



**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA  
DEL MUNICIPIO DE TAMINANGO AÑO 2011**

**ALVARO ANDRÉS PORTILLA MONTENEGRO  
JUAN MANUEL FUERTES MONTENGERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA  
DEL MUNICIPIO DE TAMINANGO AÑO 2011**

**ALVARO ANDRÉS PORTILLA MONTENEGRO  
JUAN MANUEL FUERTES MONTENGERO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de  
Especialista en Finanzas**

**ASESOR:  
LUIS HERNANDO PORTILLO RIASCOS  
ESPECIALISTA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**NOTA DE ACEPTACION:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma jurado**

---

**Firma jurado**

**San Juan de Pasto, Febrero de 2011**

**La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los estudiantes en el trabajo de investigación.**

**CONSEJO ACADÉMICO**

## **DEDICATORIA**

A nuestro Señor que nos concede ese maravilloso privilegio de contar con la vida y salud, regalos suficientes para emprender y lograr todo lo que soñamos,

A mi esposa e hijos por apoyarme incondicionalmente durante mis estudios y alentarme para alcanzar este objetivo.

Infinitas Gracias

**ANDRÈS PORTILLA MONTENEGRO.**

## **DEDICATORIA**

Las metas se cumplen cuando a Dios le has entregado tu esfuerzo y trabajo, cuando aprendiste que tu mejor arma para luchar son los principios y virtudes dados en tu hogar y cuando has aprovechado al máximo tu tiempo, inteligencia y capacidad. Pero aparte de todo ello existe un motivo que me ha ayudado a dar mucho más de Mí, que se convirtió en Mi motor, razón y fuerza y lo son Mi Esposa y mi hija, a ellas les dedico este logro y gracias por su comprensión, apoyo y amor.

**JUAN MANUEL FUERTES MONTENEGRO**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. RESUMEN DE LA PROPUESTA	19
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1.1 Tema	19
1.1.2 Título	19
1.1.3 Descripción del Problema	19
1.1.4 Sistematización del Problema	21
1.1.5 Formulación del Problema	21
1.1.6 Objetivos	21
1.1.7 Viabilidad Legal del Proyecto	23
1.1.8 Justificación	23
1.1.9 Alcances y Delimitaciones	25
1.2 MARCO REFERENCIAL	25
1.2.1 Antecedentes	25
1.2.2 Marco contextual	27
1.2.3 Marco Legal	30
1.2.4 Marco conceptual	40
1.2.5 Marco teórico	43
1.3 METODOLOGÍA	51
1.3.1 Paradigma de investigación	51
1.3.2 Enfoque de investigación	51
1.3.3 Técnicas de recolección de información	52
1.3.4 Población y Muestra	54
1.3.5 Aspectos administrativos	55
2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	56
2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	56
2.1.1 Análisis de la encuesta	56
2.1.2 Análisis de la entrevista	78
3. PLAN DE MEJORAMIENTO	131
CONCLUSIONES	168
RECOMENDACIONES	169



BIBLIOGRAFÍA	171
NETGRAFÍA	172
ANEXOS	175

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Operacionalización de variables	22
Cuadro 2 Análisis Horizontal 2008, Alcaldía Municipal de Taminango	112
Cuadro 3 Análisis Vertical 2008, Alcaldía Municipal de Taminango	113
Cuadro 4 Análisis Horizontal 2009, Alcaldía Municipal de Taminango	116
Cuadro 5 Análisis Vertical 2009, Alcaldía Municipal de Taminango	117
Cuadro 6 Matriz del perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)	131
Cuadro 7 Matriz del perfil de la capacidad Interna (PCI)	132
Cuadro 8 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)	134
Cuadro 9 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)	136
Cuadro 10 Matriz de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	140
Cuadro 11 Resumen de las acciones de mejora	142
Cuadro 12 Temas a Capacitar en la adaptación de los NICs	145
Cuadro 13 Ingreso dejado de percibir por Industria y Comercio	162

## LISTA DE TABLAS

	Pág	
Tabla 1	Distribución del Personal del área Financiera	54
Tabla 2	Elaboración del Plan financiero	56
Tabla 3	Planificación y Tiempo	56
Tabla 4	Calificación del proceso de planeación del presupuesto	57
Tabla 5	Conocimiento y divulgación del presupuesto	58
Tabla 6	Seguimiento a la ejecución	59
Tabla 7	Periodicidad de seguimiento a la ejecución	59
Tabla 8	Existencia de un plan de compras	60
Tabla 9	Relación presupuesto definitivo- presupuesto inicial	61
Tabla 10	Criterios de ordenación del gasto	61
Tabla 11	Evidencia del seguimiento presupuestal	63
Tabla 12	Periodicidad de informes de Tesorería	64
Tabla 13	Registro de ingresos	65
Tabla 14	Manejo de las inversiones financieras	66
Tabla 15	Programa estructural	67
Tabla 16	Contabilidad Independiente o Unificada	68
Tabla 17	Sistema de causación o caja	68
Tabla 18	Indicadores de seguimiento y evaluación	70
Tabla 19	Mejoramiento Continuo en la Alcaldía	70
Tabla 20	Publicación en el Portal Único de Contratación	72
Tabla 21	Conocimiento del decreto 066 de 2008	73
Tabla 22	Aplicabilidad de la ley 80 de 1993	74
Tabla 23	Conocimiento de las fases de ordenación del gasto	75
Tabla 24	Difusión del Dec.. 1857/04 y del Acuerdo 73/95	76
Tabla 25	Delegación de competencias para contratación	76
Tabla 26	Conocimiento del proceso licitatorio	77
Tabla 27	Ubicación del área financiera	78

Tabla 28	Condiciones de acceso	79
Tabla 29	Condiciones de seguridad	80
Tabla 30	Comodidad del sitio	81
Tabla 31	Plataforma informática para atención a usuarios	82
Tabla 32	Horario de atención	83
Tabla 33	Número de empleados de la dependencia	84
Tabla 34	Tiempo de respuesta	85
Tabla 35	Prácticas éticas	86
Tabla 36	Capacidad de gestión de los colaboradores	87
Tabla 37	Formatos y suministros	88
Tabla 38	Manejo de quejas y reclamos	89
Tabla 39	Resumen de resultados de la entrevista	90
Tabla 40	Ejecución presupuestal de ingresos 2007, Alcaldía Municipal de Taminango	94
Tabla 41	Ejecución presupuestal de gastos 2007, Alcaldía Municipal de Taminango	95
Tabla 42	Ejecución presupuestal de ingresos 2008, Alcaldía Municipal de Taminango	96
Tabla 43	Ejecución presupuestal de gastos 2008, Alcaldía Municipal de Taminango	97
Tabla 44	Ejecución presupuestal de ingresos 2009, Alcaldía Municipal de Taminango	98
Tabla 45	Ejecución presupuestal de gastos 2009, Alcaldía Municipal de Taminango	99
Tabla 46	Ejecución de Proyectos vigencias 2007 a 2009, Alcaldía Municipal de Taminango	104
Tabla 47	Situación de Tesorería (2007 – 2009)	106
Tabla 48	Deuda Pública Territorial	109
Tabla 49	Ranking de desempeño fiscal 2008 - 2009	110
Tabla 50	Análisis vertical y Horizontal del Balance General (2008 – 2009)	114
Tabla 51	Análisis horizontal del estado de actividad económica y social	115
Tabla 52	Ejecución deflactada de ingresos y gastos vigencia 2007	119
Tabla 53	Ejecución deflactada de ingresos y gastos vigencia 2008 y 2009	120
Tabla 54	Variación marginal del recaudo real para ingresos tributarios	123
Tabla 55	Variación marginal del recaudo real para ingresos no tributarios	123
Tabla 56	Tasa de crecimiento real promedio del recaudo.	124

Tabla 57	Part. % de cada impuesto en el total de ingresos	126
Tabla 58	Derechos y Tasas vigencia 2007, Municipio de Taminango	126
Tabla 59	% dependencia de ingresos del SGP	126
Tabla 60	% del pago de funcionamiento con respecto a los pagos totales	127
Tabla 61	% de funcionamiento con respecto a los Ingresos Corrientes	128
Tabla 62	% destinación de los recursos del SGP a los Municipios de Sexta Categoría	128
Tabla 63	Pagos de funcionamiento Per. Cápita.	129
Tabla 64	Capacidad de pago de la deuda, Alcaldía Municipal de Taminango	130
Tabla 65	Valoración % del grupo investigador para la Matriz MEFE	135
Tabla 66	Valoración % del grupo investigador para la Matriz MEFI	137
Tabla 67	Estrategias Matriz FODA	138
Tabla 68	Establecimientos de comercio registrados	163

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.	
Gráfica 1	Elaboración del Plan financiero	56
Gráfica 2	Planificación y Tiempo	57
Gráfica 3	Calificación del proceso de planeación del presupuesto	57
Gráfica 4	Conocimiento y divulgación del presupuesto	58
Gráfica 5	Seguimiento a la ejecución	59
Gráfica 6	Periodicidad de seguimiento a la ejecución	60
Gráfica 7	Existencia de un plan de compras	60
Gráfica 8	Relación presupuesto definitivo- presupuesto inicial	61
Gráfica 9	Criterios de ordenación del gasto	62
Gráfica 10	Evidencia del seguimiento presupuestal	63
Gráfica 11	Periodicidad de informes de Tesorería	65
Gráfica 12	Registro de ingresos	65
Gráfica 13	Manejo de las inversiones financieras	66
Gráfica 14	Programa estructural	67
Gráfica 15	Contabilidad Independiente o Unificada	68
Gráfica 16	Sistema de causación o caja	69
Gráfica 17	Indicadores de seguimiento y evaluación	70
Gráfica 18	Mejoramiento Continuo en la Alcaldía	71
Gráfica 19	Publicación en el Portal Único de Contratación	72
Gráfica 20	Conocimiento del decreto 066 de 2008	73
Gráfica 21	Aplicabilidad de la ley 80 de 1993	74
Gráfica 22	Conocimiento de las fases de ordenación del gasto	75
Gráfica 23	Difusión del Dec. 1857/04 y del Acuerdo 73/95	76
Gráfica 24	Delegación de competencias para contratación	77
Gráfica 25	Conocimiento del proceso licitatorio	77
Gráfica 26	Ubicación del área financiera	79
Gráfica 27	Condiciones de acceso	80
Gráfica 28	Condiciones de seguridad	81
Gráfica 29	Comodidad del sitio	82
Gráfica 30	Plataforma informática para atención a usuarios	83
Gráfica 31	Horario de atención	84
Gráfica 32	Número de empleados de la dependencia	85

Gráfica 33	Tiempo de respuesta	85
Gráfica 34	Prácticas éticas	86
Gráfica 35	Capacidad de gestión de los colaboradores	87
Gráfica 36	Formatos y suministros	88
Gráfica 37	Manejo de quejas y reclamos	89

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Marco Normativo del Presupuesto Público	31
Figura 2 SGP antes de de la Ley 1176 de 2007	38
Figura 3 Enfoques Presupuestales	48
Figura 4 Principios del Presupuesto Público	49
Figura 5 Comportamiento de la Ejecución de Ingresos 2009, Alcaldía Taminango	107
Figura 6 Comportamiento de la Ejecución de Gastos 2009, Alcaldía Taminango	108
Figura 7 Formato Industria y Comercio	164



## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Encuesta a Funcionarios	176
ANEXO B. Entrevista a Usuarios	179

## INTRODUCCIÓN

El manejo efectivo en términos de gestión de las administraciones locales en Colombia muestra signos de recuperación, si se compara los que se está haciendo actualmente con periodos críticos de Gobierno como el de los años 1998 – 2002, sin embargo, esta recuperación no es homogénea, pues aunque el Ministerio de Hacienda y Crédito Público ha impulsado numerosas acciones tendientes a buscar el fortalecimiento simplificado de la gestión administrativa municipal, el manejo de los recursos en la mayoría de los casos es un tema a tratar con mucho cuidado y del cual hay todavía un debate pendiente en cuanto a los porcentajes que se deben destinar por el sistema general de participaciones (SGP) a fin de garantizar una distribución equitativa de la riqueza en Colombia.

Consciente de esta problemática el Municipio de Taminango pretende incursionar en el fortalecimiento de mejores prácticas del orden financiero que le permitan optimizar en términos reales la efectividad de la gestión de su área financiera a fin de fortalecer el manejo adecuado de los recursos económicos de la comunidad, con el ánimo de promover el desarrollo y el bienestar de sus gentes.

Este es el propósito del presente plan de mejoramiento, el cual se compone, en su parte inicial, de un diagnóstico de la situación actual del área financiera de la Alcaldía de Taminango que posibilitará una aproximación más objetiva hacia la determinación de la problemática a abordar.

En una fase intermedia, el estudio abordará una valoración objetiva de la gestión administrativa de la Alcaldía para los años 2008 y 2009, con lo cual se pretende a partir de la aplicación de herramientas de análisis financiero como Indicadores de Gestión, Análisis Vertical y Análisis Horizontal, entre otros, determinar de manera consecuente la influencia del manejo financiero del Municipio en relación a las condiciones actuales de desarrollo y progreso del mismo, buscando profundizar en las rutas de acción estratégicas que permitan mejorar significativamente la gestión hecha hasta el momento.

Finalmente, el estudio formulará un plan de acción que permita el mejoramiento integral del área financiera de la Alcaldía de Taminango con base en los resultados obtenidos a través del diagnóstico inicial y de la valoración de la gestión administrativa y financiera de la Alcaldía para los años 2008 y 2009.

## 1. RESUMEN DE LA PROPUESTA

### 1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.1.1 Tema.** Plan de mejoramiento.

**1.1.2 Título.** Plan de mejoramiento para el Área Financiera de la Alcaldía del Municipio de Taminango año 2010.

**1.1.3 Descripción del Problema.** La administración financiera de los recursos en la Alcaldía de Taminango actualmente constituye uno de los principales retos en materia de manejo administrativo por parte del ente territorial, dado su alto nivel de endeudamiento y los escasos recursos de contrapartida otorgados por el Gobierno Nacional a través del sistema general de participaciones (SGP).

Sin embargo es menester de la administración Municipal velar por optimizar el manejo de los recursos a fin de generar políticas consecuentes con el objetivo de brindar un mejor bienestar a los habitantes del Municipio.

En este propósito se hace necesario realizar un proceso de diagnóstico integral de las finanzas públicas del Municipio a fin de determinar con exactitud el grado de compromiso que en la actualidad tienen la realización, implementación y ejecución de los programas de gobierno pactados para la administración 2008 – 2011.

