TOMADO RAZÓN)

*ESQUEMA N° 6: PÓLIZA DE REINTEGRO DE FONDO CIRCULANTE.*

POR \$ \_\_\_\_\_

RECIBÍ DE LA TESORERÍA MUNICIPAL, LA CANTIDAD DE

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_), VALOR

CORRESPONDIENTE AL REINTEGRO DE LOS COMPROBANTES QUE SE  
 ACOMPAÑAN A LA PRESENTE PÓLIZA DE REINTEGRO, PARA JUSTIFICAR LAS  
 EROGACIONES DEL FONDO CIRCULANTE DE CONFORMIDAD CON EL ART. 93  
 DEL CÓDIGO MUNICIPAL Y A LAS NORMAS ESPECIFICAS SOBRE FONDO  
 CIRCULANTE DE MONTO FIJO APROBADAS POR EL CONCEJO MUNICIPAL,  
 ASÍ:

CIFRA

<u>PRESUPUESTARIA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>VALOR</u>
-----------------------	-----------------	--------------

\$

TOTAL \$

QUEZALTEPEQUE, \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

ENCARGADO DEL FONDO CIRCULANTE

(INCLUIR EL DESE DEL ALCALDE, VISTO BUENO DEL SINDICO, EL QUEDA TOMADO RAZÓN)

*ESQUEMA N°7: NOTA DE LIQUIDACIÓN DEL FONDO CIRCULANTE*

QUEZALTEPEQUE, \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

SR. TESORERO MUNICIPAL

PRESENTE.

DE MANERA ATENTA REMITO A USTED LA SUMA DE

\_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_), AMPARADA AL

CHEQUE DEL BANCO \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_ DEBIDAMENTE

ENDOSADO POR MI PERSONA Y A NOMBRE DE LA TESORERÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE, CON EL FIN DE LIQUIDAR EL FONDO CIRCULANTE,

RECIBIDO A INICIO DEL PRESENTE AÑO PARA ATENDER GASTOS A LOS

QUE SE REFIERE EL ART. 93 DEL CÓDIGO MUNICIPAL Y EN CUMPLIMIENTO

A LA NORMAS ESPECIFICAS SOBRE FONDO CIRCULANTE DE MONTO FIJO

APROBADAS POR EL CONCEJO MUNICIPAL MEDIANTE ACUERDO NUMERO

\_\_\_\_\_ DE ACTA NUMERO \_\_\_\_\_ DE FECHA

\_\_\_\_\_.

F. \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_

ENCARGADO DEL FONDO CIRCULANTE.

## **8 NORMAS SOBRE LOS FONDOS DE TERCEROS**

### **8.1 Normas para el manejo de los fondos de las actividades del Comité Central de Festejos Patronales.**

#### **1. RESPONSABILIDAD DEL MANEJO**

Para el manejo del Fondo de Actividades Especiales, en este caso del Comité Central de Festejos, el Presidente del Comité solicitará el acuerdo municipal para la creación del Comité que será responsable del manejo administrativo del mismo; la gestión financiera del fondo será responsabilidad del Comité Central de Festejos Patronales.

A propuesta del Presidente del Comité, nombrará a los Colectores Auxiliares Institucionales, quienes serán responsables de la recaudación de los ingresos provenientes de las actividades que realice el Comité.

La Tesorería Municipal estará en la obligación de administrar la tasa del 5% que ingresa a las arcas municipales en concepto de 5% fiestas patronales código presupuestario 12114.

El Concejo Municipal emitirá acuerdo municipal autorizando a la tesorería emitir los cheques correspondientes por el valor que corresponda al Comité Central de Festejos Patronales.

El Comité, es el responsable de efectuar las liquidaciones pertinentes por la utilización del fondo proporcionado.

## **8.2 Normas para el manejo y control de los embargos judiciales**

### **8.2.1. REGISTRO Y CONTROL**

El Tesorero o Tesorera Municipal, en su calidad de depositario judicial de los fondos retenidos en concepto de embargos, deberá establecer mecanismos de control para la recepción, registro y administración de los fondos provenientes de los descuentos por embargos judiciales a personas naturales o jurídicas, desde la fecha en que reciba la orden judicial, hasta la suspensión o sobreseimiento que libre el juez de la causa.

Tesorería recibirá del juez competente los oficios de trabo de embargo, y en el caso de que éstos sean aplicados a empleados, remitirá una copia de los mismos a la Unidad de Recursos Humanos responsable de incluir los descuentos correspondientes en la planilla de remuneraciones.

Cuando hubiere dos o más casos pendientes por trabo de embargos de otros juzgados a empleados de la municipalidad, el Tesorero o Tesorera informará al juez para que considere la acumulación de juicios que corresponda.



El Tesorero o Tesorera Municipal, a solicitud del juez de la causa, informará el monto al que ascienden los descuentos efectuados a su demandado.

### **8.2.2 Aplicación de los descuentos**

El Tesorero o Tesorera Municipal, al momento de hacer efectivo el pago de remuneraciones, deberá aplicar ininterrumpidamente los descuentos por embargos judiciales detallados en la planilla correspondiente, desde que recibe la orden judicial hasta la suspensión o sobreseimiento que libre el juez de la causa.

Cuando se trate de embargos judiciales aplicados a personas naturales o jurídicas por incumplimiento en contratos de obras o suministro de un bien o servicio, el Tesorero o Tesorera Municipal efectuará el descuento o retención respectiva, según lo que instruya el juez competente, para este caso la UACI llevara un registro de las diligencias relacionadas con las personas, que incumplieron el contrato correspondiente, ya sea este de ejecución de obra, supervisión o de servicios, para efectos de auditorías posteriores.

### **8.2.3 Manejo de la cuenta bancaria**

Para el depósito de los descuentos detallados en el primer párrafo del numeral anterior, el Tesorero o Tesorera deberá aplicar los valores a la cuenta bancaria FONDOS AJENOS EN CUSTODIA, siendo su responsabilidad el manejo de la misma. Esta será la única cuenta en la que se mantendrán los fondos previos al pago o devolución de los mismos al interesado.

El Tesorero O Tesorera Municipal, emitirá cheque o efectuará abono a cuenta por el monto total de los descuentos efectuados por trabos de embargo, para su traslado a la cuenta mencionada en el párrafo anterior.

### **8.2.4 Pago, devolución o suspensión**

Para efectuar el pago y devolución o suspender el trabo de embargos, el Tesorero o Tesorera Municipal deberá contar con la autorización respectiva del juez de la causa.

El pago o devolución de los embargos judiciales se efectuará a través de cheque o abono a cuenta a nombre de la persona natural

o jurídica, según ordene el juez de la causa. El Gerente Administrativo, a través de la Unidad de Recursos Humanos, deberá llevar un control adecuado de los embargos judiciales relacionados con el personal que labora en la municipalidad.

### **3.4 Área de Contabilidad**

#### 3.4.1 Generalidades

El área de contabilidad municipal se encontrará organizacionalmente ubicada en la posición jerárquica de la siguiente manera: la Gerencia Financiera es la autoridad máxima de la Unidad Financiera Institucional (UFI), la que a su vez le corresponderá coordinar la operatividad en dos vías de importancia: área de presupuesto y área de contabilidad, esta última tendrá por finalidad principal el control, registro, y sistematización de la información contable, hasta la elaboración de los Estados Financieros básicos.

Los Estados Financieros se elaborarán de acuerdo a Principios de Contabilidad Gubernamental, principios que son dictaminados por el Ministerio de Hacienda a través de la Dirección General de Contabilidad Gubernamental (DGCG), y que de acuerdo a la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Ley AFI), es obligación de las municipalidades cumplir solamente lo referente

a la contabilidad gubernamental específicamente a la transferencia del Fondo para el Desarrollo Económico y Social.

No obstante a lo anterior todas las operaciones que la municipalidad realice, se registrarán bajo el sistema de contabilidad gubernamental, e intrínsecamente adoptara la normativa legal y técnica concerniente a la materia.

Los Estados Financieros y operaciones contables se fundamentarán en los principios que a continuación se enumeran.

#### 3.4.2 Principios Generales de Contabilidad Gubernamental

##### **1. ENTE CONTABLE**

La municipalidad, constituirá un ente contable con derechos, atribuciones, y deberes propios, los que en conjunto conformarán el ente contable municipal.

Este principio expresa que la municipalidad llevará contabilidad de los recursos y obligaciones que administra; principio que está legalmente establecido en el Código Municipal.

##### **2. MEDICIÓN ECONÓMICA**

Las operaciones contables se registrarán con imparcialidad, todo recurso y obligación susceptible de valorar en términos monetarios

será expresado tomando en cuenta como unidad de medida la moneda adoptada como de curso legal.

Sin embargo, aquellas transacciones relacionadas con convenios o contratos de organismos internacionales en las que se haya establecido el tipo de moneda a utilizar a conveniencia del cooperante será expresada, por separado, en la moneda a que obligatoriamente se haya convenido, tomando en cuenta sólo la parte específica relacionada con el cooperante.

### **3. DUALIDAD ECONÓMICA**

La Contabilidad reconocerá la igualdad entre los recursos disponibles y las fuentes de financiamiento de los mismos.

El principio reconoce como método de registro en la Contabilidad la partida doble, consecuentemente, la ecuación se representa como:  $RECURSOS = OBLIGACIONES$ , o bien,  $ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO$ .

### **4. DEVENGADO**

La Contabilidad registrará los recursos y obligaciones en el momento que se generen, independientemente de la percepción o pago de dinero, y siempre que sea posible cuantificarlos objetivamente.

El principio establece que los hechos económicos que modifiquen la composición de los recursos y obligaciones, serán reconocidos en el momento que sea posible conocer y cuantificar los efectos, independientemente que produzca o no cambios en los recursos de fácil poder liberatorio. La sola estimación o intención de producir cambios en la composición de los recursos y obligaciones no es interpretada como un hecho económico, luego se excluyen de los recursos disponibles y las fuentes de financiamiento de los mismos, excepto como información referencial a través de cuentas de orden, en los casos que se estime procedente.

## **5. REALIZACIÓN**

La Contabilidad reconocerá los resultados de variaciones patrimoniales cuando los hechos económicos que los originen cumplan con los requisitos jurídicos y/o inherentes a las transacciones.

El principio determina que los resultados económicos para medir la relación costos y gastos con los ingresos que se generan, serán registrados en la medida que se haya cumplido con la norma jurídica vigente y/o la práctica de general aceptación en el campo comercial, como asimismo teniendo en consideración los posibles efectos futuros de los hechos económicos.

