

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



**ANALISIS ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE TESORERIA  
EN EL GOBIERNO DE EL SALVADOR**

TRABAJO DE GRADUACION  
PRESENTADO POR

**FRANCISCO JOSE CHEREGUINO VELIS  
Y  
CARLOS GILBERTO RIVERA PAUL**

PARA OPTAR AL GRADO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

JUNIO 1980



T  
350.72  
Ch 521a

T-UES  
350.72  
Ch 521a

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Ing. Félix Antonio Ulloa,  
RECTOR.

Lic. Ricardo Ernesto Calderón,  
SECRETARIO GENERAL.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Lic. Carlos Humberto Henríquez,  
DECANO.

Lic. José Fernando Flores,  
SECRETARIO.

TRIBUNAL EXAMINADOR

Presidente: Lic. Benjamín Cañas.  
1er. Vocal: Lic. Randolpho Tejada Heredia.  
2º. Vocal: Lic. Osmin Ernesto Díaz Callejas.



I N D I C E

Página

INTRODUCCION

CAPITULO I

EL SERVICIO DE TESORERIA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA MODERNA .....	1
1.- Objetivos .....	4
2.- Políticas .....	4
3.- Organización .....	4
3.1.- Estructura .....	5
3.2.- Funciones .....	7
3.3.- Recursos .....	8
3.4.- Procedimientos .....	9
3.5.- Relaciones .....	9
4.- Control .....	10

CAPITULO II

EL SERVICIO DE TESORERIA EN EL SALVADOR.

SU ESTADO ACTUAL .....	12
1.- Investigación Documental .....	12
2.- Investigación de Campo .....	12
3.- Metodología Empleada .....	12
3.1.- Investigación Exploratoria .....	12
3.2.- Investigación Formal .....	13
3.2.1.- Entrevistas Personales .....	13
3.2.2.- Encuesta del Personal .....	13
4.- Resultados de la Investigación .....	14
4.1.- Leyes, Reglamentos e Instructivos .....	14
(Investigación Documental)	
4.2.- Objetivos .....	15

4.2.1.-	Objetivos de acuerdo a la Investigación Documental .....	15
4.2.2.-	Objetivos de acuerdo a la Investigación de Campo .....	16
4.3.-	Organización .....	17
4.3.1.-	Estructura .....	17
4.3.1.1.-	Estructura de acuerdo a la Investigación Documental .....	17
4.3.1.2.-	Estructura de acuerdo a la Investigación de Campo .....	20
4.3.2.-	Funciones y Actividades .....	22
4.3.2.1.-	Funciones y Actividades de acuerdo a la Investigación Documental .....	22
4.3.2.2.-	Funciones y Actividades de acuerdo a la Investigación de Campo .....	24
4.3.3.-	Recursos .....	32
a-	Area Económica .....	32
b-	Area de Personal .....	32
c-	Area de Mobiliario y Equipo .....	34
d-	Area de Espacio Físico .....	34
4.3.4.-	Procedimientos .....	34

Referencia N°

Procedimiento

1	Recaudación y Concentración de Fondos .....	36
2	Provisión de Fondos para Pagos ....	39
3	Pago de Salarios Planillas de Jornales .....	43
4	Pago de Gastos Periódicos .....	46
	(Planillas Personal Docente, Depto. San Salvador)	
5	Remisión de Descuentos .....	52
	(Personal Docente Depto. San Salv.)	



<u>Referencia N°</u>	<u>Procedimiento</u>	
6	Gastos Periódicos ..... (Planillas de Alquileres)	57
7	Pago de Gastos No Periódicos o Variables ..... (Ordenes de Pago)	61
8	Informes sobre Control de Ingresos.	68
9	Informes sobre Control de Egresos . (Pagadores Subsidiarios)	72
10	Informes sobre Control de Egresos . (Pagadores Ambulantes)	74
4.3.5.-	Relaciones .....	76
5.-	Controles a los que está sujeto .....	77
6.-	Resultados .....	78

CAPITULO III

ANALISIS COMPARATIVO DEL SERVICIO DE TESORERIA

DIAGNOSTICO .....	81
1.- Marco Jurídico .....	81
2.- Objetivos .....	89
3.- Organización Administrativa .....	90
3.1.- Funciones y Actividades .....	91
3.2.- Recursos .....	93
3.3.- Procedimientos .....	96
4.- Condiciones de Trabajo .....	101
5.- Relaciones .....	102
6.- Resultados .....	103

CAPITULO IV

PROBLEMAS DETECTADOS .....	104
----------------------------	-----

CAPITULO V

RECOMENDACIONES .....	107
1.- Marco Jurídico .....	107
2.- Objetivos .....	109
2.1.- Objetivos del Servicio de Tesorería .....	110
2.2.- Objetivos por Unidades, del Servicio de Tesorería .....	110
2.3.- Objetivos de las Unidades Descentralizadas, del Servicio de Tesorería .....	114
3.- Organización .....	116
3.1.- Estructura .....	116
3.2.- Funciones .....	113
3.2.1.- Funciones del Servicio de Tesorería .....	118
3.2.2.- Funciones por Unidades, del Servicio de Tesorería.	118
3.2.3.- Funciones de las Unidades Descentralizadas, del Servicio de Tesorería .....	125
3.3.- Recursos .....	127
a- Area Económica .....	127
b- Area de Personal .....	127
c- Area de Mobiliario y Equipo .....	128
d- Area de Espacio Físico .....	128
3.4.- Procedimientos .....	129
<u>Referencia N°</u>	<u>Procedimiento</u>
1	Pago de Gastos Periódicos .....
	(Planillas Personal Docente, Depto. San Salv.
2	Remisión de Descuentos .....
	(Personal Docente, Depto. San Salvador)
3	Pago de Gastos No Periódicos o Variables ....
	(Ordenes de Pago)
4	Gastos Periódicos .....
	(Planillas de Alquileres)
3.5.- Relaciones .....	147
4.- Controles a los que está sujeto .....	147

CAPITULO VI

PLAN DE IMPLEMENTACION DE LAS RECOMENDACIONES .....	149
1.- Marco Jurídico .....	149
2.- Recursos Financieros .....	150
3.- Organización Administrativa .....	150
- Evaluación y Valuación de Puestos .....	150
- Manuales Administrativos .....	150
- Capacitación y Adiestramiento .....	150
4.- Red de Implementación .....	152

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

## I N T R O D U C C I O N

El desarrollo del tema "ANALISIS ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE TESORERIA EN EL GOBIERNO DE EL SALVADOR", obedece a dos aspectos fundamentales:

- 1º. Que la Dirección General de Tesorería, nos presentaba un campo fértil donde podríamos desarrollar nuestro trabajo de graduación.
- 2º. Que mediante el desarrollo de dicho trabajo, podríamos dar nuestro aporte, -- aunque modesto, a fin de mejorar la Administración Pública en el país, a través de la identificación y análisis de los problemas que afectan a una dependencia del Estado tan importante como es: LA DIRECCION GENERAL DE TESORERIA.

El Servicio de Tesorería en toda empresa, implica siempre el manejo de los -- fondos y valores de la misma, y requiere del personal encargado de tal fun- -- ción, la tradicional rectitud y honradez que para desempeñarla se ha exigido en todo tiempo y lugar.

Esta exigencia es cada vez mayor, a medida que los fondos que se manejan se -- vuelven más cuantiosos y esta ha sido la característica típica del Servicio -- de Tesorería de nuestro país.

En un principio, la Dirección General de Tesorería, estuvo acorde con su orga -- nización básica inicial y los distintos recursos asignados a la misma, para -- llevar a cabo sus operaciones; pero en las décadas subsiguientes, tanto la -- cuantía de la Administración de los Fondos Públicos como el volumen de sus -- operaciones, se han expandido económica e institucionalmente dentro de la Ad -- ministración Pública hacia una creciente producción de bienes y servicios.

Como producto de esa mayor expansión, el Servicio de Tesorería, ha tenido que atender un mayor volumen de operaciones relacionadas con el Tesoro Público y el manejo de fondos, sin embargo dicho crecimiento no se ha visto aparejado --

con la dotación de una estructura organizativa que responda a las exigencias - del mismo, es por ello que se vuelve eminente la necesidad de dotar a dicha - Dirección con una estructura organizativa que responda no solo a las exigencias actuales, sino también a las exigencias futuras y que sea capaz de ejercer un - manejo eficiente de los diferentes fondos del Tesoro Público.

El presente trabajo comprende seis capítulos, a saber:

El Capítulo primero contiene una investigación bibliográfica sobre el Servicio de Tesorería en la Administración Pública Moderna. Sus objetivos y -- funciones, su ubicación, su organización interna, sus normas, los mecanismos de control a que está sujeto interna y externamente, así como también los sistemas de información en los que participa. Se pretende con esto, establecer un mode- lo contra el cual podamos comparar el Servicio de Tesorería en El Salvador.

El Capítulo segundo presenta la investigación documental legal que rige al Servicio de Tesorería en nuestro país, así como también la investigación de - campo realizada; con el propósito de mostrar el estado en que actualmente se en- cuentra dicho servicio, en cuanto a disposiciones legales y reglamentarias, obje- tivos, principales procedimientos, estructura organizativa, funciones, controles a los que está sujeto así como también las relaciones que tiene con otras depen- dencias.

El Capítulo tercero nos presenta un análisis comparativo de la situa-- ción actual del Servicio de Tesorería con la que debiera de existir de acuerdo a los lineamientos del capítulo primero y con los propios objetivos, funciones, organización y controles establecidos en las disposiciones que lo rigen. En - otras palabras el contenido de este capítulo viene a constituir un diagnóstico - mediante el cual se identifican los problemas que afectan al Servicio de Tesore- ría.

El Capítulo cuarto contiene el análisis de los principales problemas de tectados en el capítulo anterior, la determinación de sus posibles causas y las consecuencias que de ellas se derivan, es decir la forma en que afectan el Servi- cio de Tesorería y a los usuarios del mismo.

El Capítulo quinto nos presenta las recomendaciones a los problemas de tectados en el capítulo cuarto, como alternativa de solución a los demás.

En el Capítulo sexto se ofrece un plan de implementación de las recomen daciones hechas en el capítulo anterior, lo cual presupone que dichas recomenda ciones sean aceptadas.

## CAPITULO I

### EL SERVICIO DE TESORERIA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA MODERNA

Este Capítulo resume los resultados obtenidos por medio de una investigación bibliográfica sobre el Servicio de Tesorería, en distintos países.

Antes de presentar los resultados de la investigación, es oportuno aclarar una confusión de términos que ha dado lugar a una aparente diferencia en la concepción del Departamento o Unidad encargada del Tesoro Público entre los países de habla inglesa y los de habla hispana. En realidad, tanto en unos como en otros, se tiene la concepción de la función financiera dentro de la organización gubernamental, con las mismas responsabilidades que a dicha función corresponden en una empresa cualquiera, y que comprenden: la obtención de recursos en cantidad suficiente, de manera oportuna, de las fuentes más adecuadas y en las mejores condiciones, para el financiamiento de las actividades; así como la custodia de dichos recursos, la distribución de los mismos y las erogaciones correspondientes; velando por que éstas se efectúen en la forma y cuantía establecidas.

La confusión surge cuando se asignan denominaciones a las unidades de organización. Por ejemplo: la totalidad de recursos de que dispone el Estado para el cumplimiento de sus fines es lo que se conoce como "Hacienda Pública" o "Tesoro Público". De aquí que, el Ramo del Ejecutivo encargado de su manejo se le identifique como "Ministerio de Hacienda" o "Ministerio del Tesoro". En los países de habla hispana es más -

común. utilizar la denominación "Ministerio de Hacienda" o "Ministerio de Finanzas", - una de cuyas dependencias (Lo que sería la "Caja" en una empresa privada) es el Servicio de Tesorería, a cargo del manejo físico de los recursos. En cambio, en los países de habla inglesa se utiliza la denominación "Department of the Treasury", traducido como "Ministerio de la Tesorería", para lo que nosotros conocemos como Ministerio de Hacienda.

Como en nuestro medio la Tesorería equivale a la "Caja", se ha llegado a - pensar que a esta función se le ha dado en otros países rango de Ministerio. La verdad es que lo que se ha querido identificar como "Department of the treasury" es el "Ministerio del Tesoro", equivalente a nuestro "Ministerio de Hacienda". Así por ejemplo, - las funciones del "Department of the Treasury" de acuerdo con el Manual de Organización del Gobierno de Puerto Rico 1/, son las siguientes:

- Recaudar todos los ingresos gubernamentales.
- Custodiar los fondos públicos
- Erogar los fondos públicos, de acuerdo con la ley.
- Designar las instituciones bancarias que serán depositarias del Gobierno y establecer los requisitos de seguridad.
- Administrar la deuda pública.
- Controlar las Instituciones Bancarias establecidas en Puerto Rico.
- Valuar propiedades para fines impositivos.
- Custodiar los bonos y otros valores depositados con el Gobierno.
- Recaudar impuestos para las Municipalidades y asesorarlas en relación con sus respectivas deudas públicas.
- Operar la lotería de Puerto Rico.
- Dar asesoría al Gobernador en materia de finanzas.

1/ "Manual de Organización del Gobierno de Puerto Rico".



- Llevar la Contabilidad General del Gobierno y establecer regulaciones para los sistemas contables de las dependencias e instituciones gubernamentales.
- Examinar, auditar, aprobar y liquidar todas las cuentas y reclamos relacionados con ingresos y erogaciones gubernamentales de cualquier naturaleza.
- Llamar la atención de los funcionarios administrativos, sobre aquellos gastos o usos de bienes que, a su juicio, sean extravagantes, excesivos, innecesarios o irregulares.
- Examinar y ajustar las operaciones fiscales de las municipalidades, incluyendo sus presupuestos, ingresos, gastos, transferencias y la adquisición, venta, arrendamiento o intercambio de bienes reales y personales.
- Prestar servicios a las dependencias e instituciones gubernamentales, en la compra y adquisición de suministros, en trabajos de impresión y en reparación de mobiliario.
- Estudiar, investigar, aprobar o rechazar, registrar y emitir certificados de registro a las compañías inversionistas que lo soliciten y que cumplan los requisitos de ley; suspender o revocar el registro de las compañías que no cumplan con tales requisitos y con las obligaciones impuestas por la ley o por regulaciones aprobadas por el Gobierno, previas notificación y audiencia.
- Iniciar acciones legales contra funcionarios o directores de compañías inversionistas que violen la ley.
- Dictar, emitir, reformar o revocar las normas, regulaciones y órdenes necesarias o adecuadas para el ejercicio de las facultades que esta ley le otorga en relación a las compañías inversionistas.

Por lo tanto, las funciones enumeradas anteriormente corresponden en su mayoría a las de nuestro Ministerio de Hacienda que a las de nuestro Servicio de Tesorería.

Hecha la anterior aclaración puede decirse que, en términos generales, las características de lo que en nuestro medio constituye el Servicio de Tesorería, son -

prácticamente las mismas que en otros países de América y de Europa Occidental, tales como: México, Estados Unidos de América, Venezuela, Alemania Occidental y Gran Bretaña. Lo que varía entre países es el grado de eficiencia alcanzada en su operación y la medida en que se logra la consecución de sus objetivos.

Los resultados de la investigación permiten generalizar ciertas características que podríamos considerar comunes entre las que, en la Administración Pública Moderna, identifican al Servicio de Tesorería. A continuación se presentan tales características por áreas específicas.

### 1.- Objetivos

En el caso del Servicio de Tesorería, ha existido una fuerte tendencia a confundir sus objetivos con sus funciones. Modernamente, sin embargo, se pone énfasis en — identificar claramente unos y otras. Por lo cual, consideramos que los objetivos son los siguientes:

- Poner a disposición del Gobierno, en la cuantía y con la oportunidad previstas, los recursos económicos necesarios para el financiamiento de sus actividades y — servicios.
- Garantizar la seguridad de los fondos públicos.
- Proporcionar información suficiente, confiable y oportuna sobre los movimientos de fondos.
- Asesorar en materia financiera
- Proporcionar un servicio ágil y eficiente tanto a los deudores como a los acreedores del Fisco.

### 2.- Políticas

Consideramos que modernamente, las políticas de la Administración Pública, en cuanto a Recaudación y Erogación de Fondos, son las siguientes:

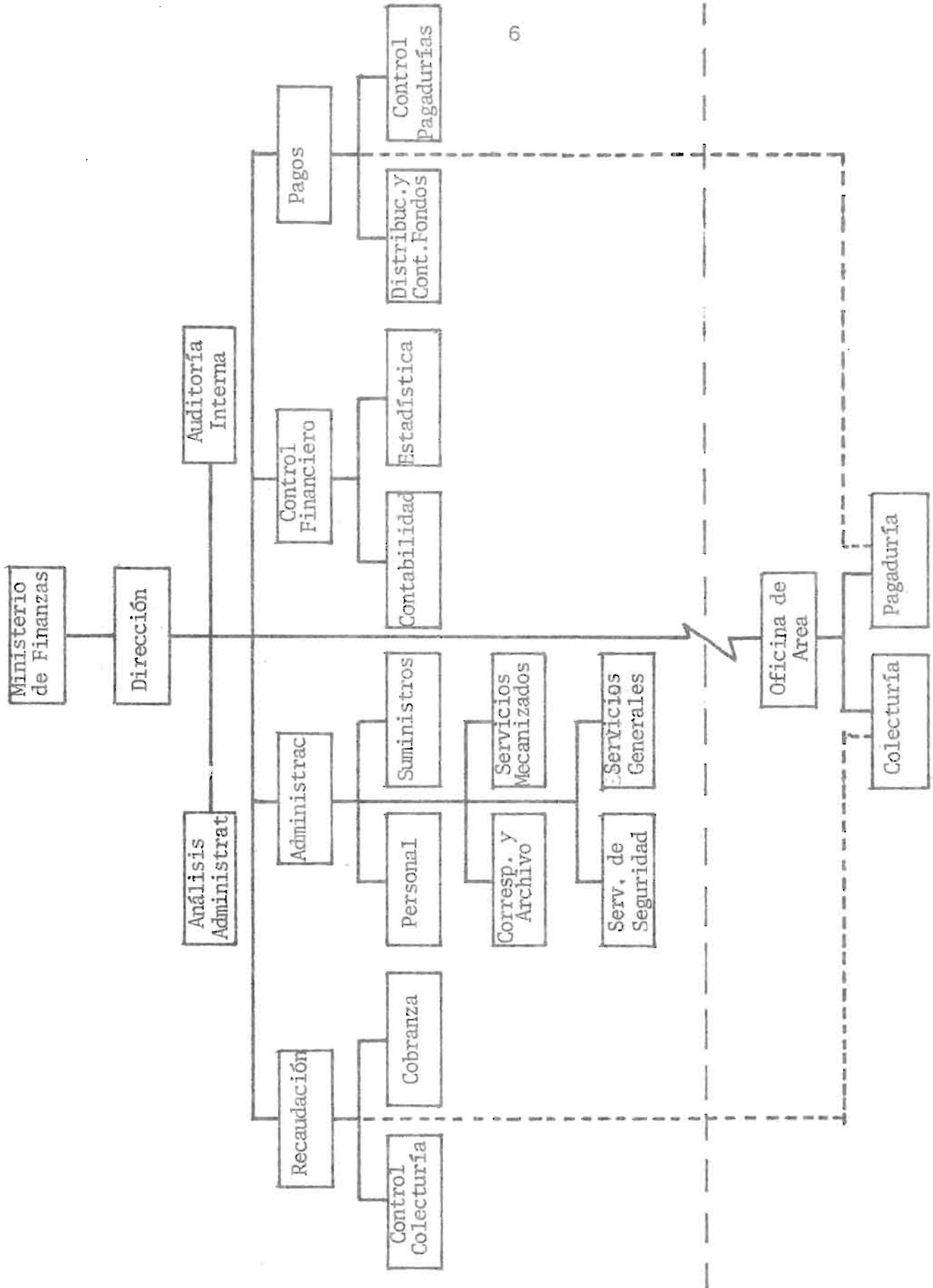
- Establecer reuniones periódicas que estrechen los vínculos, entre el Departamento o Unidad encargada del Tesoro Público con las diferentes unidades fiscales centrales, descentralizadas o privadas (Bancos o similares), que administran impuestos para lograr una retroalimentación informática y operativa.
- Fortalecer la capacidad administrativa en el proceso de toma de decisiones, sobre la ejecución de programas generales o específicos en cuanto a recaudación y erogación de los Fondos del Estado.
- Flexibilizar sistemas y mecanismos imperantes en la percepción de Fondos Públicos.
- Diseñar y establecer mecanismos de fiscalización, que no obstaculicen el normal desarrollo de las operaciones del Departamento o Unidad encargada del Tesoro Público.
- Atender con prioridad, los compromisos de pago adquiridos por el Estado, a favor de los Servidores de la Administración Pública.
- Agilizar el proceso de pago de los diferentes acreedores que ofrezcan mayores ventajas en la adquisición de bienes y/o servicios, a favor de los intereses del Estado.

### 3.- Organización

#### 3.1.- Estructura

De acuerdo con la investigación bibliográfica realizada, sobre la estructura organizativa del Departamento o Unidad encargada del Tesoro Público en la Administración Pública Moderna, y en base a los objetivos y políticas considerados anteriormente, presentamos el organigrama siguiente:

# ORGANIGRAMA MODELO DE UN SERVICIO DE TESORERIA



Como se dijo antes, la organización representada en el Organigrama Modelo está sujeta a variaciones según las necesidades. Por ejemplo: en el caso de nuestro país, el Ministerio de Hacienda cuenta con un Centro de Cómputo que da servicio a todo el Ramo; por lo tanto, en el Servicio de Tesorería se ubicarían equipos periféricos para alimentar información y pantallas terminales para consulta, que configurarían la unidad de Servicios Mecanizados.

Por lo demás, la estructura modelo llena los requisitos mínimos del Servicio de Tesorería. En efecto:

- La Dirección se concibe como un equipo de trabajo formado por Director y Sub-Director.
- Los Departamentos asesores de Análisis Administrativo y Auditoría Interna, realizan actividades complementarias, puesto que en la Auditoría no se concibe limitada al aspecto contable, sino aplicada a todos los aspectos administrativos.
- Los Departamentos de Recaudación y de Pagos mantienen relaciones funcionales con las Colecturías y Pagadurías desconcentradas, respectivamente.
- El Departamento de Control Financiero ejercería dicho control sobre la Deuda Pública, interna y externa, así como sobre la ejecución del Presupuesto de Ingresos. Además tendría a su cargo todo lo relacionado con las Estadísticas del Servicio y los informes que hayan de presentarse.
- La organización cuenta con todas las unidades necesarias para realizar las funciones identificadas como propias del Servicio de Tesorería.

### 3.2.- Funciones

Las funciones que tradicionalmente se han considerado necesarias para cumplir con los objetivos, son:

- Recaudación;
- Custodia;
- Distribución y
- Erogación

Sin embargo, actualmente se agregan las de:

- Cobranza, y
- Estadísticas (información)

directamente relacionadas con los objetivos enumerados; y las de:

- Administración General;
- Administración de Personal;
- Análisis Administrativo;
- Procesamiento de Datos, y
- Auditoría Interna,

como funciones de apoyo a todas las demás.

### 3.3.- Recursos

En esta área es donde la Administración Pública Moderna ha hecho más progresos respecto del Servicio de Tesorería. Y no podría ser de otro modo si se considera la responsabilidad que implica el manejo de grandes cantidades de dinero. Por una parte, se ha hecho mucho énfasis en la selección del personal que ha de trabajar en el Servicio, bajo normas estrictas no solo de eficiencia sino también de formación e integridad.

Además, se proporciona adiestramiento intensivo y se ha desarrollado con gran intensidad la Carrera Administrativa, a base de estímulos de toda naturaleza para la permanencia en el Servicio. Además, se han estructurado las escalas de salarios en forma tal que correspondan a la responsabilidad de los cargos y que proporcionen ingresos acordes con los niveles de vida que constituyen las expectativas del personal. Esto último, sobre todo en sociedades permissivas y de consumo como las actuales, presenta un freno a las posibilidades de fraude en el manejo del Tesoro Público.

Por otra parte, se ha procurado también mejorar las condiciones de trabajo en las dependencias del Servicio y no se escatima esfuerzo en la dotación de

cuantas comodidades y equipos sean necesarios para el desempeño de las labores.

En resumen, los recursos humanos técnicos, físicos y económicos que la Administración Pública Moderna asigna al Servicio de Tesorería, pueden calificarse de óptimos y constituyen un reconocimiento a lo delicado de su función.

#### 3.4.- Procedimientos

En cuanto a procedimientos para las principales operaciones que se realizan, que por cierto representan un volúmen considerable, se hace todo lo posible para que sean lo más ágiles y sencillos que las disposiciones legales lo permitan. La Administración Pública Moderna reconoce que la imagen del Servicio, que en este caso es la imagen del Gobierno, sufre un enorme deterioro cuando por cuestión de procedimientos se demoran excesivamente los pagos e incluso las recaudaciones; o se vuelven en extremo complicados; o se exigen requisitos innecesarios; o se introducen duplicidades; etc.

De aquí que los procedimientos se mantengan bajo constante estudio y actualización y sean sensitivos a las sugerencias o manifestaciones de inconformidad por parte de los usuarios de los servicios, en cuanto su agilización no signifique poner en peligro la efectividad de las necesarias medidas de control en toda operación relacionada con Tesorería.

#### 3.5.- Relaciones

Para el desempeño de sus funciones, el Servicio de Tesorería ha de relacionarse, en primer término y de manera principal, con las personas (naturales y jurídicas) a quienes sirve: ya sea para efectuar los pagos por los bienes y/o servicios proporcionados al Gobierno, o para percibir de ellas el pago que en concepto de impuestos, tasas, derechos y otras contribuciones o por bienes y servicios recibidos, deban efectuar.

Además, se relaciona institucionalmente con:

- Los Jefes Superiores del "Ministerio de Hacienda" o "Ministerio de Finanzas", tanto para recibir de ellos órdenes, instrucciones o lineamientos, como para rendir cuentas y proporcionarles la información que necesiten, o en solicitud de los recursos que demanda su eficiente funcionamiento.
- Las dependencias tasadoras de impuestos, tasas, derechos y otros ingresos fiscales, a quienes corresponde la emisión de los mandamientos que amparan las cantidades a percibir o recaudar, y también para informarles sobre las recaudaciones para efectos de emisión de solvencias.
- La dependencia encargada de llevar la contabilidad gubernamental, a la que informa sobre los movimientos de fondos.
- El organismo superior de control y fiscalización, en nuestro caso la Corte de Cuentas de la República, que autoriza las erogaciones y realiza inspecciones, arquezos y, en general, funciones de auditoría externa.
- El Banco Nacional o Banco Federal o Banco Central, al que generalmente le corresponde por ley la custodia de los fondos públicos.
- Los Bancos del Sistema (banca privada) y otras Instituciones Financieras y Crediticias de recaudación para dar facilidades a la ciudadanía en los pagos que les corresponde efectuar.
- Instituciones Crediticias y gobiernos extranjeros, así como organismos internacionales, para el manejo de fondos especiales y para el pago de compromisos contraídos. (Deuda Externa).

#### 4.- Control

Las operaciones que realiza el Servicio de Tesorería, están sujetas por lo general a los siguientes controles:



a.- Organismo Superior de Control

(Corte de Cuentas, Contraloría de la Nación, etc.)

Este organismo ejerce control previo (a priori) sobre los pagos que se efectúan, a través de su intervención en el trámite de las Ordenes de Pago. Generalmente dicho organismo tiene la atribución de autorizar toda la salida de fondos.

Además, ejerce control posterior (a posteriori) sobre las recaudaciones, revisando las "Cajas" de las Colecturías.