El problema fundamental del Municipio en relación a su área financiera específicamente, radica en que principalmente los frutos de los malos manejos administrativos de alcaldías anteriores, sumados a las dificultades en encontrar personal técnico especializado en el manejo de recursos públicos que habite en el Municipio, así como una la ausencia de una política adecuada en el manejo de los procedimientos financieros y un bajo nivel de endeudamiento por parte de la administración local, han hecho que hoy por hoy la administración financiera del Municipio empiece a tornarse caótica y termine por entorpecer la ejecución de los proyectos sociales presupuestados con anterioridad en detrimento de los intereses de la comunidad en general.

Sumado a esto, el Ministerio de Hacienda evalúa anualmente la situación fiscal de todos los departamentos del país, al cierre de cada vigencia fiscal. Por lo cual es preponderante llevar a buen término la confrontación de unas cuentas claras que evidencien efectividad administrativa y transparencia en la gestión.

En el mismo sentido, considerando la normatividad estatutaria vigente en Colombia, en relación al manejo que se le debe dar a las finanzas públicas en los entes municipales, la cual induce a los mandatarios locales a propender políticas fiscales transparentes y honestas en el marco de la rendición de cuentas claras ante la comunidad, se podría decir, que se hace necesario y urgente, iniciar un proceso de actualización en materia de clasificación e interpretación de la información contable del Municipio de Taminango, puesto que las condiciones de regulación gubernamental actuales así lo requieren en el propósito de mostrar una administración libre de corrupción y con los más altos estándares de calidad en el manejo de los recursos de los habitantes del Municipio.

Estas atenuaciones constituyen un problema fundamental al interior de la Administración local actual, puesto que se han convertido en una preocupación y en un limitante para la implementación de las políticas de gobierno fijadas para el periodo legislativo 2008-2011, dado el alto grado de incertidumbre que rodea la inversión y el endeudamiento en las diferentes actividades que fueron propuestas con anterioridad a la elección del mandatario actual.

Entre los principales factores que han incidido en detrimento de esta situación se encuentran los siguientes:

- Deficientes manejos administrativos de los recursos por parte de las administraciones locales anteriores.
- Carencia de personal técnico especializado en el manejo de recursos públicos que habite en el Municipio.
- Carencia de una política adecuada en el manejo de los procedimientos financieros tales como: contratación, pago a proveedores, licitaciones, entre otros.
- Bajo nivel de endeudamiento por parte de la administración local.

Si se consideran estos elementos sumados a la obligatoriedad de presentar informes de gestión constantemente ante entidades como la Contraloría Departamental y el Departamento Nacional de Planeación las consecuencias que generaría a futuro la NO implementación del plan de mejoramiento para el área financiera de la Alcaldía del Municipio de Taminango se verían claramente reflejadas en el bienestar de la comunidad y en el desarrollo como tal del Municipio, y en lo concerniente al manejo administrativo muy seguramente se observaría una disminución progresiva de recaudos por cuenta propia, una marcada dependencia del Sistema General de Participaciones, una deficiencia en los procesos de manejo administrativo e incapacidad técnica en la realización de procesos inherentes al área financiera, entre otros.

#### 1.1.4 Sistematización del Problema

- ¿Qué componentes que hacen parte del área financiera de la Alcaldía de Taminango muestran menor nivel de eficiencia administrativa en su gestión?
- ¿Cuáles procedimientos financieros presentan mayor dificultad de aprendizaje o de aplicación en su manejo por parte de los funcionarios de esta área en la Alcaldía de Taminango?
- ¿Qué políticas, programas o procedimientos se han implementado con el fin de mejorar el desempeño del área financiera del Municipio de Taminango?
- ¿Cuáles han sido los aportes de la Administración actual al manejo fiscal de los recursos del Municipio?
- ¿En qué proporción en relación a los objetivos planteados en el plan de gobierno se encuentra la ejecución e implementación de los mismos?
- ¿Cómo ha incidido el manejo financiero inadecuado de las administraciones anteriores en el proceso de toma de decisiones actual?
- ¿En qué medida se ha visto limitado el plan de gobierno actual por las deficiencias presentadas en el área financiera de la Alcaldía?
- ¿Qué problemas directamente relacionados con el manejo financiero de la Alcaldía son recurrentes y manifestados por parte de los usuarios y proveedores de la Entidad?
- ¿Cómo afecta el manejo del área financiera a las demás dependencias de la Alcaldía?

**1.1.5 Formulación del Problema** ¿Cómo se pueden mejorar los procesos de gestión del área financiera de la Alcaldía de Taminango a fin de contrarrestar las deficiencias que posee actualmente?

#### 1.1.6 Objetivos

**Objetivo General.** Planificar acciones estratégicas que permitan optimizar la gestión de los componentes y procesos del área financiera de la Alcaldía de Taminango.

#### Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico integral que evalúe el funcionamiento actual del área financiera de la Alcaldía de Taminango y de sus componentes, específicamente del Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.
- Analizar la gestión financiera llevada a cabo por la administración municipal en los años 2007, 2008 y 2009 a través de la aplicación de herramientas de indicadores de gestión.
- Formular un plan de acción que permita el mejoramiento integral del área financiera de la Alcaldía de Taminango.

**Cuadro 1. Operacionalización de variables**

Objetivos Específicos	Variable	Operacionalización de la Variable	Técnica y/o Instrumento de recolección de información	Fuente
Realizar un diagnóstico integral que evalúe el funcionamiento actual del área financiera de la Alcaldía de Taminango y de sus componentes, específicamente del Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.	Diagnóstico Interno	Sistema organizacional, procesos administrativos y trámites, factores tecnológicos, sistema normativo, factores económicos.	Taller de diagnóstico participativo, Observaciones de campo, visitas in situ, check list financiero, encuestas a funcionarios del área financiera, análisis de la información secundaria	Personal de planta y contratista del área financiera de la Alcaldía de Taminango, Alcalde Municipal.
Analizar la gestión financiera llevada a cabo por la administración municipal en los años 2008 y 2009 a través de la aplicación de indicadores de gestión.	Análisis Financiero para Entidades Públicas	Análisis Vertical y Horizontal de los estados financieros, Indicadores de Ejecución Presupuestaria, índice de ejecución de ingresos, índice de ejecución de gastos, índice de recaudación de ingresos del presupuesto corriente, índice del pago de gasto del presupuesto corriente, entre otros.	Encuestas a funcionarios del área financiera, estados financieros e informes de gestión presupuestal año 2008 y 2009.	Personal de planta y contratista del área financiera de la Alcaldía de Taminango, Alcalde Municipal, Archivo, Contraloría Departamental de Nariño.
Formular un plan de acción que permita el mejoramiento integral del área financiera de la Alcaldía de Taminango.	Plan de Acción	Presentación Ejecutiva del Plan, Definición de Objetivos del Plan, Definición de líneas Principales de Acción, Establecimiento de dependencias, Jerárquicas y Responsabilidades Generales, Cronograma de Actividades, Responsabilidades y Apoyos, Supervisiones, Decisiones Estratégicas, Divulgación.	Encuestas a funcionarios del área financiera, Observación de Campo, análisis de la información secundaria.	Personal de planta y contratistas del área financiera de la Alcaldía de Taminango, Alcalde Municipal, Resultados del diagnóstico Interno, Resultados de la gestión de la administración municipal para 2008 y 2009.

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**1.1.7 Viabilidad Legal del Proyecto.** Desde el punto de vista de la jurisprudencia colombiana, el presente ejercicio investigativo se encuentra ampliamente sustentado en la normatividad que rige en el ámbito presupuestal a nivel nacional y que son aplicables en los entes territoriales, a nivel orgánico son: el Decreto 111 de 1996, Ley 617 de 2000, Ley 715 de 2001 y Ley 819 de 2003. Estas normas son orgánicas y rigen el proceso presupuestal y son aplicables a los municipios.

En cuanto al PAC, el proyecto se sustenta desde el Decreto 568 de 1996 y el Decreto 111 del mismo año, los cuales reglamentan sus campos de acción, de aplicación y de control.

En cuanto a los Estados Financieros, la investigación es viable desde el ámbito de la Ley 42 de 1993, Decreto Ley 272 de 2000 y circulares externas, resoluciones e instructivos emitidos por la Contaduría General de la República, dando la pauta acerca de los procedimientos a seguir en todos los procesos contables aplicables en el ente territorial.

Además, el municipio de Taminango no aplica correctamente las disposiciones del Estatuto Orgánico de Presupuesto que enmarca la actividad del sistema presupuestal tal y como lo ordena la Constitución y la Ley. La carencia de la consolidación de esta norma, hace que se aplique la diferente normatividad por la dinámica y el conocimiento de los funcionarios, requiriendo que el municipio cuente con un ordenamiento legal desde el punto de vista presupuestal, que sea la directriz general para controlar el proceso presupuestal desde sus diferentes ángulos, incluido por supuesto, el manejo idóneo y pertinente del área financiera.

**1.1.8 Justificación.** La economía de lo público es una disciplina que se encuentra en un proceso de transición y se refiere, según Fernando Rojas (1996)<sup>1</sup>, generalmente a la manera como se priorizan y se satisfacen, con recursos escasos, los bienes y servicios de interés colectivo. Así ante la dicotomía entre lo público y lo privado de la economía, el estado y sus aparatos deben velar por ofrecer marcos regulatorios que garanticen los derechos y deberes entre la sociedad civil, sus intereses particulares y los del colectivo. En el campo de la administración pública, se trata de combinar los recursos institucionales de una sociedad no solamente los del aparato público que se caracterizan por funciones de producción y cambios constantes.

Es por eso que el área financiera de la Alcaldía Municipal de Taminango, debe ser asumida como una herramienta fundamental para la toma de decisiones del gobierno territorial, pues es a través de ella como se podrá dar cumplimiento a los programas de gobierno, los planes de desarrollo y en fin poder impulsar y propiciar

---

<sup>1</sup> ROJAS, Fernando. Economía Pública Contemporánea. Escuela Superior de Administración Pública. Colombia: Taller de Publicaciones de la ESAP. 1996. 189p.

la satisfacción de necesidades básicas de la población y el desarrollo de los territorios, de ahí la importancia de tener un conocimiento y dominio del tema financiero en la administración local actual.

El ciclo de las finanzas públicas corresponde a un proceso de asignación de recursos que pertenecen únicamente a la comunidad y por lo tanto su manejo debe ser eficiente y transparente, pues es a través de la asignación de recursos en el presupuesto público como se busca alcanzar un nivel óptimo de redistribución del ingreso, es decir, que los que tienen más aporten más para la satisfacción de las necesidades colectivas, en este sentido el manejo del área financiera del Municipio de Taminango deberá estar orientado a la satisfacción de las necesidades de la población, la cual tiene el derecho a recibir de parte del Estado la prestación de servicios de su competencia, en contraprestación al “deber de dar” (pago de impuestos, cuidado de los bienes públicos).

En tal sentido, los recursos públicos deben ser utilizados de manera eficiente, es decir que la prestación de servicios a cargo del Estado, efectivamente deben llegar a la población, en especial a aquella de menores recursos económicos, sin embargo, a nivel de la Alcaldía Municipal de Taminango, puede evidenciarse un manejo deficiente en los procesos presupuestales cuyo resultado final arroja a veces saldos de tesorería, presupuestales y fiscales superavitarios, en situaciones de grandes necesidades básicas insatisfechas.

En este orden de ideas, se hace imperativo mantener una política en el manejo fiscal que garantice el funcionamiento integral del área financiera en las Alcaldía Municipal de Taminango a fin de conllevar procesos de dinamismo y crecimiento de la economía regional y departamental, puesto que debe generarse una normatividad local que regule el presupuesto público, la cual debe ser consistente con la normatividad nacional pero acorde a la realidad y características del territorio, por lo anterior se hace necesario y se asume como tema de principal importancia la formulación del presente plan de mejoramiento para el área financiera del Municipio de Taminango, puesto que se ha empezado a tomarse conciencia acerca de la importancia en la efectividad en el manejo de los recursos económicos que son enteramente de los habitantes del Municipio y que deben promover para ellos desarrollo, capacitación y oportunidades reales de empleo y progreso.

No debe desconocerse que en la actualidad muchos funcionarios públicos manejan recursos públicos y ordenan gastos, pero no tienen claridad de las normas o aspectos básicos del presupuesto público y las finanzas territoriales, lo cual conlleva a que muchas veces se generan grandes ineficiencias o sean ellos sujetos de sanciones por desconocimiento de la regulación y por falta de ordenamiento administrativo del área financiera del Municipio, de ahí la importancia del presente proyecto, el cual beneficiará tanto los intereses de la Administración Local como también los intereses generales de la comunidad de



Taminango al garantizar buenas prácticas financieras que redunden en beneficios mutuos.

**1.1.9 Alcance y Delimitaciones.** El alcance de la presente investigación se sustenta sobre de la base del fortalecimiento de mejores prácticas financieras al interior de la Alcaldía del Municipio de Taminango, queriendo aportar conocimientos técnicos al desarrollo de unos procesos financieros más claros y transparentes de cara a la comunidad y contribuyendo en mayor medida al fortalecimiento de la gestión administrativa al interior del ente territorial.

**Temporal.** Para acompañar la realización, diseño y estructuración de la propuesta de mejoramiento para el área financiera del Municipio de Taminango, desde el presente ejercicio investigativo, la realización de los estudios diagnósticos correspondientes inició desde el mes de Mayo de 2010 y finalizó en el mes de Febrero de 2011.

**Geográfica.** Se circunscribe al componente urbano y rural del Municipio de Taminango, Nariño, Colombia, puesto que el alcance en el accionar de las diferentes decisiones estratégicas planteadas en desarrollo de la presente investigación tendrán afectación directa sobre el componente financiero de la Alcaldía de este Municipio y por ende de la comunidad taminanguña en términos generales.

## 1.2 MARCO REFERENCIAL

**1.2.1 Antecedentes.** Como documentos guía que antecedieron la presente investigación y sirven de fuente para orientar el plan de mejoramiento sugerido, se encontraron específicamente los siguientes:

- “PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE POTOSÍ NARIÑO – AÑO 2008”,
- “PLAN INTEGRAL DE FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y TRIBUTARIA DEL MUNICIPIO DE MEDINA AJUSTADO”.

El estudio denominado: “PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE POTOSÍ NARIÑO– AÑO 2008”, de autoría de Oscar German Rojas Vallejo, realizado en la Institución Universitaria CESMAG de Pasto, tuvo como objetivo general, optimizar los procesos de la Alcaldía del Municipio de Potosí en su Área Financiera, su pertinencia para ser adoptado como fuente de investigación en el presente trabajo, se efectuó considerando que el estudio hizo posible generar un diagnóstico global

de la situación que afrontaba la dependencia financiera del Municipio de Potosí, en materia Presupuestal, Contable y de Tesorería.