## **6. COSTO COMO BASE DE VALUACIÓN**

La Contabilidad registrará los hechos económicos, sobre la base del valor de intercambio de los recursos y obligaciones económicas, salvo que determinadas circunstancias justifiquen la aplicación de un criterio diferente de evaluación.

El principio precisa que toda transacción se contabiliza al precio acordado al momento de formalizar el hecho económico entre las partes involucradas, excluyendo toda posible incorporación de un valor diferente al pactado, situación que no significa desconocer la existencia y procedencia de otros criterios en casos de excepción.

## **7. PROVISIONES FINANCIERAS**

Se reconocerá la incorporación de métodos que permitan expresar los recursos y obligaciones lo más cercano al valor de conversión, a una fecha determinada.

El principio reconoce como mecanismo contable plenamente válido registrar ajustes periódicos que permitan depurar y actualizar los valores que muestran los recursos y obligaciones, a fin de lograr una adecuada razonabilidad en la presentación de la información contable.

## **8. PERIODO CONTABLE**

La municipalidad tomara como base principal el siguiente periodo contable: del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año. Sin embargo definirá intervalos de tiempo para dar a conocer el resultado de la gestión presupuestaria y situación económica-financiera, que permitan efectuar comparaciones válidas.

El principio establece como requisito para medir la información financiera fijar lapsos de tiempo de igual duración, lo cual no impide la preparación de salidas de información en la oportunidad que se requiera como medio de apoyo al proceso de toma de decisión o elemento de control.

## **9. EXPOSICIÓN DE INFORMACIÓN**

Los estados financieros que se generen de la Contabilidad, incluirán información necesaria para una adecuada interpretación de las situaciones presupuestaria y económica-financiera, reflejando razonable y equitativamente los legítimos derechos de los distintos sectores interesados. En notas explicativas se revelará toda transacción, hecho o situación, cuantificable o no, que pueda influir en análisis comparativos o decisiones de los usuarios de la información.



El principio obliga a quienes preparan estados contables a suministrar en éstos toda información esencial y adicional que permita a quienes la reciban una adecuada interpretación de la gestión económico-financiera y presupuestaria.

#### **10. EXISTENCIA PERMANENTE**

La municipalidad, por mandato constitucional posee continuidad en tiempo y espacio, para desarrollar sus actuaciones conforme lo establece el Código Municipal.

#### **11. CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES LEGALES**

La Contabilidad estará supeditada al ordenamiento jurídico vigente, prevaleciendo los preceptos legales respecto de las normas técnicas.

Este principio tiene como finalidad precisar que frente a diferencias que puedan originarse entre la normativa técnica que se establezca para la Contabilidad Gubernamental y las disposiciones legales, prevalecerán estas últimas aún cuando sean contrarias a los criterios técnicos generalmente aceptados en el campo contable.

## 12. CONSISTENCIA

La Contabilidad estará estructurada sistemáticamente sobre bases consistentes de integración, unidad y uniformidad.

El principio reconoce la existencia de un Sistema de Contabilidad como medio destinado a registrar todos los recursos y obligaciones de la municipalidad, como también los cambios que se produzcan en el volumen y composición de los mismos; no siendo admisible la existencia de sistemas contables paralelos; y, que se debe contabilizar sobre bases iguales y consistentes los hechos económicos de igual naturaleza.

La gerencia Financiera será el garante de que los principios anteriormente expuestos sean cumplidos por el Jefe de la Unidad Financiera Institucional, ya que corresponde a las bases fundamentales y generales para la exposición de la información en los Estados Financieros.

3.4.3 Normas de Contabilidad Gubernamental, aplicables a la municipalidad.

Existe además de lo anterior las normas generales y específicas que rigen la Contabilidad Gubernamental aplicada por la

municipalidad, estas normas se encuentran establecidas claramente en el Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado emitido por el Ministerio de Hacienda.

Corresponde a la Gerencia Financiera verificar de manera previa que la Unidad Financiera Institucional le de cumplimiento a las mencionadas normas, tal como lo establece la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado, en lo pertinente a la municipalidad.

#### 3.4.4 Análisis de la información financiera

A partir de la elaboración de los Estados Financieros, y de acuerdo a los principios y normas que establece el sistema de contabilidad gubernamental, es obligación de la Gerencia Financiera proveer a la Gerencia General los análisis financieros para la toma de decisiones.

***Desarrollar habilidades y destrezas para realizar el análisis financiero de la municipalidad desde los estados financieros es de gran importancia para la toma de decisiones.***

El análisis financiero consiste en recopilar los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la municipalidad.

La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permitirá a la Gerencia General y Gerencia Financiera medir el progreso, comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto deberá facilitar el análisis de la situación económica de la municipalidad para la toma de decisiones.

#### 3.4.4.1 Métodos de análisis financieros

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables, por lo que la Gerencia Financiera deberá tomar en cuenta los siguientes elementos:

**RENTABILIDAD:** Es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.

**RENTABILIDAD SOCIAL:** La evaluación cuantitativa de los resultados sociales, cualitativos, de una inversión pública municipal, privada o mixta en un proyecto definido y en un grupo

objetivo específico proveyendo a la sociedad más beneficios que pérdidas.

**TASA DE RENDIMIENTO:** Es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.

**LIQUIDEZ:** Es la capacidad que tiene la municipalidad para pagar sus deudas oportunamente.

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

**a) Método de análisis vertical**

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Rendimiento Económico, comparando las cifras en forma vertical. Para efectuar el análisis vertical hay dos procedimientos:

**1. Procedimiento de porcentajes integrales:** Consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del Activo (Recursos), Pasivo (Obligaciones) y Patrimonio, tomando como base el valor del Activo total y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Rendimiento Económico a partir de los Ingresos netos:  $\text{Porcentaje integral} = \frac{\text{Valor parcial}}{\text{valor base}} \times 100$ .

El valor parcial corresponde a cada elemento que conforma el Estado de Rendimiento Económico y el valor base es el activo total del Balance General.

El análisis financiero permite determinar la conveniencia de invertir o conceder créditos; así mismo, determinar la eficiencia de la administración de la Alcaldía.

**2. Procedimiento de razones simples:** El procedimiento de razones simples tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones e índices que sirven para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad además de la permanencia de inventarios, los periodos de cobro de contribuyentes y pago a proveedores y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera.

#### **b) Método de análisis horizontal**

Es un procedimiento que consiste en comparar Estados Financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.

Este análisis es de gran importancia para la municipalidad, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades

y los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

**Procedimiento de análisis:**

Se toman dos Estados Financieros (Balance General o Estado de Rendimiento Económico) de dos periodos consecutivos, preparados sobre la misma base de valuación.

Se presentan las cuentas correspondientes de los Estados analizados. (Sin incluir las cuentas de orden cuando se trate del Balance General).

Se registran los valores de cada cuenta en dos columnas, de los dos periodos que se van a comparar, registrando en la primera columna las cifras del periodo más reciente y en la segunda

columna, el periodo anterior. (Las cuentas deben ser registradas por su valor neto).

Se crea otra columna que indique los aumentos o disminuciones, que indiquen la diferencia entre las cifras registradas en los dos periodos, restando de los valores del año más reciente los valores del año anterior. (Los aumentos son valores positivos y las disminuciones son valores negativos).

En una columna adicional se registran los aumentos y disminuciones en porcentajes. (Este se obtiene dividiendo el valor del aumento o disminución entre el valor del periodo base multiplicado por 100).

En otra columna se registran las variaciones en términos de razones. (Se obtiene cuando se toman los datos absolutos de los Estados Financieros comparados y se dividen los valores del año más reciente entre los valores del año anterior). Al observar los datos obtenidos, se deduce que cuando la razón es inferior a 1, hubo disminución y cuando es superior, hubo aumento.

#### 3.4.4.2 Razones financieras:

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero es el uso de las razones financieras o ratios financieros, ya que estas pueden medir en un alto grado la



eficacia y comportamiento. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

**RAZONES DE LIQUIDEZ:**

La liquidez es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Esta razón permitirá también saber de cuanto se dispone para trabajar sin necesidad de endeudarse, en relación a las actividades a realizar para saber si se dispone de la capacidad para saldar deudas.

**RAZONES DE ENDEUDAMIENTO:**

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la municipalidad en el transcurso del tiempo.

**RAZONES DE RENTABILIDAD:**

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la municipalidad con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión.

**RAZONES DE COBERTURA:**

Estas razones evalúan la capacidad de la municipalidad para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la municipalidad.

**RAZONES DE LIQUIDEZ:****CAPITAL NETO DE TRABAJO (CNT) :**

Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones de la municipalidad todos sus derechos.

$$\text{CNT} = \text{Pasivo Circulante} - \text{Activo Circulante}$$

Se sabe de cuánto se dispone para realizar las actividades, sin llegar a ningún nombramiento.

**SOLVENCIA (IS) :**

Este considera la verdadera magnitud de la municipalidad en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$IS = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

Se sabe de cuánto se dispone para solventar las deudas.