También tiene la facultad de realizar inspecciones y de practicar arqueos sobre los fondos y/o bienes del Estado, cuando así lo estime conveniente.

b.- Unidad de Auditoría Interna

Ejerce control continuo (operativo) sobre las actividades del Servicio.

c.- Ministerio de Hacienda o Ministerio de Finanzas

El control que ejerce dicho Ministerio, es más de tipo administrativo y lo aplica ya sea directamente a través de alguna de sus unidades, o indirectamente, — por medio de los informes que el Servicio de Tesorería le presenta.

d.- Banco Nacional, Banco Federal o Banco Central

Como depositario de los fondos públicos, el Banco ejerce control, en cierta forma, sobre las operaciones de Tesorería, ya que se realizan transferencias y se sitúa fondos según las necesidades a través de dicho Banco.

Resumiendo, puede decirse que el control existe tanto en las recaudaciones de fondos como en la erogación de los mismos; así como durante su custodia.

CAPITULO IIEL SERVICIO DE TESORERIA EN EL SALVADORSU ESTADO ACTUAL

Este Capítulo contiene los resultados, tanto de la investigación documental como la de campo, que se realizó en la Dirección General de Tesorería de El Salvador.

1.- INVESTIGACION DOCUMENTAL

Esta investigación se fundamenta en las disposiciones legales, reglamentos e instructivos que rigen al Servicio de Tesorería de nuestro país; los cuales le señalan sus objetivos, estructura organizativa y funciones.

2.- INVESTIGACION DE CAMPO

El universo o población de nuestra investigación lo constituyó básicamente el personal de las diferentes unidades intramuros de la Dirección General de Tesorería, exceptuando al personal encargado del resguardo de los bienes y fondos del estado (Policía de Aduana), así como también los ordenanzas, motoristas, mecánicos y otros, ya que por la naturaleza misma de sus funciones consideramos que en muy poco contribuiría a mejorar la investigación que se realiza.

No obstante haber centrado la investigación en las unidades intramuros, también se hizo investigación de campo, aunque en menor grado, en ciertas unidades extramuros tales como: Administración de Renta, Pagadurías y Colecturías de Carrera.

3.- METODOLOGIA EMPLEADA3.1.- Investigación Exploratoria

Estuvo integrada por una serie de actividades que nos ayudarían a detectar la existencia ó no, de problemas que justificaran en última instancia la realización ó no realización de un estudio más profundo.

Entre estas actividades podemos mencionar las siguientes:

- a. Recabar la información referente a estudios realizados anteriormente sobre la Dirección General de Tesorería.
- b. Realizar visitas personales a las diferentes unidades de la Dirección General de Tesorería, así como a dependencias relacionadas con la misma.
- c. Recabar información con personas ó entidades que tuviesen relación con la Dirección General de Tesorería, para conocer sus opiniones respecto a la misma.

### 3.2.- Investigación Formal

Luego de haber concluido la Investigación Exploratoria, la cual justificaba la continuación del tema objeto de nuestro estudio, procedimos a desarrollar las actividades que a continuación detallamos:

#### 3.2.1.- Entrevistas Personales

Se realizaron una serie de entrevistas dirigidas, con los Jefes y subalternos inmediatos de las diferentes unidades de la Dirección General de Tesorería, las cuales nos ayudaron a conocer más a fondo el funcionamiento de dichas unidades, así como también los problemas más relevantes que se presentaban en las mismas.

#### 3.2.2.- Encuesta del Personal

Se hizo una prueba piloto, la cual nos sirvió para detectar las posi

bles fallas o inconsistencias que pudiese presentar el cuestionario Original. Luego de haber realizado y analizado dicha prueba, se procedió a elaborar el cuestionario definitivo, el cual satisfizo las necesidades y objetivos de nuestra investigación. Este cuestionario fue contestado por el personal de las diferentes -- unidades intramuros, quien en esa forma nos facilitó la información básica y necesaria, para realizar la investigación.

#### 4.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Estos se encuentran representados en los Cuadros de Tabulación que se anexan con la correspondiente interpretación de cada uno de ellos. Además conjuntamente con la información documental y las entrevistas personales que realizamos, nos proporcionaron las bases para exponer a continuación por áreas, los resultados obtenidos.

##### 4.1.- Leyes, Reglamentos e Instructivos (Investigación Documental)

- a. La Constitución Política 1/, que en su Art. 120 establece el principio de Caja Unica y enumera sus excepciones en el Art. 121. En el Art. 124 crea el Servicio de Tesorería y señala responsabilidades por disponer de bienes públicos en contravención a la ley. El Art. 125 establece regulaciones para efectuar pagos. Y en el Art. 128 se crea la Corte de Cuentas de la República, señalándole sus -- atribuciones. Entre ellas:

"Vigilar la recaudación, la custodia, el compromiso y la erogación de los fondos; ....."

1/ Constitución Política de la República de El Salvador, Salón de Sesiones de la Asamblea Constituyente. Palacio Nacional 8 de enero de 1962.

"Autorizar toda salida de fondos del Tesoro Público, de acuerdo con el - Presupuesto, intervenir preventivamente en todo acto que de manera directa ó indirecta afecte al Tesoro Público ó Patrimonio del Estado, y refrendar los actos y contratos relativos a la Deuda Pública".

"Vigilar, inspeccionar y glosar las cuentas de los funcionarios que manejen fondos o bienes públicos, ....."

- b. La Ley de Tesorería, emitida en diciembre de 1936 y vigente desde el 12 de febrero de 1937 (D.L. N° 178 de 16 de diciembre de 1936, publicado en el D.O. N° 7 del 12 de enero de 1937.)
- c. El Reglamento Transitorio de la Ley de Tesorería, emitido por el Decreto Ejecutivo de 15 de mayo de 1937, publicado en el Diario Oficial N° 104 del 19 de mayo de 1937 y vigente desde esta última fecha.
- d. La Ley de Presupuesto General y de Presupuestos Especiales de Instituciones Oficiales Autónomas, que se vota anualmente, en sus Disposiciones Generales para el Gobierno Central dedica un Capítulo a las relacionadas con Operaciones de Tesorería.
- e. Los Instructivos emitidos conjunta ó separadamente por el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República.

#### 4.2.- Objetivos

##### 4.2.1.- Objetivos de acuerdo a la investigación documental

La Ley de Tesorería establece en su Art. 3 que: "El Servicio de Tesorería tiene por finalidad principal, la recaudación, la custodia, la distribución y la erogación material o virtual de los dineros públicos y estará colocado bajo la supervigilancia del Ministerio de Hacienda".

Por su parte, la Ley de Presupuesto General y de Presupuestos Especiales de Instituciones Oficiales Autónomas para 1979 2/, al describir el programa "Administración del Tesoro", cuya Unidad Ejecutora es la Dirección General de Tesorería, le señala el siguiente objetivo general: "Administrar los fondos públicos en los aspectos referentes a la percepción, custodia, distribución y erogación de los mismos". Establece además los siguientes objetivos específicos:

Para el Subprograma Dirección y Administración: "Atender, Supervisar y ordenar las operaciones que sean debidamente legales, referentes a la recaudación, concentración, custodia, distribución y erogación de los fondos públicos"; para el Subprograma Recaudación: "Prestar un eficiente servicio a través de las Colecturías, para la percepción de fondos públicos provenientes de los impuestos, contribuciones, tasas, derechos y otros ingresos establecidos por las diferentes leyes tributarias", y para el Subprograma Pagadurías: "Agilizar mediante procedimientos establecidos, el pago de los egresos públicos por compromisos del estado".

#### 4.2.2.- Objetivos de acuerdo a la investigación de campo

Entre los principales objetivos recabados mediante la presente investigación, mencionamos los siguientes:

- "La recaudación, el control y custodia de fondos en general".
- "El cumplimiento de las atribuciones que le señala la ley, la recaudación, custodia y erogación de fondos, fundamentalmente".

2/ Ley de Presupuesto General y de Presupuestos Especiales de Instituciones Oficiales Autónomas. Diario Oficial, Tomo 261, N° 239, Ramo de Hda. Pág. 68.

- "Prestar un servicio eficiente, a los usuarios del Servicio de Tesorería".
- "Los objetivos del Servicio de Tesorería, son los que la ley de dicho Servicio, le señala".

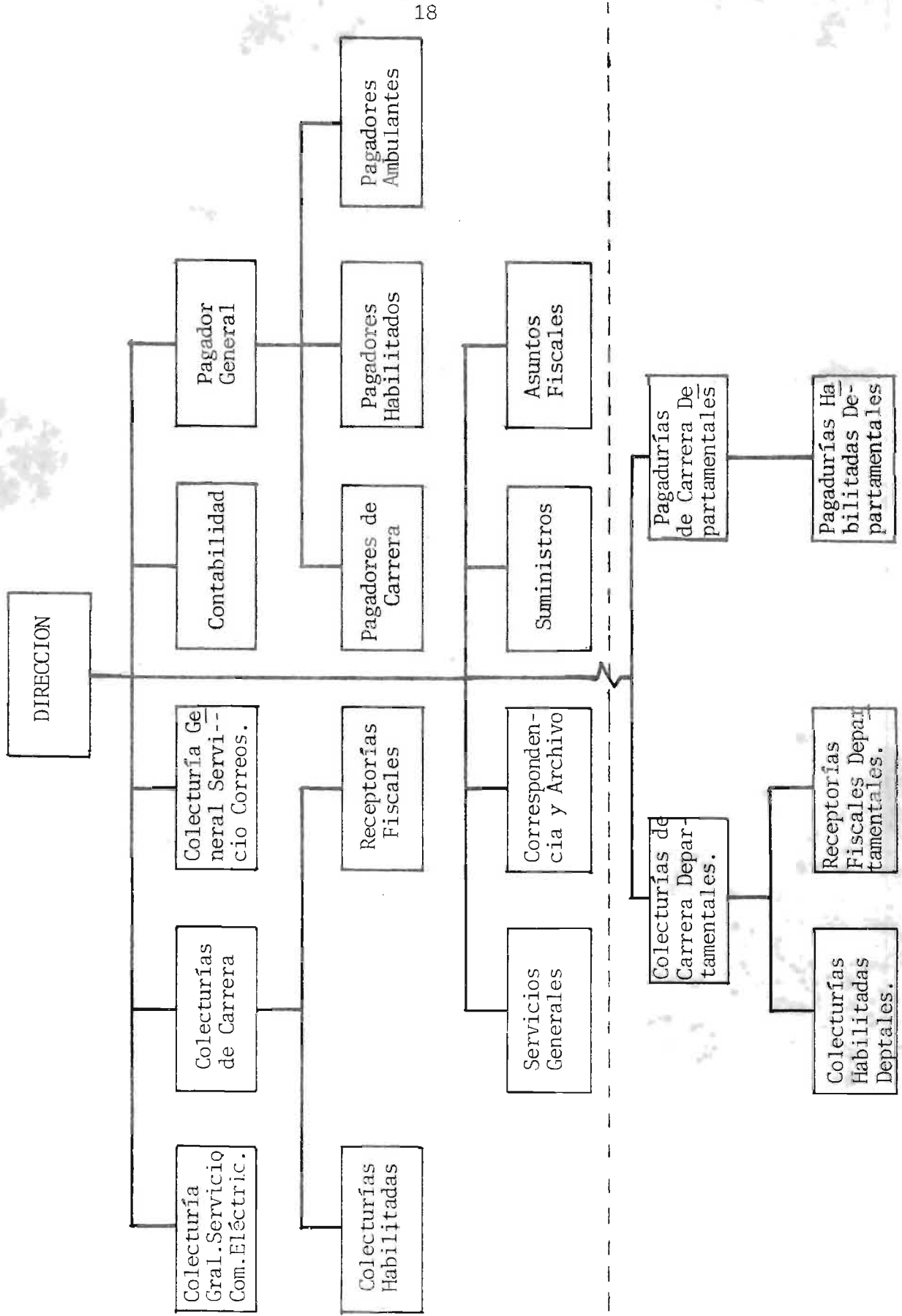
#### 4.3.- Organización

##### 4.3.1.- Estructura

##### 4.3.1.1.- Estructura de acuerdo a la investigación documental

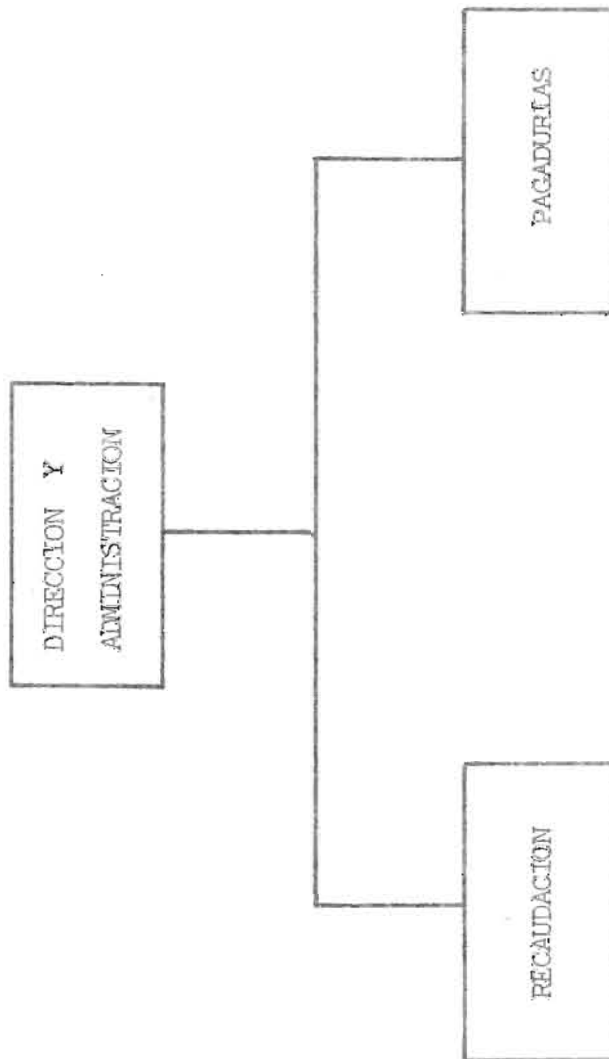
En cuanto a la estructura de la organización, se presentan a continuación dos organigramas que la representan según - la Ley de Tesorería y su reglamento y según la Ley de Presupuesto General y de Presupuestos Especiales de Instituciones Oficiales Autónomas para 1979.

ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE TESORERIA, SEGUN SU LEY





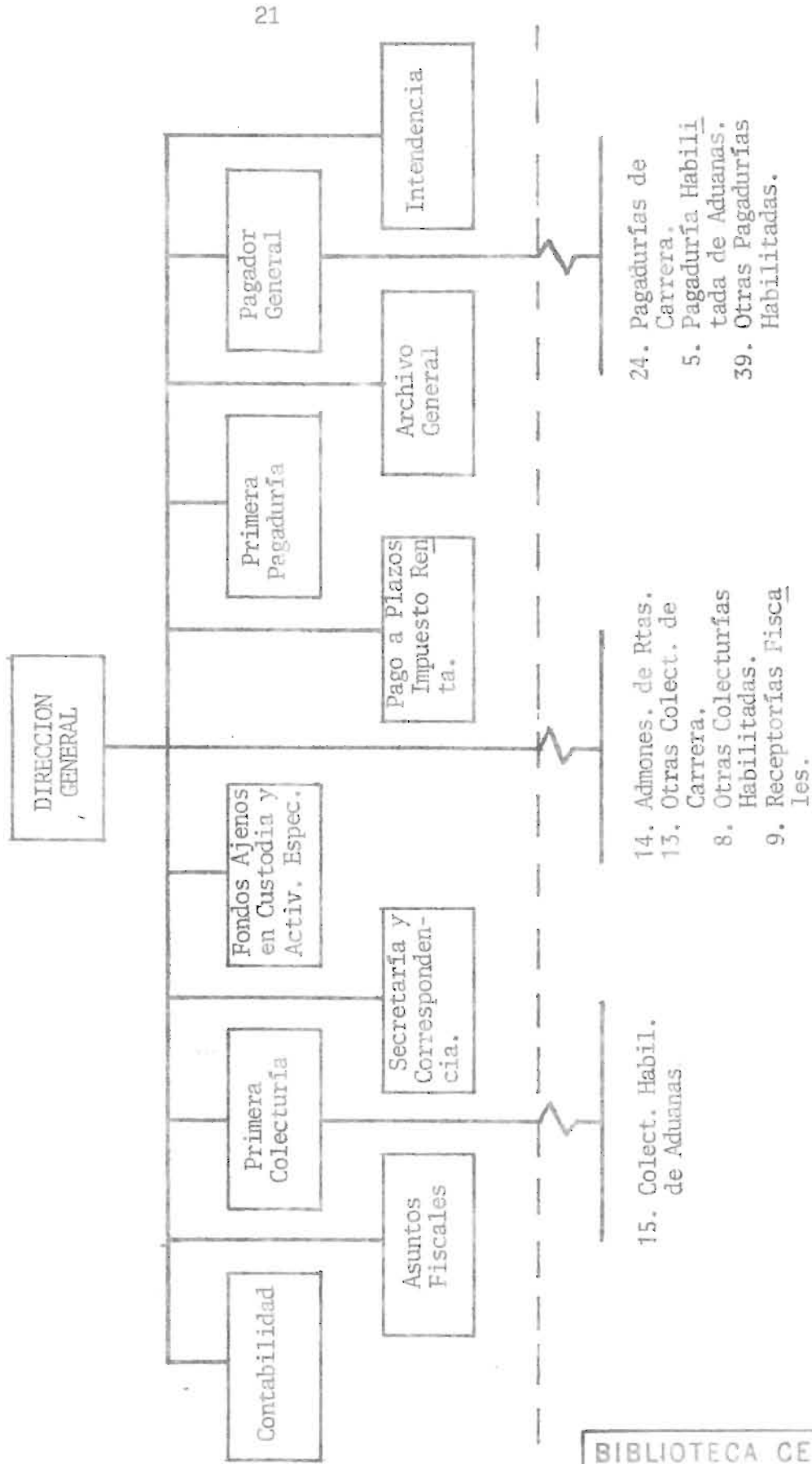
**ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE TESORERIA  
SEGUN LEY DE PRESUPUESTO**



4.3.1.2.- Estructura de acuerdo a la investigación de campo

A continuación se presenta el organigrama de la estructura real, del Servicio de Tesorería.

# ORGANIGRAMA REAL DEL SERVICIO DE TESORERÍA



#### 4.3.2.- Funciones y Actividades

##### 4.3.2.1.- Funciones y Actividades de acuerdo a la investigación documental.

La Ley de Tesorería, señala que le corresponde realizar a dicho Servicio, las siguientes funciones y actividades:

- Recaudación de Fondos
- Liquidación de Ingresos
- Extensión de recibos
- Informar quincenalmente de adeudos en mora (informe de Colector a Director General)
- Hacer requerimientos de pago a deudores morosos del Fisco
- Concentración de Fondos
- Custodia de fondos y valores
- Registrar firmas autorizadas en el Banco Central de Reserva
- Distribución de Fondos
- Emitir Ordenes y Cheques de Transferencias
- Consignar fondos para pagos del Servicio Exterior
- Erogación de Fondos
- Otorgar anticipos para pagos
- Efectuar reintegros de anticipos no utilizados
- Liquidar anticipos
- Solicitar al Banco Central de Reserva, anticipos sobre rentas (Letras de Tesorería).
- Rendir cuenta anual al Ministerio de Hacienda, sobre las labores del Servicio.
- Preparar y presentar anualmente el "Estado del Tesoro"
- Rendir cuentas personales (Obligación de Director y Subdirector Generales, Pagador General, Contador, Pagadores, Colectores y Tesoreros Especiales.)

- Proponer al Ministerio de Hacienda el nombramiento del personal del Servicio.
- Conceder licencias (Facultad del Director General).  
Solicitar informes directamente a los auxiliares (Facultad del Director General). Esta facultad implica la elaboración de informes por parte de los auxiliares.

En cambio, la Ley de Presupuesto General y de Presupuestos Especiales de Instituciones Oficiales y Autónomas para 1979, al describir las "acciones" señala las siguientes:

- Para el Programa en general:

"De acuerdo con la Ley de Tesorería, está a su cargo el control de los ingresos que han de ser percibidos por el Supremo Gobierno procedan de impuestos, derechos, tasas, tarifas, multas ó cualquier otra fuente. Supervisar que todas las erogaciones ó pagos, que se efectúen, se hagan conforme disposiciones legales establecidas.

El suministro oportuno de información financiera para la toma de decisiones, y la adopción de las políticas financieras del Estado".

- Para el Subprograma Dirección y Administración:

"Registrar y Supervisar las transacciones financieras, tanto del Fondo General, como de Fondos Ajenos en Custodia y Especiales, efectuando pagos por cuenta de estos últimos; percibir las remesas de las distintas fuentes de ingreso o convenio celebrado".

- Para el Subprograma Recaudación:

"Procurar y velar por las recaudaciones de ingreso correspondien

tes a percepciones, sean cancelados dentro de los términos establecidos e informar a la Jefatura de los que hayan caído en mora".

- Para el Subprograma Pagadurías:

"Proveer al Pagador General, de los fondos necesarios y conceder anticipos a los Pagadores Subsidiarios, de acuerdo -- con las autorizaciones de Contabilidad e instrucciones emanadas de la Jefatura, para cancelar sueldos de empleados públicos, gastos no periódicos, subvenciones, pensiones, jubilaciones, servicio exterior, etc.".

#### 4.3.2.2.- Funciones y Actividades de acuerdo a la investigación de campo.

A continuación se detallan separadamente, las funciones y actividades que realizan tanto las unidades intramuros como las unidades extramuros, de la Dirección General de Tesorería.

##### a. Unidades Intramuros

###### Primera Colecturía

- Recaudación de fondos en concepto de impuestos al Comercio Exterior (Importación y Exportación).
- Concentración de fondos en el Banco Central de Reserva.
- Liquidación de Ingresos.
- Coordinación de actividades con las Colecturías Habilitadas de Aduanas, y con las Colecturías de Carrera de la Aduana - Marítima de Acajutla y de la Aduana de Fardos Postales, para la recaudación de impuestos al Comercio Exterior.

- Recepción y concentración de fondos recaudados en la Colecturía Habilidadada del Parque Saburo Hirao.

#### Contabilidad

- Registro y control de las recaudaciones del Servicio de Tesorería.
- Registro y control de los pagos efectuados.
- Conciliación bancaria de los movimientos de fondos a cargo del Director General.
- Registro de préstamos otorgados por la Dirección General de Tesorería, a favor de Instituciones Oficiales Autónomas.
- Elaboración de Estados Financieros.
- Elaboración de planillas para el pago de salarios al personal de la Dirección General (Oficina Central), y de las Colecturías y Pagadurías de San Salvador.
- Verificación de reintegros, por descuentos a funcionarios públicos.
- Trámites para el registro de firmas de funcionarios y empleados, a cuyo nombre se manejan cuentas en el Banco Central.
- Manejo del Fondo Circulante del Director General.
- Registro condensado de ingresos y egresos de los Fondos, Ajenos en Custodia y de Actividades Especiales.

#### Fondos Ajenos en Custodia y de Actividades Especiales.

- Revisión y autorización de documentos que amparen operaciones que afecten las cuentas de los fondos que maneja.

- Manejo del registro contable de dichas cuentas.
- Elaboración de informes periódicos sobre el estado de las cuentas.

#### Pagaduría General.

- Trámite de transferencias de fondos, de la Cuenta General del Tesoro, a la Cuenta "Pagaduría General".
- Otorgamiento de Anticipos para pagos (Transferencias de fondos de la Cuenta "Pagaduría General" a las cuentas de los Pagadores Subsidiarios.
- Pago de jornales, por medio de pagadores ambulantes.
- Pago de pensiones civiles y militares.
- Descuentos y embargos sobre salarios del personal de la Administración Pública.
- Rendición de cuentas a la Corte de Cuentas de la República.

#### Primera Pagaduría

- Pago de sueldos al personal docente del Departamento de San Salvador.
- Pago de sueldos al personal de la propia Dirección General de Tesorería.
- Pago de Subvenciones.
- Pago de alquileres
- Pago de Becas
- Pago por Servicios Técnicos



- Pago de suministros (Equipos y materiales)
- Pago de sueldos por servicios personales a base de contratación, cuando ésta sea por períodos menores de 6 meses.
- Pago a funcionarios del Servicio Exterior.
- Liquidación de pagos.

#### Asuntos Fiscales.

- Adquisición y suministro de mobiliario y equipo para el Servicio de Tesorería.
- Trámite de reparaciones de mobiliario y equipo.
- Suministro de formularios a las dependencias del Servicio.
- Elaboración del anteproyecto de presupuesto anual.
- Manejo del Inventario de bienes muebles.

#### Secretaría y Correspondencia

- Recepción, Despacho y Control de correspondencia.
- Trámite y control de nombramientos, ascensos, licencias y otras transacciones de personal.
- Trámite de giros al exterior.

#### Pago a Plazos de Impuestos sobre la Renta y Otros.

- Trámite de solicitudes para pagar a plazos los impuestos sobre la Renta, de Vialidad, sobre Donaciones y Sucesiones.
- Cobranza a contribuyentes en mora en el pago de dichos impuestos.

- Archivo General

- Manejo del Archivo
- Adquisición u Suministro de papelería y útiles de escritorio.

Intendencia.

- Prestación de Servicios de Transporte.
- Prestación de Servicios de Mantenimiento y limpieza del edificio y otros servicios de Conserjería.

b. Unidades Extramuros

Administraciones de Rentas.

- Recaudación de fondos en concepto de:
  - Impuestos sobre transferencias de propiedades (alcabala, su cesiones, donaciones).
  - Impuesto de papel sellado.
  - Impuesto de Timbres Fiscales.
  - Impuesto sobre la Renta (excepto la de San Salvador).
  - Impuesto de Vialidad Serie "A" (excepto la de San Salvador).
  - Impuesto sobre Matrícula de Vehículos (excepto la de San — Salvador).
  - Patentes para la venta de alcohol, aguardiente y licores.
  - Licencias para Comercio de Armas de Fuego.
  - Impuesto sobre Visto Bueno en ventas de ganado.
  - Venta de embases y tapones de seguridad para aguardiente.

Venta de formularios y publicaciones oficiales.

Impuesto sobre Primas de Seguros.

Impuesto sobre Espectáculos Públicos

Venta de desnaturalizante para alcohol.

Multas por infracciones:

Al reglamento de licores.

en actos jurídicos.

a la Ley de Papel Sellado y Timbres.

a la Ley del Impuesto de Cigarrillos

a la Ley del Impuesto sobre Cerillos y Fosfóros.

a las leyes laborales.

Ingresos de actividades especiales (recaudados en otras Colecturías).

Ingresos de Fondos Ajenos en Custodia (recaudados en otras Colecturías).

- Remesa de Fondos recaudados, a las corresponsalías ó Agencias del Banco Central de Reserva.
- Comprobación de los ingresos percibidos, ante la Dirección General de Tesorería y la Corte de Cuentas de la República.
- Información de los ingresos percibidos a la Dirección de Contabilidad Central.
- Control y manejo del alcohol, aguardiente y licores.

Receptorías Fiscales.

- Recaudar fondos en concepto de:

Impuestos sobre transferencias de propiedades (alcabala, suc  
siones y donaciones).

Impuesto de papel sellado.

Impuesto de Timbres Fiscales

Venta de formularios y publicaciones oficiales.

Impuestos sobre Espectáculos Públicos

Ingresos por Actividades Especiales (recaudados en otras Colec  
turías).

Ingresos de Fondos Ajenos en Custodia (recaudados en otras Co  
lecturías).

- Remesar los fondos recaudados a la Administración de Rentas del  
respectivo Departamento.

Colecturías Habilitadas de Aduanas.

- Recaudación de fondos por los siguientes conceptos:

Impuesto de Importación (cancelación de pólizas), incluyendo -  
otros recargos que se liquidan en la misma póliza.