La investigación antes citada, muestra un importante referente bibliográfico en cuanto a la aplicación adecuada de la normatividad legal en las finanzas públicas territoriales, así como también, permitió conocer los procesos cualitativos relacionados con el desempeño de los funcionarios en sus respectivos cargos y demás procesos en que se ven involucrados, las conclusiones a las que llegó el estudio fueron las siguientes:

- El presupuesto público es la herramienta financiera de la administración, conformada por decisiones de tipo económico, administrativo y político y de su aplicación depende el desarrollo social de una región; sin embargo la desmedida intervención del criterio político desvía las prioridades presupuestales hacia fines burocráticos.
- El Plan Estratégico proporciona alternativas de mejoramiento institucional que contribuyen al desarrollo del municipio y al mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- La mayoría del personal que conforma el Área Financiera de la Alcaldía del municipio de Potosí no tiene la capacidad técnica para el desempeño de su cargo, razón por la cual se hace necesario capacitarlo para lograr la productividad necesaria en el desempeño de sus funciones; sin embargo el esquema de capacitación propuesto no pretende formar expertos sino mas bien servir de guía para la solución de los problemas más comunes y los puntos más críticos en sus quehacer.
- La normatividad legal impuesta a las entidades territoriales pretende entre otros aspectos: disminuir los niveles de corrupción, modernizar la organización de los municipios, distribuir adecuadamente las participaciones que otorga el gobierno central y racionalizar el gasto entre otros; sin embargo éstos propósitos no se cumplen a cabalidad por la carencia de un criterio equitativo en la aplicación de las leyes.

En resumen, los aportes de la investigación denominada “PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE POTOSÍ NARIÑO – AÑO 2008” permiten generar las siguientes conclusiones que nutren la presente investigación:

1. La correcta administración y gestión en la utilización del presupuesto público genera niveles importantes de desarrollo social en las regiones.
2. Es necesario que los funcionarios de las áreas funcionales de los entes territoriales se encuentran en un constante proceso de aprendizaje y actualización en cuanto al manejo de indicadores de gestión.
3. Las administraciones municipales deben enfocarse en la implementación de prácticas administrativas pertinentes, transparentes y honestas en las cuales se

incluyan los procesos de medición como pilar fundamental del mejoramiento continuo.

Finalmente del estudio denominado: “PLAN INTEGRAL DE FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y TRIBUTARIA DEL MUNICIPIO DE MEDINA AJUSTADO, de autoría de la empresa GERENCIAL Ltda. Para la secretaría de Planeación de Cundinamarca, se pudo validar que en general las áreas financieras de los Municipios de sexta categoría presentan las siguientes deficiencias:

- No existe una ejecución racional y metódica del presupuesto para cada vigencia dentro de una sana gestión financiera y fiscal. No se utilizan los instrumentos de planeación financiera.
- Tienen un Marco Fiscal de mediano plazo incompleto.
- El estatuto orgánico de presupuesto municipal se encuentra desactualizado y no es aplicable para el manejo presupuestal del municipio.
- Las administraciones municipales no cuentan, en su mayoría, con un mecanismo para llevar a cabo la rendición de cuentas a la comunidad sobre las acciones realizadas dentro de su periodo de gobierno

### **1.2.2 Marco Contextual**

**Contexto Interno.** El territorio del actual municipio de TAMINANGO según los historiadores regionales, estuvo habitado en la época prehispánica por indígenas pertenecientes al grupo de los Quillacingas, Paquinagos y Sindaguas, por lo cual la variedad étnica fue notoria a la llegada de los españoles en el siglo XVI.

En el siglo XVIII el territorio de TAMINANGO se consolida como Hacienda según los lineamientos del gobierno colonial español, asignada a Pedro de Adrada, que comprendía lugares como Majuando, Manzano, Achapungo Palo Bobo, Guambuyaco, que actualmente son veredas del municipio.

En 1704 aparece el pueblo de San Juan Bautista de Taminango organizado como entidad urbana, y en 1834 se organiza como distrito parroquial, en cuyos archivos se encuentran registrados bautizos de las familias Adrada, Díaz, Guzmán, Burbano, David y Tapia, entre otros.

En 1886 se crea el municipio de TAMINANGO mediante Ordenanza No. 4 de enero 19, expedida por la Corporación Municipal de Pasto, segregándose su territorio del Municipio de San Lorenzo, con los límites que hasta la actualidad se

conocen y que en aquella época pertenecieron al Gran Cauca y desde 1904 al departamento de Nariño<sup>2</sup>.

Actualmente el municipio de Taminango, se encuentra localizado al extremo norte del Departamento de Nariño, sobre una derivación de la cordillera Central formada por las serranías de El Páramo, Alto Don Diego y Majuando. Se destacan los picachos del Curiquingue, Mandural y Majuando. El municipio consta de 7 corregimientos: Especial de Taminango, Granada, Tablón, Puerto Remolino, Curiaco, Charguayaco, Manzano. Posee 44 veredas. Su población actual es de 17.021 habitantes aproximadamente.

Taminango limita al norte con el Departamento del Cauca (Municipio de Mercaderes) y el Municipio del Rosario, por el sur con los municipios de Chachagüí y el Tambo, por el oriente con el municipio de San Lorenzo y por el occidente con los municipios de El Peñol, Policarpa y El Rosario, tiene una extensión total del área urbana de 23.193 Km<sup>2</sup>, la altitud de su cabecera municipal es de 2.733 metros sobre el nivel del mar tiene y tiene una Temperatura media de 27°C<sup>3</sup>.

La estructura económica del Municipio considera la composición de la producción agrícola, por un lado y las características económicas de la población, por otro. El mayor dinamismo de la economía se encuentra en el sector primario; especialmente, en actividades relacionadas con la agricultura y la ganadería y en una pequeña escala hay actividad minera.

Las características de la pequeña industria representada en la producción de panela y café que presenta el Municipio de Taminango son las siguientes: la incipiente industria utiliza el 65% de la capacidad instalada; el 18% de los procesos de producción son automáticos y el resto son semiautomáticos y manuales; el 87% de la materia prima es de procedencia local, el resto proviene del interior de veredas y corregimientos aledaños. Según el DANE este sector genera 1.513 empleos, lo que significa que contribuye con el 17% de todos los empleos en el Municipio.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Taminango-narino.gov.co. Información general. Taminango: enero 11., 2007. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:<http://taminango-narino.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m111--&m=f>

<sup>3</sup> Ibíd., p. 25.

<sup>4</sup> Ibíd., p. 25

**Situación Financiera del Municipio.** Se considera importante para la investigación abordar el tema del SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES por cuanto, en el Municipio de Taminango, los recursos provenientes del SGP se destinan prioritariamente a garantizar los servicios de salud y educación, en beneficio de la comunidad más vulnerable y en especial de los niños.

El SGP, Se define como el conjunto de recursos que la Nación transfiere, por mandato de los artículos 356 y 357 de la Constitución Política. a las entidades territoriales, para la financiación de los servicios a su cargo, en salud, educación y los definidos en el artículo 76 de la Ley 715 de 2001.

Además, la ley 715 de 2001 crea, organiza y define el Sistema General de Participaciones SGP, como aquel que estará conformado por la situación financiera, la participación municipal en los ingresos corrientes de la Nación e incorpora como base del Sistema, los recursos del Fondo educativo de Crédito – FEC, que hoy en día corresponden a una transferencia adicional al mandato Constitucional. Es decir, no acaba con el análisis de la situación financiera ni con las otras transferencias, sino que éstas se integran a una bolsa más grande fortaleciendo los recursos, con estabilidad en el largo plazo<sup>5</sup>.

El acto legislativo 01 de 2001 creó el Sistema General de Participaciones, SGP, el cual entró en vigencia el primero de enero de 2002. Este sistema fue reglamentado por la Ley 715 de 2001 la cual derogó en forma expresa la Ley 60 de 1993. Corresponde ahora a la Ley 715 establecer los criterios de asignación de los recursos de acuerdo con su destinación.

En este sentido, la Ley 715 de 2001 que define el nuevo régimen de las transferencias, desarrolla las competencias territoriales, los componentes del Sistema General de Participaciones, SGP, los criterios de distribución y destinación de los mismos, transformando la forma cómo las entidades territoriales deben programar y ejecutar los recursos.

Una vez aplicado el proceso de distribución previsto por las normas constitucionales y legales vigentes (Ley 715 de 2001 y Decreto 159 de 2002), el Departamento Nacional de Planeación comunica el valor del Sistema General de Participaciones aprobado mediante documentos CONPES a cada municipio ó distrito, para la vigencia correspondiente. Es importante tener en cuenta que el artículo 78 de la Ley 715 de 2001, autoriza solamente a los municipios de

---

<sup>5</sup> Cundinamarca.gov.co. SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES, SITUACIÓN ACTUAL Y REFORMAS CONSTITUCIONAL Y LEGAL: Acto Legislativo 04 de 2007 y Ley 1176 de 2007. Colombia., enero: 2008. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:<[http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/sgp%20situaci%C3%B3n%20actual%20y%20reformas\\_08\\_01\\_2008.pdf](http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/sgp%20situaci%C3%B3n%20actual%20y%20reformas_08_01_2008.pdf)>

categoría 4ª, 5ª y 6ª para destinar libremente o para otros gastos inherentes al funcionamiento de la administración municipal, hasta el 28% de los recursos de la Participación de Propósito General, es muy importante tener en cuenta esta aclaración, si se considera que en el caso del Municipio de Taminango, este se encuentra catalogado como un Municipio de 6ª categoría<sup>6</sup>.

Sin embargo, en 2007 se promovió una profunda reforma en cuanto a las disposiciones generales de la LEY 715 DE 2001 a través de la reglamentación y posterior entrada en vigencia de la Ley 1176 de 2007 Por la cual se desarrollan los artículos 356 y 357 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones, siendo importante mencionar para efectos de la presente investigación el Art. 3º de la norma mencionada, así:

“Conformación del Sistema General de Participaciones. El Sistema General de Participación estará conformado así:

1. Una participación con destinación específica para el sector educación, que se denominará participación para educación.
2. Una participación con destinación específica para el sector salud, que se denominará participación para salud.
3. Una participación con destinación específica para el sector agua potable y saneamiento básico, que se denominará participación para agua potable y saneamiento básico.
4. Una participación de propósito general”<sup>7</sup>.

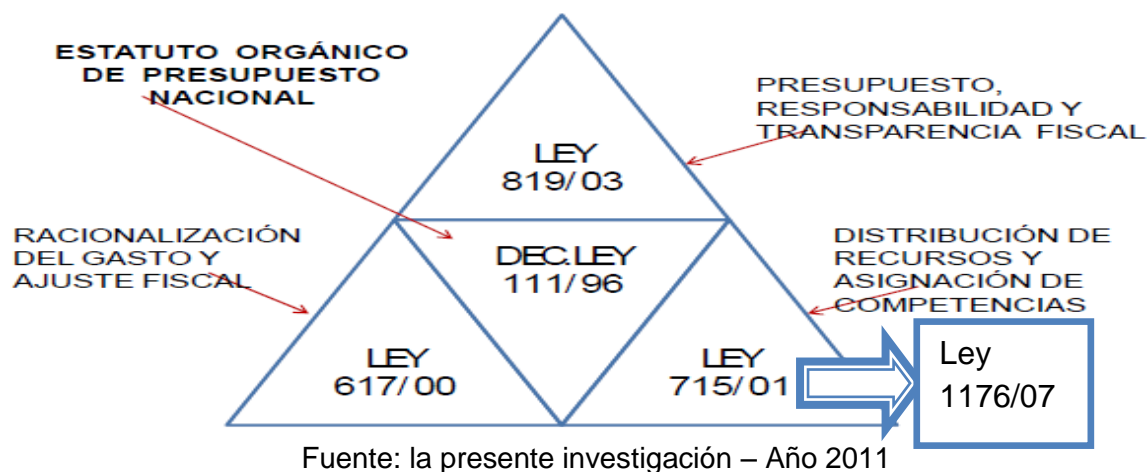
**1.2.3 Marco Legal.** La normatividad vigente en Colombia en cuanto al manejo de las finanzas públicas tiene desde 2007 dos claros enfoques soportados con apego a la ley y la constitución: 1) la legislación en materia del marco normativo del presupuesto público y 2) la regulación del sistema general de participaciones SGP.

---

<sup>6</sup> Dnp.gov.co. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – Orientaciones para la programación y ejecución de los recursos del sistema general de participaciones. . Bogotá., septiembre: 2006. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:<[http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Finanzas\\_Publicas\\_Territoriales/ORIENTACIONES%20SGP%202006.pdf](http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Finanzas_Publicas_Territoriales/ORIENTACIONES%20SGP%202006.pdf)>

<sup>7</sup> República de Colombia. Congreso de la República – Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. Bogotá D.C., diciembre 21:2001. . [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:<[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2001/ley\\_0715\\_2001.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2001/ley_0715_2001.html)>

**Figura 1. Marco Normativo del Presupuesto Público**



Las normas descritas en el diagrama anterior, son algunas de las básicas y con las cuales se tiene permanente relación en el manejo del presupuesto público, pero indudablemente dependiendo de cada región o municipio habrá otras específicas que regularán el manejo del presupuesto público.

Ley 819 de 2003 y Decreto 111 de 1996. Con el fin de aclarar el alcance de las normas en materia de presupuesto público territorial, las Direcciones Generales de Presupuesto Nacional y de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, expidieron de manera conjunta la Circular Externa 43 de diciembre 22 de 2008, en la cual hacen la siguiente exposición, la cual aclara de manera detallada el régimen presupuestal de las entidades territoriales:

Fundamentos Constitucionales del régimen presupuestal de las entidades territoriales. Las competencias y contenido de la regulación orgánica presupuestal para las entidades territoriales, se encuentra establecida en las siguientes disposiciones de la Constitución Política:

ARTÍCULO 300. Corresponde a las Asambleas Departamentales:

- Expedir las normas orgánicas del presupuesto departamental y el presupuesto anual de rentas y gastos.

ARTÍCULO 313. Corresponde a los Concejos:

- Dictar las normas orgánicas del presupuesto y expedir anualmente el presupuesto de rentas y gastos.

ARTÍCULO 352. Además de lo señalado en esta Constitución, la ley orgánica del presupuesto regulará lo concerniente a la programación, aprobación, modificación, ejecución de los presupuestos de la Nación, de las entidades territoriales y de los

entes descentralizados de cualquier nivel administrativo, y su coordinación con el plan nacional de desarrollo, así como también la capacidad de los organismos y entidades estatales para contratar.

ARTÍCULO 353. Los principios y las disposiciones establecidos en este título se aplicaran, en lo que fuere pertinente, a las entidades territoriales, para la elaboración, aprobación y ejecución de su presupuesto.