**PRUEBA DEL ÁCIDO (ÁCIDO) :**

Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo circulante no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

$$PA = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

**ROTACIÓN DE INVENTARIO (RI) :**

Este mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

$$RI = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Promedio Inventario}}$$

**PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO (PPI) :**

Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la municipalidad.

$$\text{PPI} = \frac{360}{\text{Rotación del Inventario}}$$

**ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (RCC) :**

Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$\text{RCC} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

**PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (PPCC) :**

Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros.

$$\text{PPCC} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

**ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR (RCP) :**

Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$\text{RCP} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

**PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR (PPCP) :**

Permite vislumbrar las normas de pago de la municipalidad.

$$\text{PPCP} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

**RAZONES DE ENDEUDAMIENTO:****RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (RE) :**

Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la municipalidad.

$$\text{RE} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

**RAZÓN PASIVO-CAPITAL (RPC) :**

Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y las aportaciones.

$$\text{RPC} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

**RAZÓN PASIVO A CAPITALIZACIÓN TOTAL (RPCT) :**

Tiene el mismo objetivo de la razón anterior, pero también sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que

suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable de las Empresas Municipales.

$$\text{RPCT} = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capitalización total}}$$

**RAZONES DE RENTABILIDAD:**

**MARGEN BRUTO DE UTILIDADES (MB) :**

Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que haya pagado sus existencias de las Empresas Municipales.

$$\text{MB} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$$

**MARGEN DE UTILIDADES OPERACIONALES (MO) :**

Representa las utilidades netas que gana la municipalidad en sus Empresas Municipales en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros y determina solamente la utilidad de la operación.

$$\text{MO} = \text{Utilidades} - \text{Costos Financieros}$$

**ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL (RAT) :**

Indica la eficiencia de las Empresas Municipales con que se puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$\text{RAT} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos totales}}$$

**RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN (REI) :**

Determina la efectividad total de la administración de las Empresas Municipales para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{REI} = \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Activos totales}}$$

**RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO COMÚN (CC) :**

Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable de las Empresas Municipales.

$$\text{CC} = \frac{\text{Utilidad Neta Obtenida del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$$

**UTILIDADES POR ACCIÓN (UA) :**

Representa el total de ganancias que se obtienen por cada acción ordinaria vigente en las Empresas Municipales.

$$UA = \frac{\text{Utilidades Disponibles para Acciones Ordinarias}}{\text{Número de Acciones Ordinarias en Circulación}}$$

**DIVIDENDOS POR ACCIÓN (DA) :**

Esta representa el monto que se paga a cada accionista en las Empresas Municipales al terminar el periodo de operaciones.

$$DA = \frac{\text{Dividendos Pagados}}{\text{Número de Acciones Ordinarias Vigentes}}$$

**RAZONES DE COBERTURA:****VECES QUE SE HA GANADO EL INTERÉS (VGI) :**

Calcula la capacidad de la municipalidad para efectuar los pagos contractuales de intereses.

$$VGI = \frac{\text{Utilidad Antes de Intereses}}{\text{Erogación Anual por Intereses}}$$



**COBERTURA TOTAL DEL PASIVO (CTP) :**

Esta razón considera la capacidad para cumplir las obligaciones de las Empresas Municipales por intereses y la capacidad para reembolsar el principal de los préstamos o hacer abonos a los fondos de amortización.

$$\text{CTP} = \frac{\text{Ganancias Antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Intereses más Abonos al Pasivo Principal}}$$

**RAZÓN DE COBERTURA TOTAL (CT) :**

Esta razón incluye todos los tipos de obligaciones, tanto los fijos como los temporales, determina la capacidad de las Empresas Municipales para cubrir todos sus cargos financieros.

$$\text{CT} = \frac{\text{Utilidades antes de pagos de arrendamientos e Intereses}}{\text{Intereses + abonos al pasivo principal + pago de Arrendamientos}}$$

Al terminar el análisis de las anteriores razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la municipalidad o a las

Empresas Municipales, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro.

Así mismo verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el municipio obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a terceros, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad.

Un buen análisis financiero de la municipalidad puede otorgar la seguridad de mantener robustez vigente y con excelentes índices de rentabilidad social y económica proporcionando un marco de absoluta objetividad y transparencia.

### **3.5 Área de Inversión y Deuda pública**

#### **3.5.1 Generalidades**

La Municipalidad de Quezaltepeque define el área de inversión pública, como la base primordial en inversión en proyectos y programas, cuyo propósito es desarrollar el municipio en lo económico y social, para fortalecer el desarrollo humano

sostenible y la calidad de vida de los habitantes, bajo un marco de transparencia y objetividad en la utilización de los recursos orientados a la inversión pública municipal.

Lo anterior, implica ejecutar una serie de análisis previos que permitan garantizar la utilización adecuada y proactiva de los recursos financieros orientados a la utilización en proyectos y/o programas de inversión social e infraestructura y, consecuentemente, la aplicación de los esfuerzos para la obtención de los recursos necesarios y cumplir con la inversión programada, ya sea por fondos propios o por el endeudamiento interno y externo.

La Gerencia de Proyectos de la municipalidad ejecutará los diferentes procedimientos inherentes al desarrollo de proyectos, estará coordinada con la Gerencia Financiera, la cual tiene la responsabilidad de velar por la conducción de las actividades desarrolladas en armonía con las normas legales y técnicas, así como el registro correcto de las operaciones que permitan expresarse en unidades monetarias en los Estados Financieros.

Para que el proceso de inversión ejecute diferentes proyectos y programas se requiere tener la capacidad monetaria y las condiciones necesarias, lo anterior implicará utilizar recursos provenientes de fuentes propias o bajo la figura legal de

endeudamiento público municipal, el cual deberá considerarse como el apalancamiento financiero necesario que se debe obtener con el sector financiero nacional o internacional.

La necesidad de financiar surgirá posteriormente al cumplir institucionalmente con los procesos de planificación, análisis, priorización, ejecución y seguimiento, según las etapas del proceso de pre inversión e inversión social adoptadas en la municipalidad.

### 3.5.2 Principios Fundamentales.

#### **1. EFICIENCIA EN LA ASIGNACIÓN Y USO DE RECURSOS FINANCIEROS**

La erogación de los fondos Municipales se orientará para aquellos proyectos y programas de inversión social que de acuerdo con su viabilidad técnica, su rentabilidad económica - financiera y su impacto social induzcan a su ejecución.

#### **2. COMPATIBILIDAD DE POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE DESARROLLO**

Toda la planificación de la inversión municipal deberá estar en armonía con las políticas, planes y programas de desarrollo económico y social, fundamentados en la normativa técnica y legal.

### **3. OPORTUNIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES**

Determinados los planes y programas de inversión basados en la priorización de obras de impacto social o económico, la gerencia financiera analizara el financiamiento a necesitar, el cual determinará si ejecuta con fondos propios, transferencia FODES o endeudamiento.

### **4. RACIONALIDAD EN LA SELECCIÓN DE PROYECTOS**

La asignación de recursos financieros se efectuará de acuerdo a los criterios de valuación y priorización que la Comuna ha establecido y la programación de la ejecución de las obras tomara en cuenta las condiciones climáticas, para evitar riesgos de abandono, pérdida de recurso humano o el alto costo por las contingencias presentadas. La Gerencia de Proyectos, es la responsable de realizar los análisis pertinentes y proporcionar los informes correspondientes a la Administración Superior, copia de mencionado informe será enviado a la Gerencia Financiera.

### **5. COMPLEMENTARIEDAD DE ESFUERZOS**

La ejecución de los proyectos y programas de inversión pública será un esfuerzo conjunto con las comunidades y cuando se requiera se buscara la cooperación técnica especializada y de financiamiento conjunto con el gobierno central, ONGS e

Instituciones Oficiales Autónomas, como lo establece la Constitución de la República.

#### **6. UNIFORMIDAD**

Los diferentes tipos de proyectos y programas deberán estar en armonía con las normas establecidas para la formulación y ejecución de proyectos de inversión.

#### **7. CONTINUIDAD**

La formulación de un proyecto deberá cumplir con las diferentes fases y etapas del ciclo de vida de los mismos, para poder decidir la programación de su ejecución y operación o su abandono, a través de un análisis sistemático y técnico de parte de la Gerencia de Proyectos de la municipalidad.

#### **8. IDENTIDAD**

Los proyectos mantendrán su nombre y código desde el inicio de la pre inversión hasta su ejecución en el proceso que implica el desarrollo de la etapa de inversión en el proyecto o programa, así como dentro de las Áreas de Presupuesto Municipal y Contabilidad Gubernamental, El Jefe UFI, identificará los códigos que representen los proyectos.

### 3.5.3 Normas generales

#### **1. NORMA SOBRE EL PROCESO DE INVERSIÓN PÚBLICA MUNICIPAL**

El Proceso de Inversión Pública Municipal comprenderá los instrumentos técnicos, normativos y de procedimientos, mediante los cuales la Gerencia General, Gerencia de Proyectos, Gerencia de Planificación y Desarrollo Urbano, Gerencia Financiera, UACI, UFI y Comisión de Proyectos, identificarán, formularán, evaluarán, priorizarán, programarán, ejecutarán y darán seguimiento a los proyectos de inversión pública que desarrolle la municipalidad.

El Proceso de Inversión se materializará por medio de los Programas siguientes:

- a) De Mediano Plazo;
- b) De Necesidades de Financiamiento;
- c) El Anual de Pre inversión; y
- d) El Anual de Inversión;

Con el propósito de incorporar los proyectos a dichos programas, es fundamental que estén debidamente formulados y evaluados; para ello, deberán estar formulados de acuerdo al ciclo de vida de los mismos.

La Gerencia de Proyectos aplicará el conjunto de fases y etapas que debe seguir todo proyecto de inversión desde que nace como idea, hasta que se inicia su ejecución y operación o se decide su abandono, cuyo cumplimiento permite lograr que el gasto en inversiones se realice en forma racional y eficiente, bajo un marco de absoluta objetividad y transparencia.

La Gerencia de Proyectos considerará al Proyecto como la Unidad Básica dentro del proceso de asignación de recursos financieros para la operatividad, el cual deberá cumplir principalmente con los siguientes procesos:

**a. Pre inversión:** En esta se estudiarán los proyectos para obtener la información necesaria, que permita establecer la conveniencia o inconveniencia de asignar recursos al proyecto para su ejecución. El objetivo de esta fase es apoyar la toma de decisiones de la Administración Superior en la ejecución de obras de infraestructura o desarrollo social, tomando en cuenta las siguientes fases:

**a.1. Fase de planificación participativa:** se involucra a comunidades y sectores sociales, con voz y voto, para consolidar por cada comunidad un Plan de Acción de Desarrollo de la Comunidad (PLADECO), los cuales serán discutidos entre el Gobierno Municipal y las diferentes



comunidades, a fin de comenzar la priorización de sus necesidades, teniendo como resultado la definición de un Plan de Acción para el Desarrollo Local (PLADEL).

a.2. Fase de pre factibilidad: aquí se desarrollarán los perfiles de proyectos a fin de incorporar elementos técnicos, ambientales, legales, sociales, económicos, costos, etc; que permitan conocer de manera oportuna y expedita la pre factibilidad de cada proyecto. La fase terminará con una ratificación de solicitudes al Concejo Municipal en base a datos e información contenida en el perfil y al visto del dictamen técnico, por parte de la Gerencia de Proyectos, para realizar la formulación de la Carpeta Técnica.

a.3. Fase de formulación: en esta fase, se desarrolla la formulación de las Carpetas Técnicas para los proyectos pre factibles en que se definirá con mayor precisión la factibilidad de cada proyecto, con base a criterios técnicos, sociales, legales, económicos, ambientales, de género e institucionales.

a.4. Fase de evaluación y aprobación: en esta fase, el Concejo Municipal, realizará la evaluación técnica de las Carpetas, tomando en cuenta los criterios de análisis de la

Gerencia de Proyectos y Gerencia Financiera, utilizados en el proceso de formulación.