- Impuesto de Exportación.

- Servicio de Almacenaje.

- Servicio de Refrigeración

- Multas por mora en la cancelación de pólizas.

- Complementos en pólizas de importación (reparos de la Corte de  
Cuentas de la República).

- Impuesto de formularios aduanero (1% sobre el valor CIF de las mercaderías).
- Depósito de garantías (en efectivo o mediante garantía bancaria).
- Servicios extraordinarios en la Aduana.
- Remesar fondos recaudados al Banco Central de Reserva.
- Remitir informes y documentación a la Corte de Cuentas de la República, a la Dirección General de Tesorería y a la Dirección de Contabilidad Central.

#### Colecturía de Impuestos Directos.

- Recaudar fondos por los siguientes conceptos:

Impuesto sobre la renta

- Impuesto de Vialidad Serie "A".

Impuesto de Pavimentación.

Impuestos sobre transferencias de propiedades (Alcabala, sucesiones y donaciones).

Multas

- Remesar los fondos recaudados al Banco Central de Reserva.
- Ejercer control sobre la recaudación de impuestos directos por medio de los Bancos del Sistema y de otras Instituciones financieras.
- Comprobación de los ingresos percibidos ante la Dirección General de Tesorería y ante la Corte de Cuentas de la República.
- Información sobre los ingresos percibidos a la Dirección de Contabilidad Central.

#### 4.3.3.- Recursos

Los recursos asignados al Servicio de Tesorería, se presentan en cuatro grandes áreas:

- a. Económica
- b. De Personal
- c. De Mobiliario y Equipo
- d. De Espacio Físico

a y b. Los recursos económicos y de personal se presentan resumidos en el cuadro siguiente.

SERVICIO DE TESORERIA

AÑO	Nº DE PLAZAS	PARTIDA SALARIOS PERMANENTES	SALARIO MENSUAL PROMEDIO	PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO
1952	415	¢ 913.680.00	¢ 183.47	¢ 966.000.00
1953	418			" 3.119.900.00
1954	420			" 1.371.300.00
1955	423			" 1.522.000.00
1956	423			" 1.522.000.00
1957	423			" 1.587.200.00
1958	429			" 1.637.100.00
1959	432			" 1.602.100.00
1960	441			" 1.602.100.00
1961	441			" 1.602.100.00
1962	441			" 1.555.300.00
1963	441			" 1.654.400.00
1964	441			" 1.513.200.00
1965	445			" 1.628.500.00
1966	451			" 1.731.600.00
1967	451			" 1.731.600.00
1968	456			" 1.788.800.00
1969	460			" 1.787.190.00
1970	460			" 1.574.970.00
1971	461	" 1.344.600.00	" 243.06	" 2.306.120.00
1972	461	" 1.407.240.00	" 254.38	" 2.337.920.00
1973	469	" 1.434.180.00	" 254.83	" 2.507.610.00
1974	496	" 1.632.300.00	" 274.24	" 2.969.870.00
1975	505	" 1.822.620.00	" 300.76	" 3.286.560.00
1976	516	" 2.231.720.00	" 360.42	" 3.788.810.00
1977	547	" 2.595.320.00	" 395.38	" 5.019.480.00

El cuadro anterior nos muestra, la forma como han venido evolucionando a lo largo de los últimos veintiocho años (Período 1952 - 1949), tanto los recursos humanos como financieros asignados al Servicio de Tesorería.

Además dicho cuadro nos permitirá más adelante, hacer un análisis sobre el comportamiento histórico y la forma en que han incidido en dicho servicio, para que posteriormente podamos hacer un diagnóstico - sobre los mismos.

#### c. Mobiliario y Equipo

Respecto al Mobiliario y Equipo asignado, tanto a las unidades intramuros como a determinadas unidades extramuros; deja mucho que desear.

En efecto, se realizaron visitas a Pagadurías y Colecturías Departamentales y se pudo comprobar que carecen prácticamente hasta de la más elemental comodidad y lo poco con que cuentan, no se encuentra en las condiciones óptimas deseadas.

#### d. Espacio Físico

En cuanto a espacio físico, ha sido tan insuficiente que la Primera Pagaduría ha sido instalada recientemente fuera del edificio de la Dirección General. En los Departamentos del interior de la República, las oficinas del Servicio de Tesorería por lo general están instaladas en el local que ocupan las Administraciones de Rentas; y en la mayoría de los casos, sufren limitaciones de espacio

#### 4.3.4.- Procedimientos

En el Servicio de Tesorería, tienen lugar un número considerable de procedimientos; lo cual nos hace difícil describirlos a todos, por -



lo que procederemos a diagramar mediante la simbología A.S.M.E., - únicamente aquellos procedimientos que tienen mayor relevancia, ya sea por el volumen de operaciones que conllevan ó bien por la frecuencia con que se repiten dentro del Servicio de Tesorería.

La enumeración de dichos procedimientos, es la siguiente:

<u>Referencia N°</u>	<u>Procedimientos</u>
1	Recaudación y concentracion de fondos.
2	Provisión de fondos para pagos.
3	Pago de Salarios Planillas de Jornales
4	Pago de Gastos Periódicos (Planillas Personal Docente, San Salvador)
5	Remisión de Descuentos (Planillas Personal Docente, San Salvador)
6	Pago de Gastos Periódicos (Planillas de Alquileres)
7	Pago de Gastos No Periódicos o Variables (Ordenes de Pago)
8	Informes sobre Control de Ingresos
9	Informes sobre Control de Egresos (Pagadores Subsidiarios)
10	Informes sobre Control de Egresos (Pagadores Ambulantes)

Consideramos, que se hace necesario dar una breve explicación sobre aquellos procedimientos que lo ameriten, con el objeto de que se - tenga una mayor comprensión sobre los mismos.

- Procedimiento para recaudación y Concentración de Fondos

Este procedimiento se inicia cuando un contribuyente se presenta a una Colecturía, a cancelar impuestos, tasas, derechos, u otras contribuciones. Esto supone la actividad previa de tasación, que culmina con la emisión de un mandamiento de ingreso, en el que se detalla la cantidad a percibir, el concepto en que se percibe, el nombre del contribuyente, el ejercicio a que corresponde, etc. En base al Mandamiento de Ingreso se procede a elaborar en la Colecturía, el Recibo de Ingreso (generalmente en el formulario 3-IST, anexo "D")

Al final de cada día, se efectúa el corte de Caja, que consiste en comparar el total percibido, con el total que arrojan los recibos emitidos.

También al final de cada día se elabora nota de remesa de fondos al Banco Central de Reserva (los fondos se remiten al Banco ó a su Correspondencia, al siguiente día hábil de haberse recaudado en las Colecturías.)

Además se elaboran "Informes Diarios de Caja", que contienen una relación detallada de los ingresos, clasificados y codificados por rubro específico de acuerdo con el Manual de Clasificación de Ingresos.

Estos informes, acompañados de las copias de los recibos de ingreso emitidos, se envían a la Dirección General de Tesorería (Depto. de Contabilidad), a la Corte de Cuentas de la República y a la Dirección de Contabilidad Central. También se acompaña copia de la Nota de Remesa al Banco Central, en los informes que se envían a la Corte de Cuentas y al Departamento de Contabilidad de la Dirección General.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>RECAUDACION Y CONCENTRACION DE FONDOS</u>		Ref. Nº <u>1</u>	
		Hoja Nº <u>1</u> de <u>1</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>
		Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>	
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>	







  

UNIDAD O PUESTO	PASO Nº					
	1	2	3	4	5	6
Cajero de la Ventanilla de Colecturía	●			●	●	△ t
Encargado de la elaboración de Recibos de Ingreso.		●				
Colector			□ ●			

## PASO

- 1- Recibe el Mandamiento de Ingreso presentado por el Contribuyente.
- 2- Recibe el Mandamiento de Ingreso y elabora el correspondiente Recibo de Ingreso.
- 3- Recibe, revisa y firma el Recibo de Ingreso.
- 4- Recibe la cantidad de dinero indicada en el Recibo de Ingreso, y marca el mismo en la Caja Registradora.
- 5- Entrega original del Recibo de Ingreso, al Contribuyente.
- 6- Archiva temporalmente las copias del Recibo de Ingreso, para ser distribuidas posteriormente.

PROCEDIMIENTO: RECAUDACION Y CONCENTRACION DE FONDOS

SIMBOLOS	ACTUAL	PROPUESTO	D I F E R E N C I A	
			de más	de menos
 OPERACIONES	5			
 INSPECCIONES	1			
 TRANSPORTES	3			
 DEMORAS	x			
 ARCHIVOS	x			
 ARCHIVO TEMPORAL	1			
T O T A L	10			

- Procedimiento para Provisión de Fondos para Pagos

La provisión de fondos para pagos se realiza en dos etapas. En la primera de ellas, el Director General de Tesorería provee de fondos al Pagador General; y en la segunda, éste provee a los Pagadores Subsidiarios.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PROVISION DE FONDOS PARA PAGOS</u>		Ref. N° <u>2</u>	
		Hoja N° <u>1</u> de <u>2</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>
		Fecha: <u>ENERO DE 1979</u>	
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>	

UNIDAD O PUESTO	PASO N°						
	1	2	3	4	5	6	7
Pagador General	●		●		●		
Director General		●					
Banco Central de Reserva				●			
Pagador Subsidiario						●	
Corte de Cuentas de la República							●

## PASO

- 1- Solicita al Director General, la cantidad de dinero que estima necesaria para atender pagos.
- 2- Emite cheque de transferencia de su cuenta, a la del Pagador General.
- 3- Remite cheque de transferencia al Banco Central de Reserva.
- 4- Abona cuenta del Pagador General; en base a cheque remitido.
- 5- Recibe Solicitud de Fondos del Pagador Subsidiario.
- 6- Recibe contraseña cuando entrega solicitud de fondos.
- 7- Recibe Mandamiento de Anticipo y documentación justificativa.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PROVISION DE FONDOS PARA PAGOS</u>		Ref. N° <u>2</u>	
		Hoja N° <u>2</u> de <u>2</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>
		Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>	
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>	







  

PASO N°	8	9	10	11	12	13	14
UNIDAD O PUESTO							
Pagador General		●	●	●			
Corte de Cuentas	2	●					
Banco Central de Reserva					●		
Pagador Subsidiario						●	

## PASO

- 8- Revisa y aprueba el Anticipo de Fondos.
- 9- Recibe Anticipo de Fondos aprobado.
- 10- Efectúa los registros correspondientes en sus libros.
- 11- Emite cheque de transferencia a favor del Pagador Subsidiario.
- 12- Recibe cheque de transferencia
- 13- Retira fondos al presentar contraseña.

PROCEDIMIENTO: PROVISION DE FONDOS PARA PAGOS

S I M B O L O S	ACTUAL	PROPUESTO	D I F E R E N C I A	
			de más	de menos
 OPERACIONES	13			
 INSPECCIONES	1			
 TRANSPORTES	4			
 DEMORAS	x			
 ARCHIVOS	x			
 ARCHIVO TEMPORAL	x			
T O T A L	18			



- Procedimiento para el Pago de Salarios Planillas de Jornales.

El pago de Salarios por Planillas de Jornales es atendido por "Delegados de Pago" y "Pagadores Ambulantes". Estos reciben las planillas - que han de pagarse, debidamente autorizadas, y con base en ellas someten a la aprobación de la Corte de Cuentas los correspondientes Mandamientos de Anticipos.

Para proceder al pago, el Delegado distribuye los boletos individuales entre los trabajadores, quienes, contra entrega de dichos boletos, reciben del Pagador Ambulante las cantidades que amparan y que corresponden a sus salarios.

Además el Delegado de Pago entrega al Pagador Ambulante los boletos no reclamados.

De regreso a la Dirección General de Tesorería, el Pagador Ambulante y el Delegado de Pagos levantan un acta ante el Pagador General, a quien le hacen entrega del dinero sobrante y de los boletos no cancelados, - para liquidar el anticipo recibido.

El Pagador Ambulante elabora un informe de caja y el Pagador General - entrega los boletos no cancelados al encargado de jornales pendientes, para que sean entregados a sus titulares en caso de presentarse a reclamarlos. Pasados dos meses, los boletos no reclamados pasan a "Fondos - Ajenos en Custodia y de Actividades Especiales"; y después de un año, - los salarios no cobrados reingresan al Fondo General.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE SALARIOS POR PLANILLAS DE JORNALES.</u>		Ref. N° <u>3</u>	
		Hoja N° <u>1</u> de <u>1</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>
		Fecha: <u>ENERO DE 1979</u>	
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>	







  

UNIDAD O PUESTO	PASO N°					
	1	2	3	4	5	6
Pagador Ambulante	●		●			●
Corte de Cuentas de la República		■				
Pagador General				●		
Delegado de Pago					●	

## PASO

- 1- Presenta Mandamiento de Anticipo, en base a Planillas de Jornales y sus Boletas de Pago, a la Corte de Cuentas.
- 2- Revisa y autoriza Mandamiento de Anticipo.
- 3- Solicita Fondos al Pagador General, presentando Mandamiento de Anticipo aprobado.
- 4- Emite cheque a favor del Pagador Ambulante.
- 5- Entrega las Boletas de Pago a cada trabajador.
- 6- Recibe Boletas de Pago, cancelando las cantidades que amparan los mismos.

PROCEDIMIENTO: PAGO DE SALARIOS POR PLANILLAS DE JORNALES

SIMBOLOS	ACTUAL	PROPUESTO	D I F E R E N C I A	
			de más	de menos
 OPERACIONES	6			
 INSPECCIONES	1			
 TRANSPORTES	x			
 DEMORAS	x			
 ARCHIVOS	x			
 ARCHIVO TEMPORAL	x			
TOTAL	7			

- Procedimiento para el Pago de Gastos Periódicos  
(Planillas Personal Docente, San Salvador)

La intervención del Servicio de Tesorería en este procedimiento, ocurre cuando recibe de la Corte de Cuentas, las planillas ya aprobadas por dicho organismo. Sin embargo, el hecho de que tal intervención se inicie revisando las planillas ya aprobadas por la Corte de Cuentas, amerita una explicación.

Lo que ocurre es lo siguiente: todos los meses llegan a la Corte de Cuentas las Planillas de Salarios de todas las escuelas del Departamento de San Salvador. Estas planillas se elaboran en 4 tantos, por lo general a mano, y los 4 tantos son originales. Ocurre con alguna frecuencia, que se encuentran diferencias entre dos ó más de los tantos de una misma planilla y ello obliga a la revisión de los 4 tantos, ya que el único responsable por un pago incorrecto es el Servicio de Tesorería, a través del Pagador que lo efectúa. O sea, que el personal de la Corte que revisa y autoriza el pago, no incurre en responsabilidad alguna.

Ahora bien: recibidas las planillas de la Corte de Cuentas, se revisan en la Primera Pagaduría del Servicio de Tesorería. Si no están correctas, se devuelven a la Corte de Cuentas con observaciones, la cual a su vez las devuelve a los interesados para que las enmienden ó las repitan. Si las planillas están correctas, se elaboran los cheques, uno por cada planilla, a favor de la persona autorizada para recibir el importe líquido de la planilla.

Con base en el detalle que contienen las planillas, la Primera Pagaduría elabora los cheques de descuentos, por institución, y los envía acompañados

dos de los respectivos listados justificativos de la cantidad remitida. Asimismo pasa toda la información al Departamento de Contabilidad, el cual registra las operaciones realizadas.

En cuanto a los descuentos que se efectúan en las Pagadurías, se observó que constituyen la actividad que más tiempo y personal demanda, por la cantidad de descuentos que se efectúan y los informes que exigen. En efecto, los descuentos que normalmente se efectúan pueden ser, entre otros, los siguientes:

- Embargos Judiciales
- Cuotas ordenadas por la Procuraduría General
- Cuotas a favor de :
  - Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO)
  - Instituto Nacional de Pensiones para Empleados Públicos (INPEP)
  - Bienestar Magisterial
  - Instituto de Vivienda Urbana (IVU)
  - Banco Hipotecario
  - Bancos del Sistema
  - Asociaciones de Ahorro y Préstamo
  - Asociaciones Cooperativas
  - Asociaciones Gremiales
  - Compañías de Seguros
  - Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)
  - Fisco (impuestos, sanciones, etc.)

Cabe la observación de que, en el procedimiento para el pago de salarios del personal docente en el interior de la República, la intervención de la Corte de Cuentas se realiza por medio de un "Interventor de Pagos", destacado en la misma Pagaduría Departamental.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE GASTOS PERIODICOS</u>		Ref. N° <u>4</u>	
(Planillas Personal Docente, Depto. San Salvador)		Hoja N° <u>1</u> de <u>3</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>
		Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>	
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>	

UNIDAD O PUESTO	PASO N°						
	1	2	3	4	5	6	7
Receptor de documentos de Primera Pagaduría.	■	●		▽ t			
Revisor de Planillas			●		●	■	●

## PASO

- 1- Verifica que tantos 2 y 3, estén firmados y sellados y que vaya acompañado de la contraseña de la Corte de Cuentas (N° de contraseña igual a N° de Planilla).
- 2- Separa contraseñas de las Planillas.
- 3- Recibe tantos 2 y 3 de Planillas.
- 4- Archiva temporalmente las contraseñas.
- 5- Clasifica y ordena las planillas, según calendario de pagos.
- 6- Revisa firmas y fechas; comprueba importes devengados, descuentos é importes líquidos en los 3 tantos de planillas.
- 7- Detalla en cinta de máquina sumadora: importes devengados, descuentos é importes líquidos.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE GASTOS PERIODICOS</u>		Ref. N° <u>4</u>	
(Planillas Personal Docente, Depto. San Salvador)		Hoja N° <u>2</u> de <u>3</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>	Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>	
	Fecha: <u>ENERO DE 1979</u>		
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>	Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>		

PASO N°	8	9	10	11	12	13	14
UNIDAD O PUESTO							
Revisor de Planillas	●	●	■	●	△ t	●	●
Refrendario de Cheques							
Elaborador de Cheques							

## PASO

- 8- Agrega cintas de máquina sumadora, a cada juego de planillas.  
 9- Recibe juegos de planillas, con sus respectivas cintas.  
 10- Revisa firmas y fechas y verifica importes devengados, descuentos e importes líquidos del tanto uno de planillas; contra la cinta sumadora.  
 11- Separa tanto uno de cada planilla y los pasa a elaborador de cheques.  
 12- Archiva temporalmente los tantos 2 y 3 de las planillas.  
 13- Recibe tanto uno de planillas y elabora cheques por importes líquidos.  
 14- Anota en tanto uno de la planilla, el número de cheque que cubre su importe líquido.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE GASTOS PERIODICOS</u>		Ref. N° <u>4</u>	
<u>(Planillas Personal Docente, Depto. San Salvador)</u>		Hoja N° <u>3</u> de <u>3</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>
		Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>	
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>	

UNIDAD O FUESTO	PASO N°	15	16	17	18	19	20	21
Refrendario de Cheques	2	●	■	●	●	△ t		
Primer Pagador							●	
Receptor de documentos de Primera Pagaduría.								●







## PASO

- 15- Recibe cheques y planillas, enviados por el elaborador de cheques.
- 16- Verifica el importe del cheque, contra el importe líquido del tanto uno de la planilla y contra la cinta de la máquina sumadora.
- 17- Anota en cada cheque, el número de control de la planilla correspondiente (asignado por la Corte de Cuentas y los firma).
- 18- Separa tanto uno de cada planilla y pasa cheques al Primer Pagador.
- 19- Archiva temporalmente el tanto uno de cada planilla.
- 20- Recibe cheques, los firma y los pasa a ventanilla de entrega.
- 21- Recibe e identifica a los interesados y entrega cheques al presentar contraseña.



PROCEDIMIENTO: PAGO DE GASTOS PERIODICOS

(Planillas Personal Docente, Depto. San Salvador)

SIMBOLOS	ACTUAL	PROPUESTO	D I F E R E N C I A	
			de más	de menos
 OPERACIONES	14			
 INSPECCIONES	4			
 TRANSPORTES	6			
 DEMORAS	x			
 ARCHIVOS	x			
 ARCHIVO TEMPORAL	3			
T O T A L	27			

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>REMISION DE DESCUENTOS</u>		Ref. N° <u>5</u>	
(Planillas Personal Docente, San Salvador)		Hoja N° <u>1</u> de <u>4</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>	Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>	
	Fecha: <u>ENERO DE 1979</u>		
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>	Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>		




UNIDAD O PUESTO	PASO N°						
	1	2	3	4	5	6	7
Revisor de Planillas	●						
Encargado Control de Descuentos		●		●			●
Encargado Elaborar notas Remisión			●		●		
Despacho Correspondencia						●	

## PASO:

- 1- Remite tantos de planillas
- 2- Recibe tanto uno de planillas
- 3- Recibe tantos dos y tres de planillas
- 4- Elabora cuadros de descuentos
- 5- Elabora notas de remisión
- 6- Recibe tantos dos y tres de las planillas y nota de remisión
- 7- Prepara en máquina sumadora, dos juegos de tres cintas cada uno, conteniendo importes devengados, descuentos e importes líquidos.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>REMISION DE DESCUENTOS</u>	Ref. N° <u>5</u>
(Planillas Personal Docente, San Salvador)	Hoja N° <u>2</u> de <u>4</u>
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>	Actual: <input checked="" type="checkbox"/> Propuesto: <input type="checkbox"/>
	Fecha: <u>ENERO DE 1979</u>
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>	Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>

PASO N°	8	9	10	11	12	13	14
UNIDAD O PUESTO							
Elaborador de Cheques 	●		●		●		
Contabilidad 		●					
Refrendario de Cheques				■			
Despacho Correspondencia 						●	●

## PASO:

- 8- Recibe juego de cintas
- 9- Recibe Juego de cintas.
- 10- Elabora cheques de descuentos, de acuerdo con cinta de máquina sumadora.
- 11- Recibe y revisa cheques de descuentos
- 12- Establece nuevo saldo a la chequera y engrapa a la misma, la cinta de la máquina sumadora.
- 13- Recibe cheques de descuentos.
- 14- Prepara cheques de descuentos, con sus correspondientes notas de remisión.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>REMISION DE DESCUENTOS</u>		Ref. N° <u>5</u>	
<u>(Planillas Personal Docente, San Salvador)</u>		Hoja N° <u>3</u> de <u>4</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>
		Fecha: <u>ENERO DE 1979</u>	
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>	

PASO N°	15	16	17	18	19	20	21
UNIDAD O PUESTO							
Contabilidad							●
Primer Pagador	3	●	●				
Refrendario de cheques			●	●			
Despacho correspondencia					●		
Unidades interesadas						●	

## PASO

15- Recibe cheques y notas de remisión

16- Firma cheques y nota de remisión

17- Recibe cheques y notas de remisión

18- Firma cheques

19- Recibe cheques y notas de remisión

20- Recibe cheques y notas de remisión

(Cuando se trata de Bienestar Magisterial e INPEP, anexa tanto dos y tres respectivamente; recibidas en paso N° 6)

21- Recibe duplicado de nota de remisión

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>REMISION DE DESCUENTOS</u>		Ref. N° <u>5</u>
(Planillas Personal Docente, San Salvador)		Hoja N° <u>4</u> de <u>4</u>
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>	Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>
	Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>	
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>	Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>	







PASO N°	UNIDAD O PUESTO						
		22					
4	Archivo						

PASO

22- Recibe y archiva triplicado de la nota de remisión

PROCEDIMIENTO: REMISION DE DESCUENTOS

(Planillas Personal Docente, Depto. San Salvador)

S I M B O L O S	ACTUAL	PROPUESTO	D I F E R E N C I A	
			de más	de menos
 OPERACIONES	21			
 INSPECCIONES	1			
 TRANSPORTES	13			
 DEMORAS	x			
 ARCHIVOS	1			
 ARCHIVO TEMPORAL	x			
T O T A L	36			

- Procedimiento para el Pago de Gastos Periódicos  
(Planillas de Alquileres)

Se describe a partir del momento en que en la Primera Pagaduría del Servicio de Tesorería se reciben de la Corte de Cuentas de la República, las planillas de alquileres correspondientes a cada Ramo, ya autorizadas.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE GASTOS PERIODICOS</u>		Ref. N° <u>6</u>						
(Planillas de Alquileres)		Hoja N° <u>1</u> de <u>2</u>						
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input checked="" type="checkbox"/>		Propuesto: <input type="checkbox"/>				
		Fecha: <u>ENERO DE 1979</u>						
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y</u>						
		<u>FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>						
PASO N°		1	2	3	4	5	6	7
UNIDAD O PUESTO								
Receptor de documentos de Primera Pagaduría.		●	—		●			
Revisor de Planillas			■	▽ t		■	●	▽
								1

## PASO

- 1- Recibe Planillas de la Corte de Cuentas, ya autorizadas.
- 2- Recibe y revisa las planillas.
- 3- Archiva temporalmente las planillas.
- 4- Recibe de los interesados los correspondientes recibos y les entrega contraseña.
- 5- Recibe y verifica los recibos, con las correspondientes planillas.
- 6- Fecha las líneas de las planillas, correspondientes a cada recibo.
- 7- Archiva las planillas, cuando todos los recibos han sido presentados a cobro.



## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: PAGO DE GASTOS PERIODICOS Ref. Nº 6  
 (Planillas de Alquileres) Hoja Nº 2 de 2

Institución: MINISTERIO DE HACIENDA Actual:  Propuesto:   
 Fecha: ENERO DE 1979.







Dependencia: DIRECCION GRAL. DE TESORERIA Elaborado por: CARLOS RIVERA Y  
FRANCISCO CHEREGUINO.h.

PASO Nº	8	9	10	11	12	13	14
UNIDAD O PUESTO							
Encargado de elaborar cheques	1	●	●				
Refrendario de cheques			●	■			
Primer Pagador					●		
Contabilidad						●	
Receptor de documentos Primera Pagaduría							●

## PASO

- 8- Recibe los correspondientes recibos.  
 9- Elabora los cheques y anota en cada recibo el número de cheque.  
 10- Recibe los cheques y recibos.  
 11- Revisa y firma cheques.  
 12- Recibe cheques y recibos y firma los cheques.  
 13- Recibe los recibos correspondientes.  
 14- Recibe cheques y los entrega a los interesados, previa presentación de la contraseña.

PROCEDIMIENTO: PAGO DE GASTOS PERIODICOS  
(Planillas de Alquileres)

SIMBOLOS	ACTUAL	PROPUESTO	D I F E R E N C I A	
			de más	de menos
 OPERACIONES	12			
 INSPECCIONES	3			
 TRANSPORTES	7			
 DEMORAS	x			
 ARCHIVOS	1			
 ARCHIVO TEMPORAL	1			
T O T A L	24			

- Procedimiento para el Pago de Gastos no Periódicos ó Variables.

(Ordenes de Pago)

Estos pagos son los que se efectúan a favor de particulares por el suministro de bienes y servicios para uso gubernamental. Se originan en — las unidades de organización que solicitan dichos bienes y servicios, — con la constitución de la correspondiente Reserva de Crédito; a menos — que se haya constituido una Reserva global al principio del año, contra la cual se está girando hasta agotarla. Constituida la Reserva, se procede a emitir la Orden de Suministro, que a su vez da lugar a la correspondiente Orden de Pago cuando los suministros han sido recibidos.

Todo el trámite anterior se realiza con un mismo documento, el Formulario 21-Bis (anexo "E" ) que sirve para constituir Reservas de Crédito, para luego convertirse en Orden de Suministro y finalmente en Orden de Pago. También contiene el cheque de pago.

Este trámite se realiza con participación de:

- La Unidad solicitante de los suministros;
- la Unidad Primaria de Organización de la cual depende la Unidad solicitante;
- la Dirección General del Presupuesto;
- la Dirección de Contabilidad Central; y
- la Corte de Cuentas de la República.