Interpretación armónica de las normas constitucionales mencionadas de acuerdo con la jurisprudencia constitucional. Aunque en una primera lectura se pudiese concluir que existe una contradicción entre el artículo 352 y los artículos 300 y 313 de la Constitución Política en materia de otorgamiento de competencias para la expedición de la regulación orgánica presupuestal que tienen las entidades territoriales, la Corte Constitucional en sentencia C - 478 del 6 de agosto de 1992, proceso D-0033, con ponencia del magistrado Eduardo Cifuentes Muñoz, se pronunció al respecto, estableciendo cuál era el contenido de la ley orgánica del presupuesto y como sus principios y directrices debían ser acogidos por las entidades territoriales al expedir sus estatutos orgánicos presupuestales, adoptando y adaptando la regulación de orden nacional plasmando, en la práctica, la armonía entre lo nacional y lo local buscada por el constituyente en materia de hacienda pública. Dijo al respecto nuestro máximo tribunal constitucional:

Hay que entender la extensión de principios presupuestales nacionales al nivel territorial como una herramienta que limita la independencia a la autonomía presupuestal, en aras de la unidad de objetivos y de procedimientos presupuestales, y, en últimas, de la coherencia en el manejo del gasto público.

Igualmente, por disposición expresa del art. 352 de la nueva Constitución, ese poder homologador de la Ley Orgánica se extiende a los demás presupuestos, sean los que elaboren los entes descentralizados por servicios, como los que adopten las entidades autónomas territoriales. Es una pauta general, de cobertura nacional, de enorme poder centralizador y racionalizador.

De otra parte, algunos de los principios fundamentales contenidos en la Ley Orgánica de Presupuesto apuntan igualmente a hacer del presupuesto una herramienta que se autocontiene, que tiene límites, que puede ser usada repetidamente sin deformarse y que puede aplicarse de igual manera en varios niveles administrativos y territoriales.

La unidad presupuestal tiene en el art 353 de la Carta Política una consagración que no puede desconocer el intérprete y a la cual se suma la que recibe en el art. 352. En este caso se recurre a una técnica similar a la tradicionalmente empleada por las normas nacionales orgánicas del presupuesto para someter a los presupuestos locales y seccionales a sus principios: la remisión a las bases teóricas y operativas de la materia presupuestal nacional.



## Articulación unidad-autonomía en lo presupuestal.

El proceso presupuestal en el contexto de la autonomía. Debido a este fenómeno se puede entender que en Colombia se imponga el principio de la unidad presupuestal frente al de la autonomía presupuestal. El Presupuesto Nacional y los principios que lo inspiran son de trascendental importancia para el rodaje económico de la sociedad. A su lado, los presupuestos departamentales y municipales han adquirido una relevancia innegable en la nueva Constitución.

Ahora todos son parte de un mismo sistema de ingresos y gastos. El principio de la unidad de lo presupuestal, nace de la realidad que constituye el manejo unificado de la economía o de la parte oficial de la misma y de la existencia de unos fines y objetivos comunes a todos los presupuestos que se ponen en vigor anualmente.

En tal sentido, el principio de la autonomía presupuestal, en el lado opuesto, ofrece a las entidades territoriales la separación financiera así sea nominal, que es el inicio del proceso autonómico. Esta libertad relativa se verá menguada en aras de conseguir una hacienda pública coherente, coordinada, en la cual la contabilidad, los procedimientos de elaboración del presupuesto, de aprobación, ejecución y control del mismo respondan a patrones comunes.

Estos presupuestos serán elaborados, aprobados, modificados y puestos en vigor exclusivamente por autoridades del respectivo ente. Es el reflejo de un principio autonómico fundamental: la existencia de las competencias propias. La existencia de éstas se deriva de la necesidad de gestionar los propios asuntos, pero no por mano ajena sino directamente, por las autoridades elegidas popularmente, para lo cual es preciso crear las competencias que enmarquen la actividad de esas autoridades locales.

En lo concerniente a lo presupuestal se tratará de un rango amplio y complejo de competencias que, desagregadas, se reducen a cuatro: una primera competencia, que es ejercida por el Ejecutivo en la respectiva entidad territorial, de preparar, presentar - y algunas veces - adicionar el presupuesto, la que se denominará genéricamente "preparación del presupuesto". Le sigue en el tiempo, el ejercicio de la segunda competencia, consistente en discutir y aprobar el presupuesto, que de manera general se llamará en adelante de "aprobación" y que corresponde exclusivamente al órgano de elección popular. Aprobado el presupuesto (y sus adiciones si las hay), vendrá una tercera fase de cumplimiento de lo aprobado, que se llamará aquí "de ejecución", coetánea con la cuarta fase de control ejercida por el respectivo órgano contralor.

La cohesión del sistema presupuestal asegura que un elemento más del sistema económico general este trabajando al unísono en todo el territorio nacional. Pero

además de satisfacer esa necesidad genérica, la cohesión presupuestal por vía de principios conlleva beneficios concretos nada despreciables.

El primero de ellos consiste en evitar desviaciones, anomalías o mutaciones en los presupuestos de las entidades territoriales. Para evitar que las nacientes administraciones territoriales de elección popular se vean tentadas a emprender obras y tareas desmesuradas o carentes de financiación o que adopten principios presupuestales y contables incompatibles con los utilizados en toda la Nación, se impone la necesidad de respetar ciertos cánones de funcionamiento en la materia.<sup>8</sup>

Esos principios comunes a todas las haciendas garantizan también que las transferencias de la Nación a las entidades territoriales tengan el uso para el cual están destinadas.

La relación planificación-presupuestación se pondrá en peligro de existir una independencia absoluta en materia presupuestal.

Lo presupuestal al rededor de la ley orgánica. La Constitución de 1991 fue más allá de la utilización tradicional de la Ley Orgánica de Presupuesto como receptáculo de los principios de esa disciplina. El artículo 352 la convirtió en instrumento matriz del sistema presupuestal colombiano al disponer que se someterán a ella todos los presupuestos: el nacional, los de las entidades territoriales y los que elaboran los entes descentralizados de cualquier nivel. La ley orgánica regulará las diferentes fases del proceso presupuestal (programación, aprobación, modificación y ejecución)<sup>9</sup>.

La nueva Constitución innova en materia presupuestal no solo al establecer la preeminencia expresa de la ley orgánica de presupuesto, que ahora lo será de todo el proceso presupuestal y no simplemente del presupuesto nacional, sino también al enfrentar directamente la problemática de la concurrencia de competencias. Es procedente aplicar analógicamente los principios o bases presupuestales de la Ley 38 de 1989 a las normas orgánicas de presupuesto en los niveles departamental y municipal y, a través de éstas, a los respectivos presupuestos anuales.

Esta utilización indirecta de los principios de la Ley es un reconocimiento a todo aquello que tendrán los presupuestos locales y seccionales de diverso y propio, esto es de autónomo. Se trata de una aplicación condicionada a que los principios nacionales y constitucionales sean operantes por presentarse las condiciones para

---

<sup>8</sup> MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Ley 819 de 2003. Cartilla de Aplicación para Entidades Territoriales.

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p. 30.

ello. En donde no exista materia para su aplicación quedará el campo libre para la iniciativa local que se expresará en las normas orgánicas departamentales y municipales.

Esta aparente contradicción se resuelve, como se expresó antes, articulando lo local dentro de lo nacional por la vía de los principios, aplicados de manen jerárquica, con prevalencia del modelo constitucional y legal de trámite presupuestal. Esto deja al ámbito local la tarea de identificar y utilizar las modalidades específicas, y las adiciones a los principios constitucionales y legales, que no entren en contradicción expresa o tácita con los mismos.

Las normas orgánicas presupuestales de los órdenes departamental y municipal, que son las relevantes para este fallo, se elaborarán teniendo en cuenta: a) los principios constitucionales del Título XII, particularmente los contenidos en los artículos 345 a 352; b) los principios contenidos en la ley orgánica de presupuesto, que, como los anteriores, son básicamente principios o pautas de procedimiento; y c) las normas o principios que independientemente de los anteriores estime necesarios o convenientes la respectiva asamblea o concejo y que no contradigan tácita o expresamente los cánones constitucionales y legales. La remisión a las normas superiores en materia presupuestal afecta la autonomía aparente que parece fluir de los artículos 300-5 y 313-5 de la Constitución. En cuanto a las normas departamentales y municipales que reciben el calificativo de orgánicas en esos artículos, se concluye que su efectividad necesariamente será residual, pues aquéllas solo podrán establecer variaciones a partir de las bases establecidas por la Constitución y la ley orgánica, cuidándose de no contradecirlas".

Disposiciones del Estatuto Orgánico de Presupuesto de la Nación en materia de regulación orgánica presupuestal de las entidades territoriales. El Estatuto Orgánico de Presupuesto, compilado mediante la expedición del Decreto No. 111 de 1996<sup>10</sup>, reguló en los siguientes términos las competencias de las entidades territoriales para expedir sus propios estatutos orgánicos presupuestales.

ARTÍCULO 104. A más tardar el 31 de diciembre de 1996 las entidades territoriales ajustarán las normas sobre programación, elaboración, aprobación y ejecución de sus presupuestos a las normas previstas en la Ley Orgánica de Presupuesto (Ley 225 de 1995, art 32,).

ARTÍCULO 109. Las entidades territoriales al expedir las normas orgánicas de presupuesto deberán seguir las disposiciones de la Ley Orgánica del Presupuesto, adaptándolas a la organización, normas constitucionales y condiciones de cada entidad territorial. Mientras se expiden estas normas, se aplicará la Ley Orgánica del Presupuesto en lo que fuere pertinente.

---

<sup>10</sup> Op. Cit., p. 30.

Si el Alcalde objeta por ilegal o inconstitucional el proyecto de presupuesto aprobado por el Concejo, deberá enviarlo al Tribunal Administrativo dentro de los cinco días siguientes al recibo para su sanción. El Tribunal Administrativo deberá pronunciarse durante los veinte días hábiles siguientes. Mientras el Tribunal decide, regirá el proyecto de Presupuesto presentado oportunamente por el Alcalde, bajo su directa responsabilidad (Ley 38 de 1989, art. 94, Ley 179 de 1994, art. 52).

En conclusión, "las disposiciones de la Ley Orgánica del Presupuesto, deben ser seguidas por las entidades territoriales al expedir sus propias normas orgánicas presupuestales, adaptándolas a la organización, normas constitucionales y condiciones de cada entidad territorial. Si las normas orgánicas presupuestales no han sido expedidas por las entidades territoriales, éstas deberán aplicar, en lo pertinente, la legislación orgánica de orden nacional.

Ley 617 de 2000. Con la expedición de la Ley 617 de 2000, se propone una categorización de los departamentos, de acuerdo con su población e ingresos corrientes de libre disposición; con relación a los municipios se propone una nueva categorización con el fin de permitir que el proceso de regionalización fiscal se adapte a sus condiciones reales y sea viable financieramente.

Ley 715 de 2001. La Ley 715 de 2001, se formuló a partir del aprovechamiento de la experiencia de siete años de operación de la Ley 60 de 1993, con el fin de pasar a una nueva etapa de la descentralización, en la cual la Nación perfeccionaría los criterios de financiación de los servicios sociales para mejorar la equidad y la eficiencia del gasto, y las entidades territoriales consolidarían su autonomía administrativa como operadores de la organización de los servicios de educación y salud, así como de las competencias en otros sectores<sup>11</sup>.

Una temática imperativa en materia de endeudamiento público está contenido en la Ley 358 de 1997. Reglamentada entre otros por los siguientes parámetros:

Art 1. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 364 de la Constitución Política, el endeudamiento de las entidades territoriales no podrá exceder su capacidad de pago.

Para efectos de la presente Ley, se entiende por capacidad de pago el flujo mínimo de ahorro operacional que permite efectuar cumplidamente el servicio de la deuda en todos los años, dejando un remanente para financiar inversiones.

---

<sup>11</sup> DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO PÚBLICO NACIONAL Y DIRECCIÓN GENERAL DE APOYO FISCAL DEL MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Circular Externa 43 de diciembre 22 de 2008.

Art 2. Se presume que existe capacidad de pago cuando los intereses de la deuda al momento de celebrar una nueva operación de crédito, no superan en el cuarenta por ciento (40%) del ahorro operacional.

La entidad territorial que registre niveles de endeudamiento inferiores o iguales al límite señalado, en este artículo, no requerirá autorizaciones de endeudamiento distintas a las dispuestas en las leyes vigentes.

Art 6. Ninguna entidad territorial podrá, sin autorización del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, contratar nuevas operaciones de crédito público cuando su relación intereses/ahorro operacional supere el 60% o su relación saldo de la deuda/ingresos corrientes supere el 80%. Para estos efectos, las obligaciones contingentes provenientes de las operaciones de crédito público se computarán por un porcentaje de su valor, de conformidad con los procedimientos establecidos en las leyes y en los reglamentos vigentes.

Art 7. El cálculo del ahorro operacional y los ingresos corrientes de la presente Ley se realizará con base en las ejecuciones presupuestales soportadas en la contabilidad pública del año inmediatamente anterior, con un ajuste correspondiente a la meta de inflación establecida por el Banco de la República para la vigencia presente.

Ley 1176 de 2007. Esta ley desarrolla los artículos 356 y 357 de la constitución política y además reforma varios artículos de la Ley 715 de 2001, entre ellos, resaltan la reforma hecha a los artículos 3 y 4, así

El artículo 3° de la Ley 715 de 2001, quedará así:

“Artículo 3°. Conformación del Sistema General de Participaciones. El Sistema General de Participación estará conformado así:

1. Una participación con destinación específica para el sector educación, que se denominará participación para educación.
2. Una participación con destinación específica para el sector salud, que se denominará participación para salud.
3. Una participación con destinación específica para el sector agua potable y saneamiento básico, que se denominará participación para agua potable y saneamiento básico.
4. Una participación de propósito general”.