**b. Inversión:** se realizará el costo en inversiones más significativo que ha sido determinado en la fase de pre inversión. Esta fase comprenderá desde la decisión de ejecutar el proyecto, el diseño, y se extenderá hasta que termine su ejecución y se encuentre en condiciones de iniciar sus operaciones;

**c. Operación:** el proyecto convertido en una organización operativa, realizará sus actividades de gestión orientadas al logro de los objetivos definidos en la fase de pre inversión. En esta fase se inicia y pone en marcha el proceso para producir y entregar los bienes y servicios contemplados en la idea inicial del proyecto, luego que éste ha pasado por los diferentes análisis y decisiones previas. Esta fase forma parte del proceso de formulación de proyecto y es importante para la evaluación externa.

El estudio de los proyectos de inversión pública municipal contendrá un conjunto de información económica y social que permite juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y

desventajas de asignar recursos a una iniciativa de inversión, la misma que busca resolver un problema o una necesidad en forma eficiente, segura y rentable para la población.

Los proyectos elaborados en las diferentes etapas de pre inversión, deberán obtener la opinión técnica de la Gerencia de Proyectos y de aprobación por parte del Concejo Municipal para formar parte de los proyectos aptos para ejecutarse.

Los proyectos de inversión pública municipal, deberán dar cumplimiento a lo establecido en la Ley del Medio Ambiente, en lo correspondiente a la evaluación del impacto ambiental, la cual deberá someterse a la aprobación del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y a lo establecido en las Normas Técnicas de Control Internas Especificas (NTCIE).

La Gerencia de Proyectos conformará un banco de datos en el que registrará los proyectos en el Sistema de Información de la Inversión Pública Municipal (SIIPM), a los cuales se le asignará, por parte de la UFI, el nombre y el código de identificación en todo el proceso de la inversión.

La Gerencia de Proyectos deberá de informar a la Gerencia General, Financiera y UACI, de las actualizaciones del banco de datos que llevará en el Sistema antes mencionado a fin de que exista una coordinación adecuada de este.

## **2. NORMA SOBRE EL PROCESO DE ENDEUDAMIENTO PÚBLICO**

El Proceso de Endeudamiento Municipal comprenderá los procedimientos de identificación y selección de fuentes de financiamiento, asignación, gestión, negociación, legalización y contratación, registro, administración y servicio de la deuda, correspondiente a las operaciones de crédito. Los proyectos para los cuales se gestione su financiamiento deberán estar contenidos en el Programa de Necesidades de Financiamiento que para tal efecto llevará la municipalidad.

La Municipalidad, en lo relacionado con el proceso de endeudamiento público deberá someterse a las disposiciones legales vigentes y demás lineamientos que para tal efecto emita el Ministerio de Hacienda; cuando el gobierno central sea el garante o contratante.

Sin embargo, el proceso de endeudamiento estará sujeto a la Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal.

### 3.5.4 Normas específicas

#### **1 NORMAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTUDIOS DE PROYECTOS EN LA FASE DE PRE INVERSIÓN**

La fase de pre inversión inicia con la identificación de la idea del proyecto, retomada a partir de las necesidades de las comunidades presentadas en los Planes de Desarrollo Local, y en las Políticas de Inversión Pública Municipales; continuará con el o los estudios de proyectos que sean necesarios hasta que se tome la decisión de su ejecución, postergación o abandono. El estudio de proyecto terminado será requisito indispensable para la gestión del financiamiento ya sea interno o externo y su posterior incorporación al Programa Anual.

La Fase de Pre inversión, como ya se mencionó en las Normas Generales, deberá desarrollarse considerando en forma secuencial las etapas de: **Idea, Perfil, Pre factibilidad y Factibilidad**, es decir, no deberá fusionarse etapas de la fase; no obstante lo anterior, a partir de la etapa de perfil, el Concejo Municipal podrá decidir, de acuerdo con el análisis técnico, que el proyecto puede pasar a la fase de inversión siempre y cuando reúna los requisitos institucionales, legales y técnicos; o por motivos de casos fortuitos o fuerza mayor, además de la pre factibilidad y factibilidad, ya mencionados anteriormente, la

Gerencia de Proyectos deberá tomar en cuenta las siguientes etapas.

**a. Idea**

En esta etapa, la Gerencia de Proyectos deberá recopilar la información mínima que permita identificar el proyecto en términos generales. Dicha información consistirá básicamente en el nombre, la localización, la clasificación sectorial, la descripción general del proyecto y los principales beneficios esperados del mismo, el monto de las inversiones estimadas, los costos de operación y mantenimiento, así como la recomendación sobre los pasos a seguir para la ejecución del proyecto.

**b. Perfil**

Comprenderá el planteamiento del proyecto para lo cual deberá identificarse la necesidad insatisfecha, el problema a solucionar o la potencialidad que se pretende desarrollar con el proyecto, así como las características de las posibles soluciones que podría representar el proyecto, sus principales beneficios y costos y los indicadores de evaluación iniciales que permitirán recomendar una decisión sobre el proyecto.

Esta etapa será de aplicación obligatoria para todos los proyectos de inversión pública identificados y analizados por la

Gerencia de Proyectos, debiendo contener el estudio como mínimo:

- a) Un diagnóstico preliminar de la situación que motiva el proyecto;
- b) Un análisis de la base optimizada de la situación actual;
- c) La descripción preliminar de las principales características técnicas de la alternativa de solución, identificación y estimación de los beneficios y costos de inversión y de operación del proyecto;
- d) La estimación de los principales indicadores socioeconómicos y de evaluación privada que permitan recomendar alguna decisión sobre el proyecto;
- e) La estimación de la posible estructura de financiamiento de los costos de inversión como de operación;
- f) Las conclusiones resultantes que recomienden tomar decisiones sobre: abandonar, postergar, profundizar o ejecutar (en caso de proyectos de inversión menor) el proyecto.

La Gerencia de Proyectos deberá elaborar un estudio para cada una de las etapas de la Fase de Pre inversión de los proyectos establecidos.

Los proyectos considerados en la fase de pre inversión formarán parte de los programas de mediano plazo, de necesidades de financiamiento en el caso que no lo tengan asignado y en el anual de pre inversión.

## **2. NORMAS PARA LA FASE DE INVERSIÓN**

Esta fase incluye la formulación del diseño final y la ejecución propiamente de los proyectos, siempre y cuando los estudios de la fase de pre inversión lo recomienden.

### **ETAPAS DE LA FASE DE INVERSIÓN**

#### **a) Diseño Final**

El diseño final, es el instrumento que permite precisar los costos definitivos y elaborar las bases generales y específicas para la contratación de la ejecución del proyecto, debiendo contener:

1. El diseño y/o ingeniería del proyecto que permita determinar sus componentes y recalcular los costos con mayor precisión;



2. El plan de ejecución y la organización necesaria del proyecto, comprendiendo el plazo de construcción y las metas de avance físico;
3. El presupuesto de costos del proyecto, tanto para ejecución como para la operación, con base en el análisis de precios unitarios de cada componente;
4. La documentación necesaria para que la UACI proceda a la licitación de las obras que incluye las especificaciones generales, administrativas, técnicas y específicas, que permitan realizar la supervisión técnica y administrativa en forma adecuada.

Los proyectos en esta etapa se incorporan en los programas de mediano plazo, de necesidades de financiamiento en caso que no tengan asignado financiamiento y en el anual de inversión si cuenta con el financiamiento asegurado.

#### **b) Ejecución**

En esta etapa se asignaran los recursos financieros, por parte de la Gerencia Financiera para la ejecución propia de los proyectos, luego que han sido evaluados con base en los indicadores privados y socioeconómicos, la aprobación del Concejo Municipal, cumplido con los requisitos legales y, tener el financiamiento asegurado.

Los proyectos en esta etapa se incorporan en el Programa Anual de Inversión Pública Municipal.

### **3 NORMAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE INVERSIÓN PÚBLICA MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO**

La Gerencia de Proyectos presentará el conjunto de proyectos que se encuentran en la fase de pre inversión e inversión, financiados y sin financiamiento, ordenados de acuerdo a las prioridades y que por sus características técnicas su período de ejecución sea de uno o más años.

#### **3.1 CONTENIDO DEL PROGRAMA DE INVERSIÓN**

##### **a) Diagnóstico**

La Gerencia de Proyectos deberá conocer la situación actual del sector correspondiente que determine el o los problemas y las causas que deberán resolverse, así como las consecuencias esperadas, de acuerdo con los lineamientos del Plan Operativo y Participativo, ello permitirá determinar la visión de los objetivos y metas que desarrollará en el mediano plazo y la motivación para el largo plazo.

##### **b) Política de Inversión Pública Municipal**

La Gerencia de Proyectos propondrá al Gerente General la formulación de la Política de Inversión Pública Municipal

correspondiente, para un horizonte de al menos 3 años, que será el marco para la identificación, selección y prioridad de los proyectos, así como para establecer la estructura y composición del Plan de Inversión Participativo Local que alcanzará las metas, objetivos e instrumentará la Política de Desarrollo Local.

**c) Identificación de Proyectos**

La Gerencia Financiera deberá identificar los proyectos de inversión pública iniciando en la fase de pre inversión, a través de la Gerencia de Proyectos.

**d) Programa de proyectos**

El Programa deberá contemplar la formulación de los estudios de proyectos identificados como prioritarios, así como la ejecución de los proyectos seleccionados que tienen prioridad dentro de un periodo de 3 años como mínimo; sin embargo, en el transcurso de ese tiempo podrán actualizar el programa, ya sea para incorporar o retirar proyectos del banco de datos, de acuerdo con los resultados de los estudios elaborados y con base en la política de la municipalidad, encaminada al desarrollo adecuado de la gestión estratégica, acorde con las necesidades sociales, económicas y ambientales de la población.

Los proyectos incluidos en el Plan Participativo de Desarrollo Local PPDL deberán contemplar las posibles fuentes de financiamiento, sean internas o externas, y su estructura para el inicio de aquellos nuevos estudios, para la puesta en ejecución de los que completaron la fase de pre inversión, el requerimiento de los recursos financieros para los que se encuentran en ejecución y que finalizarán durante o posterior a la duración del programa.