Terminado el trámite anterior, el interesado tiene en su poder una Orden de Pago, debidamente legalizada, que puede hacer efectiva presentándola en el Servicio de Tesorería.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE GASTOS NO PERIODICOS O</u>		Ref. N° <u>7</u>	
<u>VARIABLES</u> (Ordenes de Pago)		Hoja N° <u>1</u> de <u>5</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>
		Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>	
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y</u>	
		<u>FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>	

UNIDAD O PUESTO	PASO N°						
	1	2	3	4	5	6	7
Receptor de documentos Primera Pagaduría	■	●	●	●	●		
Refrendario de Cheques						●	
Primer Pagador							●

## PASO

- 1- Revisa la Orden de Pago (Autorizaciones de la D. Gral. del Ppto., Dirección Gral. de Contabilidad Central y Corte de Cuentas de la República)
- 2- Elabora contraseña en dos tantos, al recibir Orden de Pago
- 3- Entrega un tanto de contraseña al interesado y engrapa tanto dos a la Orden de Pago
- 4- Sella las Ordenes de Pago así: a) San Salvador, b) Fecha, c) Nombre de la cuenta que se afecta (Primer Pagador adscrito a la D.G. de Tesorería - Fondo General Gastos variables 1-15-030") y las ordena por cantidades de menor a mayor y superiores a ₡ 10.000.00
- 5- Elabora cintas de máquina sumadora; una para Ordenes de Pago hasta por ₡ 10.000.00 y otra para cantidades superiores a ₡ 10.000.00
- 6- Recibe Ordenes de Pago
- 7- Recibe cintas de máquina sumadora

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE GASTOS NO PERIODICOS O</u>		Ref. N° <u>7</u>	
<u>VARIABLES</u> (Ordenes de Pago)		Hoja N° <u>2</u> de <u>5</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>
		Fecha: <u>ENERO DE 1979</u>	
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y</u> <u>FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>	

PASO N°	8	9	10	11	12	13	14
UNIDAD O PUESTO							
Director General	1						
Primer Pagador							
Receptor de documentos Primera Pagaduría.							
Refrendario de Cheques							
Elaborador de Cheques							2

## PASO

- 8- Recibe cintas de máquina sumadora.
- 9- Indica prioridad a Ordenes de Pago por más de ₡ 10.000.00 y autoriza Ordenes de Pago hasta por ₡ 10.000.00
- 10- Recibe cintas de máquina sumadora.
- 11- Recibe cintas de máquina sumadora
- 12- Recibe cintas de máquina sumadora.
- 13- Revisa Ordenes de Pago y separa aquellas cuyos cheques han sido anulados.
- 14- Recibe Ordenes de Pago cuyos cheques han sido anulados y elabora cheques de reposición.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE GASTOS NO PERIODICOS O</u>		Ref. N° <u>7</u>	
<u>VARIABLES (Ordenes de Pago)</u>		Hoja N° <u>3</u> de <u>5</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>
		Fecha: <u>ENERO DE 1979</u>	
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y</u> <u>FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>	

UNIDAD O PUESTO	PASO N°	15	16	17	18	19	20	21
	Elaborador de Cheques	2	●					
Refrendario de Cheques			●	●	●	▽ t	●	
Primer Pagador								●

## PASO

- 15- Sella el reverso del cheque anulado y anota el importe, N° y fecha del nuevo cheque.  
 16- Recibe cheques de reposición y de Ordenes de Pago, separándolos.  
 17- Firma cheques de reposición y de Ordenes de Pago.  
 18- Separa cheques anulados y los engrapa a las respectivas Ordenes de Pago.  
 19- Archiva temporalmente las Ordenes de Pago.  
 20- Separa cheques no anulados, de las Ordenes de Pago  
 21- Recibe cheques no anulados, junto con los de reposición.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE GASTOS NO PERIODICOS</u>		Ref. Nº <u>7</u>	
<u>O VARIABLES (Ordenes de Pago)</u>		Hoja Nº <u>4</u> de <u>5</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>
		Fecha: <u>ENERO DE 1979</u>	
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>	

PASO Nº	22	23	24	25	26	27	28
Auxiliar de Pagaduría							
Receptor de Documentos Primera Pagaduría.							
Primer Pagador							

## PASO

22- Firma cheques

23- Recibe cheques y los entrega a los interesados, al presentar contraseña respectiva.

24- Recibe Ordenes de Pago

25- Verifica Ordenes de Pago y elabora cintas en máquina sumadora, de importes líquidos descuentos é importes nominales.

26- Recibe Ordenes de Pago y cintas de máquina sumadora.

27- Verifica Ordenes de Pago y elabora cintas en máquina sumadora, de importes líquidos descuentos é importes nominales.

28- Ordena las Ordenes de Pago por Ramos.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE GASTOS NO PERIODICOS O</u>		Ref. N° <u>7</u>					
<u>VARIABLES (Ordenes de Pago)</u>		Hoja N° <u>5</u> de <u>5</u>					
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>				
		Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>					
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y</u>					
		<u>FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>					
	PASO N°						
UNIDAD O PUESTO		29	30	31	32		
Elaborador de Cheques	6		●	●			
Primer Pagador	5	●					
Contabilidad					●		







## PASO

- 29- Recibe Ordenes de Pago y una cinta de importes líquidos.  
 30- Recibe la otra cinta de importes líquidos.  
 31- Engrapa cinta de importes líquidos a la chequera.  
 32- Recibe y registra Ordenes de Pago, junto con las cintas de importes líquidos.



PROCEDIMIENTO: PAGO DE GASTOS NO PERIODICOS O VARIABLES

(Ordenes de Pago)

S I M B O L O S	ACTUAL	PROPUESTO	D I F E R E N C I A	
			de más	de menos
 OPERACIONES	30			
 INSPECCIONES	5			
 TRANSPORTES	15			
 DEMORAS	x			
 ARCHIVOS	x			
 ARCHIVO TEMPORAL	1			
T O T A L	51			

- Procedimiento para Informes sobre Control de Ingresos.

Ingresos:

Las Colecturías del Servicio de Tesorería efectúan anotaciones en sus registros internos y elaboran informes, a diario, después de efectuar el Corte de Caja. Las anotaciones se refieren a los movimientos de los impuestos de Sucesiones, Donaciones, Alcabalas, de Licores, etc., sobre los cuales se elaboran cuadros especiales. Además elaboran el Informe de Caja, la Hoja de Liquidación de Ingresos y las Notas de Remesas al Banco Central.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: INFORMES SOBRE CONTROL DE INGRESOS Ref. N° 8  
 Hoja N° 1 de 2

Institución: MINISTERIO DE HACIENDA Actual:  Propuesto:   
 Fecha: ENERO DE 1979.

Dependencia: DIRECCIÓN GRAL. DE TESORERÍA Elaborado por: CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.

PASO N°	1	2	3	4	5	6	7
UNIDAD O PUESTO							
Contabilidad Central				●			●
Director Gral. de Tesorería						●	
Corte de Cuentas de la República					●		
Colecturías	●	●					
Banco Central de Reserva			●				

1

## PASO

- 1- Efectúan el Corte de Caja, registran anotaciones y elaboran informes diarios.
- 2- Elaboran informes de Caja, Hoja de Liquidación de Ingresos y notas de remesas.
- 3- Recibe, sella y firma notas de remesas
- 4- Recibe copia del informe de Caja.
- 5- Recibe originales del informe de Caja y de los Mandamientos de Ingreso junto con copias de los Recibos de Ingreso y nota de remesa del Banco Central de Reserva.
- 6- Recibe Hojas de Liquidación de Ingresos, junto con copia de nota de remesa firmada y sellada por el Banco Central de Reserva.
- 7- En base a la Hoja de Liquidación y la copia de la remesa del Banco, elabora Cuadro de "Distribución de Fondos", efectúa los descargos en la cuenta corriente de cada Colecturía, luego elabora cheques de distribución de fondos para abonar a las cuentas en que se han distribuido los recursos, con cargo a la cuenta "TRASPASOS" del Director General.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>INFORMES SOBRE CONTROL DE</u>		Ref. N° <u>8</u>	
<u>INGRESOS</u>		Hoja N° <u>2</u> de <u>2</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>	
		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>	







  

UNIDAD O PUESTO	PASO N°	8	9	10	11	12	13	14
	Colecturía	1	●					
Director Gral. de Tesorería			●		●			▼
Contabilidad				●				
Corte de Cuentas de la República						●		
Contabilidad Central							●	

## PASO

- 8- Elaborar telegrama comunicando la cantidad recaudada en el día.
- 9- Recibe información telegráfica de lo recaudado diariamente en cada Colecturía.
- 10- Recibe y anota en tarjeta de cuenta corriente dicha información.
- 11- Elabora informe de Caja.
- 12- Recibe original del Informe de Caja.
- 13- Recibe duplicado del Informe de Caja.
- 14- Archiva triplicado y cuadruplicado.

PROCEDIMIENTO: INFORMES SOBRE CONTROL DE INGRESOS

S I M B O L O S	ACTUAL	PROPUESTO	D I F E R E N C I A	
			de más	de menos
 OPERACIONES	13			
 INSPECCIONES	x			
 TRANSPORTES	9			
 DEMORAS	x			
 ARCHIVOS	1			
 ARCHIVO TEMPORAL	x			
T O T A L	23			







## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>INFORMES SOBRE CONTROL DE EGRESOS</u>		Ref. N° <u>9</u>						
<u>(Pagadores Habilitados y de Carrera)</u>		Hoja N° <u>1</u> de <u>1</u>						
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>					
		Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>						
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>						
	PASO N°	1	2	3	4	5	6	7
UNIDAD O PUESTO								
Corte de Cuentas de la República.								
Pagadores Habilitados y de Carrera.								
Contabilidad Central								
Archivo								

## PASO

- 1- Elaboran diariamente informes de Caja.
- 2- Recibe original del informe de Caja, junto con documentación comprobatoria (Ordenes de Pago, Planillas, etc.)
- 3- Recibe duplicado del informe de Caja.
- 4- Recibe triplicado del informe de Caja.

PROCEDIMIENTO: INFORMES SOBRE CONTROL DE EGRESOS  
(Pagadores Habilitados y de Carrera)

S I M B O L O S	ACTUAL	PROPUESTO	D I F E R E N C I A	
			de más	de menos
 OPERACIONES	4			
 INSPECCIONES	x			
 TRANSPORTES	3			
 DEMORAS	x			
 ARCHIVOS	x			
 ARCHIVO TEMPORAL	x			
T O T A L	7			

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>INFORMES SOBRE CONTROL DE EGRESOS</u>		Ref. N° <u>10</u>	
(Pagadores Ambulantes)		Hoja N° <u>1</u> de <u>1</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto: <input type="checkbox"/>
		Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>	
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>	

UNIDAD O PUESTO	PASO N°						
	1	2	3	4	5	6	7
Corte de Cuentas de la República.							
Pagadores Ambulantes.	●	▼	●	●			
Contabilidad Central					●		
Archivo						●	







## PASO

- 1- Elaboran acta (Original y duplicado) que contiene: a- Cantidad recibida del Pagador General. b- La cantidad de pagos efectuados. c- La cantidad de pagos pendientes.
- 2- Archivan acta original.
- 3- Elaborar diariamente informes de Caja.
- 4- Recibe original del informe de caja, junto con duplicado de acta.
- 5- Recibe duplicado del Informe de Caja.
- 6- Recibe triplicado del Informe de Caja.



PROCEDIMIENTO: INFORMES SOBRE CONTROL DE EGRESOS

(Pagadores Ambulantes)

S I M B O L O S	ACTUAL	PROPUESTO	D I F E R E N C I A	
			de más	de menos
 OPERACIONES	5			
 INSPECCIONES	x			
 TRANSPORTES	3			
 DEMORAS	x			
 ARCHIVOS	1			
 ARCHIVO TEMPORAL	x			
T O T A L	9			

#### 4.3.5.- Relaciones

A las relaciones tradicionales del Servicio de Tesorería con dependencias e instituciones gubernamentales, hay que agregar ahora las relaciones con la banca privada y con las asociaciones de ahorro y préstamo afiliadas a la Financiera Nacional de la Vivienda, desde que éstas actúan en función de recaudadoras de impuestos, mediante contratos de servicios celebrados a tal fin.

Otras relaciones con el sector privado son las que se sostienen con las empresas de dicho sector, cuyos pagadores y tesoreros actúan como agentes de retención de los impuestos sobre la renta y de vialidad Serie "A", y con las instituciones financieras y de seguros para el otorgamiento de fianzas y garantías.

En cuanto a relaciones con dependencias e instituciones gubernamentales, cabe mencionar entre las más importantes las siguientes:

- Con la Secretaría de Estado del Ramo de Hacienda, de la cual depende jerárquicamente y a la que informa a diario del Tesoro Público.
- Con las oficinas liquidadoras de impuestos (Direcciones Generales de Contribuciones Directas, de Contribuciones Indirectas y de la Renta de Aduanas), las cuales emiten mandamientos de ingreso a favor del Fisco.
- Con la Dirección de Contabilidad Central, a la que proporciona información para el registro de las operaciones.
- Con el Banco Central de Reserva de El Salvador, que es el encargado de la custodia de los fondos públicos y a través del cual se manejan las cuentas de Tesorería.

- Con la Corte de Cuentas de la República, que es el organismo fiscalizador encargado de autorizar erogaciones y de auditar la gestión del Servicio de Tesorería,
- y
- Con los juzgados de lo Civil y el Inquilinato, para el manejo de depósitos judiciales.

Además de las relaciones mencionadas anteriormente, están las que sostiene con toda la Administración Pública en su función de pagador de toda clase de compromisos, función que también le permite relacionarse con toda clase de personas naturales o jurídicas, para el pago de bienes o servicios suministrados al Gobierno.

#### 5.- Controles a los que está sujeto.

El Servicio de Tesorería está sujeto al control interno ejercido por su Departamento de Contabilidad y por el órgano de Dirección constituido por el Director y el Sub-Director Generales, y también al control externo ejercido por la Corte de Cuentas de la República, por la propia Secretaría de Estado del Ramo de Hacienda a través de sus titulares y de su Departamento de Supervisión y Control Administrativo, por la Dirección de Contabilidad Central y, en alguna medida por las oficinas tasadoras de impuestos, especialmente la Dirección General de Contribuciones Directas.

El Departamento de Contabilidad del Servicio de Tesorería ejerce su control interno a través de las actividades siguientes:

- Registro y Control de las recaudaciones.
- Registro y Control contable, legal y técnico de los pagos efectuados.
- Conciliación bancaria de movimientos de fondos.
- Preparación de estados financieros.
- Registro de ingresos y egresos de Fondos Ajenos en Custodia y de Fondos de Actividades Especiales.

El control interno por parte de la Dirección se ejerce a través de los informes diarios de movimiento de fondos que se le presentan, así como de la determinación de prioridades en los pagos a efectuarse.

En cuanto al control externo de la Corte de Cuentas de la República, se ejerce por medio de Auditorías de campo que incluyen arqueos y comprobación de saldos tanto en Colecturías como en Pagadurías, y auditorías de oficina sobre toda la documentación que se le remite. Además, la Corte ejerce también un control externo previo sobre todos los pagos, ya que por disposición constitucional y de su propia Ley Orgánica, debe autorizar toda salida de fondos del erario nacional.

Por su parte, la Secretaría de Hacienda también recibe informes diarios de los movimientos de fondos y realiza auditorías contables y de fondos, similares a las de la Corte de Cuentas, así como de procedimientos, por medio de su Departamento de Supervisión y Control Administrativo.

El Control de la Dirección de Contabilidad Central se ejerce a través de la determinación de saldos en las respectivas cuentas del Tesoro, que se comparan con los establecidos por el Departamento de Contabilidad del Servicio de Tesorería.

Finalmente, el Departamento de Cuentas Corrientes de la Dirección General de Contribuciones Directas, controla la mora en el pago de impuestos sobre la Renta y de Vialidad Serie "A" para fines de extensión de constancias de solvencia, control que permite comparar saldos con el Servicio de Tesorería, y verificar los ingresos en concepto de pago de los referidos impuestos.

#### 6.- Resultados.

Para determinar los resultados obtenidos por el Servicio de Tesorería en su gestión administrativa, son tres las áreas críticas a considerarse.

En primer lugar, el área objetiva de sus costos de operación, que pueden apreciarse comparando las cantidades de dinero que se manejan, con el presupuesto de funcionamiento del Servicio. Esta comparación permite determinar el costo de manejo (Recaudación y Erogación) por cada -- ¢ 100.00 y se presenta en el Cuadro siguiente para los últimos 26 años.

Año	Ingresos Totales	Presupuesto de Funcionamiento	Costo de manejo por cada ¢ 100.
1952	¢ 127.680.995	¢ 966.000	¢ 0.76
1953	" 140.541.243	" 3.119.900	" 2.22
1954	" 172.616.004	" 1.371.300	" 0.79
1955	" 164.989.492	" 1.522.000	" 0.92
1956	" 170.931.163	" 1.522.000	" 0.89
1957	" 191.312.531	" 1.587.200	" 0.83
1958	" 168.683.922	" 1.637.100	" 0.97
1959	" 156.988.481	" 1.602.100	" 1.02
1960	" 170.984.336	" 1.602.100	" 0.94
1961	" 161.124.288	" 1.602.100	" 0.99
1962	" 168.603.688	" 1.555.300	" 0.92
1963	" 181.198.126	" 1.654.400	" 0.91
1964	" 218.227.985	" 1.513.200	" 0.69
1965	" 242.021.314	" 1.628.500	" 0.67
1966	" 232.192.622	" 1.731.600	" 0.75
1967	" 234.235.912	" 1.731.600	" 0.74
1968	" 234.233.384	" 1.788.800	" 0.76
1969	" 279.266.841	" 1.787.190	" 0.64
1970	" 313.932.494	" 1.574.970	" 0.50
1971	" 358.906.152	" 2.306.120	" 0.64

1972	₡	392.260.473	₡	2.337.920	₡	0.60
1973	"	477.095.546	"	2.507.610	"	0.53
1974	"	596.723.196	"	2.969.870	"	0.50
1975	"	762.032.446	"	3.286.560	"	0.43
1976	"	987.551.243	"	3.788.810	"	0.38
1977	"	1.252.934.811	"	5.019.480	"	0.40

FUENTE: Informes Complementarios Constitucionales del Ministerio de Hacienda y Leyes de Presupuesto General.

En segundo lugar está el aspecto, también objetivo hasta cierto punto de la diligencia con que se efectúan los pagos. Sobre este aspecto sería inútil negar que el Gobierno demora sus pagos a la mayoría de acreedores por suministro de bienes y/o servicios excepto los pagos de salarios a su propio personal. A raíz de esta dificultad es que se ha deteriorado la imagen como para contrarrestar el hecho de que es también el mejor cliente en cuanto a volúmen de compras y a seguridad en el pago, aun cuando éste se demore.

Finalmente está el aspecto recaudación, por medio del cual se procuran los fondos para financiar las actividades gubernamentales. En este aspecto se ha logrado agilizar la percepción de fondos habilitando el sistema bancario y de las asociaciones de ahorro y préstamo, como Colecturías del Servicio de Tesorería, lo cual ha significado una mayor facilidad para los contribuyentes. Sin embargo, cuando se trata de efectuar pagos en las propias Colecturías del Servicio, es frecuente escuchar la queja de que al Gobierno es difícil pagarle.

### CAPITULO III

#### ANALISIS COMPARATIVO DEL SERVICIO DE TESORERIA

##### DIAGNOSTICO

#### 1.- Marco Jurídico

El establecimiento del Servicio de Tesorería tiene como antecedente una disposición constitucional vigente, que en el primer inciso del Art. 124 establece lo siguiente: "Para la percepción, custodia y erogación de los Fondos Públicos, habrá un Servicio General de Tesorería". Esta disposición ha sido desarrollada en la Ley de Tesorería promulgada en enero de 1937 y en su Reglamento Transitorio promulgado en mayo del mismo año.

Sin embargo, dicho Reglamento Transitorio llega ya a los cuarenta y dos años. Además, la lectura de la Ley muestra que contiene algunas disposiciones que son ya obsoletas, otras que no se cumplieron nunca y otras más que no tienen aplicación debido a que prevalecen sobre ellas las Disposiciones Generales de la Ley de Presupuesto o a que su aplicación no es práctica.

Ejemplos:

- El Art. 18 de la Ley de Tesorería establece que "Sólo podrá haber Colecturías Habilitadas por Ministerio de ley". En cambio el Art. 6 de las Disposiciones Generales de la Ley de Presupuesto para 1979, dice en su primer inciso: "Se autoriza al Poder Ejecutivo en el Ramo de Hacienda, para que por medio de acuerdo, cree --

las Colecturías Habilitadas que sean necesarias para dar una mayor comodidad al Pú**u**blico y obtener mejor control".

- En el Art. 6, letra e) de la Ley de Tesorería, se hace referencia al "Colector General del Servicio de Comunicaciones Eléctricas", cargo que dejó de existir hace muchos años.

- Los Arts. 28, 29, 30 y otros, hacen mención de Timbres de Control que deberán adherirse a todo recibo de ingreso para que sea válido. Si alguna vez se dió cumplimiento a este dispositivo debe haber sido hace muchos años.

Actualmente no se hace.

- En la letra a) del Art. 65 de la Ley de Tesorería se hace mención de cheques de transferencia expedidos por el Director General de Tesorería y refrendados por el Auditor General. En realidad hace muchos que el Auditor General, ahora Presidente de la Corte de Cuentas de la República, dejó de ser refrendario de cheques.

- El Art. 105 de la Ley de Tesorería establece en su primer inciso que los pagos de jornal deben hacerse por medio de cheques, excepto los pagos menores de ₡ 50.00. Por otra parte el Art. 35 del Reglamento "Transitorio" dice que mientras el Ministerio de Hacienda no disponga otra cosa, no será obligatorio el uso de cheques para el pago de jornales. Y como el Ministerio de Hacienda no ha dispuesto otra cosa desde que se promulgó la Ley hace cuarenta y dos años, nunca se le ha dado cumplimiento al Art. 105.

- El Art. 154 de la Ley de Tesorería dispone que el Estado del Tesoro, que el Director General de Tesorería preparará mensualmente para el Ministerio de Hacienda, deberá ser publicado en el Diario Oficial.

La verdad es que no se publica.



- La Ley de Tesorería dispone en su Art. 195, que: "En toda oficina donde se recaudan o eroguen dineros públicos, habrá exhibidos en carteles colocados en sitios visibles para el público, modelos de los formularios oficiales relativos a ingresos y pagos, y explicaciones generales respecto de lo que debe exigir el público a los Colectores, como comprobación de los pagos que les efectúe, y lo que los Pagadores exigirán del Público, con relación a los pagos que éste haya de efectuar. Asimismo deberán exhibirse reproducciones ampliadas de las firmas de los funcionarios encargados de la recaudación, de los ordenadores y de las personas que intervienen en los mandamientos de pago"

Nada de esto se cumple.

Estos son solo algunos ejemplos de la situación descrita al principio de este Capítulo. Cabe agregar que la mayoría de procedimientos relativos a operaciones de tesorería están contenidas en los instructivos emitidos conjunta o separadamente por el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República.

Entre ellos, podemos mencionar los siguientes:

<u>Número</u>	<u>Asunto del Instructivo</u>	<u>Fecha</u>
1-014	Pago del impuesto de papel sellado y timbres en <u>docu</u> mentos contra el Gobierno Central e Instituciones - Descentralizadas.	3-III-72
1-038	Gastos menores de ₡ 25.00 (Veinticinco colones) se-rán cancelados de Fondos Circulantes.	28-VIII-73
1-043	Devolución de retenciones del Impuesto sobre la <u>Ren</u> ta por medio de cheques.	24-I-74
1-050	Manejo donativo japonés incorporado al Presupuesto extraordinario denominado "Parque Saburo Hirao".	15-V-74
1-058	Disposiciones complementarias relacionadas con los Fondos Circulantes de Monto Fijo de la Administra-ción Pública.	3-I-75

<u>Número</u>	<u>Asunto del Instructivo</u>	<u>Fecha</u>
1-061	Recaudación de los impuestos de Renta y Vialidad Serie "A", en las Colecturías del Servicio de Tesorería.	7-IV-75
1-062	Recaudación de los Impuestos de Renta y Vialidad Serie "A", en el Sistema Bancario.	7-IV-75
1-065	Numeración de los anexos a las Ordenes de Pago.	12-II-75
1-081	Instrucciones Especiales para matrícula vehículos 1976, en los Bancos.	21-I-76

Por otra parte, la Ley de Tesorería contiene disposiciones sobre materias de otras leyes; y en cambio, en otras leyes se encuentran regulaciones sobre la materia de Tesorería. En el primer caso están las disposiciones sobre licencias del personal contenidas en los Ats. 16 y 17 de la Ley de Tesorería, cuando específicamente hay una "Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos". y en segundo caso se encuentra la Ley de Presupuesto, con sus Disposiciones Generales.

#### Diagnóstico

El marco jurídico dentro del cual opera el Servicio de Tesorería presenta varios síntomas desalentadores; algunos de ellos dentro de sus propias disposiciones y otros relativos al marco jurídico general de la Administración Pública.

Entre los primeros se pueden mencionar:

- a. Disposiciones obsoletas a corto plazo.
- b. Disposiciones que no tomaron en cuenta la realidad operativa del Servicio y a las que no se les pudo dar vigencia por inconvenientes.

Entre los segundos cabe mencionar el abuso que se ha hecho de las Disposiciones Generales de la Ley de-Presupuesto para normar situaciones que debieran contemplarse en las leyes especiales sobre la materia; y que a veces están en abierta contradicción con ellas.

Además, la mayoría de disposiciones generales contenidas en la Ley de Presupuesto, se han venido repitiendo año tras año, confirmando así sus características de disposiciones de tipo permanente.

Entre ellas citamos las siguientes: 1/

Facultad para efectuar descuentos

Art. 2, numeral 3

Cuando la Corte de Cuentas de la República tenga que legalizar una Orden de Pago a favor de una persona que sea deudora del Fisco, por cualquier otro concepto, podrá ordenar que a tal orden de pago se aplique el descuento necesario para cancelar o disminuir el adeudo hasta donde sea posible. Esta facultad es extensiva al Ministerio de Hacienda.

Sistema Centralizado de pago de Sueldos y Otros gastos a cargo de la Hacienda Pública.

Art. 26, numeral 2

Los sueldos y demás emolumentos mensuales de los empleados públicos que establecen las leyes de salarios, podrán cancelarse mensual o quincenalmente, entendiéndose que la cancelación en forma quincenal, se hará por la mitad de la cuota asignada para el mes. Para que el pago pueda efectuarse quincenalmente será necesario autorización del Poder Ejecutivo en el Ramo de Hacienda, cursada por la Corte de Cuentas de la República.

Ordenes de Pago y/o Anticipos para el pago de jornales

Art. 29

Facúltase a la Dirección General de Tesorería para que, por la Pagaduría correspondiente, mediante Ordenes de Pago y/o de Anticipos emitidos por las respectivas Unidades Primarias de Organización, entregue los fondos necesarios para los pagos de

1/ Ley de Presupuesto General 1979.

planillas de jornales de obras y servicios públicos a los Pagadores Ambulantes. La Corte de Cuentas de la República, aprobará dichas Ordenes y/o Mandamiento de Anticipo, siempre que sean registrados previamente por la Dirección de Contabilidad Central como Ordenes de Pago o como Reservas de Crédito, según el caso.

Reglas transitorias para facilitar el cumplimiento de la Ley de Tesorería.