El artículo 4° de la Ley 715 de 2001, quedará así:

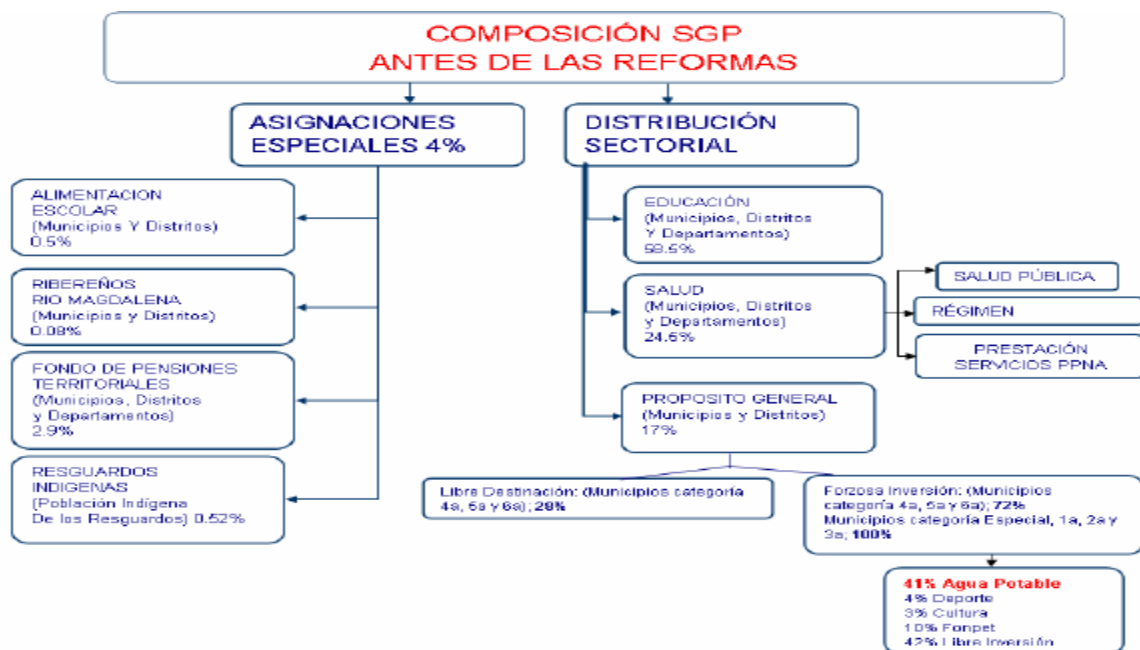
“Artículo 4°. Distribución Sectorial de los Recursos. El monto total del Sistema General de Participaciones, una vez descontados los recursos a que se refiere el parágrafo 2° del artículo 2° de Ley 1176 de 2007 2/32

La Ley 715 y los párrafos transitorios 2° y 3° del artículo 4° del Acto Legislativo 04 de 2007, se distribuirá entre las participaciones mencionadas en el artículo 3° de la Ley 715, así:

1. Un 58.5% corresponderá a la participación para educación.
2. Un 24.5% corresponderá a la participación para salud.
3. Un 5.4% corresponderá a la participación para agua potable y saneamiento básico.
4. Un 11.6% corresponderá a la participación de propósito general<sup>12</sup>.

Antes de la entrada en vigencia de la Ley 1176 de 2007, el panorama del sistema general de participaciones podía avizorarse de la siguiente manera:

**Figura 2. SGP antes de de la Ley 1176 de 2007**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Con la entrada en firme de la Ley 1176 de 2007, podría decirse que SGP obtuvo las siguientes reformas sustanciales:

- Establece un crecimiento real del SGP 4% en 2008 y 2009, de 3,5% en 2010 y de 3% entre 2011 y 2016
- Fija puntos adicionales entre 2008 y 2016 destinados a educación que representan recursos adicionales por más de \$1,4 billones: 2008 y 2009: 1,3% 2010: 1,6% 2011 - 2016: 1,8%

<sup>12</sup> Op. Cit., p. 36.

- La fórmula es transitoria y va hasta 2016.
- Otorga recursos adicionales para las entidades territoriales cuando la economía crezca por encima del 4%. Atención de la Primera infancia
- Las regiones no pierden en caso de que el crecimiento sea menor al 2%.
- Crea bolsa independiente para agua potable y saneamiento básico
- Garantiza mayor equidad: establece una participación del 17% de los recursos de Propósito General orientada a inversión, para municipios menores de 25.000 habitantes. Incluye pobreza como criterio de asignación
- Garantiza los recursos para el pago del funcionamiento de los municipios de categorías 4ª, 5ª y 6ª (42% de la PPG)
- Propone una estrategia de seguimiento, monitoreo y control de los recursos del SGP, que contempla la participación ciudadana
- Avanza en autonomía: permite libre inversión una vez se logren coberturas universales y se cumpla con estándares de calidad
- Asegura recursos: las regiones que reduzcan población con nuevo Censo no verán disminuidas las participaciones por esta razón

Otro tema importante de la Ley 1176 de 2007 lo constituye, los beneficios otorgados para los municipios de poblaciones menores a 25.000 habitantes como lo es el caso del Municipio de Taminango para la cual la Ley dispuso lo siguiente:

Fórmula de Distribución:

- 17 % para municipios menores de 25.000 habitantes. El 60% de estos recursos se distribuyen por pobreza relativa y el 40% por población. Serán destinados a inversión.
- 83% para todos los municipios, distribuido así: 40% por pobreza relativa, 40% por población, 10% por esfuerzo fiscal y 10% por eficiencia administrativa.

Finalmente la Ley 1176 de 2007, modifica la forma de medición de la eficiencia administrativa y fija límites a la asignación de estos recursos de la siguiente manera

Eficiencia Administrativa antes de la Ley 1776 de 2007:

- Incentivo al municipio y o distrito que mantenga o aumente su inversión con ICLD por persona en dos vigencias sucesivas

Eficiencia Administrativa antes con la Ley 1776 de 2007:

- Incentivo al municipio y o distrito que cumpla con los límites establecidos para los gastos de funcionamiento de la administración central de que trata la Ley 617 de 2000.

- Para evitar concentración excesiva de recursos Lo asignado por los esfuerzos fiscal y administrativo no podrá superar en cada caso el 50% de lo asignado al municipio por los criterios de población y pobreza relativa.

Como se puede observar el decreto ley y las leyes anteriormente descritas asignan competencias para que los entes territoriales actúen directamente como promotores del desarrollo, mediante la identificación y potenciación de las ventajas competitivas y comparativas de los mismos, provenientes de sus características económicas, ambientales y sociales.

Además de las anteriores consideraciones, existen algunas normas expedidas por el Congreso, las cuales se enumeran a continuación, en orden cronológico y que pueden ser tenidas en cuenta en la ejecución del presente estudio:

1. Descentralización Fiscal: Ley 14/83
2. Elección popular de alcaldes: Acto Legislativo 01/86
3. Código de Régimen Municipal: Decreto 1333/86
4. Código de Régimen Departamental: Decreto 1222/86
5. Constitución Política Nacional: Año 1991
6. Voto programático: Ley 134/94
7. Régimen Municipal: Ley 136/94
8. Estatuto de Planeación: Ley 152/94
9. Estatuto Orgánico de Presupuesto: Decreto 111 /96
10. Endeudamiento: Ley 358/97
11. Reestructuración de pasivos: Ley 550/99
12. Racionalización del Gasto: Ley 617/00
13. Reglamentarios de Ley 617/00 Decretos 192-735-828-1248/01
14. Sistema General Participaciones: Ley 715/01
15. Código Único Disciplinario: Ley 734 /02
16. Responsabilidad Fiscal: Ley 819/03
17. Retiro de recursos de Pensiones Decreto 4105/04
18. Reglamentación de FONPET Decreto 946/06
19. Reforma SGP: Acto legislativo 04/07
20. Reglamentación de la Ley 617/00 Decreto 4515/07
21. Cobertura de Riesgo Financiero Resolución SuperFin.1917/07
22. Control del Gasto SGP Decreto 028/08
23. Reglamentación del SGP Decreto 313/08
24. Inversión con recursos públicos Decreto 538/08

**1.2.4 Marco Conceptual.** Con el fin de crear un lenguaje universal que favorezca el entendimiento de la terminología contenida en el presente estudio, a continuación se relacionan algunos conceptos claves comprendidos y asimilados desde la óptica del equipo investigador y que sirve de fundamento en la construcción teórica del proyecto, así:



Administración Local. La administración local es diferente de la administración departamental no solo por tener un ámbito de acción más reducido desde el punto de vista territorial, sino por las funciones que cumple. La jurisdicción y competencia de las administraciones locales corresponden específicamente a las municipalidades que reciben la denominación de gobiernos locales con autonomía de gestión.

La administración local sujeta su funcionamiento y desarrollo a las normas establecidas al efecto en la Constitución Política del Estado, la Ley de Participación Popular, la Ley de Municipalidades y otras disposiciones legales que emite el Poder Público (Legislativo o Ejecutivo) para regular su desenvolvimiento institucional.<sup>13</sup>

Administración Pública. Es el conjunto de órganos que ejecutan actividades por medio de las cuales el Estado logra sus fines y objetivos. En otras palabras, la administración pública consiste en todas las operaciones que tienen como propósito el cumplimiento de las políticas públicas.

En el ámbito político, se entiende por administración pública una de las tres funciones del Estado, es decir, la que está a cargo del Poder Ejecutivo, referida al manejo de los bienes y recursos del Estado, la recaudación e inversión de los fondos fiscales, la prestación de los servicios públicos y el mantenimiento del orden jurídico.

Deflactar. Procedimiento que consiste en traer valores a un año base quitándole el efecto de la inflación para volverlos más reales.

Déficit. Situación en la que los gastos son mayores que los ingresos. Situación en la que el pasivo es mayor que el activo.<sup>14</sup>

Entidad Territorial. Referente a la porción político - administrativa en la que se encuentra dividido el estado<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Mosquera-cundinamarca.gov.co. Glosario. Colombia: 2007. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:< <http://www.mosquera-cundinamarca.gov.co/sitio.shtml?apc=b1-1--&cmd%5B564%5D=c-1-A>>

<sup>14</sup> Serfinco.com. Letra D. [En línea]. Medellín: 2002 [Citado septiembre 03., 2010]. Disponible en Internet:<:<http://www.serfinco.com/glossary/default.asp?l=D>>

<sup>15</sup> Monografias.com. Gabriel Realpe. Estructura del Estado Colombiano. Colombia., febrero:2009. . [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:< <http://www.monografias.com/trabajos3/estadocolomb/estadocolomb.shtml>>

Meta Presupuestada. Es la expresión concreta, cuantificable y medible que caracteriza el (los) producto(s) final(es) de las Actividades establecidas para el Año Fiscal.

Se compone de tres (3) elementos, a saber:

1. Finalidad (Precisión del Objeto de la Meta)
2. Unidad de Medida (magnitud a utilizar para su medición)
3. Cantidad (el número de Unidades de medida que se espera alcanzar)

Regalías. Es la contraprestación económica que recibe el Estado por la explotación de un recurso natural no renovable.

Sistema General de Participaciones (SGP). Hace referencia a los recursos que gira el gobierno nacional a las entidades territoriales.

Planes de acción. Son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.<sup>16</sup>

Plan de Trabajo Institucional PTI. Debe entenderse como el proceso que permite articular y coordinar adecuadamente las tareas de cada órgano dentro de las entidades de la Administración Pública, para el logro de los objetivos propuestos con resultados concretos.<sup>17</sup>

Proceso Presupuestario. Es el conjunto de Fases que deben desarrollarse para la aplicación del Presupuesto del Sector Público. Dichas Fases son: Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución, Control y Evaluación.

Programa. Es una Categoría Presupuestaria que reúne las acciones que desarrollan las Entidades del Estado para el cumplimiento de sus Propósitos y políticas que desenvuelven para el Año Fiscal. En tal sentido, comprende a los Objetivos Institucionales de carácter general.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> MINTZBEG, Henry. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. Primera Edición. Canadá: Harvard Business Review, 2006. 93p.

<sup>17</sup> Resolución Jefatural N° 003-INAP/DNR, Normas para la Orientación, formulación, aplicación, evaluación y actualización del Plan de Trabajo Institucional correspondiente a las Entidades de la Administración Pública.

<sup>18</sup> Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 2009.

Proyecto de Inversión Pública. Toda intervención limitada en el tiempo que implique la aplicación de recursos públicos con el fin de ampliar, mejorar y modernizar la capacidad productora de bienes o prestadora de servicios, cuyos beneficios son independientes de los de otros proyectos.<sup>19</sup>

**1.2.5 Marco Teórico.** El tema central de la investigación hace pertinente referencia a las finanzas públicas territoriales, específicamente a las de carácter municipal, al tiempo que sugiere que a partir de la apropiación y el entendimiento de esta concepción se formule un plan de mejoramiento integral para el área financiera de un Municipio en particular, que para el caso es el Municipio de Taminango.

Sin embargo, antes de tocar el tema de las finanzas públicas, es importante definir el concepto de Estado, siendo éste el responsable del manejo de las Finanzas Públicas, de la Hacienda Pública o de los dineros públicos, así:

ESTADO: Históricamente se manifiesta como un tipo de institucionalidad de poder que tiene como función principal preservar el interés general de la sociedad. Teniendo en cuenta que este poder se ejerce en un territorio, se habla entonces del ESTADO-NACIÓN como la organización de una sociedad que refleja una identidad y elementos comunes al territorio.

En tal sentido, la Constitución de 1991 define a Colombia como “un Estado social de derecho organizado en forma de República, unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto a la dignidad humana”

Igualmente, en su artículo 2º, la carta magna prevé como fines esenciales del Estado: “servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución”<sup>20</sup>

Ahora bien, para cumplir con ello, el Estado debe generar unos recursos y gastarlos e invertirlos en el cumplimiento de sus fines, a través de acciones debidamente planificadas y reguladas.

---

<sup>19</sup> Decreto Supremo N° 086-2000-EF, Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública, Artículo 1º

<sup>20</sup> Grupoidd.org. Descentralización en Colombia. Bogotá., septiembre: 2007. [En línea]. [Citado noviembre 10., 2010]. Disponible en Internet:<  
[http://www.grupoidd.org/descentralizacion/d\\_colombia.html](http://www.grupoidd.org/descentralizacion/d_colombia.html)>

Estas acciones hablan específicamente acerca de la función de la administración pública, resaltando que la misma se regula a través de normas expedidas por el Congreso, las Asambleas, los Concejos, para todos sus niveles de gobierno y en todos los aspectos.

En este sentido, siendo el ESTADO COLOMBIANO, un estado social de derecho encargado de garantizar un manejo justo y equitativo de los derechos y deberes de los ciudadanos de la república, es preciso sugerir, que de igual manera han de manejarse los recursos que los propios ciudadanos aportan como parte del contrato histórico suscrito entre ellos y el estado y viceversa, para lo cual se hace conveniente definir el concepto de Administración pública, buscando trasladar la anterior conjetura al campo de la realidad política :

En este orden de ideas, Ludwing Von Mises, define la Administración Pública como “método aplicado en la dirección de los asuntos administrativos cuyo resultado no supone un valor crematístico alguno en el mercado, o sea, que no tiene precio en el mercado y que su valor no puede liquidarse en una transacción de mercado y consecuentemente, no puede expresarse en términos monetarios”<sup>21</sup>

Sin embargo y como el autor antes citado lo señala, el hecho de que el estado no presuma una riqueza en tanto de su constitución como órgano administrador de recursos (facultad crematística)<sup>22</sup>, en ningún momento lo exonera del deber de actuar con transparencia y en derecho y justa causa a las necesidades de sus “clientes” inmediatos que son en ultimas los ciudadanos.