El programa incluirá los proyectos con y sin financiamiento, que se encuentren en las etapas de idea, perfil, pre factibilidad y factibilidad, los cuales deberán contar con la Opinión Técnica correspondiente.

### **3.2 PRESENTACIÓN DEL PLAN PARTICIPATIVO DE DESARROLLO LOCAL. (PPDL)**

El Plan Participativo de Desarrollo Local (PPDL), deberá ser presentado por la Gerencia de Proyectos, al Concejo Municipal, en el mes de noviembre de cada año, agregando la información necesaria que requiera cada proyecto, con la finalidad de que la Gerencia Financiera, una vez aprobado el PPDL por el Concejo Municipal, lo incorpore al presupuesto Municipal del siguiente ejercicio fiscal.

### **3.3 REGISTRO DE PROYECTOS EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA MUNICIPAL (SIIPM)**

La información de los proyectos y de las posibles fuentes de financiamiento determinada en el PPDL, deberá registrarse en el SIIP que para tal efecto lleva la Gerencia de Proyectos, la cual constituirá la propuesta base del PPDL de la Municipalidad.

### **4 NORMAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO (PNFI)**

Este programa está conformado por el conjunto de proyectos que forman parte del PPDL, que no cuentan con recursos financieros suficientes para financiar su realización, los mismos que podrán ser cubiertos con recursos financieros internos de futuras gestiones fiscales o mediante la negociación o contratación de préstamos o donaciones.

El Programa Municipal, elaborado por la Gerencia de Proyectos, estará integrado por aquellos proyectos que cumplan los siguientes requisitos:

- a. Los estudios de proyectos en formulación para la etapa avanzada de pre inversión que no cuenten con financiamiento;

- b. Los proyectos con estudios terminados y listos para ser ejecutados, que no cuenten con financiamiento;
- c. Todos los estudios y proyectos deberán tener la aprobación de la máxima Autoridad;
- d. Los estudios que prosigan con cada etapa avanzada de pre inversión deberán contar con el dictamen técnico de la Gerencia de Proyectos; y
- e. Los proyectos listos para la ejecución deberán tener el dictamen técnico de aprobación por parte del Concejo Municipal.

La Gerencia de Proyectos deberá presentar a la Gerencia Financiera, antes del 15 de noviembre de cada año "n" más uno de la formulación del presupuesto, a fin de que realice la consolidación del Plan de Inversión Global con base a los programas de la municipalidad y estará constituido por los proyectos para los cuales se gestionarán recursos internos o externos, lo cual quedara reflejado en el presupuesto por áreas de gestión de la municipalidad del siguiente año fiscal.

##### **5 NORMAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE PRE INVERSIÓN**

El Programa de Pre inversión es el programa fundamental para la formulación del resto de programas que incluye el proceso de

Inversión Pública Municipal, en éste deberán presentarse los proyectos, motivos de estudio en el transcurso del tiempo, con el fin de obtener la información necesaria que establecerá la conveniencia o no de asignar recursos para la ejecución de los mismos. Este programa se hará anualmente de acuerdo con el programa de mediano plazo y servirá de apoyo para la toma de decisiones de Inversión de la Administración Superior.

La Gerencia de Proyectos deberá entregar el programa a la Gerencia Financiera antes del 15 de noviembre, para su análisis e incorporación al Presupuesto Municipal.

## **6 NORMAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE INVERSIÓN PÚBLICA MUNICIPAL (PAIPM)**

El Programa Anual de Inversión Pública Municipal constituye la herramienta real de ejecución de la inversión, dicho programa deberá ser remitido en forma preliminar por la Gerencia de Proyectos a la Gerencia General de la Municipalidad, el último día hábil del mes de marzo del año previo a la formulación del presupuesto. En este programa deberá contemplarse los montos financieros y las metas anuales de los proyectos.

Para el caso de los proyectos que se financian parcialmente con préstamos externos, deberán armonizarse con el programa anual de desembolsos del préstamo, el cual se adjuntará al programa anual de inversión pública municipal.

#### **6.1 CONTENIDO DEL PROGRAMA ANUAL DE INVERSION PUBLICA MUNICIPAL. (PAIPM)**

El Programa de Inversión Pública Anual Municipal deberá ser presentado a la Gerencia General y Financiera conteniendo los siguientes aspectos:

- a. Los objetivos que espera cumplir en el año de programación;
- b. Las metas económicas, sociales y ambientales que esperan alcanzar en conjunto y por cada uno de los proyectos que contará el programa, número de beneficiarios atendidos, generación de empleo, meta física, otros;
- c. Los proyectos que cumplan los siguientes requisitos:
  1. Aquellos proyectos que la ejecución considera más de un año y se encuentran en ejecución desde antes y posterior al año actual de programación;
  2. Los proyectos cuyos estudios de pre inversión y de diseño final han sido concluidos que cuentan con la opinión técnica formal de la Gerencia de Proyectos; y



3. Los proyectos que tienen asegurados los recursos financieros requeridos, sean internos (fondos propios, del Fondo General Municipal) o externos (préstamos o donaciones). En los casos de préstamos y donaciones, deberá contarse con los contratos de préstamos o convenios de donación debidamente aprobados por las autoridades competentes;
- d. La localización(es) específica(s) del lugar de ejecución de la obra física o de desarrollo humano;
- e. La participación de la municipalidad en la ejecución de la obra, si la hará solamente la Alcaldía o con apoyo de otras, así como la distribución financiera y física de dicha participación;
- f. El cronograma de actividades con las cantidades de obra, equipo, material o de las actividades que se ejecutarán en el tiempo y en los lugares específicos;
- g. La cantidad y la calificación del personal;
- h. Empresas contratadas en la obra;
- i. La estimación de las necesidades de financiamiento con recursos financieros del Fondo General Municipal, recursos FODES y de recursos externos, sean préstamos o donaciones,

para lo cual se deberá tener en cuenta la capacidad de ejecución institucional.

## **6.2 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE INVERSIÓN PÚBLICA MUNICIPAL. (PAIPM)**

Para la elaboración de la programación anual, la Gerencia de Proyectos deberá considerar:

- a. El presupuesto aprobado por el Concejo Municipal;
- b. La capacidad de ejecución en concordancia con la ejecución física de la obra;
- c. Los tiempos para licitar y contratar la obra, que ejecutará la UACI.

Esta programación final deberá ser en forma mensual. Dicha programación deberá ser congruente con la Programación de la Ejecución Presupuestaria (PEP) y la misma servirá de base para el seguimiento de los respectivos proyectos del programa de inversión anual.

Es obligación de la Gerencia de Proyectos elaborar el Programa de Inversión Pública Municipal, el cual deberá ser remitido al Concejo Municipal para su aprobación.

### **6.3 MODIFICACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE INVERSIÓN PÚBLICA MUNICIPAL. (PAIPM)**

La Gerencia de Proyectos podrá modificar el Programa Anual aprobado, siempre que cumplan los requisitos siguientes:

- a. En el transcurso del año se aprueben nuevos proyectos para ser iniciados durante el mismo año;
- b. Se aprueben refuerzos presupuestarios;
- c. Casos excepcionales a ser aprobados por el Concejo Municipal.

## **7 NORMAS SOBRE LA OPINIÓN TÉCNICA PARA APROBACIÓN DE PROGRAMAS, ESTUDIOS Y DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA MUNICIPAL**

### **7.1 SOLICITUD**

Elaborados los estudios de proyectos de inversión pública municipal, por la Comisión respectiva, la Gerencia General, solicitará a la Gerencia de Proyectos la opinión técnica de los proyectos desde la etapa de perfil hasta la factibilidad, para optar a su ejecución.

### **7.2 ANÁLISIS Y APROBACIÓN**

La Gerencia de Proyectos hará el análisis técnico correspondiente, para avalar la calidad, rentabilidad del

estudio y coherencia con la Política de Inversión Pública Municipal y con el Plan Operativo Anual.

Cuando el estudio no cumpla con los requisitos de la normativa aplicable, la Gerencia de Proyectos efectuará las observaciones pertinentes y las informará al Concejo Municipal de tal forma que se complete el estudio. Al superar las observaciones remitirá nuevamente el estudio del proyecto al Alcalde Municipal, para que se efectúe el análisis correspondiente.

Si el Alcalde lo aprobare, la Gerencia de Proyectos elaborará la opinión técnica respectiva, que será presentada al Concejo Municipal para su visto bueno y aprobación. Posteriormente a la aprobación de los estudios de proyectos para las etapas de pre inversión y ejecución, se emitirán los acuerdos respectivos.

En caso de que el estudio del proyecto requiera de financiamiento para la elaboración de estudios superiores de pre inversión, se deberá efectuar las gestiones pertinentes con entidades del Estado o con Organismos Financieros Internacionales, es responsabilidad de la Unidad de Gestión y Comunicación de la municipalidad apoyar y reforzar esta etapa.

Cuando el estudio del proyecto se dictamine para ejecución, la Gerencia ejecutora deberá solicitar a la Gerencia Financiera, la incorporación al presupuesto siempre y cuando se tenga la

certeza y haya verificado que se cuenta con el respectivo financiamiento.

#### **8 NORMAS PARA LA ASIGNACIÓN DE CÓDIGOS A LOS PROYECTOS**

La Gerencia de Proyectos deberá establecer el código de identificación del proyecto, el cual lo identificará en el Presupuesto y en la Contabilidad Gubernamental, obligatoriamente, mencionada gerencia, remitirá la información que identifique al proyecto a los siguientes funcionarios: Gerencia Financiera, Jefe de la UFI, Jefe de UACI, y Gerencia General.

El código anteriormente mencionado permanecerá durante la fase de ejecución, liquidación, y seguimiento de la obra realizada.

#### **9 NORMA PARA EL SEGUIMIENTO FÍSICO Y FINANCIERO DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA MUNICIPAL**

La Gerencia de Proyectos, será responsables de la ejecución, control y seguimiento de los proyectos de Inversión Pública Municipal, que hayan sido aprobados dentro del Programa Operativo Anual de Inversión y que cuenten con la autorización para ser ejecutados.