Art. 53

Para facilitar al cumplimiento de la Ley de Tesorería, se dictan las siguientes reglas transitorias:

- a) A pesar de lo dispuesto en el inciso segundo del Art. 43, de dicha ley, los depósitos de los Colectores deberán ser hechos en las depositarías legales, para ser abonadas directamente a cuenta de la Dirección General de Tesorería;
- b) Los refrendarios de los cheques contra cuentas a cargo de Pagadores Subsidiarios, serán designados por la Corte de Cuentas de la República, no siendo necesario que dicha designación recaiga en los funcionarios o empleados señalados en la Ley de Tesorería. Los refrendarios incurrirán en responsabilidad solidaria con los funcionarios pagadores por los <sup>Cheques</sup> que refrenden, cuando estos no estén respaldados en parte o totalmente por un mandamiento de pago en forma;
- c) No obstante el sistema de distribución de fondos que establecen los Arts. 67, 68 y 69 de la Ley de Tesorería, se autoriza a la Corte de Cuentas para permitir la emisión de Ordenes de Pago definitivas de gastos, aún cuando no se haya hecho -- las consignaciones de fondos ni los anticipos respectivos;
- d) También se autoriza a la Corte de Cuentas de la República para que, previa Reserva de Crédito, permita los anticipos de fondos, por el Pagador General a los Pagadores Departamentales y demás pagadores Subsidiarios, con el simple cálculo hecho por la Corte de Cuentas, de la cantidad necesaria para los pagos de cada mes.

- e) No será necesaria la firma del Presidente de la Corte de Cuentas de la República en los cheques de transferencias de fondos a que se refiere el párrafo a) del inciso 1° del Art. 65 de la Ley de Tesorería. En lugar del Presidente de la Corte de Cuentas firmará dichos cheques el Contador de la Dirección General de Tesorería. Además del Contador, podrán firmar esta clase de cheques, el empleado o los empleados que designe el Director General de Tesorería, con la aprobación de la Corte de Cuentas de la República; y
- f) Los Pagadores Ambulantes del Servicio de Tesorería, podrán efectuar los pagos en efectivo.

"Medidas de Emergencia" Relativas a Concentración, Distribución, etc.  
de Fondos Públicos.

Art. 51

En casos de emergencia y según lo demanden las circunstancias, podrán dictarse cualesquiera de las medidas que en seguida se indican o todas, si ello fuere necesario, con relación a la concentración, distribución y erogación de los fondos públicos; quedando en consecuencia, suspendidas durante el tiempo de dicha emergencia, las disposiciones de la Ley de Tesorería, referentes a dichas materias.

2. Tales medidas son:

- 1a. Efectuar la concentración de fondos por medio de Instituciones de Crédito distintas del Banco Central de Reserva. También podrán usarse, para el mismo efecto, los servicios de casas comerciales o hacerse dicha concentración de fondos por medio de remesas de dinero directamente a la Dirección General de Tesorería.
- 2a. Distribuir los fondos ya depositados en el Banco Central de Reserva entre varios Bancos legalmente establecidos.

- 3a. Custodiar los fondos conservándoles en las propias oficinas de la Dirección General de Tesorería, o en un Banco, según sea más conveniente..
  - 4a. Distribuir los fondos entre los Pagadores por medio de una o varias instituciones, distintas del Banco Central de Reserva.
  - 5a. Efectuar los Anticipos a los Pagadores, en efectivo o por cheque de pago, en vez de hacerlo por cheque de transferencia.
  - 6a. Hacer movimientos directos de fondos entre las Colecturías y Pagadurías, a fin de evitar operaciones de concentración y distribución; y
  - 7a. Disponer que los Pagadores Hagan los pagos en efectivo en vez de hacerlo por cheques.
3. Las anteriores medidas solamente se dictarán cuando haya riesgo de que se interrumpa el Servicio Bancario, ya sea en forma parcial o completa por parte del Banco Central de Reserva y solo en cuanto sea necesario para responder al grado y a la gravedad de dicha interrupción, las cuales serán dictadas por el Ministerio de Hacienda al Director General de Tesorería, por medio de la Corte de Cuentas. El Director General de Tesorería se encargará de girar las comunicaciones del caso al Banco Central de Reserva y a los funcionarios del Servicio de Tesorería a quienes lo dispuesto concierna, así como de hacer con otros Bancos, los arreglos que fueren necesarios.

Envío de Cuentas Mensuales a la Corte de Cuentas y a la  
Dirección de Contabilidad Central.

Art. 67

No obstante lo dispuesto en el Art. 158 de la Ley de Tesorería, los Colectores y Pagadores de Carrera y Habilitados, así como toda persona que maneje fondos y valores

del Estado, tendrán la obligación de remitir sus cuentas a la Corte de Cuentas y copia del informe de caja a la Dirección de Contabilidad Central, el día siguiente a la fecha en que se verifiquen sus operaciones de caja.

Al día siguiente, también deberán remitir a sus respectivos destinatarios los descuentos legalmente efectuados. Las oficinas del Servicio Consular no enviarán copias de caja y estados de cuenta a la Dirección de Contabilidad Central.

## 2.- Objetivos

En cuanto al señalamiento de objetivos contenido en el Art. 3 de la Ley de Tesorería, puede observarse que se consideran como tales lo que en realidad son las funciones que sirven de instrumento para la consecución de objetivos. En efecto: la recaudación de fondos no puede considerarse como un objetivo. Lo que sí puede ser lo es lo que se pretende hacer con esos fondos. Lo mismo puede decirse de la custodia, de la distribución y de la erogación de dineros públicos.

Otro señalamiento es el que hace la Ley de Presupuesto cuando dice que el objetivo de la Dirección General de Tesorería es "Administrar" los fondos públicos. También en este caso puede decirse que "Administrar" no es un objetivo: por el contrario, se administra para hacer factible la consecución de objetivos.

Finalmente, algunos funcionarios entrevistados hicieron alusión a términos tales como servicio y eficiencia al tratar de definir los objetivos que persiguen, según su particular opinión.

### Diagnóstico

Por la forma en que han sido definidos los objetivos es evidente que no se tiene un claro concepto de ellos; y esto dificulta la organización de una estructura definida, la coordinación de esfuerzos y la integración de programas coherentes, así como

la determinación de recursos y la asignación de los mismos. En resumen, la administración carece de una guía que la oriente por rumbos definidos en la ejecución de sus tareas, ya que esta es la función de los objetivos. No significa esto que para el Servicio de Tesorería no pueda haber objetivos; sino que, al no estar definidos claramente, cada funcionario los interpreta según su criterio; y esta diversidad de interpretaciones pueda dar lugar incluso a situaciones conflictivas, o cuando menos a desorientación.

### 3.- Organización Administrativa

En el Capítulo II de este trabajo se presentan tres gráficas de organización obtenidas, la primera de la información contenida en la Ley de Tesorería, la segunda, de la descripción que la Ley de Presupuesto (1979) hace del programa "Servicio de Tesorería" y la tercera, de información proporcionada por funcionarios del Servicio, a través de entrevistas personales.

La primera es totalmente irreal, ya que no refleja las relaciones que realmente se dan entre las unidades. Además, contiene unidades que ya no existen, como las Colectorías de los Servicios de Correos y de Comunicaciones Eléctricas.

La segunda simplifica drásticamente la organización y la reduce a tres unidades: Dirección y Administración, Recaudación y Pagadurías.

Finalmente, la tercera muestra una excesiva centralización por parte de la Dirección así como una ausencia notable de mandos intermedios para una mejor coordinación. Da al mismo tiempo, una idea más clara de la dimensión del Servicio de Tesorería.

#### Diagnóstico

La organización administrativa de la Dirección General de Tesorería no responde a las necesidades del Servicio; entre otras, por dos razones principales: excesiva --



centralización y falta de niveles jerárquicos intermedios.

Estas deficiencias a su vez dan lugar a otras en distintas áreas, pero con más énfasis en las Comunicaciones, en la Coordinación y en la Evaluación y Control de Resultados.

### 3.1.- Funciones y Actividades

Claramente identificadas como funciones del Servicio de Tesorería se encuentran las de Recaudación, Concentración, Distribución, Custodia y Erogación de Fondos Públicos. Sin embargo, al hacer un análisis de dichas funciones, llama la atención que no se hayan tomado en cuenta como tales, las de Requerimiento del Pago de Impuesto y Concesión de Plazos para el Pago de los mismos, la de Liquidación de adeudos al Fisco en ciertos casos y las de Información, Análisis y Control. En cambio se ha considerado como función aparte la de Concentración de Fondos, la cual podría considerarse como una de las actividades a las que da lugar la Recaudación.

Los documentos básicos para el ejercicio de la Recaudación son el mandamiento de pago y el recibo de ingreso.

Para el recibo hay un formulario especial que se usa en todas las Colecturías (Anexo "D") en cambio los mandamientos de pago, que son elaborados por las Oficinas liquidadoras de adeudos al Fisco, son de una amplia variedad.

Para las erogaciones se ha estandarizado el uso de un formulario que sirve al mismo tiempo como Reserva de Crédito, como Orden de Suministro y como Orden de Pago y contiene también el Cheque de Pago. (Anexo "E")

Pudo observarse que, toda la atención del Servicio de Tesorería se centra en la realización, o mejor dicho la ejecución de las funciones de Recaudación y

pagos, pero en una forma mecánica y rutinaria. Con esto quiere decirse que no se está aprovechando el bagaje de experiencias del Servicio de Tesorería para agilizar los procedimientos existentes, para diseñar nuevos o para programar ingresos y egresos. Por otra parte, rara vez se cumple con el requerimiento de pago y casi nunca con la información sobre mora o con el descargo de mandamientos incobrables.

Además, es poco o nula la participación del Servicio de Tesorería en la elaboración de normas que lo afectan, tales como los instructivos sobre operaciones de Tesorería y manejos de fondos, emitidos conjuntamente por el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República.

En cuanto a las actividades a que dan lugar las funciones que realiza el Servicio de Tesorería puede decirse que para poder identificarlas hay que estar completamente familiarizado con todas las disposiciones legales y reglamentarias y con todos los instructivos relacionados con el Servicio de Tesorería; y tener además, una larga experiencia de trabajo en dicho Servicio.

### Diagnóstico

Las funciones del Servicio de Tesorería no han sido definidas racionalmente y su realización no toma en cuenta el papel que debiera corresponderle en la determinación de las mismas, de su alcance y de la forma de realizarlas.

Las actividades no están bien definidas y ni siquiera puede enumerarse en forma más o menos completa, por la falta de ordenamiento y sistematización al describirlas.

### 3.2.- Recursos

En cuanto a los recursos humanos asignados al Servicio de Tesorería se, presen  
ta en el siguiente cuadro en forma detallada, los cargos de dicho Servicio con  
su correspondiente salario mensual

#### SERVICIO DE TESORERIA

CARGOS	SALARIO MENSUAL		
Director General	¢ 2.600.00		
Sub-Director General	" 2.300.00		
Jefe de Departamento	" 1.500.00		
Colaborador Técnico	" 1.315.00		
Jefe de Programación Financiera	" 1.300.00		
Analista Financiero	" 1.000.00		
Jefe de Sección	" 1.100.00		
Contador II	" 865.00		
Contador Fiscal	" 665.00		
Administrador de Rentas III	" 1.500.00		
Administrador de Rentas II	" 1.100.00		
Administrador de Rentas I	" 1.000.00		
Sub-Administrador de Rentas II	" 750.00	¢ 730.00	¢ 700.00
Pagador Fiscal III	" 1.260.00		
Pagador Fiscal II	" 1.035.00		
Pagador Fiscal I	" 900.00	" 750.00	" 665.00
Colector Fiscal III	" 1.035.00	" 990.00	" 970.00
Colector Fiscal II	" 855.00	" 760.00	
Colector Fiscal I	" 665.00	" 625.00	
Colector Fiscal	" 700.00		

CARGOS	SALARIO MENSUAL		
Pagador-Collector Fiscal I	₡ 750.00		
Recaudador III	" 685.00	₡ 665.00	₡ 625.00
Recaudador II	" 600.00	" 570.00	" 550.00
		" 540.00	" 500.00
Recaudador I	" 500.00	" 485.00	" 480.00
	" 415.00	" 380.00	" 350.00
			" 305.00
Receptor Fiscal	" 375.00	" 345.00	
Gestor de Compras I	" 550.00		
Oficial de Operaciones Administrativas II	" 800.00	" 760.00	" 665.00
	" 440.00	" 375.00	" 350.00
Oficial de Operaciones Administrativas I	" 625.00	" 515.00	" 485.00
	" 480.00	" 440.00	" 410.00
	" 380.00	" 375.00	" 365.00
	" 355.00	" 350.00	" 345.00
	" 335.00	" 330.00	" 320.00
			" 295.00
Guarda Almacén I	" 570.00	" 515.00	" 485.00
	" 480.00	" 440.00	" 410.00
			" 375.00
Guarda Fábrica	" 515.00	" 480.00	" 410.00
			" 375.00
Liquidador II	" 550.00		
Liquidador I	" 485.00		
Auxiliar de Contabilidad III	" 625.00	" 570.00	" 550.00
			" 515.00
Auxiliar de Contabilidad II	" 500.00	" 485.00	" 480.00
		" 440.00	" 410.00

CARGO	SALARIO MENSUAL		
Auxiliar de Contabilidad I	¢ 480.00	¢ 440.00	¢ 410.00
	" 400.00	" 375.00	" 350.00
Auxiliar de Contabilidad	" 410.00		
Mecánico Automotriz I	" 440.00	" 320.00	
Intendente	" 440.00		
Vigilante	" 410.00		
Conserje	" 355.00		
Motorista II	" 405.00		
Motorista I	" 405.00	" 375.00	" 370.00
Ordenanza III	" 350.00		
Ordenanza II	" 315.00	" 310.00	
Ordenanza I	" 275.00		
Cabo	" 280.00		
Agente	" 265.00		

Fuente de Información: Ley de Salarios para 1979.

La cantidad de plazas contenidas en la Ley de Salarios para 1979 es de 615, de las cuales 98 corresponden a servicios de vigilancia (cabos y agentes para resguardos en Administraciones de Rentas). Quedan entonces 517 plazas administrativas.

En cuanto a salarios, la escala de éstos refleja lo que se dijo al analizar la organización: la falta de mandos intermedios. En efecto: solo hay 33 plazas con sueldos mensuales de ¢ 1.000.00 o más, y corresponden al Director, Sub-Director, Colaborador Técnico, Jefe de Programación y Analistas Financieros, Jefes de Departamento y de Sección, Pagador General, Primer Pagador y a los 14 Administradores de Rentas.

El 80% del personal gana ₡ 500.00 mensuales o menos, por otra parte el 57% ganan menos de ₡ 400.00.

El cuadro anterior además, muestra que para un mismo cargo hay hasta 16 salarios distintos y a veces con solo cinco colones de diferencia entre uno y otro.

También puede apreciarse que, en algunos casos la escala de salarios no corresponde a la escala de responsabilidades de los cargos, ni a los requisitos que podrían considerarse como exigibles para ocuparlos.

En cuanto a recursos de espacio físico, la insuficiencia de que se habló en el Capítulo anterior es tal, que hubo necesidad de buscar un local fuera de la Dirección General de Tesorería, para instalar la Primera Colecturía, al igual que se había hecho -- con la Primera Pagaduría.

Por otra parte, los recursos financieros asignados al Servicio de Tesorería, constituyen la mayor limitante para mejorar las remuneraciones del personal y para dotarlo de mobiliario y equipo, adecuados para el desarrollo de sus actividades.

### 3.3.- Procedimientos

En el Capítulo anterior se dijo que no existen en el Servicio de Tesorería, Manuales de Procedimientos que permitan el adiestramiento del personal, o que sirvan como material de consulta.

A ello se debe que la eficiencia del Servicio en el manejo de las operaciones de Tesorería, se logre únicamente a través de la experiencia, que a su vez solo se consigue con el tiempo.

### Diagnóstico

El diagnóstico en este caso es bien evidente; nos encontramos ante una situación indeseable desde todo punto de vista, causada por la falta de un diseño y ordena

miento sistemático de los procedimientos de trabajo; situación que es más relevante, en los cuatro procedimientos siguientes:

- Pago de Gastos Periódicos  
(Planillas Personal Docente, Depto. San Salvador)
- Remisión de Descuentos  
(Personal Docente Depto. San Salvador)
- Pago de Gastos Periódicos  
(Planillas de Alquileres)
- Pago de Gastos No Periódicos o Variables  
(Ordenes de Pago)

#### PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE GASTOS PERIODICOS

Planillas Personal Docente, San Salvador.

(Capítulo II, Página 46 a 51)

#### A N A L I S I S

La planilla de salarios de cada Escuela es presentada en la Corte de Cuentas de la República, para que ésta ejerza su intervención preventiva y autorice el pago.

Dicha planilla es presentada en dos o tres tantos, según haya o no dentro del personal que ampara, una o más personas cuyos salarios estén sujetos a descuentos a favor del INPEP.

Las planillas se elaboran a mano y todos los tantos son originales, lo que significa que existe la posibilidad de que haya diferencia entre los dos o tres tantos de la misma planilla.

Cuando las planillas son entregadas a la Corte de Cuentas, el encargado de recibir las entrega parte de una contraseña numerada como constancia de que

las plani-

llas han sido recibidas y engrapa la otra parte de la contraseña (con el mismo número) a las planillas. En la Corte de Cuentas además, numeran las planillas, asignándoles el mismo número de la contraseña.

Se supone que después de entregar las planillas, el siguiente paso es reclamar el cheque en la Primera Pagaduría del Servicio de Tesorería, ya que la Corte de Cuentas remite las planillas después de revisarlas, directamente a dicha Pagaduría.

Sin embargo, con bastante frecuencia la Primera Pagaduría devuelve planillas a la Corte de Cuentas ya sea por que les faltan firmas, por que la numeración no está bien (número de planilla distinto al de contraseña) o por que hay error en la protección, que es el importe total devengado, y establecido como correcto por la Corte de Cuentas, para que no sea alterado después de la intervención de la Corte.

En estos casos, se elabora un listado de las planillas que han sido devueltas a la Corte de Cuentas y se coloca en un lugar visible para que cuando los interesados lleguen, antes de reclamar el cheque puedan comprobar si su planilla fue tramitada o devuelta a la Corte. Si este fuera el caso tiene que ir a la Corte a investigar que sucedió con su planilla.

Todavía más frecuente que los casos anteriores son los de otros tipo de errores en las planillas, que se solucionan en la Primera Pagaduría directamente con los interesados.

#### Receptor de Documentos (en Pagaduría)

El Receptor de Documentos no devuelve de inmediato al ordenanza de la Corte de Cuentas con las contraseñas de las planillas recibidas, sino hasta el día siguiente cuando el ordenanza lleva una nueva remesa. Esto significa que durante 24 horas las planillas están sin ningún control y no se podría responsabilizar



a nadie en caso de extravío. Más aún: Cuando devuelve las contraseñas no les pone sello o firma alguna que indique que ha recibido las planillas.

#### Revisor de Planillas

Repite la revisión efectuada por el receptor. Comprueba las operaciones aritméticas en los dos o tres tantos de las planillas, pues todas son originales.

#### Refrendario de Cheques

Repite la revisión efectuada por el Revisor y el Receptor.

Comprueba las operaciones aritméticas del tanto uno de la planilla con la cinta de sumadora elaborada por el revisor.

Verifica el importe del cheque contra tanto uno de la planilla y contra cinta de sumadora.

#### Otras observaciones

Todo el trabajo pasa a través de un solo revisor de planillas y es luego comprobado por una sola persona (Refrendario)

Los tantos dos y tres de las planillas permanecen en demora esperando elaboración y firma de cheques, para pasar con tanto uno al revisor de planillas e iniciar el proceso de descuentos

### PROCEDIMIENTOS PARA REMISION DE DESCUENTOS

Planillas Personal Docente, San Salvador

(Capítulo II, Página 52 a 56)

### A N A L I S I S

#### Revisor de Planillas

Solo esta persona maneja todas las planillas para su ordenamiento, tanto por

número correlativo de cheque como por número de control asignado por la Corte de Cuentas.

#### Encargadas Elaboración Notas de Remisión

Preparan cintas de sumadora para descuentos por Institución tomando los datos de planillas distintas.

#### Encargado Control Descuentos

Verifica su cuadro de descuentos contra las cintas del paso anterior, que no han sido comprobadas. Si resultaren diferencias entre las cintas y su cuadro, a qué debe dársele más crédito?

Prepara cintas en máquina sumadora y se la pasa al elaborador de cheques; en vez de pasarle el cuadro de descuentos.

Con la otra cinta de la máquina sumadora que prepara, le está haciendo el trabajo a Contabilidad.

#### Elaborador de cheques

Repite la comprobación de importes líquidos.

Las cintas que elabora son una repetición de lo anterior.

#### Refrendario de Cheques

Su intervención en traslado de tanto uno de planillas a Contabilidad, es innecesaria. Lo mismo ocurre con el traslado de los cheques, a menos que de una vez los firme y se evite su participación posterior.

PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE GASTOS PERIODICOS

- Planillas de Alquileres - (Capítulo II, Página 57 a 60)

A N A L I S I S

Al recibirse las planillas de la Corte de Cuentas de la República, quedan sin ningún control. La Corte podría decir que ya las pasó y la Primera Pagaduría podría afirmar que no las ha recibido. En realidad, se hace difícil conocer con certeza - que es lo que ha sucedido con las planillas.

PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE GASTOS NO PERIODICOS O VARIABLES

- Ordenes de Pago - (Capítulo II, Página 61 a 67)

A N A L I S I S

Cuando las cintas de sumadora regresan al Primer Pagador autorizadas por el Director General, no hay objeto en pasarlas al receptor de documentos.

El refrendario repite la revisión efectuada por el Receptor, cuando llegaron las - ordenes de pago.

4.- Condiciones de Trabajo

Las condiciones en que el personal realiza su trabajo, pueden considerarse como obje-  
tivas y subjetivas.

Las primeras, se refieren al ambiente físico en que el personal se desenvuelve, es -  
decir, son externas y mensurables, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:  
intensidad de iluminación, área de espacio físico, grado de ventilación, etc.

Las segundas lo constituyen los estados de ánimo y las formas de conducta que adopta

el individuo, ya sea por las condiciones mismas del trabajo o bien por actitudes propias.

### Diagnóstico

Con base en la información recopilada sobre las condiciones objetivas, que en general dejan bastante que desear, y en los síntomas detectados de entrevistas con el personal, podemos afirmar que las condiciones de trabajo en el Servicio de Tesorería están lejos de ser adecuadas para el desarrollo de sus actividades.

Las causas de esta situación pueden ser de muy diversa naturaleza en el sentido de -- que pueden o no tener su origen en situaciones internas del Servicio o en limitaciones impuestas desde fuera. Sin embargo son fácilmente identificables las limitaciones de recursos para crear condiciones objetivas de trabajo, que no sean favorables.

En cuanto a las condiciones subjetivas consideramos que no son adecuadas por la falta de motivación en el personal; no solo por los bajos salarios sino también por las pocas oportunidades de realización personal a que da lugar la excesiva centralización administrativa.

### 5. - Relaciones

La investigación realizada en esta área, mostró que no son muy frecuentes los casos en que las relaciones que el Servicio de Tesorería sostiene con otras dependencias e instituciones, sean críticas. Sin embargo tales casos se suscitan.

Por ejemplo: la coordinación con la Dirección General de Contribuciones Directas para determinar la solvencia de los contribuyentes no es lo fluida y eficiente que debiera ser, como tampoco lo es en cuanto a la información relativa a la concentración de fondos por parte de los agentes de retención.

Las relaciones que se dan con los Bancos e Instituciones Financieras, no son adecuadas por cuanto en algunas ocasiones, dichas unidades no cumplen con los compromisos adquiridos, por ejemplo: la concentración de fondos a favor del Estado, no se realice en el plazo fijado para ello.

Con el organismo fiscalizador (Corte de Cuentas), es notoria la poca coordinación que existe entre dicho organismo y el Servicio de Tesorería, en lo que respecta a los procedimientos operacionales, de los documentos manejados por ambas unidades.

No obstante, puede decirse que las relaciones a nivel institucional son quizás el área menos neurálgica en el funcionamiento del Servicio de Tesorería.

## 6.- Resultados

El diagnóstico sobre los resultados que está obteniendo el Servicio de Tesorería en su gestión administrativa, resume prácticamente una apreciación global de todas sus operaciones.

En este sentido puede decirse que es posible mejorar mucho la eficiencia en todas sus actividades, especialmente en el cobro y el pago que son las dos funciones que más tipifican y de mayor importancia son realizadas por el Servicio de Tesorería.

En resumen y con base en los análisis realizados, puede decirse que el Servicio de Tesorería en general presenta síntomas cuyo diagnóstico no puede ser otro que deficiencias administrativas.

Sin embargo, es justo reconocer que tales deficiencias no son generadas únicamente por los síntomas a que se ha hecho referencia. También contribuyen a que se produzcan algunos factores que estén fuera del control de Tesorería tales como: la legislación aplicable y los principios, valores y actividades del conglomerado social.

CAPITULO IVPROBLEMAS DETECTADOS

En este Capítulo se resume el resultado del diagnóstico, con una enumeración específica de los problemas de mayor significación que han sido detectados. Tales problemas son los siguientes:

- 1.- Las disposiciones legales, reglamentarias y otras, que rigen al Servicio de Tesorería, no son adecuadas para el desarrollo de una eficiente gestión administrativa; dada la obsolescencia que presentan.
- 2.- Existe confusión en cuanto a los objetivos que se persiguen, tanto para el Servicio de Tesorería en general, como para cada una de sus unidades; ya que estos han sido suplantados en su mayor parte, por las funciones que se realizan. Esto da lugar a que haya esfuerzos mal dirigidos y que el personal no se compe-  
netre de la importancia de su trabajo, en la consecución de los verdaderos fines de la organización de la cual forman parte.
- 3.- No se realizan labores de planificación general, ni de programación específica con metas definidas. Esto no permite que se ejerza un control efectivo de las actividades y da lugar a que el trabajo en vez de obedecer a un plan, fluya de acuerdo a una rutina establecida por tradición.
- 4.- Se carece de un agrupamiento lógico de funciones y actividades afines o complementarias. En otras palabras no existe una departamentalización básica que responda a principios fundamentales de la división del trabajo, como son la especialización, la unidad de dirección, la delegación de autoridad, el radio de control, etc.

- 5.- Debido a que las Jefaturas se encuentran abrumadas de trabajo operativo de rutina, no disponen de tiempo suficiente para realizar su propio trabajo de dirección, evaluación y control.
- 6.- Las actividades de apoyo se realizan en forma deficiente debido, en parte a que su agrupamiento no obedece a criterios racionales de organización. No constituyen, por lo tanto, un verdadero apoyo para la ejecución de las actividades sustantivas del Servicio.
- 7.- Los medios existentes para discutir y analizar los problemas que afectan tanto - interna como externamente al Servicio de Tesorería ó a cualquiera de sus unidades, no son tan efectivos ni oportunos como se desearían, ya que la cantidad de problemas que estos tienen que resolver son considerables, dado el número de dependencias a las cuales tienen que servir.
- 8.- Se carece en la práctica de procedimientos para análisis y cobro de la mora, lo que hace que ésta aumente y puede crear en los deudores la impresión de falta de capacidad administrativa ya sea para detectarla ó para exigir su pago.
- 9.- No se realizan funciones de auditoría administrativa interna que permitan detectar la eficiencia de la gestión ó el cumplimiento de normas e instructivos.
- 10.- No se cuenta con Manuales Administrativos que faciliten el conocimiento de la organización y de los procedimientos.
- 11.- Los servicios prestados a la Dirección General de Tesorería en materia de personal, deja mucho que desear; especialmente en cuanto a reclutamiento, selección, adiestramiento, clasificación de puestos y escalas de salarios.
- 12.- La moral de trabajo del personal es baja.  
Las actitudes hacia sí mismos, sus compañeros de trabajo y los usuarios del Servicio de Tesorería, no son todo lo positivas que debieran ser.