Por lo tanto se puede decir que la administración pública supone el manejo transparente, correspondiente, equitativo y productivo de los recursos de los aportantes, a través de un mecanismo de amplio conocimiento denominado el “sistema de las finanzas públicas”, el cual puede definirse así:

El concepto de FINANZAS PÚBLICAS, se refiere a cómo el Estado a través de los ingresos y de los gastos presupuestales, alcanzará sus objetivos y cumplirá con sus fines políticos, económicos y sociales.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Ludwig von Mises. POLITICA ECONOMICA - Pensamientos para hoy y para el futuro. Buenos Aires: 1959: 2007. [En línea]. [Citado noviembre 10., 2010]. Disponible en Internet:<<http://www.hacer.org/pdf/Mises00.pdf>>

<sup>22</sup> *Ibíd.* Pp. 28

<sup>23</sup> Dnp.gov.co. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – Finanzas Públicas. Bogotá., agosto: 2004. [En línea]. [Citado noviembre 10., 2010]. Disponible en Internet:<<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Glosario.aspx>>

En tal sentido las finanzas públicas territoriales en Colombia se regulan en gran parte con amparo en la Ley 715 de 2001, la cual reglamenta el sistema general de participaciones.

Ahora bien, una vez entendidos los conceptos de administración pública y finanzas publicas, cabe señalar que dichas definiciones apuntan en un sentido en común: “el manejo de recursos públicos en cuanto a ingresos y gastos”, los cuales a su vez se hallaran contenidos en el marco del presupuesto público, el cual ha de entenderse como:

“Aquel que contiene todos los ingresos y gastos del ente económico, entendidos dentro de los gastos la inversión propiamente dicha y el servicio a la deuda”<sup>24</sup>

Así las cosas puede pensarse que todo ciudadano tiene interés en el presupuesto, bien sea como contribuyente de los impuestos, tasas y contribuciones, como contratista, proveedor o prestador de servicios, como beneficiario de los planes y proyectos o como funcionario público.

En este orden de ideas y para efectos de la presente investigación, el presupuesto público debe asimilarse como un factor que en la actualidad no es solo un instrumento de carácter legal y administrativo sino que se ha convertido en el medio más idóneo para que el Estado priorice las políticas económicas y sociales contenidas en los planes de desarrollo que por mandato legal está obligado a ejecutar.

Sin embargo la ruta de priorizar en un país con tantas necesidades como Colombia, es una tarea ardua y que requiere de argumentos de peso para tomar decisiones pertinentes, por lo tanto el gobierno nacional como máximo órgano rector de la administración pública, organiza su actividad a través de la definición concisa y consecuente de la Hacienda Pública, la cual puede definirse como:

“Los recursos disponibles por parte del Estado y las entidades públicas para el cumplimiento de sus actividades y proyectos”.

La hacienda pública es también la disciplina que se encarga del estudio de los objetivos del sector público y la forma como se pueden lograr éstos con unos

---

<sup>24</sup> Aprendeonline.udea.edu.co. UNIDAD 5 – presupuesto Público. Cartagena., enero 12: 2008. [En línea]. [Citado noviembre 10., 2010]. Disponible en Internet:<[http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/482/Modulo\\_3/Documentos/UNIDAD\\_5\\_-\\_Presupuestos\\_Publico.pdf](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/482/Modulo_3/Documentos/UNIDAD_5_-_Presupuestos_Publico.pdf)>

recursos limitados, es el estudio del sector público como receptor de recursos fiscales y como inversor de los mismos<sup>25</sup>.

En tal sentido la hacienda pública de Colombia está organizada administrativamente y estructuralmente en el Ministerio de Hacienda y crédito público, el cual cumple las funciones prioritarias de priorizar y designar recursos para el logro de los fines sociales de los entes descentralizados (Alcaldías).

Esta percepción de la hacienda pública sitúa un concepto muy útil para el desarrollo del presente proyecto, el cual está contenido en la definición de lo que es un “Recurso Público”, entendido el mismo como:

“Las fuentes de los medios financieros del Estado para proveer al sostenimiento de los servicios públicos, y regular los procesos económicos y sociales”<sup>26</sup>

Visto de este modo, independientemente de que el Estado utilice su poder coactivo para lograr los recursos que requiere su funcionamiento institucional, los recursos obtenidos por él son públicos por su destinación expresa a satisfacer necesidades colectivas asumidas como públicas en forma inmediata<sup>27</sup>.

Como puede verse los recursos públicos deben ser preservados por su escases constante y por la importancia derivada de su obtención.

Sin embargo la tarea de preservar los recursos dadas sus condiciones de escases y necesidad, es producto de un amplio y constante proceso de planificación del gasto, con lo cual el gobierno garantiza el ejercicio de sus funciones administrativas y la prestación de bienes y servicios a los ciudadanos, entendiendo además que el gasto público es:

“El gasto público es el proceso por medio del cual el Estado, en sus diferentes niveles de gobierno y a través de la autoridad competente, efectúa una erogación monetaria, con el objeto de pagar o financiar el ejercicio de sus funciones, tales como la prestación de los servicios públicos esenciales para el bienestar de la comunidad garantizando un mejor estar y demás acciones públicas encaminadas

---

<sup>25</sup> Banrepcultural.org. Hacienda Pública. Bogotá., D.C., febrero 2: 2003. [En línea]. [Citado noviembre 10., 2010]. Disponible en Internet:<<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo35.htm>>

<sup>26</sup> Monografias.com Los Impuestos. Colombia, septiembre: 2007. [En línea]. [Citado noviembre 10., 2010]. Disponible en Internet:<<http://www.monografias.com/trabajos17/historia-de-impuestos/historia-de-impuestos.shtml>>

<sup>27</sup> Op. Cit., p. 30.

al logro de los objetivos encargados al Estado. Esta erogación es monetaria por cuanto el Estado está circunscrito a una economía de mercado, donde para poder adquirir bienes y servicios, debe necesariamente, hacerlo con dinero”<sup>28</sup>.

Conocidas las anteriores percepciones, se puede sustentar que el marco teórico del presente proyecto muestra una aproximación acerca del manejo de las finanzas públicas territoriales en Colombia, enfocando sus esfuerzos en un análisis pormenorizado de los elementos que conjugan la composición de las mismas, todo ello con el fin de evidenciar las mejores prácticas financieras que deberán implementarse en la Alcaldía de Taminango en el propósito de generar para la misma un mejoramiento integral de su área financiera y por ende del manejo de los recursos de la comunidad taminanguense.

El sustento teórico del presente proyecto ha de centrarse primordialmente en tres aspectos claves que serán fruto de un análisis a profundidad con posterioridad en desarrollo del plan de mejoramiento aquí propuesto: el presupuesto, la tesorería y la contabilidad.

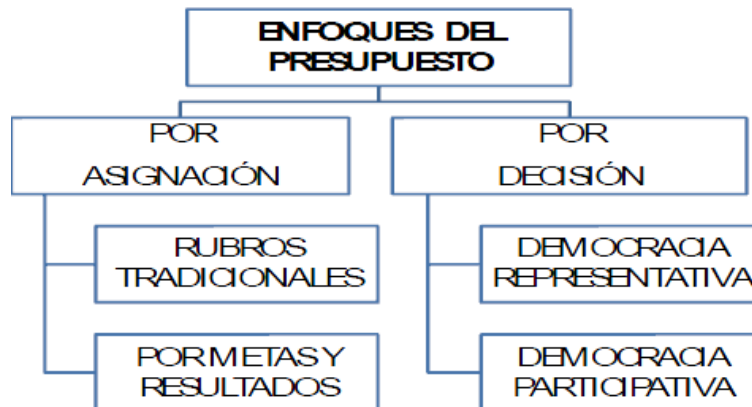
En este sentido, hay que considerar primero que el presupuesto público es una herramienta fundamental para la toma de decisiones de todos los gobiernos territoriales, es a través del cual se puede dar cumplimiento a los programas de gobierno, los planes de desarrollo y en fin poder impulsar y propiciar la satisfacción de necesidades básicas de la población y el desarrollo de los territorios, de ahí la importancia de tener un conocimiento y dominio del tema para quienes tendrán relación con el sector público.

El presupuesto público territorial puede leerse desde dos enfoques definidos: 1) Por asignación y 2) Por decisión, a continuación se muestran esquemáticamente estas perspectivas:

---

<sup>28</sup> Eumed.net. Gasto Público. España: 2003. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet: <  
<http://www.eumed.net/libros/2008c/465/GASTO%20PUBLICO%20EN%20COLOMBIA.htm>>

**Figura 3. Enfoques Presupuestales**



Fuente: el presente estudio – Año 2011

En relación con la asignación se identifica el proceso tradicional de rubros presupuestales tanto de ingresos como de gastos e inversiones con otro nuevo, que va más allá de la aprobación de las simples apropiaciones presupuestales y se refiere al cumplimiento de metas y resultados de las asignaciones tradicionales, tema que más adelante se detallará con mayor profundidad<sup>29</sup>.

La otra lectura de toma de decisiones, muestra igualmente una nueva tendencia que va más allá de la aprobación tradicional del presupuesto por parte del gobierno y diputados o concejales elegidos bajo el esquema de la democracia representativa, para pasar a involucrar a la ciudadanía y organizaciones directas de éstas en los procesos de preparación, discusión y aprobación de los presupuestos bajo el esquema de democracia participativa.

Este último esquema de democracia participativa, impulsado recientemente en el país, ya tiene una historia más larga en otros países como Brasil con experiencias exitosas en algunas ciudades específicas como Porto Alegre, en donde se implementa el llamado Presupuesto Participativo<sup>30</sup>.

Es importante precisar que en el tema del presupuesto se debe tener presente la realidad y marco normativo particular de cada uno de los municipios sin que ello de pie al incumplimiento u omisión de alguno de los mismos, los cuales se resumen así:

<sup>29</sup> MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Ley 819 de 2003. Guía Metodológica para la elaboración del Marco Fiscal de Mediano Plazo en Entidades Territoriales.

<sup>30</sup> SECRETARIA DE HACIENDA BOGOTÁ, (2001), Manual Operativo Presupuestal, Bogotá D.C. Imprenta Distrital.



**Figura 4. Principios del Presupuesto Público**



Fuente: el presente estudio – Año 2011

El presupuesto público tiene incorporados los principios mencionados en el diagrama anterior, los cuales son base importante para el desarrollo de diversos aspectos de la elaboración, presentación, aprobación, liquidación y ejecución del presupuesto<sup>31</sup>.

Queda claramente evidenciado entonces, que la ascensión al conocimiento técnico de los principios que rigen el presupuesto público debe estar antecedida de un arduo y riguroso proceso de planeación, tanto a nivel nacional como local.

Se podría decir, que la relación del presupuesto con el proceso de planeación se reduce al corto plazo, ya que existe una planeación de largo plazo, identificada por el diagnóstico territorial y la elaboración y aprobación del Plan de Ordenamiento Territorial; una planeación de mediano plazo, materializada a través del Marco Fiscal de Mediano Plazo, el Programa de Gobierno y su consecuente Plan de Desarrollo junto con su Plan Financiero Plurianual y el Plan Plurianual de Inversiones<sup>32</sup>.

En tal sentido es correcto afirmar que La planeación en las actuales condiciones de competitividad es un factor determinante en la definición de cualquier proceso, tener la capacidad de anticipar los acontecimientos y construir escenarios posibles permite disminuir el nivel de incertidumbre, e identificar las variables críticas a controlar para conseguir los resultados propuestos dando el mejor uso alternativo a los recursos escasos de que se dispone.

---

<sup>31</sup> Romero Romero, Enrique. PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD PÚBLICA una visión práctica actualizada a NIC-SP. Tercera Edición. Bogotá D. C: Ecoe Ediciones., 2008. 254p

<sup>32</sup> *Ibíd.*, p. 28.

En este contexto, teniendo en cuenta que los municipios de sexta categoría como lo es TAMINANGO, se encuentran inmersos en un mundo competitivo y caracterizado por la baja disponibilidad de recursos, por lo cual se hace necesaria la priorización y focalización de esfuerzos a las necesidades más significativas de la población; esto, solamente es posible si se realiza previamente a la toma de decisiones un proceso serio de programación de las fuentes y usos de los recursos, en el cuál se establezcan los lineamientos, instrumentos y procedimientos requeridos para la elaboración del presupuesto de las entidades territoriales.

Finalmente, el marco teórico del proyecto concluye con la definición de dos herramientas de tipo administrativo que serán utilizadas para la ejecución del mismo, considerando pertinente tener en claro a que hace referencia el “Diagnóstico Interno” y el “Plan de Mejoramiento”, así las cosas:

Por Diagnóstico Interno se entiende “el análisis que se realiza internamente bien sea a nivel de la institución ó de las áreas”. En éste caso el análisis se centrará, según el problema de investigación, es decir estará dirigido al área financiera: Según Humberto Serna, en ésta definición las variables dependen de la importancia para la organización, entonces al analizar una entidad pública las variables necesarias serán:

- Ingreso total de la entidad territorial.
- Ingreso por recursos propios de la entidad territorial.
- Ingreso por transferencias corrientes.
- Ingreso por cada clase de impuesto de la entidad territorial.
- Ingreso no tributario de la entidad territorial.
- Gasto total de la entidad territorial.
- Gasto en funcionamiento.
- Gasto en servicio de la deuda.
- Gasto por transferencias.
- Gasto de inversión.
- 

Variables todas ellas interesantes que sirven como punto de partida para detectar posibles problemas que puedan surgir en el área financiera de una entidad. Sin embargo es necesario medir la eficiencia de cada una y como parte de un todo que lleve a un análisis interno e integral.

Po su parte, los PLANES DE MEJORAMIENTO, son instrumentos que consolidan el conjunto de acciones requeridas para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno, en el direccionamiento estratégico, en la gestión y en los resultados de la entidad pública.

Los PLANES DE MEJORAMIENTO consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la AUTOEVALUACIÓN, de las recomendaciones generadas por la

EVALUACIÓN INDEPENDIENTE y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad<sup>33</sup>.