Se deberá tener un cronograma de ejecución físico y financiero de los proyectos que indique la cantidad de obra, o de las actividades de desarrollo humano que se efectuarán en el tiempo y en el lugar específico de acción por proyecto; la cantidad de equipo o material utilizado; la calidad y cantidad de mano de obra empleada; la cantidad de beneficiarios directos e indirectos. No obstante lo anterior, esta información cuantitativa deberá reflejarse en términos porcentuales para su incorporación en el Sistema de Información de Inversión Pública Municipal.

La información del avance mensual físico y financiero de los proyectos contenidos en el Programa de Inversión Pública, así como los desembolsos de los préstamos respectivos, deberán ser enviados a la Gerencia Financiera y la UACI dentro de los primeros cinco días hábiles del mes siguiente al de su aplicación, con la finalidad de que se tenga un expediente que permita demostrar los avances físicos de la obra tanto en términos cualitativos como cuantitativos.

La Gerencia de Proyectos queda obligada a darle cumplimiento a lo expresado en esta norma, caso contrario será el Concejo Municipal el que determine la responsabilidad administrativa para el Gerente de Proyectos por el incumplimiento del procedimiento ya establecido.

**10 NORMA PARA LA LIQUIDACIÓN FINANCIERA DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA MUNICIPAL**

Finalizada la ejecución física de los proyectos, la Gerencia de Proyectos tendrá la responsabilidad de informar los pagos financieros que se efectúen hasta liquidar completamente los fondos que amparan el proyecto o estudio correspondiente.

La liquidación deberá incluir el cierre de las respectivas cuentas bancarias en las que se han manejado los fondos de los proyectos, proceso que debe realizarse en coordinación con la Gerencia Financiera, Tesorería Municipal, UFI y UACI; para esta actividad la Gerencia de Proyectos deberá solicitar, a través del informe correspondiente que demuestro los diferentes proyectos con sus códigos que han sido concluidos, el acuerdo municipal que autorice la liquidación y el cierre de las cuentas bancarias relacionadas.

La liquidación de todo el proyecto deberá realizarse tomando en cuenta las estipulaciones en los convenios o contratos y documentos del proyecto, reglamentos, instructivos y demás disposiciones que le sean aplicables.

**12 NORMA PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS OPERACIONES DE PROYECTOS.**

La Unidad Financiera Institucional será la responsable de la gestión de todas las operaciones financieras asociadas a Contratos de Préstamos y relacionadas con la ejecución de cada proyecto, incluyendo todos aquellos gastos que en los contratos o convenios se establezcan que serán cubiertos con recursos de préstamo, tales como intereses, comisiones y otros.

Respecto a las operaciones relacionadas con los desembolsos a cuenta del Contrato de Préstamo, es responsabilidad de la Gerencia de Proyectos informar a la Gerencia General y Financiera, el monto y fecha de cada uno de los desembolsos de fondos recibidos a más tardar ocho días hábiles después de su recepción.

La Gerencia Financiera, con el informe a que hace referencia esta norma, llevara un control adecuado de los diferentes préstamos en que haya incurrido la Municipalidad, identificando claramente el valor del préstamo, la Entidad Financiera, fecha de préstamo, numero y valor de cuotas de amortización, el porcentaje de intereses, las comisiones por otorgamiento y cualquier otra información que se encuentre relacionada y que le de legalidad y pertinencia al crédito obtenido.



## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación efectuada en las Alcaldías que conforman el Área Metropolitana de San Salvador y en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, sobre la necesidad de contar con un Manual Técnico Gerencial, Administrativo y Financiero como Herramienta de Gestión, para el fortalecimiento en la toma de decisiones y el cumplimiento de aspectos legales y técnicos en un marco de absoluta transparencia y objetividad, en las áreas de PRESUPUESTO, TESORERÍA, CONTABILIDAD, INVERSIÓN y ENDEUDAMIENTO se han determinado las siguientes conclusiones:

- 1) La Administración Superior y los servidores encargados de tomar decisiones de las Municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador y de Quezaltepeque muestra deficiencia en relación a la aplicabilidad de las Leyes inherentes a las municipalidades, lo que trae como consecuencia el incumplimiento de ciertas disposiciones legales que pueden generar errores y observaciones en los procesos y actividades operativas.

- 2) El personal de las municipalidades no recibe capacitaciones constantes, por parte de la Administración de la Alcaldía, sobre los aspectos legales y técnicos que regulan los procedimientos, lo que implica mayores riesgos en la toma de decisiones, consecuentemente en cuestionamientos por parte de las autoridades fiscalizadoras.
  
- 3) Los servidores municipales encargados de tomar decisiones, no cuentan con un amplio conocimiento sobre un Sistema que facilite la homogenización de operaciones entre diferentes departamentos o unidades de la municipalidad, a pesar de que en las Alcaldías Municipales se han elaborado las Normas Técnicas de Control Interno Especificas con enfoque COSO, los procesos y actividades no son suficientemente adecuados para los actuales requerimientos que exigen los Organismos nacionales como internacionales y la Corte de Cuentas de la República.
  
- 4) La Aplicación de una Manual Técnico Gerencial, las Normas Técnicas de Control Interno Especificas con enfoque COSO, así como los referentes al marco regulatorio de las municipalidades, servirán de apoyo a la Administración Superior y a los Servidores municipales encargados de tomar decisiones, facilitando el desarrollo de manuales más específicos como de procedimientos, formularios específicos en

las áreas estudiadas, análisis financiero, y fortalecimiento de la transparencia, entre otras.

- 5) Muchas de las gerencias de las Alcaldías Municipales del Área Metropolitana de San Salvador y la de Quezaltepeque, no desarrollan el principio administrativo de la planeación, lo que ocasiona desventajas en la operatividad y en la atención al contribuyente, pues la Planeación es la que permite prevenir situaciones contingenciales que puedan afectar el desarrollo normal de las actividades municipales, lo anterior implica una prestación del servicio que no satisface las necesidades de la población.
- 6) Las Alcaldías que conforman el Área Metropolitana de San Salvador y de Quezaltepeque, no cuentan con un documento que los oriente sobre los elementos a considerar antes de tomar decisiones, por lo que los recursos de las municipalidades no son orientados a alcanzar las metas y los objetivos previstos, lo que permite a los organismos fiscalizadores determinar responsabilidades administrativas o patrimoniales, viéndose afectados directamente la Máxima Autoridad.
- 7) La Administración Superior, al no contar con un Manual Técnico Gerencial, toma decisiones que a la larga afectan la calidad de vida de los habitantes, ya que en las municipalidades se manejan fondos públicos, los cuales, de acuerdo a la

Constitución de la República, deben orientarse a mejorar el desarrollo humano de los habitantes, y a solucionar de manera concreta los problemas que demande la población.

- 8) Las jerarquías administrativas que se les ha encomendado, por parte de la Administración Superior, tomar decisiones, no se encuentran, en la mayor parte de municipalidades, comprometidas en desarrollar cambios estructurales que permitan focalizar problemas y darles la solución a través de decisiones razonablemente correctas, oportunas y efectivas, por lo que no existe una administración de riesgos que disminuya eventualidades que afecten el desarrollo normal de las actividades municipales.

- 9) En muchas municipalidades no se cuenta con una adecuada comunicación interna entre diferentes departamentos o unidades, lo que permite que las operaciones sean realizadas sin consultarse y analizarse previamente.

#### 4.2 RECOMENDACIONES

Mediante la investigación efectuada y las conclusiones anteriores surgen las siguientes recomendaciones:

- 1) Se sugiere a la Administración Municipal realizar capacitaciones periódicas para el personal que labora en la municipalidad sobre aspectos legales y técnicos, para un mejor rendimiento del personal y de las actividades que se realizan, así como para evitar el riesgo de que existan errores en las operaciones y cuestionamientos por parte de los organismos fiscalizadores.
  
- 2) Se recomienda a los servidores encargados de tomar decisiones, efectuar análisis previos ya sea de la normativa técnica o legal, de aquellas decisiones que tienen un valor trascendental sobre los recursos municipales.
  
- 3) Se sugiere a las jerarquías encargadas de tomar decisiones, apliquen los procedimientos diseñados en el Manual Técnico Gerencial, ya que este se encuentra interrelacionado entre las actividades que desarrollan las áreas expuestas, así como los aspectos legales y técnicos que regulan las diferentes leyes inherentes a las municipalidades; de igual manera, se

recomienda que este Manual Técnico se mantengan en constante actualización según los requerimientos exigidos por cambios que puedan surgir en las municipalidades.

- 4) Se recomienda a la Gerencia General, de las municipalidades verificar que las decisiones que se tomen, especialmente en el uso de los recursos y transferencias, relacionadas con los Proyectos de Inversión Pública Municipal, sean adecuadamente y razonablemente operativas de tal manera que se disminuya el incumplimiento a la normativa legal y a cuestionamientos por parte de la Corte de Cuentas de la República.
  
- 5) Se recomienda a la Máxima Autoridad de las municipalidades, impulsar la comunicación adecuada y pertinente, que permita cohesionar, homogenizar, normalizar, las diferentes actividades que se ejecutan, especialmente en las áreas de PRESUPUESTO, TESORERÍA, CONTABILIDAD, INVERSIÓN y ENDEUDAMIENTO, con la finalidad de que las decisiones que se tomen permitan fortalecer los diferentes servicios que las municipalidades prestan fortaleciendo aun más la calidad de vida de sus habitantes consecuentemente el desarrollo humano sostenible.

**BIBLIOGRAFÍA**

Bermúdez Hernández, Marcos Israel; Zelaya Ortiz, Nino Francisco.

Noviembre de 2004. "La Auditoría de Gestión como herramienta para la evaluación de Programas de Desarrollo Local en las Municipalidades de El Salvador, Micro Región del Norte de San Vicente". Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública. Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.

Corte de Cuentas de la República. San Salvador, El Salvador, Centroamérica. "Ley de la Corte de Cuentas de la República". Decreto Legislativo N° 998. Septiembre de 2002.

Corte de Cuentas de la República. San Salvador, El Salvador, Centroamérica. "Lineamientos específicos para la elaboración del proyecto de Normas Específicas para el Sistema de Control Interno de Cada Entidad del Sector Público". Circular Externa, Corte de Cuentas N° 2/2005.

Corte de Cuentas de la República. "Normas Técnicas de Control Interno con enfoque COSO". Publicadas en Diario Oficial N° 180, Tomo N° 364, de fecha 29 de Septiembre de 2004.

Hernández Sampieri, Roberto. "Metodología de la Investigación". McGraw-Hill Interamericana Editores. Noviembre de 2001. Impreso en México.