- 13.- Las condiciones de trabajo existentes, no constituyen un estímulo para el personal del Servicio.
- 14.- Los procedimientos de trabajo para las operaciones de mayor volumen y frecuencia, no son todo lo eficiente como se desearía que fuesen, ya que estos generalmente son el resultado de la costumbre y no de un estudio técnico que racionalize la ejecución de sus operaciones, con miras a optimizar los resultados.
- 15.- No se cuenta con datos estadísticos que permitan realizar labores de planificación y programación de las actividades.
- 16.- Frecuentemente existen barreras en la comunicación entre el Servicio de Tesorería y los Bancos e Instituciones Privadas que actúan como Colectores, ya que ésta generalmente no se dá en forma bilateral; lo cual es producto de la poca ingerencia o autoridad que dicho Servicio tiene sobre los Bancos o Instituciones antes mencionadas.
- 17.- No se ha logrado establecer un control efectivo sobre los Bancos y otras Instituciones Privadas que actúan como Colectores de Ingresos Fiscales, a fin de que remitan oportunamente al Servicio de Tesorería, las cantidades recaudadas. Esta es una seria limitación en cuanto a disponibilidad de fondos para el financiamiento de las actividades gubernamentales.
- 18.- El flujo de documentos sobre movimientos de fondos que distribuyen las Unidades Colectoras y Pagadoras a otras dependencias e instituciones, no es lo suficientemente ágil y oportuno.
- 19.- Se realizan actividades de liquidación de impuestos, que técnicamente corresponden a las oficinas tasadoras de los mismos.
- 20.- La supervisión ejercida sobre las unidades operativas es sumamente débil e insuficiente, y las comunicaciones no son fluidas ni efectivas.

Es indudable que los problemas enumerados no constituyen la totalidad de los mismos, pero si pueden considerarse como los de mayor trascendencia y a los que debe prestarse atención



CAPITULO VRECOMENDACIONES

A continuación presentamos por áreas, las recomendaciones para cada uno de los problemas detectados en el Capítulo anterior.

1.- Marco Jurídico

La obsolescencia e inoperancia del marco jurídico, en el cual se desenvuelve el Servicio de Tesorería, es manifiesto, ya que cuenta con un Reglamento Transitorio que lleva más de cuarenta y dos años de vigencia.

Además, la Ley de Tesorería cuenta con una serie de artículos que son ya obsoletos o bien han caído en desuso, entre los cuales podemos citar los siguientes:

- El Art. 18 de la Ley de Tesorería establece que "solo podrá haber Colecturías Habilitadas por Ministerio de ley". En cambio el Art. 6 de las Disposiciones Generales de la Ley de Presupuesto para 1979, dice en su primer inciso: "Se autoriza al Poder Ejecutivo en el Ramo de Hacienda, para que por medio de acuerdo, cree las Colecturías Habilitadas que sean necesarias para dar una mayor comodidad al público y obtener mejor control".

- En el Art. 6, letra e) de la Ley de Tesorería, se hace referencia al "Colector General del Servicio de Comunicaciones Eléctricas", cargo que dejó de existir hace muchos años.

- Los Arts. 28, 29, 30 y otros, hacen mención de timbres de control que deberán adherirse a todo recibo de ingreso para que sea válido. Si alguna vez se dió cumplimiento a este dispositivo debe haber sido hace muchos años.

Actualmente no se hace.

- En la letra a) del Art. 65 de la Ley de Tesorería se hace mención de cheques de transferencia expedidas por el Director General de Tesorería y refrendados por el Auditor General. En realidad hace muchos años que el Auditor General, -- ahora Presidente de la Corte de Cuentas de la República, dejó de ser Refrendario de Cheques.
- El Art. 105 de la Ley de Tesorería establece en su primer inciso que los pagos de jornal deben hacerse por medio de cheques, excepto los pagos menores de -- ¢ 50.00. Por otra parte, el Art. 35 del Reglamento "Transitorio" dice que mientras el Ministerio de Hacienda no disponga otra cosa, no será obligatorio el uso de cheques para el pago de jornales. Y como el Ministerio de Hacienda no ha dispuesto otra cosa desde que se promulgó la ley hace 42 años, nunca se le ha dado cumplimiento al Art. 105.
- El Art. 154 de la Ley de Tesorería dispone que el estado del tesoro que el Director General de Tesorería preparará mensualmente para el Ministerio de Hacienda, -- deberá ser publicado en el Diario Oficial.

La verdad es que no se publica

- La Ley de Tesorería dispone en su Art. 195, que: "en toda oficina donde se recaudan o eroguen dineros públicos, habrá exhibidos en carteles colocados en sitios visibles para el público, modelos de los formularios oficiales relativos a ingresos y pagos, y explicaciones generales respecto de lo que debe exigir el público a los Colectores, como comprobación de los pagos que les efectúe, y lo que los -- Pagadores exigirán del público, con relación a los pagos que éste haya de efectuar. Asimismo deberán exhibirse reproducciones ampliadas de las firmas de los funcionarios encargados de la recaudación, de los ordenadores y de las personas que intervienen en los mandamientos de pago".

Nada de esto se cumple.

Estos son solo algunos ejemplos de la situación descrita al principio de este Capítulo. Cabe agregar que la mayoría de procedimientos relativos a operaciones de tesorería están contenidos en los instructivos emitidos conjunta o separadamente por el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República. Además, la mayoría de disposiciones generales contenidas en la Ley de Presupuesto, se han venido repitiendo año tras año, confirmando así sus características de disposiciones de tipo permanente.

Por otra parte, la Ley de Tesorería contiene disposiciones sobre materias de otras leyes; y en cambio, en otras leyes se encuentran regulaciones sobre la materia de Tesorería. En el primer caso están las disposiciones sobre licencias de personal contenidas en los Arts. 16 y 17 de la Ley de Tesorería, cuando específicamente hay una "Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de Empleados Públicos". Y en el segundo caso se encuentra la Ley de Presupuesto, con sus Disposiciones Generales.

Para subsanar este problema, recomendamos lo siguiente:

- a) Elaborar una nueva ley de tesorería, acorde con las actuales circunstancias y necesidades y con el desarrollo futuro del Servicio.
- b) Elaborar un nuevo Reglamento de la Ley de Tesorería, que se adecúe a las actuales y futuras necesidades del Servicio de Tesorería.
- c) Incluir en la nueva Ley de Tesorería, las Disposiciones Generales de la Ley de Presupuesto, referentes al Servicio de Tesorería.

## 2.- Objetivos

En cuanto a la confusión que existe, sobre los objetivos que se persiguen, tanto para el Servicio de Tesorería en general, como para cada una de sus unidades; en la estructura propuesta definimos estos a continuación, de una manera clara y precisa.

### 2.1.- Objetivos del Servicio de Tesorería

- Velar por el cumplimiento efectivo de las funciones de recaudación, custodia , distribución y erogación de los Fondos Públicos.
- Preservar la liquidez del Fondo General de la Nación, a fin de cubrir oportuna y racionalmente el financiamiento de los programas tanto de Funcionamiento como de Inversión, de las Instituciones que integran el Gobierno — Central así como el de otras Instituciones del Sector Público, cuyo financiamiento esté debidamente autorizado.
- Suministrar información confiable, precisa y oportuna que sirva de base para la toma de decisiones así como también para la adopción de políticas financieras del Estado, relacionadas con el manejo de los Fondos Públicos.

### 2.2.- Objetivos por unidades, del Servicio de Tesorería

#### a) Dirección Superior

- Orientar y Coordinar el trabajo de las diferentes unidades que integran el Servicio de Tesorería, a fin de que las funciones asignadas a las — mismas, se cumplan en forma eficiente, utilizando racionalmente los recursos disponibles y lograr así, los objetivos asignados a la Institu— ción.

#### b) Comité Consultivo

- Servir como instrumento de apoyo a la Dirección Superior, con el — objeto de proporcionarle los lineamientos de políticas operacio-

nales y determinar soluciones alternativas a problemas de trascendencia, así como también evaluar el cumplimiento de las funciones asignadas a fin de que se cumplan los objetivos generales previamente establecidos.

c) Departamento de Auditoría Interna

- Garantizar la eficiencia de las operaciones financieras, mediante la preservación y el adecuado manejo de los fondos del Tesoro Público y de otros Fondos Especiales; así como también, el de las operaciones administrativas que realiza la institución, velando por que estos se efectúen de acuerdo con los procedimientos y normas establecidas.

d) Departamento Administrativo

- Lograr la eficiencia en el desarrollo de las labores encomendadas a las diferentes unidades, que conforman la estructura organizativa de la institución, mediante el apoyo brindado a las mismas.

Sección Control Presupuestario

- Velar por el uso adecuado y racional, de los recursos financieros asignados a la Institución.

Sección Compras, Suministros y Control de Inventarios

- Suministrar en forma oportuna y racional, los materiales y equipo necesario, para el buen funcionamiento de las unidades de la Institución. Así como también ejercer un control efectivo sobre el uso adecuado de los mismos.

Secretaría y Archivo

- Brindar el apoyo necesario a aquellas unidades que lo soliciten, en cuanto a recepción, distribución, archivo y despacho de documentos.

Sección de Servicios Generales

- Vélar por el buen funcionamiento de las distintas unidades que conforman la organización, mediante la prestación oportuna de los Servicios Generales que de ella son requeridos.

e) Departamento de Recaudación

- Optimizar el proceso de recaudación y concentración de fondos a favor del Estado y en Depósito, que realizan conjuntamente las Diferentes Colecturías del Servicio de Tesorería.

Sección Control de Recaudación

- Facilitar información confiable y oportuna, sobre el monto de las recaudaciones percibidas en las Colecturías, - así como, asegurar el adecuado manejo de las mismas.

Sección de Cobros

- Recuperar efectivamente y en el menor tiempo posible, - las deudas pendientes a favor del Fisco, a través de las normas, procedimientos y registros establecidos para tal fin.

Colecturía Central

- Optimizar la captación de los ingresos que las diferentes unidades interesadas, aportan al Fisco, en concepto

de impuestos sobre importación, exportación y otros ingresos específicos y controlar los fondos percibidos en las Colecturías de Aduanas y Bancos del Sistema, por el mismo concepto.

f) Departamento de Pagos

- Cumplir en forma efectiva y oportuna, con los compromisos de pago adquiridos por las diferentes instituciones estatales, a cuenta de los diferentes fondos administrados por la institución.

Sección Distribución y Control de Fondos

- Poner a la disposición de las diferentes Pagadurías, en forma oportuna y racional, los fondos que estas necesitan para cumplir con los pagos.

Sección Pagadurías Móviles y Liquidaciones

- Efectuar oportunamente los pagos de jornales en los diferentes lugares de la República, donde las Instituciones del Gobierno Central presten sus servicios, controlando mediante las liquidaciones, dichos pagos.

Pagaduría Central

- Cumplir efectiva y oportunamente, con los compromisos de pago a cargo de la Pagaduría General y de la Primera Pagaduría adscrita al Servicio de Tesorería.

g) Departamento de Programación y Control Financiero

- Preservar la liquidez del Fondo General de la Nación a fin de disponer de los recursos financieros, para cumplir con los compromisos del Estado.

- Brindar información financiero-contable, confiable y oportuna que sirva de base para la toma de decisiones.

#### Sección de Programación Financiera

- Mantener la liquidez del Fondo General de la Nación, mediante una adecuada programación financiera, que permita distribuir racionalmente los recursos disponibles, a fin de atender oportunamente la cuantía de los pagos a cuenta de dicho fondo; así como también atender el financiamiento de Instituciones Públicas.

#### Sección de Contabilidad

- Controlar efectivamente el manejo de los fondos y valores administrados por la Institución, generando información confiable y oportuna que sirva de base al establecimiento de proyecciones financieras.

#### Sección Fondos Ajenos en Custodia y de Actividades Especiales

- Velar por el uso adecuado de la Cuenta Corriente, de los depósitos concentrados en los Fondos Ajenos en Custodia y de Actividades Especiales a cargo de la Institución.

### 2.3. - Objetivos de las Unidades Descentralizadas, del Servicio de Tesorería.

#### a) Colecturías de Carrera de San Salvador

- Optimizar la captación de los ingresos que las diferentes unidades interesadas, aportan al Fisco, en concepto de tasas, impuestos y otros ingresos específicos.



b) Pagadurías de Carrera de San Salvador

- Cumplir efectiva y oportunamente, con los compromisos de pago que del Fondo General se erogen, a favor de las diferentes unidades interesadas, sobre aquellos bienes y/o servicios que por el Gobierno sean adquiridos.

c) Colecturías Habilitadas

- Optimizar la captación de los ingresos específicos a favor del Fisco, ejerciendo un control efectivo sobre los mismos.

d) Pagadurías Habilitadas

- Cumplir oportuna y efectivamente, con los pagos específicos, por los compromisos adquiridos por la Institución.

e) Oficina Departamental del Servicio de Tesorería

- Velar porque tanto las recaudaciones como las erogaciones de los Fondos Públicos sean optimas en cuanto a captación de ingresos y oportuna en cuanto a pagos por los compromisos adquiridos; ejerciendo un control efectivo sobre los mismos, a fin de generar información confiable y oportuna que sirva de base a la Dirección Superior, en la toma de decisiones.

f) Receptorías Fiscales

- Ejercer un control efectivo sobre la recaudación de fondos a favor del Fisco, en concepto de: Especies fiscales y otros impuestos específicos.

### 3.- Organización

Con la estructura organizativa que propondremos posteriormente en este Capítulo, se solventan la mayoría de los problemas de que adolece el Servicio de Tesorería. No obstante, consideramos necesario hacer un desglose de los mismos, especificando en la nueva estructura organizativa, la recomendación de cada uno de ellos.

Respecto al problema de carecer de un agrupamiento lógico de funciones y actividades afines o complementarias, en la estructura que propondremos, asignaremos estas a cada una de las unidades de la misma.

Mediante la creación del Departamento de Programación y Control Financiero, con sus respectivas funciones y objetivos así como también, la asignación de funciones a la Dirección Superior; en una forma coordinada realizará las labores de planificación y programación.

Al crear un Comité Consultivo en la organización propuesta, este será un medio para analizar y discutir los problemas que afectan al Servicio de Tesorería.

Al proponer en la nueva estructura organizativa, una Sección de Cobros, nos ayudará a resolver el problema sobre la recuperación de la mora.

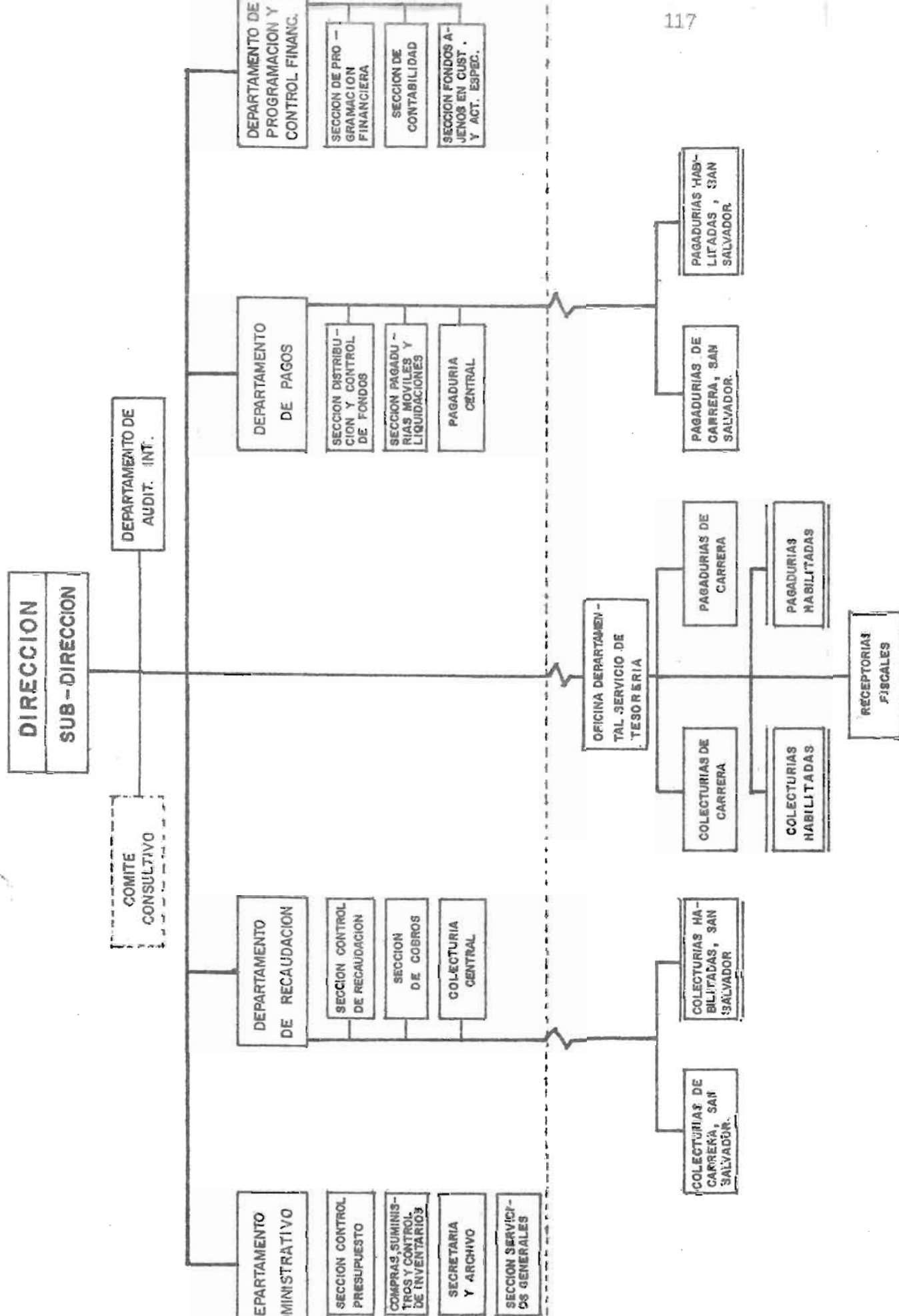
Las funciones de Auditoría Administrativa Interna, que en la actualidad no se realizan; en la nueva organización se crea una unidad que estará a cargo de ellas.

Proponemos la elaboración de Manuales Administrativos que faciliten el conocimiento de la organización y de los procedimientos y a la vez se den a conocer a todo el personal del Servicio de Tesorería.

#### 3.1.- Estructura

La estructura propuesta para la Dirección General de Tesorería, es la siguiente:

# ESTRUCTURA PROPUESTA PARA LA DIRECCION GENERAL DE TESORERIA



### 3.2.- Funciones

Las funciones propuestas, para el Servicio de Tesorería en general y para cada una de sus unidades, son las siguientes:

#### 3.2.1.- Funciones del Servicio de Tesorería

- Llevar un control financiero y administrativo sobre las operaciones de recaudación, custodia, distribución y erogación de los distintos fondos, y generar la información que se determine necesaria.
- Efectuar coordinadamente con el Banco Central de Reserva, la custodia de los dineros públicos, títulos valores y de otros fondos en depósito; cuya administración le corresponde por ley o designación; así como también efectuar la distribución racional, oportuna y ordenada de los fondos autorizados para cumplir los compromisos a cuenta del Fondo General y de otros Fondos Especiales.
- Efectuar la recaudación de los dineros públicos concentrados a favor del Fondo General y de otros Fondos Especiales, a través de las Colecturías; así como también efectuar los pagos a cuenta de dichos fondos a través de las Pagadurías establecidas; mediante la aplicación de normas y procedimientos existentes para tal propósito.

#### 3.2.2.- Funciones por unidades del Servicio de Tesorería

##### a) Dirección Superior

- Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de las actividades de recaudación, custodia, distribución y erogación de los diferentes fondos encomendados para su administración.

- Informar a la Dirección Superior del Ramo, sobre los aspectos - más relevantes, concerniente a la administración de los diferentes fondos; con el objeto de contribuir a la toma de decisiones.
- Coordinar y aprobar la planificación de las diferentes actividades de la Institución y gestionar la dotación de los recursos - presupuestarios necesarios para su ejecución.
- Aprobar reglamentos internos, ateproyectos de presupuesto, informes, estados financieros, planes de trabajo y otros documentos - que le corresponde conocer.
- Velar por la custodia y preservación de los bienes muebles e inmuebles que constituyen su patrimonio.
- Firmar y autorizar documentos de tramitación fiscal, circulares internas, correspondencia externa y otros documentos que legal y administrativamente le competen.
- Evaluar el cumplimiento de las funciones asignadas a las diferentes unidades y promover su desarrollo.
- Cooperar con la Dirección Superior del Ramo, en la definición de las políticas financieras y administrativas.
- Realizar otras funciones que sean necesarias, para mejorar la eficiencia del Servicio.

b) Comité Consultivo: 1/

- Analizar los problemas internos y externos que afronten las diferentes unidades del Servicio y plantear soluciones alternativas a los mismos.
- Programar la realización de las actividades asignadas a las diferentes unidades del Servicio, exigiendo el cumplimiento oportuno y efectivo de las mismas.
- Velar por que se cumplan las políticas operacionales adoptadas por la Dirección o emitidas por las Autoridades Superiores del Ramo.
- Realizar otras actividades afines al mismo.

1/ El Comité Consultivo estará precidido por el Director General de la Institución, o en su defecto por el Sub-Director y lo integrarán conjuntamente con los funcionarios siguientes:

Jefe del Departamento de Auditoría Interna,

Administrativo,

de Recaudación,

de Pagos y de

Programación y Control Financiero.

Dicho Comité, tendrá caracter permanente y se reunirá en forma periódica o cuando las necesidades lo demanden.

c) Departamento de Auditoría Interna

- Determinar la efectividad de los controles vigentes, para asegurar la correcta aplicación de las operaciones tanto financieras como administrativas.
- Presentar un diagnóstico a la Dirección Superior, sobre los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo examinados, a efecto de que se tomen las medidas necesarias, con el objeto de mejorar su eficiencia.
- Efectuar arquezos periódicos en Colecturías, Pagadurías y otras oficinas del Servicio, que permitan constatar el adecuado manejo de los fondos y valores propiedad del Estado.
- Comprobar la existencia física de los bienes muebles asignados a las diferentes unidades del Servicio.
- Realizar otras funciones que le sean encomendadas por la Dirección Superior.

d) Departamento Administrativo

- Coordinar las actividades de las diferentes unidades que integran el Departamento.
- Elaborar conjuntamente con las diferentes unidades del Servicio de Tesorería, el anteproyecto del Presupuesto de la Institución y controlar la ejecución del mismo.
- Suministrar y controlar los materiales, servicios no personales y equipo, así como llevar un control de los inventarios de bienes muebles e inmuebles de la Institución.

- Apoyar a las diferentes unidades de la Institución, prestando les los servicios secretariales, de correspondencia y archivo.
- Proporcionar a las diferentes unidades de la Institución, los Servicios Generales necesarios para su buen funcionamiento.

e) Departamento de Recaudación

- Coordinar el funcionamiento de las diferentes unidades que integran el Departamento y proponer la creación de las Oficinas Colectoras que sean necesarias, con el objeto de proporcionar facilidades de pago a los contribuyentes.
- Controlar el envío oportuno de las liquidaciones de los ingresos, informes de caja y otros reportes que deban suministrar las Colecturías a las unidades internas del Servicio y otras Dependencias; así como llevar registros estadísticos de las recaudaciones efectuadas.
- Solicitar a las Colecturías, el envío de información relativa a las deudas en mora para gestionar su recuperación y mantener un control cuenta-corriente de los saldos pendientes a favor del Fondo General, en concepto de impuestos, tasas y otros gravámenes.
- Percibir y concentrar los fondos en concepto de impuestos, tasas y otros gravámenes a favor del Fisco.

f) Departamento de Pagos

- Coordinar el funcionamiento de las Pagadurías de Carrera y Habilitadas, encargados de hacer efectivos los pagos, a cuenta de los diferentes fondos manejados por la Institución.



- Cestionar ante el Director General, las consignaciones de fondos, en base a los requerimientos presentados por las Pagadurías del Servicio y llevar un control actualizado de los fondos, situados, pagados y disponibles en las diferentes Pagadurías del Servicio.
- Efectuar los pagos del personal de jornales según programación establecida y realizar la liquidación de los mismos, de acuerdo a la documentación correspondiente.
- Tramitar las transferencias de fondos de la Cuenta General del Tesoro, a la cuenta "Pagaduría General" y otorgar los anticipos para pagos que se necesiten; con el objeto de cumplir con los compromisos de pago que le corresponden.

g) Departamento de Programación y Control Financiero

- Coordinar las actividades de las distintas unidades que integran el Departamento, así como también aquellas actividades de Programación Financiera que se realicen conjuntamente con Instituciones Gubernamentales responsables de la programación y control de los ingresos y egresos del Fondo General.
- Proyectar y programar, la recaudación, distribución y erogación de fondos; tendiente a obtener la información que contribuya a mejorar las finanzas del Tesoro Público.
- Elaborar registros contables y estadísticos, sobre los ingresos, egresos y otras operaciones financieras, identificando las fuentes y usos de los mismos.

- Efectuar programaciones periódicas de los ingresos y desembolsos del Fondo General que permitan efectuar una distribución racional de las disponibilidades, así como también mantener las reservas necesarias para suplir imprevistos.

- Realizar análisis comparativos, entre otros, reales y estimados de los ingresos y egresos, que permitan determinar las variaciones y recomendar así, los ajustes que correspondieran necesarios.

Llevar un control de la cuantía y vencimiento tanto de los títulos valores en cartera como de los valores en garantía, recibidos en concepto de pagos, por deudas al Fisco.

Llevar registros contables de las contribuciones directas recaudadas tanto por las Colecturías del Servicio, como por los Bancos del Sistema, así como también de las erogaciones realizadas por las Pagadurías.

Elaborar los informes diarios de caja de los fondos a cargo del Director General y distribuirlos posteriormente entre los organismos correspondientes.

- Llevar un control contable de los Anticipos y Borrados disponibles a favor de las Pagadurías del Servicio y autorizar los desembolsos en base a los requerimientos presentados.

Operar y programar el sistema mecanizado de procesamiento de datos y controlar tanto la calidad de los registros, como la información generada.

- Efectuar los registros contables en forma pormenorizada de los depósitos recibidos en concepto de fondos Ajenos en Custodia y de Actividades Especiales y verificar y tramitar las devoluciones y pagos a cuenta de los mismos.
- Facilitar a los interesados, certificaciones de disponibilidad de Fondos Ajenos en Custodia y de Actividades Especiales, y elaborar informes contables sobre la situación financiera de los mismos.

### 3.2.3.- Funciones de las Unidades Descentralizadas, del Servicio de Tesorería

#### a) Colecturías Habilitadas y de Carrera de San Salvador

- Recaudar y concentrar los fondos, provenientes de impuestos, tasas u otros ingresos específicos que los contribuyentes hacen efectivos a favor del Fisco.
- Elaborar informes diarios de caja, sobre el total de los ingresos recaudados.

#### b) Pagadurías Habilitadas y de Carrera de San Salvador

- Efectuar los correspondientes pagos a las unidades interesadas, por los compromisos adquiridos por el Gobierno, en la adquisición de bienes y/o servicios.
- Elaborar informes diarios de caja, sobre el total de los pagos realizados.

#### c) Oficina Departamental del Servicio de Tesorería

- Coordinar las actividades de las unidades que integran el Servicio de Tesorería a nivel Departamental, en cuanto a percepción,

- custodia y erogación de los fondos, originados tanto por los ingresos específicos a favor del Fisco, como por los pagos efectuados por el Estado, al cumplir éste con sus compromisos.
- Mantener informada a la Dirección Superior, sobre las distintas actividades que realizan las Colecturías y Pagadurías Habilitadas y de Carrera, como las Receptorías Fiscales.
  - Supervisar a nivel Departamental, las actividades que se realizan en las distintas unidades que integran el Servicio de Tesorería; con el objeto de evaluar dichas actividades, así como -- también conocer los problemas y necesidades que afronten las -- mismas.
  - Llevar un registro financiero-contable, de los ingresos y egresos que se susciten en las unidades bajo su dependencia.
  - Ejercer un control sobre los informes, que las Colecturías y - Pagadurías deben enviar a la Dirección Superior, con el objeto que sean recibidos oportuna y periódicamente.
  - Otras actividades que le encomiende la Dirección Superior.