La dinámica organizacional, debe permitir generar un clima institucional orientado al mejoramiento de la gestión y los resultados al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores o responsables de su ejecución, dentro de un término prudencial para medir su aplicación.<sup>34</sup>

### 1.3 METODOLOGÍA

**1.3.1 Paradigma de Investigación.** El paradigma presente en esta investigación es de **carácter cuantitativo**, puesto que su objeto de estudio contempla un fenómeno observable, cuantificable y medible, para lo cual se partirá de la determinación de un censo compuesto por 14 personas entre funcionarios de planta y funcionarios contratados por orden de prestación de servicios pertenecientes al área financiera de la Alcaldía de Taminango, el despacho del Alcalde y las oficinas de contratación y control interno, el cual permitirá la obtención de unos resultados que posteriormente se generalizan a través de la utilización de herramientas estadísticas y matemáticas obteniendo un análisis pormenorizado el cual redunde en una acertada lectura de la situación problemática planteada y contribuya en la generación de conocimiento. Además se realizará una entrevista a una muestra representativa de usuarios finales de la Alcaldía.

**1.3.2 Enfoque De Investigación.** La presente investigación corresponde a un enfoque de tipo **descriptivo - analítico**, en virtud de que se ha podido establecer la existencia de una necesidad latente al interior de la Administración Local en el

---

<sup>33</sup> REPUBLICA DE COLOMBIA. DEPARTAMENTO DEL AMAZONAS MUNICIPIO DE PUERTO NARIÑO - PLANES DE MEJORAMIENTO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE PUERTO NARIÑO. . Colombia., 2006. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:<[http://puertonarino-amazonas.gov.co/apc-aa-ftaminango/36333937326664373030326136633438/PLANES\\_DE\\_MEJORAMIENTO.pdf](http://puertonarino-amazonas.gov.co/apc-aa-ftaminango/36333937326664373030326136633438/PLANES_DE_MEJORAMIENTO.pdf)>

<sup>34</sup> Valledelcauca.gov.co. PLANES DE MEJORAMIENTO. [En línea]. Cali: 2008. [Citado, septiembre 9.,2010]. Disponible en internet: <[http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/Unidad\\_2/C\\_evaluacion%20gestion/C\\_3\\_planes%20mejora/U2\\_C\\_3\\_lectura.htm](http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/Unidad_2/C_evaluacion%20gestion/C_3_planes%20mejora/U2_C_3_lectura.htm)>

Municipio de Taminango, la cual se resume en la necesidad de implementar mejores prácticas de gestión en el ámbito financiero a fin de mejorar los procesos del área financiera de la entidad, esta situación ha permitido plantear como mecanismo alternativo de satisfacción a ese requerimiento, la formulación de un plan de mejoramiento tomando como referente, antecedentes históricos, precedentes relacionados con el objeto de estudio y experiencias exitosas de otros entes gubernamentales, entre otros, partiendo de la descripción del problema en su entorno histórico y actual y haciendo especial énfasis en la búsqueda de soluciones estructuradas por métodos analíticos que contemplen variables de tipo teórico y práctico como lo son la aplicación de herramientas estadísticas, administrativas y financieras que den respuesta a la problemática identificada.

**1.3.3 Técnicas de Recolección de Información.** La información se obtuvo por medio de fuentes primarias y secundarias.

Como instrumentos de recolección de información que contribuyeron en una aproximación hacia el tratamiento de la problemática y la posterior del plan de mejoramiento se utilizaron la encuesta, la entrevista, las visitas in situ y la observación de campo. **La encuesta fue realizada a funcionarios del área financiera de la Alcaldía, el despacho del Alcalde, la oficina de contratación y la oficina de control interno, mientras que la entrevista, las visitas in situ y la observación de campo se realizaron a usuarios finales,** En este orden de ideas, se puede decir que la investigación se efectuó teniendo en cuenta como fuentes básicas o primarias de información las siguientes:

- Aplicación de encuestas al personal de planta y contratistas que laboran en el área financiera en el área financiera de la Alcaldía de Taminango, el despacho del Alcalde y las oficinas de contratación y control interno.
- Aplicación de entrevistas a usuarios de la alcaldía
- Visitas in situ de observación de campo de la problemática en la Alcaldía del Municipio de Taminango.

**Encuesta.** El formato de encuesta aplicado estuvo conformado por 30 preguntas de selección múltiple con única respuesta, así como también contó con preguntas de tipo argumentativo y abierto. Esta serie de interrogantes sirvió como base para el análisis de 6 componentes básicos: I) ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO: en esta etapa de la encuesta se preguntó acerca del proceso de planeación del presupuesto, su ejecución y el grado de cumplimiento del mismo, entre otros aspectos, II) TESORERÍA: se evaluó la periodicidad en cuanto a la presentación de informes, la pertinencia en el manejo de los registros de tesorería y se confrontó el adecuado manejo de las inversiones de tipo financiero, III) CONTABILIDAD: en cuanto al tema contable, la encuesta averiguó acerca del programa estructural de contabilidad presupuestal, financiera, de tesorería y patrimonial, entre otros aspectos, IV) INDICADORES DE DESEMPEÑO: se evaluó la capacidad de la entidad para medir el desempeño de sus funcionarios, la

reglamentación de procesos y procedimientos y la retroalimentación realizada a los mismos, V) CONTRATACIÓN: este tópico consideró aspectos como el manejo del portal único de contratación y el manejo del Sistema de Vigilancia para la Contratación Estatal –SICE, VI) ORDENACIÓN DEL GASTO: finalmente se analizaron aspectos referentes a los componentes de la ordenación del gasto público, el conocimiento de las leyes 996/05, decretos 1857/94 y Acuerdo 73/05 y el proceso licitatorio. El análisis de la encuesta se realizó con la ayuda de Excel y Statgraphics 5.0.

**Entrevista.** La entrevista se realizó a los usuarios finales de los servicios que provee la Alcaldía, utilizando como técnica de recolección la visita in situ al palacio Municipal de Taminango el día 9 de Diciembre de 2010.

Esta entrevista tuvo como mecanismo de recolección de información una serie de preguntas que indagaron acerca de temáticas como la ubicación, comodidad y pertinencia del área financiera de la alcaldía, así como también se preguntó acerca del servicio al cliente y las prácticas éticas de los funcionarios. La entrevista estuvo dirigida a todos los usuarios que hicieron uso ese día de los servicios del área financiera de la Alcaldía desde las 8:00 am hasta las 2:00 pm en jornada continua, obteniendo un total de visitantes de 25 personas.

La entrevista estuvo compuesta por la evaluación de 12 ítems los cuales se enfocaron en aspectos como la infraestructura de la dependencia, el grado atención y satisfacción de las necesidades de los usuarios y el la calificación del usuario frente al servicio, entre otros.

Los parámetros que permitieron el desarrollo de la entrevista fueron los siguientes:

1. Ubicación de la dependencia
2. Acceso
3. Seguridad
4. Comodidad de las instalaciones
5. Tecnología
6. Horario de Atención
7. Disponibilidad del personal para el servicio
8. Tiempo de espera en las transacciones
9. Ética de los empleados
10. Conocimiento de las labores por parte de los empleados
11. Suministro de los materiales para la prestación del servicio
12. Manejo de las quejas y reclamos

**Observación de Campo (Visitas in situ).** Las visitas in situ del proyecto estuvieron enfocadas a la comprobación con funcionarios del área de contabilidad, tesorería y presupuesto de algunos resultados obtenidos en la aplicación de indicadores financieros a los diferentes estados financieros de la Alcaldía.

También hubo necesidad de hacer el trabajo de campo el día 9 de Noviembre de 2010 a fin de recopilar las impresiones de los usuarios finales de la Alcaldía Municipal de Taminango.

Como fuentes secundarias el estudio recopiló información de revistas, monografías, trabajos de grado, periódicos, boletines, folletos y publicaciones relacionados con el tema de investigación. Adicionalmente se recurrió a información de Internet.

**1.3.4 Población y Muestra.** La población sujeta a este estudio, en lo concerniente a la aplicación de encuestas, se ha cuantificado en un total de 14 personas, entre funcionarios de planta (7) y contratistas por OPS (7) de las áreas de tesorería, contabilidad, presupuesto, despacho del alcalde y de las oficinas de control interno y contratación indicando un universo muestral finito. En lo que referente a la entrevista a usuarios la muestra fue de 25 personas, así:

**Tabla 1. Distribución del Personal del área financiera de la Alcaldía de Taminango**

Despacho del Alcalde		
CARGO	N° Personas	Sub - total
Alcalde	Carlos Delgado	1
Contratación y Control Interno		
CARGO	N° Personas	Sub - total
Jefe de Control Interno	Jaime Tarapuez	4
Jefe de Contratación y Auxiliares	Contratistas (3)	
CARGO	N° Personas	Sub - total
Tesorera	Onix Pérez	2
Auxiliar de Tesorería	Shirley Meza	
Presupuesto		
CARGO	N° Personas	Sub - total
Presupuesto	Desira Araujo	3
Auxiliares de Presupuesto	Contratistas (2)	
Contabilidad		
CARGO	N° Personas	Sub - total
Recaudo	Jenny Muñoz	4
Auxiliares de Contabilidad	Contratistas (3)	
<i>Total personal de planta y contratistas</i>		<b>14</b>

Fuente: el presente estudio – Año 2011

**1.3.5 Aspectos Administrativos.** Son los elementos de tipo humano, técnico, lógico y económico necesarios para la construcción del estudio en todas sus fases de implementación.

**Recursos Humanos.** Dentro de los recursos humanos necesarios para la ejecución del presente plan de mejoramiento para el área financiera de la Alcaldía del Municipio de Taminango pueden distinguirse dos categorías: 1) gestores del proyecto: un contador y un administrador de empresas, 2) fuentes de información: los funcionarios de planta (7) y los contratistas (7) del área financiera, despacho del alcalde y oficinas de contratación y control interno, además se contó con la participación de 25 usuarios de los servicios del ente municipal de Taminango.

**Recursos Técnicos.** Están compuesto por el cumulo de experiencias y conocimientos profesionales en diferentes áreas de los profesionales que directa e indirectamente se involucran en el desarrollo y ejecución del presente proyecto, lo cual evidencia una multidisciplinariedad del saber que le otorga un alto grado de objetividad a la consecución de los objetivos del mismo.

**Recursos Logísticos.** Son los medios físicos necesarios para llevar a cabo el proceso de planificación, ejecución y retroalimentación tanto del trabajo de campo como de los estudios pertinentes en la realización del presente plan de mejoramiento, por lo cual se han considerado como indispensables los siguientes:

- Papelería y elementos de oficina como equipo de cómputo y enseres.
- Impresora laser, fotocopidora, fax y teléfono.
- Transporte público.
- Alimentación de encuestadores y digitadores.

## 2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 2.1.1. Análisis de la encuesta

#### Componente I – ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

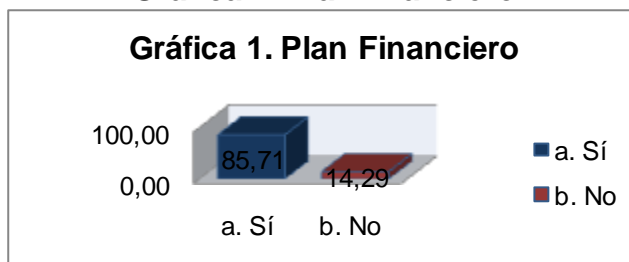
##### 1. ¿La entidad elabora plan financiero anualmente?

**Tabla 2. Elaboración del Plan financiero**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Sí	12	85,71
b. No	2	14,29
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 1. Plan financiero**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

De conformidad con lo dicho por más de las  $\frac{3}{4}$  partes (85,71%) de los encuestados puede evidenciarse que el plan financiero de la Alcaldía de Taminango se realiza anualmente.

##### 2. ¿El presupuesto del Municipio se realiza de forma planificada y con el tiempo suficiente? Argumente su respuesta

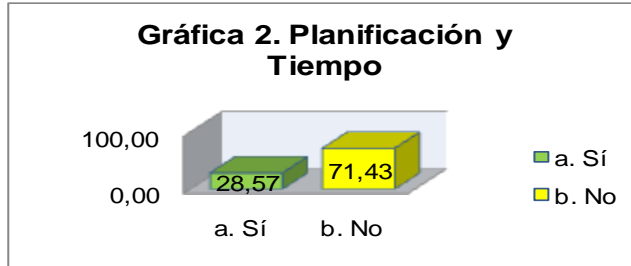
**Tabla 3. Planificación y Tiempo**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Sí	4	28,57
b. No	10	71,43
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011



**Gráfica 2. Planificación y Tiempo**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Solamente para poco más de la  $\frac{1}{4}$  parte (28,57%) de los encuestados el presupuesto del Municipio resulta del consenso, la planificación y un tiempo requerido, frente al 71,43% que opina que el presupuesto no cuenta con la planificación requerida y que se ajusta algunas veces contra el tiempo para entrega.

Lo anterior deja prever que existe improvisación por parte del área financiera del Municipio de Taminango en cuanto a la planificación y el tiempo dedicado a la elaboración del presupuesto situación que puede evidenciarse en esta investigación dentro del análisis de indicadores de cumplimiento de lo presupuestado y ejecutado, dado el alto nivel de adiciones presupuestales presentes en los periodos evaluados.

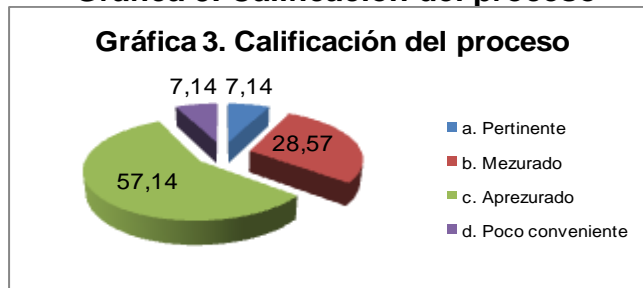
### 3. ¿Cómo calificaría usted el proceso de planeación del presupuesto?

**Tabla 4. Calificación del proceso de planeación del presupuesto**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Pertinente	1	7,14
b. Mesurado	4	28,57
c. Apresurado	8	57,14
d. Poco conveniente	1	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 3. Calificación del proceso**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Resulta preocupante observar que solo el 7,14% de los encuestados considera que el proceso que acompaña la elaboración del presupuesto público de Taminango es pertinente, frente a un 57,14% que opina que dicho proceso se realiza de forma apresurada, esto demuestra que existe desconocimiento de las leyes y normatividades referentes a la elaboración presupuestal especialmente las relacionadas con el estatuto orgánico del presupuesto, el sistema general de participaciones y la 817 de 2003.