Kohler, Eric L. "Diccionario para Contadores". Editorial Limusa, Noriega Editores. Quinta Reimpresión, 1996. Impreso en México.

Perdomo Moreno, Abraham. "Análisis e Interpretación de Estados Financieros". Impreso en LITOGRAF; S.A de C.V. enero de 1998, México, D.F.

Ministerio de Hacienda. El Salvador, Centroamérica. "Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado". San Salvador, Diciembre de 2002.

Nuevo Océano Conciso, Diccionario de Sinónimos y Antónimos. Editorial Océano, Octava Reimpresión. Año de 1997. Impreso en México.

Corte Suprema de Justicia, "Constitución de la República de El Salvador", año 2007.

Corporación de Municipios de la República de El Salvador, COMURES, "Código Municipal Actualizado", enero, 2008.



Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, "Normas Técnicas de Control Interno Especificas Base COSO, NTCIE", Diario Oficial N°180, Tomo 372, 28 de septiembre de 2006, Decreto N°147.

Red para el Desarrollo Local, "El Salvador, Desarrollo Local y Descentralización del Estado, Situación Actual y Desafíos, San Salvador, El Salvador, Mayo de 2003.

Turcios Roberto, Cuanca Breni, Cerritos Porfirio; "Alternativas para el Desarrollo Económico Local, y la Construcción de un Modelo de Acción". SACDEL, noviembre de 2003.

Koontz y Odonnel; "Curso de Administración Moderna, sexta edición, Mexico, Macgraw Hill, 9ª. Edición, 1999.

**GLOSARIO DE TERMINOS**

<b>ACTIVIDADES</b>	Conjunto de acciones necesarias para mantener en forma permanente y continúa la operatividad de las decisiones relacionadas con la municipalidad.
<b>ALMACENAMIENTO</b>	Es el conjunto de actividades orientadas a la ubicación temporal de los bienes en un espacio físico establecido, con el objeto de ser custodiados, en tanto sean trasladados a las dependencias de la municipalidad que los soliciten.
<b>ARQUEO</b>	Recuento e inspección física de fondos, valores y documentos, confrontándolos contra los informes y registros contables.
<b>AUTORIZACION</b>	Es la forma de asegurar que sólo se efectúan operaciones y actos administrativos válidos y de acuerdo con lo previsto por la Administración Superior.
<b>CAJA CHICA</b>	Valor fijo establecido para realizar pagos en efectivo por gastos menores.
<b>CALIDAD</b>	Grado de perfección o de eficacia con que un producto o servicio satisface los requerimientos de aptitud establecidos para determinado uso o consumo.
<b>CASO FORTUITO</b>	Acontecimiento que no ha podido prevenirse por ser inesperado o imprevisto.
<b>CLASIFICACION DE CARGOS</b>	Es el proceso de ordenamiento de los cargos que requiere la municipalidad, basado en el análisis técnico de sus deberes y responsabilidades y en los requisitos mínimos exigidos para su eficiente desempeño.

<b>COMPROBANTE</b>	Documento original que constituye evidencia material, suficiente y apropiada de toda transacción.
<b>COMPROMISO</b>	Fase del proceso administrativo-financiero que implica asumir una obligación de pago al cumplirse determinados requisitos.
<b>COMPROMISO PREPUPUESTARIO</b>	Es un acto emanado de autoridad competente que afecta total o parcialmente las asignaciones presupuestarias autorizadas en el calendario de compromiso, para el pago de obligaciones contraídas. Debe afectarse al correspondiente elemento de gasto, reduciendo su importe del saldo disponible de la asignación presupuestaria mediante documento oficial.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Implica proporcionar un apropiado entendimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera y de gestión dentro de la municipalidad.
<b>CONCILIACION BANCARIA</b>	Es la confrontación de los movimientos del libro de bancos de la Alcaldía, con los saldos de los estados bancarios a una fecha determinada, para verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro en uno u otro lado.
<b>CONTROL PRESUPUESTARIO</b>	Permite visualizar en conjunto el comportamiento del presupuesto autorizado desde su aprobación inicial hasta su situación final, luego de las modificaciones autorizadas durante el ejercicio.
<b>CONTROL PREVIO</b>	Es el conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia para cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos que operan en la municipalidad.

<b>CUSTODIO</b>	Servidor municipal responsable de mantener en buen estado, conservación y vigilancia, los bienes que están bajo su guarda y cuidado.
<b>DELEGAR AUTORIDAD</b>	Facultación de funciones y actividades de altos niveles organizativos a favor de los niveles inferiores
<b>DELIMITACION DE FUNCIONES</b>	Principio administrativo relativo a la necesidad de que todo funcionario o empleado debe conocer y entender el rol que desempeña y sus responsabilidades dentro de la municipalidad, mediante la descripción de sus funciones, deberes y áreas de actividad. Incluye la naturaleza de su trabajo, las tareas típicas, características del puesto y requisitos mínimos para su desempeño. Conlleva el entendimiento pleno de lo que se espera de cada cual.
<b>DEPRECIACION</b>	Disminución del valor de los bienes por efecto de causas justificables.
<b>DESEMBOLSO</b>	En general, se conoce como tal a la erogación monetaria por la compra de bienes o servicios, para abonar o cancelar un préstamo u obligación.
<b>DESVIACION</b>	Proporción o medida en la que la acción u omisión se aparta de la norma preestablecida que le es aplicable.
<b>ECONOMIA</b>	En su sentido amplio significa, administración recta y prudente de los escasos recursos. Se relaciona con la adquisición de bienes y/o servicios al costo mínimo posible, en condiciones de calidad y precio razonable.
<b>EFFECTIVIDAD</b>	Tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programados por una entidad o proyecto.

<b>EFICIENCIA</b>	Rendimiento efectivo sin desperdicio.
<b>ENTIDADES Y ORGANISMOS</b>	Instituciones del Gobierno Central, Instituciones Autónomas, Semiautónomas y Gobiernos Municipales. Además, toda institución o persona que se costee con fondos públicos o que tenga subvención o subsidio del Gobierno.
<b>ETICA</b>	Está constituida por valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado, esos valores deben estar basados en lo que es correcto, lo cual puede ir más allá de lo que es legal.
<b>EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	Representa el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento.
<b>EVIDENCIA</b>	Prueba documentada de las actividades financieras, administrativas u operativas.
<b>FIANZA</b>	Obligación subsidiaria constituida para asegurar el cumplimiento de otra principal contraída por un tercero.
<b>FONDO CIRCULANTE DE MONTO FIJO</b>	Cantidad de dinero que se asigna específicamente para determinadas finalidades, consistente en un fondo fijo del que se gastan diversas sumas en forma continua y susceptible de ser repuestas para volverse a gastar en los fines previstos, de acuerdo a procedimientos de autorización,

control, reposición y registro, el mismo que a su término, se halla sujeto a liquidación.

<b>FRAUDE</b>	Acto intencional con la finalidad de lesionar los intereses o derechos ajenos.
<b>FUNCIONARIO</b>	Gerente, ejecutivo, administrador o persona facultada legalmente para autorizar o ejecutar las transacciones y operaciones.
<b>HONESTIDAD</b>	Valor que implica no subordinar el servicio que se presta, a la utilidad o ventaja personal.
<b>INCOMPATIBILIDAD</b>	Exclusión natural o legal de una cosa a causa de otra; contradicción, antagonismo.
<b>INDICADOR FINANCIERO</b>	Medición utilizada para determinar el valor actual neto, la tasa de descuento, la tasa interna de retorno y el costo anual equivalente, todos expresados en unidades monetarias.
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	Mediciones utilizadas para establecer los resultados esperados, que sirven de punto de comparación con las labores desarrolladas o el rendimiento efectivo.
<b>INDICE DE PRODUCTIVIDAD</b>	Instrumento estadístico expresado como porcentaje sobre una base anual, utilizado como una técnica de medición para evaluar la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones de la municipalidad.
<b>INTEGRIDAD</b>	Es una calidad de la persona que mantiene principios morales sólidos, rectitud, honestidad, sinceridad y el deseo de hacer lo correcto, así como profesar y vivir en un marco de valores.

<b>INVERSIONES EN VALORES</b>	Adquisición de títulos valores públicos o privados de fácil convertibilidad, efectuada con el fin de obtener intereses o dividendos.
<b>IRREGULARIDAD</b>	Toda acción u omisión que contraviene las reglas o normas aplicables.
<b>MANTENIMIENTO DE ACTIVOS</b>	Es el conjunto de acciones que adopta la administración en forma preventiva, para garantizar el funcionamiento normal y/o prolongar la vida útil de los mismos.
<b>MARCO NORMATIVO BASICO</b>	Conjunto de normas y procedimientos que establecen los elementos fundamentales mínimos en los que se debe enmarcar la actuación de los funcionarios y empleados municipales, en el desempeño de sus funciones y atribuciones.
<b>MORAL</b>	Es el conjunto de valores o principios que se asume como modelos ideales de comportamiento. Se fortalece la moral, cuando el personal ha sido adecuadamente seleccionado y ubicado.
<b>NORMAS DE CALIDAD</b>	Especificaciones establecidas para la elaboración y presentación de determinados productos. Constituyen la base de su inspección y análisis, permiten la confrontación del número y características obtenidos frente al o los estándares establecidos.
<b>NORMAS DE CONTROL INTERNO ESPECIFICAS</b>	Disposiciones fundamentales que regulan el control interno o gerencial de las entidades municipales.
<b>NORMAS DE SEGURIDAD</b>	Medidas de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para proteger la vida, salud e integridad corporal de los servidores municipales.
<b>OBSOLESCENCIA</b>	Situación en la que debido al desarrollo científico, tecnológico o tiempo de funcionamiento, un activo

deja de producir competitivamente.