Con los objetivos y funciones, anteriormente enunciados, se le asigna al Servicio de Tesorería, una mejor comprensión de su finalidad y consecuentemente una factible solución a sus problemas más relevantes.

Sin embargo, específicamente con el problema relacionado en cuanto a que las oficinas tasadoras de impuestos, no son las mismas que se encargan de liquidarlos, proponemos lo siguiente:

Que las oficinas, a las cuales técnicamente les corresponde tasar impuestos, sean ellas mismas, las encargadas de hacer efectiva su liquidación y posteriormente, se remitan — oportuna y periódicamente a la Dirección General de Tesorería.

Específicamente con los impuestos a percibirse sobre la Renta y Vialidad "Serie A", los cuales representan un monto sumamente considerable en los ingresos estatales; proponemos lo siguiente:

Al momento de ser presentadas las declaraciones de los impuestos antes mencionados, ya sea en los Bancos del Sistema, Asociaciones de Ahorro y Préstamo o en la Dirección General de Contribuciones Directas; simultáneamente se reciban y revisen las declaraciones antes mencionadas y se reciba la cuantía de los impuestos a percibirse, a través de la incorporación de un cheque en los formularios de declaraciones antes mencionados, el cual será librado por el contribuyente y con cargo al Banco con quien éste se relacione.

### 3.3.- Recursos

A continuación, presentamos por áreas, los recursos que a nuestro juicio se deben asignar al Servicio de Tesorería, para un mejor funcionamiento.

#### a) Area Económica

En cuanto a los recursos económicos asignados al Servicio de Tesorería, recomendamos que en la elaboración de los próximos proyectos de presupuesto, se analicen las necesidades del Servicio en tal forma que el presupuesto de funcionamiento que se le asigne al mismo, responda a dichas necesidades.

Esto permitirá incrementar los salarios del personal del Servicio, ya que hoy en día dichos salarios no constituyen ningún incentivo para el personal.

#### b) Area de Personal

Consideramos que los recursos humanos asignados al Servicio de Tesorería, en la actualidad no son adecuados por cuanto el número de plazas con que

cuenta dicho Servicio, es reducido en relación con el volúmen de trabajo a desarrollar.

Por otra parte, es necesario que se realice una evaluación y valuación de puestos, con el objeto de que a cada empleado se le asigne un sueldo que es té acorde a su capacidad, experiencia y volúmen de trabajo.

Recomendamos que además del incentivo salarial anteriormente citado, se le concedan otro tipo de incentivos que le permitan su autorealización, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Oportunidades de Capacitación y Adiestramiento
- Que el personal tenga mayores oportunidades de recreación y esparcimiento; y otros incentivos que coadyuven a dicho fin.

c) Area de Mobiliario y Equipo

Recomendamos que se dote al Servicio de Tesorería, con el mobiliario y equipo adecuado, con el objeto de que las actividades que se realicen en el mismo, sean eficientes.

Para tal efecto proponemos la utilización de un sistema mecanizado de procesamiento de datos, que agilice las operaciones del Servicio, en esa forma - por ejemplo, se podrían montar planillas del personal que labora en la Administración Pública y hacer efectivo el pago de sus sueldos y/o salarios en una forma quincenal; lo cual conlleva a resultados positivos en la economía del país; así como también dicho sistema mecanizado, facilitaría una pronta información cuando fuese requerida.

d) Area de Espacio Físico

Proponemos que se dote al Servicio de Tesorería, de un edificio funcional - que posea condiciones de trabajo adecuadas, en cuanto a: espacio, ventilación, iluminación, servicios sanitarios y otras que conlleven a ese fin.

### 3.4.- Procedimientos

De los procedimientos investigados en el Capítulo II, proponemos que se adopten los cuatro que a continuación detallaremos, ya que son estos los de mayor volumen de operaciones y que se repiten más frecuentemente

La enumeración de dichos procedimientos es la siguiente:

<u>REFERENCIA N°</u>	<u>PROCEDIMIENTO</u>
1	Pago de Gastos Periódicos (Planillas Personal Docente, Depto. San Salvador)
2	Remisión de Descuentos (Personal Docente, Depto. San Salvador)
3	Pago de Gastos No Periódicos o Variables (Ordenes de Pago)
4	Pago de Gastos Periódicos (Planillas de Alquileres)

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE GASTOS PERIODICOS</u>		Ref. N° <u>1</u>	
(Planillas Personal Docente, Depto. San Salvador)		Hoja N° <u>1</u> de <u>3</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>	Actual: <input type="checkbox"/>	Propuesto: <input checked="" type="checkbox"/>	
	Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>		
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>	Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>		

UNIDAD O PUESTO	PASO N°						
	1	2	3	4	5	6	7
Receptor de documentos de Primera Pagaduría	■	●		●	△ t		
Corte de Cuentas			●				
Revisores de planillas						■	●
							1

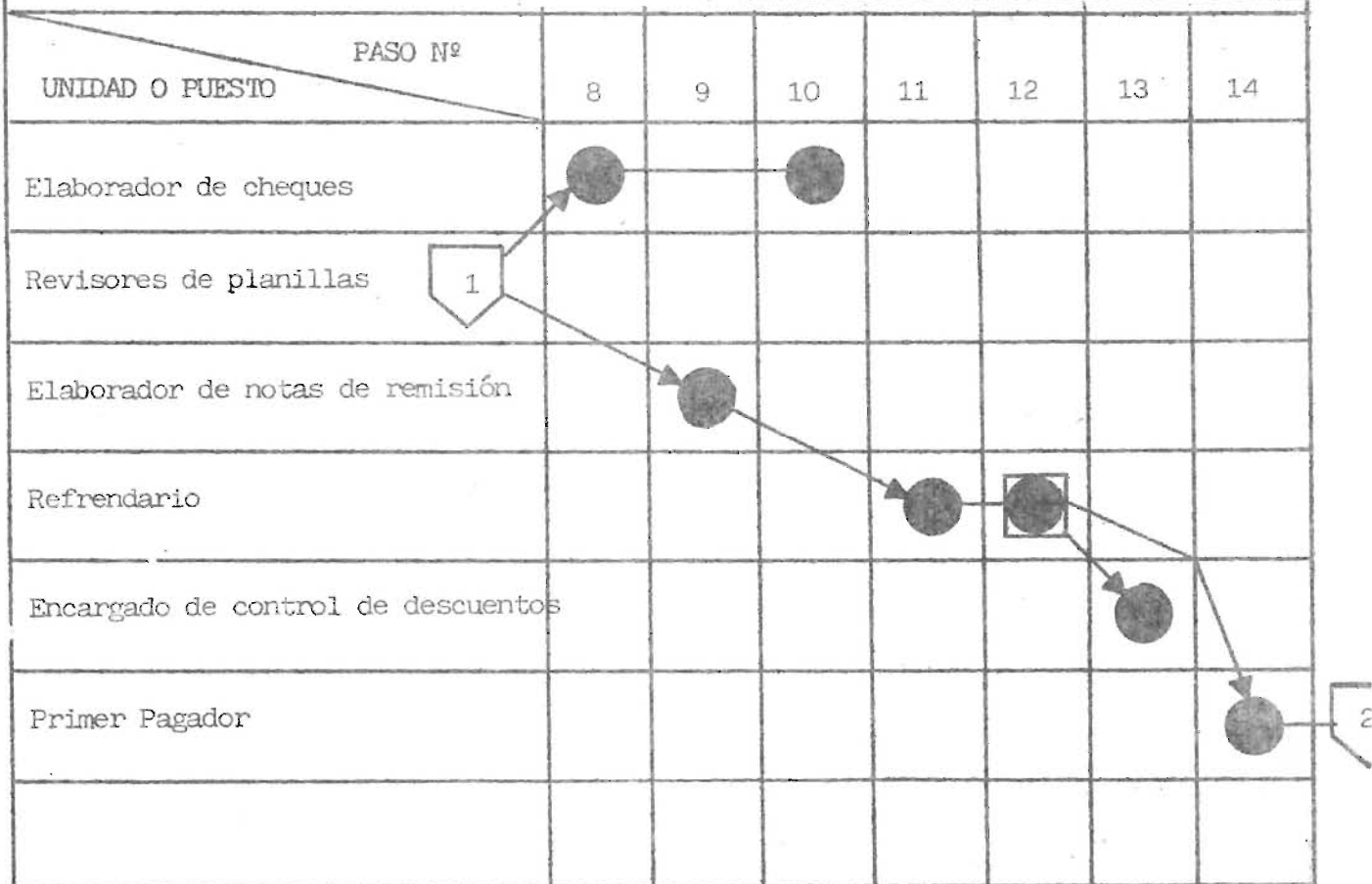
## PASO

- 1- Comprueba el número asignado a cada planilla con el de su respectiva contraseña y verifica que firmas y sellos estén completos.
- 2- Firma las contraseñas que venían engrapadas a cada planilla.
- 3- Recibe contraseñas engrapadas a cada planilla.
- 4- Ordena planillas de acuerdo a calendario de pagos.
- 5- Coloca planillas ordenadas en los respectivos compartimientos del archivo de acordeón
- 6- Toman del archivo de acordeón las planillas, las revisan totalmente incluyendo el detalle de descuentos y las firman. La revisión de las planillas incluye su confrontación con las cintas de la máquina sumadora.
- 7- Sacan una ó dos copias de la planilla, según que contenga ó no descuentos a favor del INPEP.



## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE GASTOS PERIODICOS</u>	Ref. N° <u>1</u>
<u>(Planillas Personal Docente, Depto. San Salvador)</u>	Hoja N° <u>2</u> de <u>3</u>
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>	Actual: <input type="checkbox"/> Propuesto: <input checked="" type="checkbox"/>
	Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>	Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>



## PASOS

- 8- Recibe planilla original
- 9- Recibe copias de planillas
- 10- Elabora cheques por importes líquidos y anota en cada planilla el número de cheque que la ampara.
- 11- Recibe cheques y planillas
- 12- Revisa cheques y números anotados en las planillas, luego firma los cheques.
- 13- Recibe planillas
- 14- Recibe cheques

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE GASTOS PERIODICOS</u>		Ref. N° <u>1</u>
(Planillas Personal Docente, Depto. San Salvador)		Hoja N° <u>3</u> de <u>3</u>
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>	Actual: <input type="checkbox"/>	Propuesto: <input checked="" type="checkbox"/>
	Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>	
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>	Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>	

UNIDAD O PUESTO	PASO N°							
	15	16	17					
Primer Pagador	2	●						
Receptor de documentos Primera Pagaduría		●	●					

## PASO

15- Firma los cheques







16- Recibe los cheques

17- Identifica a los interesados y entrega los cheques a cambio de la contraseña que recibieron en la Corte de Cuentas al presentar las planillas.

PROCEDIMIENTO:

PAGO DE GASTOS PERIODICOS

(Planillas Personal Docente, San Salvador)

SIMBOLOS	ACTUAL	PROPUESTO	D I F E R E N C I A	
			de más	de menos
 OPERACIONES	14	15	1	
 INSPECCIONES	4	3		1
 TRANSPORTES	6	8	2	
 DEMORAS	-	-		
 ARCHIVOS	-	-		
 ARCHIVO TEMPORAL	3	1		2
T O T A L	27	27	3	3

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: REMISION DE DESCUENTOS Ref. N° 2  
 (Personal Docente, Departamento de San Salvador) Hoja N° 1 de 3

Institución: MINISTERIO DE HACIENDA Actual:  Propuesto:   
 Fecha: ENERO DE 1979.

Dependencia: DIRECCION GRAL. DE TESORERIA Elaborado por: CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO.h.

UNIDAD O PUESTO	PASO N°						
	1	2	3	4	5	6	7
Revisor de Planillas	●						
Encargado Control de Descuentos		●					
Elaborador de Cheques			●	●			●
Refrendario de Cheques					●		
Contabilidad						●	

## PASO

- 1- Remite tantos de planillas
- 2- Recibe tantos de planillas y elabora cuadros de descuentos
- 3- Recibe cuadros de descuentos y originales de planillas
- 4- Prepara cheques por las cantidades descontadas
- 5- Recibe cuadros de descuentos y cheques por las cantidades descontadas
- 6- Recibe originales de planillas
- 7- Establece nuevo saldo en chequera.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>REMISION DE DESCUENTOS</u>		Ref. Nº <u>2</u>						
(Personal Docente, Departamento de San Salvador)		Hoja Nº <u>2</u> de <u>3</u>						
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input type="checkbox"/>	Propuesto: <input checked="" type="checkbox"/>					
		Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>						
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>						
	PASO Nº	8	9	10	11	12	13	14
UNIDAD O PUESTO								
Refrendario de Cheques	1	●						
Encargado de elaborar notas de remisión.			●	●	●			
Primer Pagador						●	●	
Despacho Correspondencia								●
								2
								3
								4




## PASO

- 8- Revisa cheques contra cuadros de descuentos y los firma
- 9- Recibe cheques y cuadro de descuento
- 10- Mecanografía notas de remisión en tres tantos
- 11- Ordena cheques, anexándoles el original de cada una de las correspondientes notas de remisión (agrega tanto dos de planillas a la nota de remisión, cuando es para Bienestar Magisterial y tanto tres de planillas cuando es para INPEP).
- 12- Recibe cheques, originales de notas de remisión y tantos dos y tres de planillas (Para Bienestar Magisterial e INPEP, respectivamente)
- 13- Firma cheques y originales de notas de remisión.
- 14- Recibe cheques, notas de remisión y tantos dos y tres de planillas, según el caso.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>REMISION DE DESCUENTOS</u>		Ref. N° <u>2</u>	
(Personal Docente, Departamento de San Salvador)		Hoja N° <u>3</u> de <u>3</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>	Actual: <input type="checkbox"/>	Propuesto: <input checked="" type="checkbox"/>	
	Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>		
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>	Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>		







UNIDAD O PUESTO	PASO N°	15	16	17				
	Unidades interesadas	2						
Archivo	3							
Contabilidad	4							

## PASO

- 15- Recibe cheques con originales de notas de remisión  
 16- Archiva duplicado de notas de remisión  
 17- Recibe y archiva triplicado de notas de remisión

PROCEDIMIENTO: REMISION DE DESCUENTOS

(Planillas Personal Docente, Depto. San Salvador)

SIMBOLOS	ACTUAL	PROPUESTO	DIFERENCIA	
			de más	de menos
 OPERACIONES	21	15		6
 INSPECCIONES	1	1		
 TRANSPORTES	13	10		3
 DEMORAS	-	-		
 ARCHIVOS	1	2	1	
 ARCHIVO TEMPORAL	-	-		
TOTAL	36	28	1	9

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE GASTOS NO PERIODICOS O</u>		Ref. N° <u>3</u>						
<u>VARIABLES (Ordenes de Pago)</u>		Hoja N° <u>1</u> de <u>4</u>						
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input type="checkbox"/>	Propuesto: <input checked="" type="checkbox"/>					
		Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>						
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y</u> <u>FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>						
	PASO N°	1	2	3	4	5	6	7
UNIDAD O PUESTO								
Receptor de documentos		■	●	●	●	●	●	●

## PASO

- 1- Revisa las Ordenes de Pago
- 2- Elabora contraseña en dos secciones
- 3- Separa una sección de contraseña y entrega al interesado
- 4- Engrapa otra sección de contraseña a la Orden de Pago.
- 5- Sella las Ordenes de Pago
- 6- Separa Ordenes de Pago por más de ₡ 10.000.00 y las ordena por cantidades de menor a mayor.
- 7- Elabora dos cintas de máquina sumadora:
  - Para Ordenes de Pago hasta por ₡ 10.000.00
  - Para Ordenes de Pago por más de ₡ 10.000.00



## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: PAGO DE GASTOS NO PERIODICOS O Ref. N° 3  
VARIABLES (Ordenes de Pago) Hoja N° 2 de 4

Institución: MINISTERIO DE HACIENDA Actual:  Propuesto:   
 Fecha: ENERO DE 1979

Dependencia: DIRECCION GRAL. DE TESORERIA Elaborado por: CARLOS RIVERA Y  
FRANCISCO CHEREGUINO h.

PASO N°	8	9	10	11	12	13	14
UNIDAD O PUESTO							
Refrendario de cheques	1 → ●						
Primer Pagador	2 → ●	●	■				● → 3
Director General				●	●	●	

## PASO

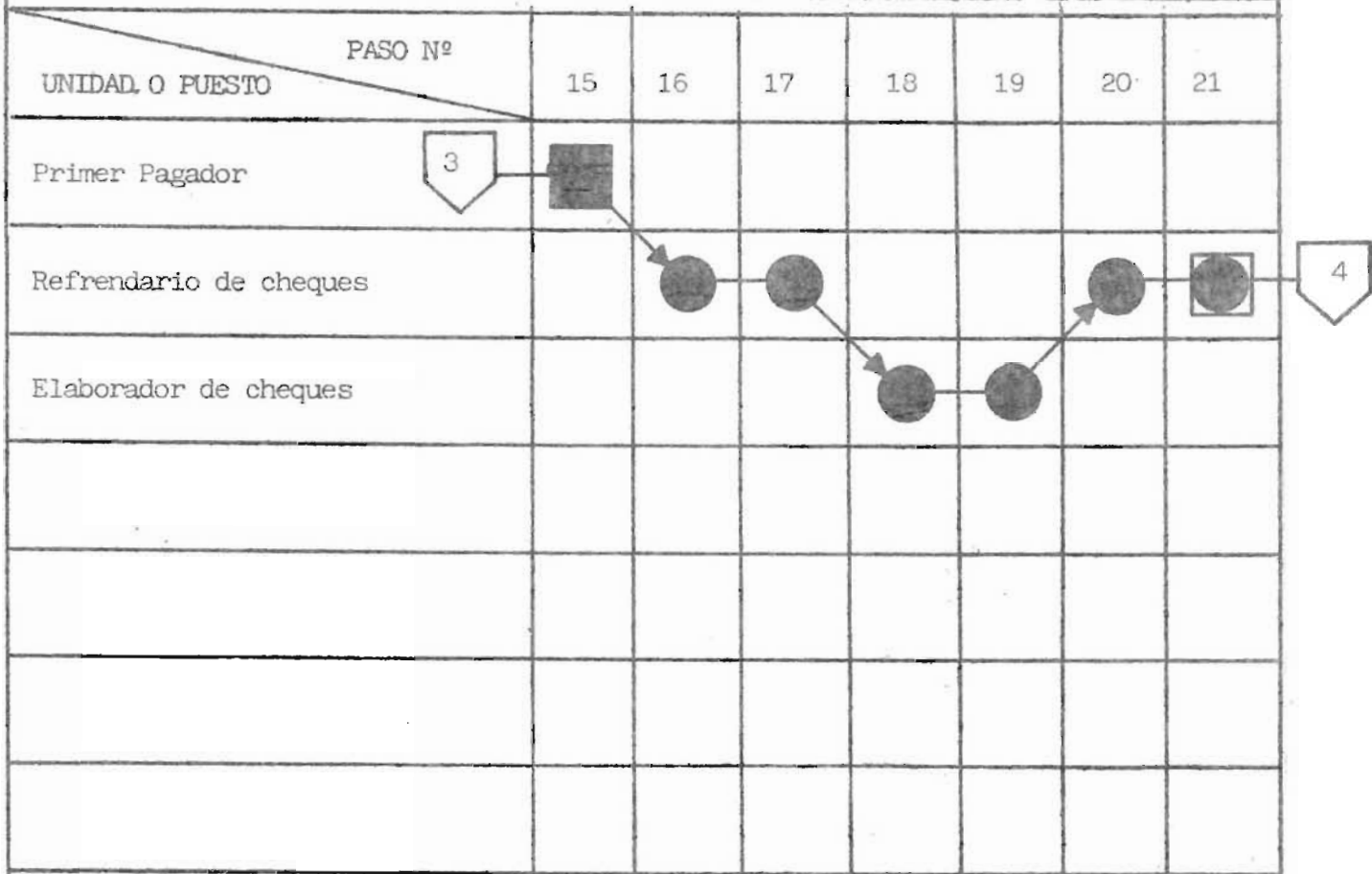
- 8- Recibe las Ordenes de Pago  
 9- Recibe cintas de máquina sumadora  
 10- Se entera de las cantidades contempladas en la cinta de la máquina sumadora.  
 11- Recibe cintas de máquina sumadora.  
 12- Indica prioridad en Ordenes de Pago por más de ¢ 10.000.00  
 13- Autoriza Ordenes de Pago hasta por ¢ 10.000.00  
 14- Recibe cintas de máquina sumadora.

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: PAGO DE GASTOS NO PERIODICOS O Ref. Nº 3  
VARIABLES (Ordenes de Pago) Hoja Nº 3 de 4

Institución: MINISTERIO DE HACIENDA Actual:  Propuesto:   
 Fecha: ENERO DE 1979.

Dependencia: DIRECCION GRAL. DE TESORERIA Elaborado por: CARLOS RIVERA Y  
FRANCISCO CHEREGUINO h.



PASO

- 15- Se entera de autorizaciones
- 16- Recibe cintas de máquina sumadora
- 17- Separa de las Ordenes de Pago autorizadas, aquellas cuyos cheques han sido anulados
- 18- Recibe ordenes de pago autorizadas, cuyos cheques han sido anulados y emite cheque de reposición.
- 19- Sella al reverso del cheque anulado y anota el importe, número y fecha del nuevo cheque.
- 20- Recibe cheques de reposición y ordenes de pago.
- 21- Revisa cheques de reposición y firma cheques, tanto los de las Ordenes de Pago que no han sido anulados, como los de reposición.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE GASTOS NO PERIODICOS O</u>		Ref. N° <u>3</u>	
VARIABLES (Ordenes de Pago)		Hoja N° <u>4</u> de <u>4</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>		Actual: <input type="checkbox"/>	Propuesto: <input checked="" type="checkbox"/>
		Fecha: <u>ENERO DE 1979</u>	
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>	







PASO N°	22	23	24	25	26	27	28
UNIDAD O PUESTO							
Refrendario de cheques	4	●					
Contabilidad		●					
Primer Pagador			●	●			
Receptor de Documentos					●		
Unidades Interesadas						●	

## PASO

- 22- Separa cheques anulados y los engrapa a la respectiva Orden de Pago  
 23- Recibe Ordenes de Pago  
 24- Recibe cheques firmados  
 25- Firma cheques  
 26- Recibe cheques  
 27- Recibe cheque al presentar contraseña

PROCEDIMIENTO: PAGO DE GASTOS NO PERIODICOS O VARIABLES

(Ordenes de Pago)

S I M B O L O S	ACTUAL	PROPUESTO	D I F E R E N C I A	
			de más	de menos
 OPERACIONES	30	24		6
 INSPECCIONES	5	4		1
 TRANSPORTES	15	11		4
 DEMORAS	-	-		
 ARCHIVOS	-	-		
 ARCHIVO TEMPORAL	1	-		1
T O T A L	51	39		12

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE GASTOS PERIODICOS</u>		Ref. N° <u>4</u>						
<u>(Planillas de alquileres)</u>		Hoja N° <u>1</u> de <u>3</u>						
Institución: <u>Ministerio de Hacienda</u>		Actual: <input type="checkbox"/>		Propuesto: <input checked="" type="checkbox"/>				
		Fecha: <u>ENERO DE 1979.</u>						
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>		Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>						
PASO N°		1	2	3	4	5	6	7
UNIDAD O PUESTO								
Receptor de documentos de Primera Pagaduría		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		
Revisor de Planillas				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## PASO

- 1- Recibe planillas de la Corte de Cuentas ya autorizadas y comprueba que el N° asignado a cada planilla corresponda al de su respectiva contraseña y verifica que firmas y sellos estén completos.
- 2- Firma las contraseñas que venían engrapadas a cada planilla.
- 3- Recibe y revisa las planillas.
- 4- Archiva temporalmente las planillas.
- 5- Recibe de los interesados los correspondientes recibos y les entrega contraseña.
- 6- Recibe y verifica los recibos, con las correspondientes planillas.
- 7- Fecha las líneas de las planillas, correspondientes a cada recibo.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: <u>PAGO DE GASTOS PERIODICOS</u>		Ref. N° <u>4</u>	
<u>(Planillas de alquileres)</u>		Hoja N° <u>2</u> de <u>3</u>	
Institución: <u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>	Actual: <input type="checkbox"/>	Propuesto: <input checked="" type="checkbox"/>	
	Fecha: <u>ENERO DE 1979</u>		
Dependencia: <u>DIRECCION GRAL. DE TESORERIA</u>	Elaborado por: <u>CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.</u>		

	PASO N°	8	9	10	11	12	13	14
UNIDAD O PUESTO								
Revisor de planillas	1	▼						
Encargado de elaborar los cheques			●	●				
Refrendario de cheques					●	■		
Primer Pagador							●	→ 2
Contabilidad								●

## PASO

- 8- Archiva las planillas, cuando todos los recibos han sido presentados a cobro.  
 9- Recibe los correspondientes recibos.  
 10- Elabora los cheques y anota en cada recibo el número de cheque.  
 11- Recibe los cheques y recibos.  
 12- Revisa y firma cheques.  
 13- Recibe cheques y recibos y firma los cheques.  
 14- Recibe los recibos correspondientes.

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento examinado: PAGO DE GASTOS PERIODICOS Ref. N° 4  
(Planillas de alquileres) Hoja N° 3 de 3

Institución: MINISTERIO DE HACIENDA Actual:  Propuesto:   
 Fecha: ENERO DE 1979.







Dependencia: DIRECCION GRAL. DE TESORERIA Elaborado por: CARLOS RIVERA Y FRANCISCO CHEREGUINO h.

UNIDAD O PUESTO	PASO N°							
Receptor de documentos de Primera Pagaduría	15	1	●					

PASO

15- Recibe cheques y los entrega a los interesados, previa presentación de la contra-seña.

PROCEDIMIENTO: PAGO DE GASTOS PERIODICOS  
(Planillas de Alquileres)

S I M B O L O S	ACTUAL	PROPUESTO	D I F E R E N C I A	
			de más	de menos
 OPERACIONES	12	13	1	
 INSPECCIONES	3	4	1	
 TRANSPORTES	7	7		
 DEMORAS	-	-		
 ARCHIVOS	1	1		
 ARCHIVO TEMPORAL	1	1		
T O T A L	24	26	2	



### 3.5.- Relaciones

Conociendo las relaciones que tradicionalmente han existido entre la Dirección General de Tesorería con los Bancos y otras Instituciones Privadas que actúan como Colectoras; recomendamos que se programen reuniones periódicas - entre la Dirección Superior del Servicio de Tesorería y los Directivos de dichas Instituciones, con el objeto de establecer acuerdos que viabilicen la - realización de las actividades de Tesorería.

Por tanto, sería conveniente que la Dirección Superior tuviese cierta ingerencia, para hacer efectivos dichos acuerdos.

Para que las comunicaciones sean fluidas y efectivas, como se desea, recomendamos que las diferentes unidades que integran el Servicio de Tesorería en El Salvador, cuenten con sistemas de comunicación modernos; para lograr así, los resultados optimos deseados.

### 4.- Controles a los que está sujeto

Los organismos o unidades de control, que ejercen dicha función en las actividades - del Servicio de Tesorería, las podemos clasificar en la forma siguiente:

#### Controles Internos

- Departamento de Auditoría Interna
- Sección Control Presupuestario
- Sección Control de Recaudación
- Sección Distribución y Control de Fondos
- Sección de Contabilidad

Controles Externos

- Corte de Cuentas de la República
- Dirección de Contabilidad Central
- Dirección General del Presupuesto
- Departamento de Cuentas Corrientes  
(Dirección General de Contribuciones Directas)
- Departamento de Supervisión y Control Administrativo  
(Secretaría de Hacienda)

En cuanto a las unidades que ejercen controles internos dentro del Servicio de Tesorería, consideramos que al asignarles a estas sus funciones, se puede conocer la forma como dicho control será ejercido.