<b>ORGANIZACIÓN</b>	Es la estructura formalizada en donde se identifican y clasifican las actividades, los cargos con autoridad, las medidas de coordinación horizontal, vertical y la departamentalización correspondiente.
<b>PAGO</b>	Comprende la etapa final de la ejecución del gasto en el cual el monto devengado se cancela total o parcialmente, debiendo formalizarse el documento oficial correspondiente.
<b>PARTIDAS VALORADAS</b>	Subetapas en que se divide la ejecución de una obra material y que facilita medir el avance de la obra y su costo.
<b>PERSONA</b>	Natural o jurídica.
<b>PLAN DE CONTINGENCIA</b>	Es un documento de carácter confidencial que describe los procedimientos que debe seguir la oficina de servicios de información para actuar en caso de una emergencia que interrumpa la operatividad del sistema de cómputo.
<b>PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL</b>	Fundamentos específicos que, basados en el raciocinio, eficiencia demostrada, aplicación práctica y respaldo general de parte de los Contadores Públicos, son de aceptación general y reconocidos como esenciales para el análisis, el registro correcto de las operaciones financieras y para la elaboración y presentación adecuada de los estados e informes financieros.
<b>PROMOVER COMPETENCIA</b>	Garantizar la participación de varios oferentes en el proceso de adquisición, previa convocatoria o llamamiento, quienes cumpliendo con las condiciones establecidas, compiten en cuanto a precio, calidad y oportunidad, para prestar un servicio o proveer un bien.



<b>PROYECTO</b>	Conjunto de operaciones limitadas en el tiempo, que debe resultar en un producto final orientado a la expansión de la acción del Gobierno Municipal.
<b>RECEPCION DE OBRA</b>	Es un acto por el que se da conformidad a los trabajos ejecutados por el contratista, de acuerdo con los planos y especificaciones técnicas y pruebas que sean necesarias para comprobar el buen funcionamiento de las instalaciones y equipo, firmándose en señal de aceptación, el acta respectiva; a partir de la cual la entidad contratante asume la administración y operación de todas las instalaciones.
<b>REINTEGRO</b>	Reposición de un fondo a su monto original, previa liquidación del desembolso recibido.
<b>RIESGO DE CONTROL</b>	Probabilidad de que ocurra una condición adversa (perjuicio, error o irregularidad), cuantificable o no, por deficiencias del sistema de control interno.
<b>ROTACION DE PERSONAL</b>	Es la acción regular dentro de períodos pre-establecidos, que conlleva al desplazamiento del servidor a nuevos cargos, con el propósito de ampliar sus conocimientos, disminuir errores y evitar la existencia de "personal indispensable".
<b>SEGURIDAD</b>	Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas, acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas
<b>SELECCIÓN</b>	Análisis de la información obtenida de varios candidatos a optar por una plaza y verificación del cumplimiento de los

requisitos mínimos establecidos para el puesto, para determinar la elegibilidad de los mismos.

**SERVICIO DE LA DEUDA**

Gastos destinados al cumplimiento de obligaciones de endeudamiento interno o externo. Es el monto que el deudor debe pagar para cubrir sus obligaciones contraídas en virtud de un contrato de préstamo. El servicio de la deuda incluye la amortización del principal, los intereses devengados y las comisiones.

**SINIESTRO**

Evento que acarrea pérdidas materiales.

**SISTEMA DE ADMINISTRACION**

Conjunto de los diversos medios (planificación, organización, dirección y control) y recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de tiempo), que se utilizan como insumos para la construcción de una obra pública.

**SISTEMA DE INFORMACION**

Esta constituido por los métodos y procedimientos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades.

**SISTEMA DE INVERSION PUBLICA MUNICIPAL**

Conjunto de elementos institucionales que tiene por objeto compatibilizar el proceso de inversión del sector público municipal con los objetivos de desarrollo nacional, los medios y recursos disponibles y las necesidades básicas de la población; a fin de garantizar el uso eficiente, oportuno y coordinado de los recursos financieros que el Gobierno Municipal destine a la inversión en obras.

**TITULAR DE LA ENTIDAD**

Máxima autoridad, sea que su origen provenga de elección directa, indirecta o designación. También se conoce como

autoridad competente, autoridad superior o Concejo Municipal.

<b>TOMA FISICA DE INVENTARIO</b>	Es un proceso que consiste en verificar físicamente, la existencia de los bienes con que cuenta la municipalidad, a una fecha dada; con el propósito de confrontar los resultados obtenidos con la información contable.
<b>TRANSACCION</b>	Operación administrativa, comercial o bursátil que implica un proceso de decisión.
<b>TRANSFERENCIA</b>	Cambio en el destino, custodia, tenencia o propiedad de recursos financieros y materiales.
<b>TRANSPARENCIA</b>	Comprende la disposición de la Alcaldía de divulgar información sobre las actividades ejecutadas relacionadas con el cumplimiento de sus fines y, al mismo tiempo, la facultad del público de acceder sin restricciones a tal información, para conocer y evaluar su integridad, desempeño y forma de conducción.
<b>UNIDAD DE MANDO</b>	Postulado administrativo por el cual se establece que el personal debe recibir órdenes e instrucciones de una sola jefatura quien tiene la obligación de velar porque se cumplan correctamente.
<b>VALORES A COBRAR</b>	Cantidades que se tiene derecho a percibir de un deudor por concepto de bienes o servicios prestados al crédito.
<b>VIDA UTIL DE UN BIEN</b>	Período calculado en años, durante el cual los activos fijos pueden ser utilizados.

ANEXO



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**

De la manera más atenta solicitamos su valiosa ayuda, para responder el presente cuestionario dirigido a Alcalde Municipal, Sindico, Gerentes, jefes o encargados de tomar decisiones y dirigir la gestión de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque y de las del Área Metropolitana de San Salvador, con el propósito de conocer la situación actual en relación a los procedimientos administrativos financieros desarrollados, y la interrelación de las operaciones que se ejecutan en: presupuesto, tesorería, contabilidad, inversión y endeudamiento, para que sirva de soporte a la investigación.

1. ¿Cuál es el nivel académico que usted posee?

Medio ( )

Estudiante Universitario ( )

Titulo Universitario ( )

Técnico ( )

Otros ( )

Especifique.....

2. ¿Cuánto tiempo tiene de ser servidor Municipal?

1 a 3 años ( )

3 a 5 Años ( )

Mas de 5 años ( )

3. ¿Ha sido usted sujeto a rotación de áreas de trabajo en los últimos dos años?

Si ( )

No ( )

4. ¿Cree usted que la experiencia y los conocimientos adquiridos en la municipalidad, le permitirían formular y elaborar un manual técnico gerencial tomando en cuenta las situaciones actuales?

Si ( )

No ( )

5. ¿Asiste a capacitaciones para mantenerse actualizado y con ello mejorar su técnica de trabajo?

Periódicamente ( )

Pocas ocasiones ( )

Ninguna en los últimos dos años ( )

6. ¿Está usted satisfecho con la forma en que actualmente ejecuta las operaciones en relación a sus funciones?

Si ( )

No ( )

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. En la Alcaldía en que usted labora: ¿existe un manual técnico de tipo gerencial que le permita tomar decisiones adecuadas y oportunas que contenga los componentes de Presupuesto, tesorería, contabilidad inversión y endeudamiento?

Si ( )

No ( )

8. Si su respuesta anterior es negativa: ¿Está usted interesado en que exista un documento técnico que integre los procedimientos relacionados con los componentes de: Presupuesto, tesorería, contabilidad inversión y endeudamiento, el cual le permita facilitar, armonizar, cohesionar y asegurar la toma de decisiones?

Si ( )

No ( )

9. ¿Mantiene usted una comunicación por escrito adecuada con las diferentes unidades principales en relación a sus funciones?

Si ( )

No ( )

10. ¿Las decisiones que usted toma son socializadas adecuada y oportunamente con el alcalde, sindico, gerencias y mandos medios o con quienes las ejecutan?

Si ( )

No ( )

11. ¿Cree usted, que un manual técnico, administrativo y financiero, le ayudaría a mejorar y fortalecer la toma de decisiones para prestar un mejor servicio a la ciudadanía y fortalecer la utilización adecuada de los recursos municipales?

Si ( )

No ( )

12. ¿Estaría dispuesto a adoptar y poner en práctica este tipo de herramienta técnica?

Si ( )

No ( )

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



13. ¿Ha recibido por parte de alguna entidad la propuesta de formular este tipo de documento a que se hace mención la pregunta numero 7?

Si ( )

No ( )

14. ¿Cuál de los siguientes problemas considera que ocurren al no poseer un Manual Técnico Gerencial, administrativo financiero, como herramienta de gestión?

( ) Los recursos municipales son utilizados sin medir la eficiencia, eficacia y economía.

( ) Desventajas para optar a empréstitos.

( ) Incertidumbre en la toma de decisiones.

( ) Probabilidad a cuestionamientos por parte de la Corte de Cuentas de la República.

( ) No se presta un servicio eficiente y oportuno a los habitantes del Municipio.

( ) La calidad de vida de los habitantes es opacada o se mantiene estática sin crecimiento alguno.

( ) Existe friccionamiento en la planificación táctica de mediano plazo y estratégica.

( ) No se tienen claros los procedimientos que integran a los departamentos o áreas de Presupuesto, tesorería, inversión, contabilidad y endeudamiento.

( ) Se dificulta fortalecer, armonizar, y asegurar la eficiencia, eficacia y economía en los diferentes procesos que intervienen en las actividades económicas.

( ) Todas las anteriores.

( ) Ninguna de las anteriores.

15. ¿La administración superior y mandos medios tienen por escrito una política de administración de riesgos e índices de gestión?

Si ( )

No ( )

16. Si la respuesta anterior fue negativa: ¿Considera que un manual técnico le permitiría administrar riesgos y manejar índices de gestión en las diferentes decisiones que se toman?

Si ( )

No ( )

17. ¿Considera usted que los sistemas actuales de información y comunicación informáticos, facilitan la operatividad y rinden adecuadamente los resultados esperados?

Si ( )

No ( )

Porque: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. Si su respuesta anterior fue negativa: ¿Considera que un manual técnico gerencial vendría a fortalecer los sistemas de comunicación e información informáticos que actualmente se manejan en la municipalidad?

Si ( )

No ( )

19. Al contar con un manual técnico gerencial a formular, ¿cuál de los siguientes aspectos considera que se verían beneficiados?

( ) Fortalecimiento a la recaudación tributaria.

( ) Uso eficiente y racional del gasto municipal.

( ) Mejora continua en la prestación de los servicios

municipales.

- Administración adecuada de la deuda municipal.
- Objetividad en la proyección presupuestaria.
- Manejo de flujo de efectivo.
- Implementación de ratios financieros.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.

20. ¿Está consciente del beneficio que le proporcionaría el uso de un manual técnico en la gestión municipal?

Si ( )

No ( )

21. ¿Está usted dispuesto a integrarse y colaborar en la elaboración de este tipo de documento técnico?

Si ( )

No ( )

Firma \_\_\_\_\_

Sello