Con relación a los controles externos, consideramos que el organismo de mayor peso, es la Corte de Cuentas de la República; en tal sentido las funciones fiscalizadoras de dicho organismo, desnaturalizan muchas veces la razón misma de su existencia, en el sentido de que crea en el personal operativo administrativo del Servicio, una tensión nerviosa en el normal desarrollo de sus labores; por ello recomendamos: Que el control se ejerza en forma positiva, es decir, como un medio para verificar que las funciones se cumplan como se habían planificado y no como un medio coercitivo tendiente a sancionar el trabajo de los empleados.

CAPITULO VIPLAN DE IMPLEMENTACION DE LAS RECOMENDACIONES

Este plan de implementación para las recomendaciones contenidas en el trabajo, presupone que dichas recomendaciones sean aceptadas. Además, el plan se limita a enumerar y explicar las acciones necesarias para la implementación, indicando su secuencia o simultaneidad; y a identificar los recursos indispensables requeridos en las distintas fases de la implementación.

1.- Marco Jurídico

Elaboración de una nueva "Ley de Tesorería" y de su Reglamento. Esto implica:

- a.- Integrar todas las disposiciones sobre operaciones de tesorería, que se encuentran diseminadas en otros cuerpos legales.
- b.- Eliminar o actualizar las disposiciones obsoletas, duplicadas, innecesarias o imprácticas.
- c.- Integrar un equipo de trabajo, con participación de personal de la Dirección General de Tesorería y de los Departamentos de Estudios Administrativos y Jurídico de la Secretaría de Hacienda, para la elaboración de su nueva ley y de su Reglamento.
- d.- Obtener la aprobación del Ejecutivo para someter la nueva ley a la consideración de la Asamblea Legislativa y para la emisión del Reglamento.

## 2.- Recursos Financieros

Elaboración y aprobación de un presupuesto fiscal, que satisfaga las necesidades mínimas exigentes, de una eficiente organización administrativa; mediante el cual se podrá dotar al Servicio de Tesorería con los recursos humanos y materiales adecuados.

## 3.- Organización Administrativa

Mediante la asignación de los objetivos y funciones a cada una de las Unidades, se podrá estructurar una nueva organización que responda eficientemente a las actividades de nuestro medio.

### - Evaluación y Valuación de Puestos

La evaluación de puestos nos permitirá conocer las exigencias mínimas de un puesto, para desempeñarlo a satisfacción.

En otras palabras, que el puesto y la persona que lo ocupa sean afines.

Mediante la valuación se podrá asignar el valor monetario que corresponde a cada puesto.

### -- Manuales Administrativos

Estos permitirán, que el personal tenga conocimiento pleno de las actividades -- que se realizan en el Servicio de Tesorería, en forma general como pormenorizada, lo cual conllevará a que estas se realicen eficientemente.

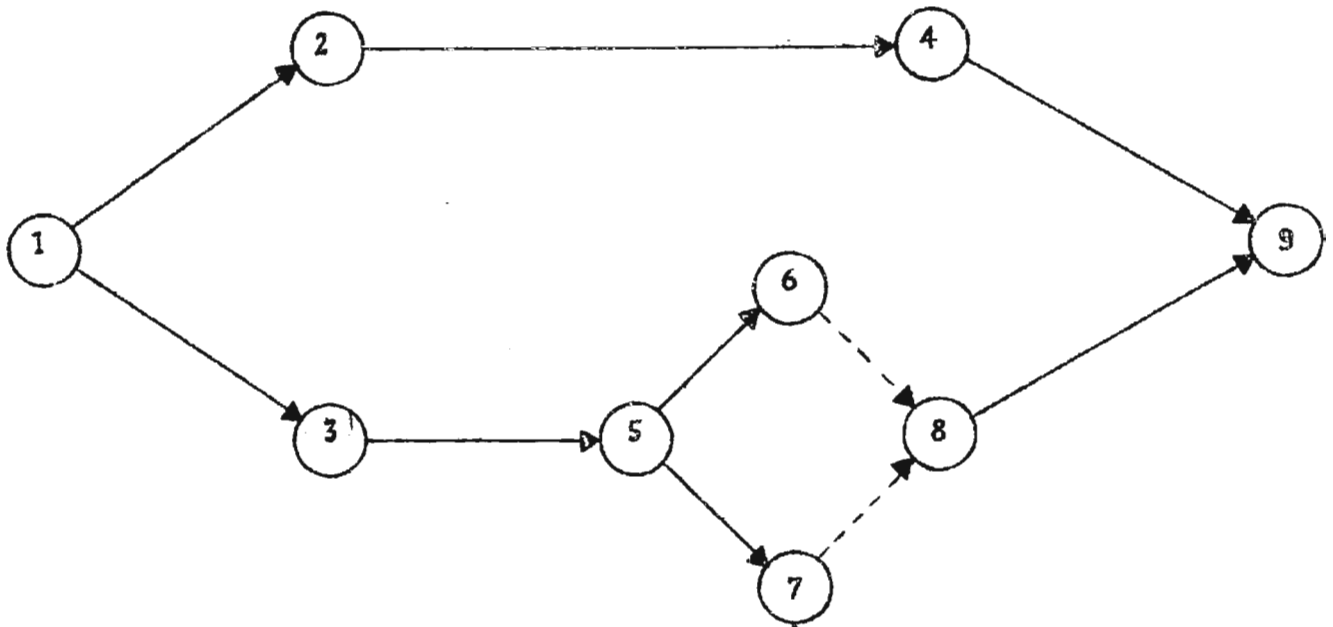
### - Capacitación y Adiestramiento

La implementación de programas de capacitación y adiestramiento, constituye una actividad fundamental en toda organización, ya que ello permitirá:

a) Que el empleado desarrolle sus actividades eficientemente.

- b) Darle seguridad al empleado, en el puesto que desempeña.
- c) Minimizar los costos, al hacer el uso adecuado de la maquinaria y equipo, bajo la responsabilidad de cada empleado.
- d) Que el empleado esté actualizado sobre la información atinente a sus funciones.

4.- A continuación se presenta, la red de implementación; con la correspondiente distribución de cada una de las actividades.

RED DE IMPLEMENTACION DE LAS PRINCIPALES RECOMENDACIONESACTIVIDADDESCRIPCION

- 1-2.- Elaboración de una nueva Ley de Tesorería
- 1-3.- Elaboración y aprobación de un Presupuesto Fiscal, acorde a las necesidades del Servicio.
- 2-4.- Elaboración del Reglamento de la nueva Ley
- 3-5.- Dotación de una nueva Estructura Organizativa, acorde a las exigencias actuales y futuras del Servicio.
- 5-6.- Evaluación y Valuación de Puestos.
- 5-7.- Elaboración de Manuales Administrativos.
- 6-8.- Actividad ficticia
- 7-8.- Actividad ficticia
- 4-9.- Aprobación de la Ley y su Reglamento.
- 8-9.- Adiestramiento y Capacitación del Personal.

FORMULARIO PARA ENCUESTA SOBRE

EL SERVICIO DE TESORERIA EN EL SALVADOR

1º. Puesto que desempeña:

---

2º. Departamento ó Unidad a que pertenece:

---

3º. Puesto de su Jefe Inmediato:

---

4º. Cuantas personas dependen de Ud. y que puestos desempeñan:

---

---

---

5º. Enumere en orden de importancia, sus principales funciones:

---

---

---

6º. Enumere en orden de importancia, los principales documentos con los cuales Ud. se relaciona:

---

---

---

7º. Que actividad realiza Ud. sobre c/u de dichos documentos (revisa, sella, firma, archiva, valoriza, etc.)

---

---

---

8º. De quien recibe y a quien traslada cada documento

DE:

PARA:

_____	_____
_____	_____
_____	_____

9º. Existe en su Departamento ó Unidad:

Manual de Procedimientos

SI

NO

Manual de Organización

SI

NO

10º. Cuales son los objetivos que persigue su Departamento ó Unidad:

_____
_____
_____

11º. Realiza funciones que no le corresponden:

SI

NO

Si la respuesta es SI; cuales

A quien le corresponde hacerlo

_____	_____
_____	_____
_____	_____

12º. Existen funciones asignadas a su puesto, que no se cumplen:

SI

NO

Si la respuesta es SI; cuales:

Porqué:

_____	_____
_____	_____
_____	_____



13º. Existen normas (Políticas, reglamentos, circulares) que condicionen el desempeño de sus funciones:

SI

NO

Si la respuesta es SI, indique cuales son:

---

---

---

14º. Cuenta el Departamento ó Unidad con el personal necesario:

SI

NO

15º. Es adecuado el local de trabajo, en cuanto a:

Iluminación	SI	NO
Ventilación	SI	NO
Espacio	SI	NO
Servicios Sanitarios	SI	NO
Distribución	SI	NO

16º. Dispone del material, mobiliario y equipo necesario para el desempeño de sus labores:

SI

NO

Si la respuesta es NO, en que radica su deficiencia:

---

---

---

17º. Existe alguna persona dentro de su Departamento ó Unidad, que pueda realizar el trabajo que Ud. desempeña:

SI

NO

18º. La información que recibe de otros puestos, es precisa y oportuna:

SI

NO

Si la respuesta es NO, porque:

---

---

---

19º. Lo mantiene su Jefe inmediato, informado sobre las cuestiones relevantes que competen a su trabajo:

SI

NO

A VECES

20º. A que personas rinde informes sobre las actividades que efectúa:

---

---

---

21º. Para la realización de su trabajo, que problemas son los que Ud. considera que requieren pronta solución:

---

---

---

INFORMACION ADICIONAL

NUMERAL

INSTRUCTIVO PARA EL FORMULARIO SOBRE EL  
SERVICIO DE TESORERIA EN EL SALVADOR

El presente instructivo tiene por objeto, facilitar la recopilación de la información del "Formulario para encuesta sobre el Servicio de Tesorería de El Salvador". Se recomienda leer cuidadosa y totalmente, tanto el instructivo como el formulario mismo.

- Las preguntas Nº 1, 2 y 3, no presentan mayor dificultad al responderse.
- La pregunta Nº 4, debe ser respondida primeramente con la cantidad de subalternos a su cargo y luego los puestos de c/u de ellos. En su defecto, cuando no dependan personas de Ud., responda con la palabra NINGUNA.
- La pregunta Nº 5, considera como respuesta, las principales funciones de su puesto, las cuales deben ser enumeradas en orden de importancia.
- Las preguntas Nº 6, 7 y 8, se interrelacionan; por lo tanto, se le pide enumerar - correlativamente la respuesta Nº 6 y mantener dicha enumeración, al responder las preguntas Nº 7 y 8.

Ejemplo: En el caso de una persona que realice el trabajo unicamente sobre dos documentos, se procede de la siguiente manera:

Pregunta Nº 6

1- Ordenes de Pago

2- Planillas de Jornales

Para el presente ejemplo, la Orden de Pago constituye el documento de mayor importancia; consecuentemente las Planillas de Jornales, son las que le siguen en orden de importancia y así sucesivamente si hubiesen más documentos.

- Al responder la pregunta N° 7, bastará colocar el N° 1 (el cual estará sobre-entendido que se refiere a las Ordenes de Pago) y mencionar la(s) actividad(es) que se realizan sobre el mencionado documento; así:

- 1- Firmar y revisar
- 2- Revisar y archivar

Con el anterior ejemplo, al citar el N° 1 se entenderá que nos referimos a las Ordenes de Pago, sobre los cuales se realiza la actividad de firmar y revisar. En igual forma se entenderá, al citar el N° 2 cuyas actividades son las de revisar y archivar las planillas de jornales.

- Al responder la pregunta N° 8, a manera de ejemplo se hará de la siguiente manera:

- |                                    |                   |
|------------------------------------|-------------------|
| DE:                                | PARA:             |
| 1- Pagador General                 | Primer Pagador.   |
| 2- Encargado de elaborar planillas | Contador General. |

Lo cual indica que las Ordenes de Pago, las recibe del Pagador General y las hace llegar al Primer Pagador; en igual forma se entenderá el numeral 2, con las Planillas de Jornales.

Esta pregunta deberá responderse siempre con los Puestos ó Cargos y no con los Departamentos ó Secciones.

- La pregunta N° 9 deberá encerrar en un círculo la respuesta correspondiente.
- La pregunta N° 10, considerará su propio criterio, sobre los objetivos de su Departamento ó Unidad.
- Las preguntas N° 11 y 12, serán respondidas de acuerdo a sus funciones y la naturaleza de la pregunta misma.

- Las siguientes preguntas, por considerarse lo suficientemente claras, no ameritan mayores explicaciones.
- Al finalizar el cuestionario, se encuentra la nota:  
INFORMACION ADICIONAL  
NUMERAL

La cual servirá para ampliar cualquier respuesta cuando el espacio reservado para la misma, no fuese suficiente.

Es necesario mencionar el número de la pregunta, al ampliar la correspondiente respuesta.

A N E X O "C"

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Los cuadros que se presentan a continuación, son el resultado de la Investigación de Campo, realizada en las unidades intramuros de la Dirección General de Tesorería.

Es necesario aclarar, que no todas las preguntas del cuestionario fueron tabuladas, dada la variedad y complejidad que presentan las mismas, para efectos de tabulación, pero si se han tomado en cuenta en las conclusiones.

CUADRO Nº 1

- Determinación sobre la existencia de Manual de Procedimientos:

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	17	27.42
No	38	61.29
Sin respuesta	7	11.29
T O T A L	62	100.00

El cuadro anterior nos muestra que un 27.42% del personal, nos afirman que existen Manual(es) de Procedimientos; pero un 61.29% nos manifiesta lo contrario, de lo cual podemos concluir que ya sea que existan ó no, la mayor parte lo desconoce.

CUADRO Nº 2

- Determinación sobre la existencia de Manual de Organización:

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	13	20.97
No	33	53.22
Sin respuesta	16	25.81
T O T A L	62	100.00

Este cuadro nos muestra una situación similar a la anterior, ya que la mayor parte del personal, desconoce la existencia de Manual(es) de Organización.

CUADRO Nº 3

- Objetivos por Departamento:

a) Departamento de Secretaría y Correspondencia: (3 personas)

	<u>Nº</u>	<u>%</u>
- Llevar un control adecuado de la correspondencia del Sr. Director de Tesorería.	1	33.33
- Sin respuesta	2	66.66
	<u>3</u>	<u>99.99</u>

b) Departamento de Liquidadores: (4 personas)

- Agilizar el proceso de trabajo	1	25
- Controlar el Estado de Cuentas de planilleros, pagadores y trabajadores de distintos Ministerios.	2	50
- Colaborar con los Pagadores Ambulantes	1	25
	<u>4</u>	<u>100</u>

	<u>Nº</u>	<u>%</u>
c) <u>Primera Colecturía:</u> (5 personas)		
- Administrar la recaudación de los fondos a favor Estado, en concepto de impuestos de exportación e importación.	4	58
- Recepción de impuestos	1	14
- Recepción de Depósitos Judiciales	1	14
- Sin respuesta	1	14
	<hr/>	<hr/>
	7	100

	<u>Nº</u>	<u>%</u>
d) <u>Primera Pagaduría:</u> (11 personas)		
- Comprobación de descuentos y remitirlos a las Instituciones Crediticias.	4	31
- Agilizar pagos al público	2	15
- Eficacia y Exactitud	1	8
- Pagar sueldos a los profesores y a los empleados de la Dirección General de Tesorería.	1	8
- Enviar remesas al Banco Central de Reserva a la mayor brevedad posible.	2	15
- Trabajar en forma conjunta para prestar un buen servicio a las personas que lo solicitan.	1	8
- Sin respuesta	2	15
	<hr/>	<hr/>
	13	100

	<u>Nº</u>	<u>%</u>
e) <u>Pagaduría General:</u> (11 personas)		
- Hacer pagos y que todo se efectúe en forma eficiente y ordenada	2	18
- Ninguno	1	9
- El pago de todos los sueldos y salarios en todo el país.	2	18
- Erogar fondos públicos	3	28
- Pagar planillas bisemanales a diferentes ramos de la administración pública.	2	18



	<u>Nº</u>	<u>%</u>
- Facilitar el trabajo a Pagadores ambulantes para prestar mejor atención a los interesados, con quienes diariamente estamos en contacto.	1	9
	<u>13</u>	<u>100</u>

f) Sub-Dirección: (9 personas)

	<u>Nº</u>	<u>%</u>
- Trabajar en equipo y atender al público en forma eficiente.	3	30
- Atender con seguridad, con prontitud al público y darle una buena información.	4	40
- Velar por que el departamento sea el mejor organizado en el aspecto contable	1	10
- Superación constante	1	10
- Custodiar y erogar materialmente los dineros públicos con el fin de que las operaciones se efectúen en forma legal y con toda exactitud.	1	10
	<u>10</u>	<u>100</u>

g) Contabilidad: (19 personas)

	<u>Nº</u>	<u>%</u>
- El registro e informe exacto de los fondos manejados por el Director General.	2	9
- Control adecuado de la percepción, erogación y custodia de los valores del estado para ofrecer en cualquier momento informes contables.	2	9
- Servir al público con la mayor rapidez posible.	2	9
- Establecer y verificar los flujos de dinero del estado.	2	9
- Proporcionar datos a los demás departamentos.	1	4
- Control eficaz de los impuestos recaudados.	3	14
- Minuciosa revisión de las devoluciones de renta.	1	4
- Trabajar armoniosamente y distribuir el trabajo adecuadamente.	1	4
- Mayor control de recibos por recaudaciones y en las entregas efectuadas a los Pagadores ambulantes.	1	4
- Mantener un inventario exacto de mobiliario y equipo.	1	4

	<u>Nº</u>	<u>%</u>
- Determinar si la Dirección y sus Dependencias necesitan mobiliario y equipo para el desempeño de sus labores.	1	4
- Ordenar, cuadrar y elaborar anticipos de Pagadores ambulantes y elaborar la Caja respectiva.	1	4
- Tener el trabajo al día.	2	9
- Controlar a través de los informes de Caja, las operaciones de Ingresos, préstamos y pagos efectuados diariamente, mediante sus respectivos comprobantes.	2	9
- Manejo y custodia de Fondos en forma ordenada.	<u>1</u>	<u>4</u>
	23	100

Obtuvimos los objetivos por Departamento, considerando la opinión que sobre los mismos, tuviera el personal que labora en cada uno de ellos, fusionando aquellos objetivos que fuesen similares.

Luego de analizar los cuadros anteriores, exponemos las consideraciones siguientes:

- No se tiene un consenso de cuales sean los objetivos de cada Departamento, habiendo una gran dispersión de opiniones ya que a lo sumo la convergencia de las mismas fue de un 50%.
- Existe confusión en cuanto a los objetivos que persigue cada uno de los Departamentos, ya que estos se identifican con las funciones que se realizan en los mismos.

CUADRO N° 4

- Determinación de la realización de funciones, que no corresponden al puesto:

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	22	35.48
No	33	53.23
Sin respuesta	7	11.29
T O T A L	62	100.00

CUADRO N° 5

- Establecimiento de funciones asignadas al puesto, que no se cumplen:

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	30	48.39
No	25	40.32
Sin respuesta	7	11.29
T O T A L	62	100.00

Los cuadros N°s.4 y 5, nos muestran que no ha existido una distribución racional de las funciones asignadas a cada puesto, ya que el 48.39% nos manifestó que las funciones asignadas al puesto no se cumplen; así como también el 35.48% del personal, realizan funciones que no le corresponden.

CUADRO Nº 6

- Existencia de normas (Políticas, Reglamentos, Circulares), que condicionen el desempeño de funciones:

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Sí	19	30.64
No	37	59.68
Sin respuesta	6	9.68
T O T A L	62	100.00

En base al cuadro anterior, inferimos lo siguiente:

- Ya sea que existan ó no, normas que condicionen el trabajo, la mayoría del personal las desconocen.
- Al desconocer dichas normas, no se puede tener un ordenamiento en el desempeño de las funciones, lo cual conlleva a que se realicen esfuerzos mal dirigidos.

CUADRO Nº 7

- Determinación sobre la adecuada ó no asignación de personal, en cada Departamento:

a) Departamento de Secretaría y Correspondencia (3 personas)

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	3	100.00
No	-	-
Sin respuesta	-	-
T O T A L	3	100.00

b) Departamento de Liquidadores (4 personas)

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	1	25.00
No	3	75.00
Sin respuesta	-	--
T O T A L	4	100.00

c) Primera Colecturía (5 personas)

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	-	-
No	5	100.00
Sin respuesta	-	-
T O T A L	5	100.00

d) Primera Pagaduría (11 personas)

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	1	9.09
No	8	72.73
Sin respuesta	2	18.18
T O T A L	11	100.00

e) Pagaduría General (11 personas)

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	1	9.09
No	9	81.82
Sin respuesta	1	9.09
T O T A L	11	100.00

f) Sub-Dirección (9 personas)

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	9	100.00
No	-	-
Sin respuesta	-	-
T O T A L	9	100.00

g) Contabilidad (19 personas)

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	8	42.10
No	9	47.37
Sin respuesta	2	10.53
T O T A L	19	100.00

Analizando separadamente la información anterior, de cada uno de los Departamentos, la mayoría coinciden en que el personal asignado a cada Departamento, es insuficiente. Ello lo confirma, el promedio de un 53.85% de respuestas negativas.

CUADRO Nº 8

- Determinación de condiciones adecuadas ó no, de local en cuanto a:

FACTORES AMBIENTALES	SI		NO		Sn.Resp.		TOTAL	
	Abs.	% Rel.	Abs.	% Rel.	Abs.	% Rel.	Abs.	% Rel.
Iluminación	34	54.84	26	41.94	2	3.22	62	100
Ventilación	25	40.32	32	51.61	5	8.07	62	100
Espacio	13	20.97	49	79.03	-	-	62	100
Servicio Sanitario	23	37.10	39	62.90	-	-	62	100
Distribución de Espacio	23	37.10	34	54.83	5	8.07	62	100
T O T A L	118	38.07	180	58.06	12	3.87	310	100

De los cinco factores ambientales considerados en el cuadro anterior, unicamente la iluminación es favorable, de lo cual podemos deducir que las condiciones de trabajo en general, son inadecuadas.

CUADRO Nº 9

- Disponibilidad adecuada en cuanto al material, mobiliario y equipo, para el desempeño de labores.

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	20	32.26
No	41	66.13
Sin Respuesta	1	1.61
T O T A L	62	100.00

Mediante el análisis del cuadro anterior, podemos deducir que el material, mobiliario y equipo con que cuenta la Dirección General de Tesorería, no es adecuado.

CUADRO Nº 10

- Existencia de persona(s) que puede(n) realizar el trabajo de otro(s), dentro de cada Departamento:

a) Departamento de Secretaría y Correspondencia (3 personas)

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	3	100
No	-	-
Sin respuesta	-	-
T O T A L	3	100

b) Departamento de Liquidadores (4 personas)

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	4	100
No	-	-
Sin respuesta	-	-
T O T A L	4	100



c) Departamento de Primera Colecturía (5 personas)

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	4	80
No	1	20
Sin respuesta	-	-
T O T A L	5	100

d) Primera Pagaduría (11 personas)

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	10	91
No	1	9
Sin respuesta	-	-
T O T A L	11	100

e) Pagaduría General (11 personas)

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	10	91
No	1	9
Sin respuesta	-	-
T O T A L	11	100

f) Sub-Dirección (9 personas)

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO(%)
Si	9	100.00
No	-	-
Sin Respuesta	-	-
T O T A L	9	100.00

g) Contabilidad (19 personas)

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	18	95
No	1	5
Sin respuesta	-	-
T O T A L	19	100.00

Los cuadros anteriores nos muestran que en cada uno de los Departamentos de la Dirección General de Tesorería, la mayor parte del personal es capaz de realizar las labores ó actividades de sus compañeros de trabajo.

CUADRO Nº 11

- Determinación de la información que se recibe de otros puestos, en cuanto a precisión y oportunidad.

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO(%)
Si	22	35.48
No	37	59.68
Sin respuesta	3	4.84
T O T A L	62	100.00

CUADRO N° 12

- Determinación sobre las cuestiones relevantes de trabajo, informadas por el Jefe a sus subalternos:

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	17	27.42
No	14	22.58
A veces	30	48.39
Sin respuesta	1	1.61
T O T A L	62	100.00

Los cuadros 11 y 12 nos muestran, que las comunicaciones no son efectivas tal y como se desearían, ya que estas son fundamentales para el buen funcionamiento - de toda organización.

ANEXO "D"

GOBIERNO DE EL SALVADOR

RECIBO DE INGRESO  
SERIE "S"

Nº 1140084



Nº 0196245

de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_

ORIGINAL para el Enterante	POR ₡ _____	
	Enteró _____	
	CARGO EN CAJA	CONCEPTO O MANDAMIENTO DE INGRESO
El Colector _____ Si no cupieren todos los datos en este espacio se usará el reverso.		

F-3 I ST 10.500 tals. 50 jt.

Distribución de este formulario

ORIGINAL: Para el enterante

DUPLICADO: Para comprobante de ingreso

TRIPLICADO: Para el archivo de la Colecturía

ANEXO "E"

En la página siguiente, se presenta el formulario 21-Bis "Suministro y Pago de Mercaderías o Servicios", el cual se utiliza indistintamente en las diferentes oficinas gubernamentales para constituir Reservas de Crédito, así como para tramitar Ordenes de Suministro que luego se convierten en Ordenes de Pago.

Distribución de este formulario;

ORIGINAL: Para comprobante de descargo.

DUPLICADO: Para la Corte de Cuentas de la República al aprobar el pago.

TRIPLICADO: Para el Depto. de Contabilidad Central al registrar el pago.

CUADRUPLICADO: Para el Depto. de Contabilidad Central al constituir la Reserva de Crédito.

QUINTUPLICADO: Para la Corte de Cuentas de la República, al constituir la Reserva de Crédito.

SEXTUPLICADO: Para el Ministerio que autorice el pago.

SEPTUPLICADO: Para la Dirección General del Presupuesto.

B I B L I O G R A F I A

Galván Escobedo, José

"Tratado de Administración General"

Editorial Universitaria, Panamá, 1976.

Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril

"Curso de Administración Moderna, un análisis de las funciones de la Administración".

Litográfica Ingramex, S.A. y Encuadernación Pegaso, México, D.F., 1976.

White, Leonard D.

"Introducción al estudio de la Administración Pública"

The Macmillan Company, New York, 1971.

Gobierno de Estados Unidos de América

"Manual de Organización"

Servicios Generales de Administración  
Washington, D.C., 1972.

Gobierno de Puerto Rico

"Manual de Organización"

Oficina de Impresos del Gobierno, 1974.

A. Pulido Villafañe, Luis Loreto

F. Carzi Zacarés, Julio Vásquez

"Compilación Legislativa de Venezuela"

Constitución, Códigos, Leyes, Decretos Orgánicos, Reglamentos.

Editorial Andrés Bello, Caracas, 1940.

Gobierno de El Salvador

"Constitución Política"

"Ley de Tesorería"

"Reglamento Transitorio de la Ley de Tesorería"

"Ley Orgánica de Presupuestos"

"Ley de Presupuesto General, 1979"

"Ley de Salarios, 1979"

"Ley Orgánica de la Corte de Cuentas de la República"

"Reglamento Interior del Poder Ejecutivo"

"Instructivos sobre Operaciones de Tesorería"

"Memorias de Labores e Informes Complementarios Constitucionales  
del Ministerio de Hacienda".

"Documento Técnico N° DEA-51/78

Depto. de Estudios Administrativos

Ministerio de Hacienda".