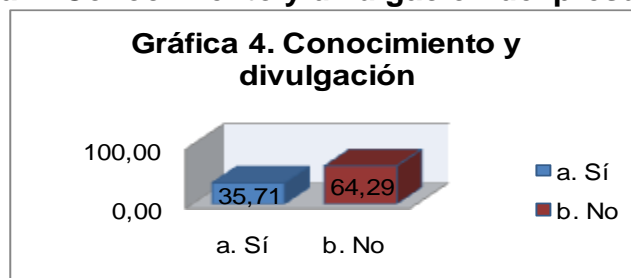
**4. ¿El presupuesto del Municipio es ampliamente conocido y divulgado al interior de la Alcaldía?**

**Tabla 5. Conocimiento y divulgación del presupuesto**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Sí	5	35,71
b. No	9	64,29
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 4. Conocimiento y divulgación del presupuesto**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Para los fines pertinentes solo un 35,71% de los directamente relacionados con el presupuesto público en el Municipio de Taminango opinan que este es de común conocimiento y divulgación frente a un 64,29% de los mismos que opina lo contrario. Esto significa que existe desinterés y falta de compromiso de los funcionarios de las dependencias relacionadas con este tema puesto que la apropiación acerca de lo presupuestado y lo ejecutado no es tenida en cuenta en un 100%.

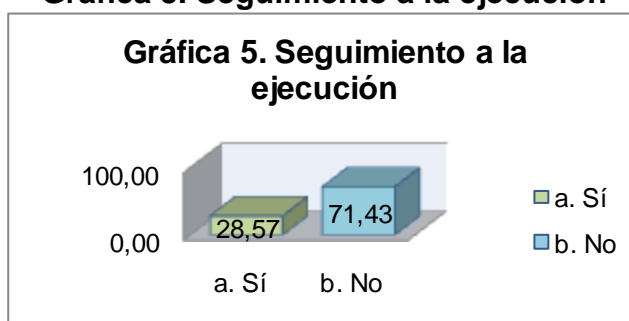
5. ¿Se realiza seguimiento a la ejecución presupuestal?

**Tabla 6. Seguimiento a la ejecución**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Sí	4	28,57
b. No	10	71,43
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 5. Seguimiento a la ejecución**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Con respecto a la retroalimentación brindada al proceso de ejecución presupuestal en la Alcaldía de Taminango, puede decirse que se realiza un escaso proceso de seguimiento representado en la opinión de un 71,43%. Esto significa que existen deficiencias en cuanto a la planificación presupuestal originadas por la falta de personal capacitado para asumir las labores inherentes a este tema.

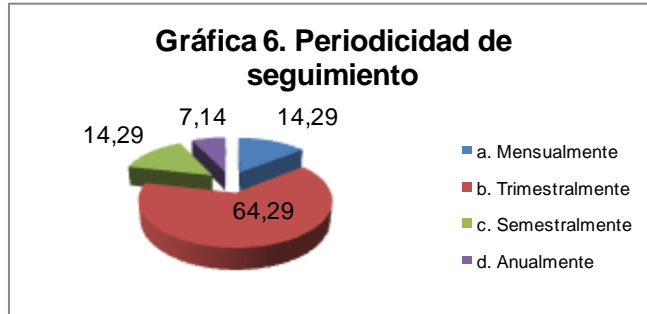
6. ¿Con que frecuencia se realiza el seguimiento a la ejecución presupuestal?

**Tabla 7. Periodicidad de seguimiento a la ejecución**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Mensualmente	2	14,29
b. Trimestralmente	9	64,29
c. Semestralmente	2	14,29
d. Anualmente	1	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 6. Periodicidad de seguimiento a la ejecución**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Es alarmante evidenciar que la periodicidad del seguimiento realizado a la ejecución presupuestal en el Municipio de Taminango se realiza de manera trimestral según lo expresado por un 64,29%, frente a un 14,29% que opina que la revisión hecha a dicho proceso se realiza de forma mensual. Este fenómeno resulta preocupante en la medida en que se descuida el cumplimiento de las metas por parte de la Alcaldía y no se fijan objetivos ni horizontes claros en cuanto a la ejecución de los proyectos lo cual demuestra falta de gestión y escasos procesos de medición del desempeño.

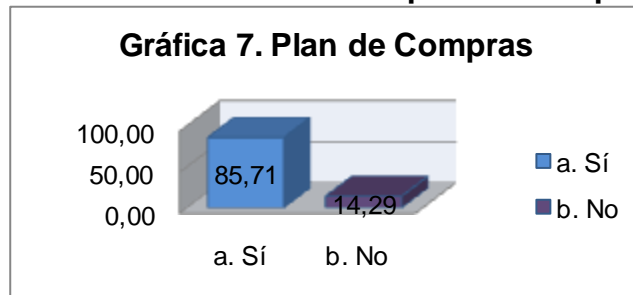
### 7. ¿Existe un Plan de Compras en el Municipio?

**Tabla 8. Existencia de un plan de compras**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Sí	12	85,71
b. No	2	14,29
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 7. Existencia de un plan de compras**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

El Municipio de Taminango cuenta con su plan de compras anual según lo expresado por el 85,71% frente al 14,29% que opina lo contrario, de esta manera puede verse que el área financiera del ente descentralizada acata las

disposiciones establecidas por la contaduría general de la nación y mantiene un orden de sus egresos.

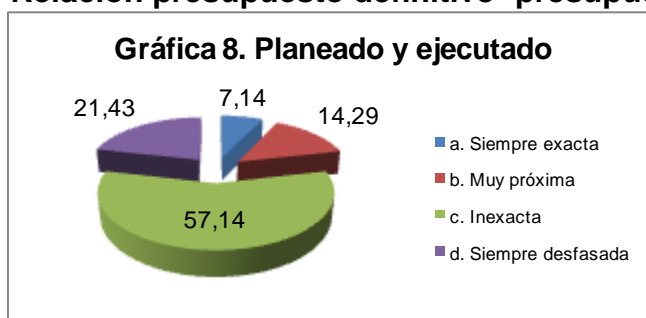
### 8. Generalmente, ¿Cómo es la relación presupuesto definitivo- presupuesto inicial?

**Tabla 9. Relación presupuesto definitivo- presupuesto inicial**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Siempre exacta	1	7,14
b. Muy próxima	2	14,29
c. Inexacta	8	57,14
d. Siempre desfasada	3	21,43
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 8. Relación presupuesto definitivo- presupuesto inicial**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Según lo expresado por los funcionarios tanto del área financiera de la Alcaldía, así como también de las áreas de control interno, despacho del alcalde y contratación, la relación entre lo planeado y lo ejecutado en términos de presupuesto inicial y definitivo es inexacta casi siempre en un 57,14%, lo cual demuestra que se está fallando en la planeación presupuestaria y los mecanismos utilizados para la misma no son los más idóneos.

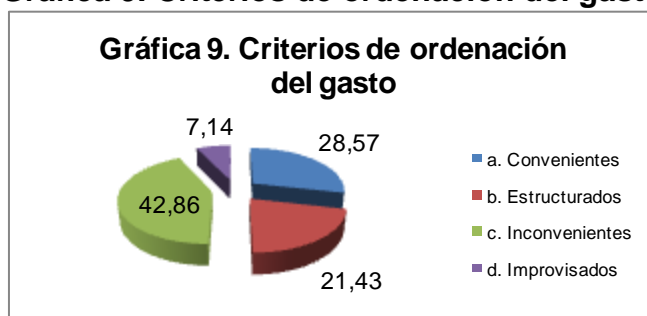
### 9. ¿Cómo califica los criterios de ordenación del gasto?

**Tabla 10. Criterios de ordenación del gasto**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Convenientes	4	28,57
b. Estructurados	3	21,43
c. Inconvenientes	6	42,86
d. Improvisados	1	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 9. Criterios de ordenación del gasto**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

En cuanto a la pertinencia de los criterios tenidos en cuenta al momento de ordenar el gasto público se puede ver que la opinión de los funcionarios se encuentra polarizada entre aquellos que los consideran convenientes y estructurados (28,57% y 21,43%) y aquellos que consideran son inconvenientes (42,86%).

Lo anterior demuestra que existe falta de participación de los funcionarios en el proceso de toma de decisiones, ocasionando divisiones en el grupo de trabajo.

**10. ¿Qué áreas o personas intervienen directamente en la elaboración del presupuesto? Argumente su Respuesta.**

Según lo dicho por los funcionarios encuestados, principalmente intervienen cuatro (4) personas en la elaboración del presupuesto, la tesorera, la secretaria de hacienda, el secretario de planeación municipal y el Alcalde, situación que deja entrever falencias en la planeación del presupuesto dado que no se tienen en cuenta las opiniones y necesidades de áreas importantes como por ejemplo bienestar social o saneamiento básico con el argumento de que dichas necesidades deben quedar contenidas al principio de la vigencia en el plan de desarrollo.

**11. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta prioritariamente en la elaboración del presupuesto general del Municipio? Argumente su Respuesta.**

Para la elaboración del presupuesto público del Municipio de Taminango se pudo determinar que se tiene en cuenta lo dispuesto por la ley orgánica del presupuesto en cuanto a su preparación, aprobación y ejecución.

Además el presupuesto se elabora realizando como primera medida un diagnóstico de la situación fiscal de la entidad pública y de sus órganos, posteriormente se hace un cálculo de los ingresos y gastos que se espera efectuar continuando con las tendencias de estos factores identificadas previamente,

después se fijan metas financieras y se asignan recursos de acuerdo con estas metas.

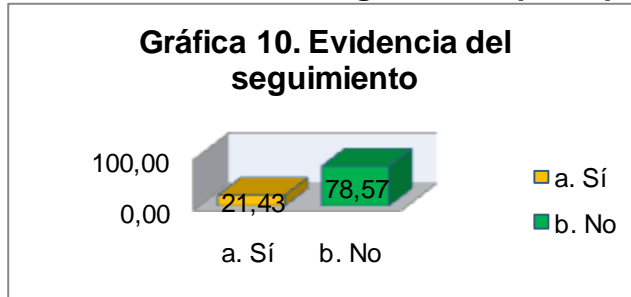
**12. ¿Se deja evidencia del seguimiento presupuestal? Argumente su respuesta.**

**Tabla 11. Evidencia del seguimiento presupuestal**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Sí	3	21,43
b. No	11	78,57
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 10. Evidencia del seguimiento presupuestal**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

La evaluación de este cuestionamiento muestra la falta de mecanismos de control en cuanto a la medición del desempeño en los procesos del área financiera de Taminango toda vez que deja entrever que en un 78,57% de los casos no se deja evidencia del seguimiento hecho a la ejecución presupuestal lo cual habla de una organización con muchos procedimientos informales que distan de generar un mejoramiento continuo y un adecuado proceso de retroalimentación.

**Análisis del Componente I - ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO**

De conformidad con la encuesta realizada a los funcionarios que desempeñan su labor directamente relacionada con el área financiera de la Alcaldía del Municipio de Taminango se pudo observar que en un nivel óptimo (100%) la estructura administrativa actual de la dependencia, responde a las necesidades de sus colaboradores, lo cual puede verse reflejado en que la misma, cuenta con procesos y procedimientos adecuados y cada funcionario tiene autonomía para dar respuesta efectiva a las solicitudes de su labor cotidiana.

Sin embargo en cuanto a la elaboración del presupuesto, pudo constatarse que para el 71,43% de los encuestados este proceso se realiza de una forma poco planificada y con el tiempo justo, es decir casi de una manera improvisada,

situación que evidencia falta de conocimiento en cuanto al manejo de los requerimientos de los órganos del Estado y sus fechas límites de entrega.

Por otro lado los funcionarios encuestados manifestaron que se encuentran definidas claramente sus responsabilidades y que el enfoque de la dependencia se dirige hacia la prestación de un servicio pertinente y efectivo de cara a la comunidad de Taminango, aunque al menos 57,14% de ellos consideró que el presupuesto municipal se realiza de forma apresurada.

Fruto de las visitas in situ realizadas a las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Taminango, fue preciso evidenciar que para un amplio porcentaje de los encuestados, los problemas fundamentales que afronta el área financiera del Municipio de Taminango en cuanto a su estructura administrativa radican en la alta carga laboral, la duplicidad de funciones, la dificultad de la dependencia para afrontar los cambios tanto internos como externos, problemas de actualización frente a la nueva reglamentación jurídica, falta de aplicación de nuevas teorías administrativas e inexistencia de implementación de sistemas de evaluación, control y gestión de la calidad y el desempeño de los funcionarios.

Notó especial curiosidad observar que el 71,43% de los funcionarios del área financiera de Taminango contestó que NO se realiza un seguimiento adecuado al presupuesto, puesto que existen divergentes y significativos cambios entre el presupuesto inicial y el presupuesto final (57,14%).

## Componente II – TESORERÍA

### 13. ¿Con que periodicidad presenta informes la tesorería?

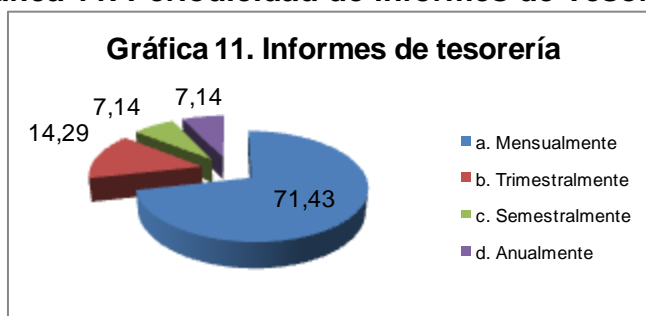
Tabla. 12 Periodicidad de informes de Tesorería

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Mensualmente	10	71,43
b. Trimestralmente	2	14,29
c. Semestralmente	1	7,14
d. Anualmente	1	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011



### Gráfica 11. Periodicidad de informes de Tesorería



Fuente: la presente investigación – Año 2011

En cuanto al manejo de los informes brindados por la tesorería del Municipio se resultando un aspecto positivo en virtud de que se facilita el proceso de toma de decisiones al contar con información constantemente actualizada.

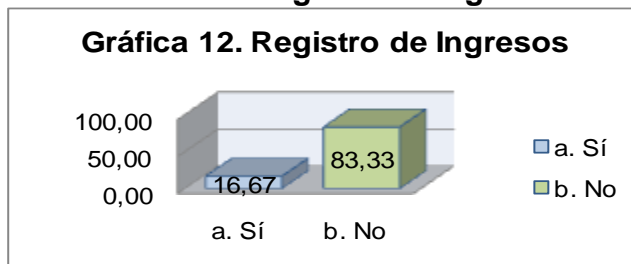
### 14. ¿Considera pertinente el manejo que se le da al registro de ingresos?

Tabla 13. Registro de ingresos

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Sí	4	28,57
b. No	10	71,43
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

### Gráfica 12. Registro de ingresos



Fuente: la presente investigación – Año 2011

En cuanto al manejo y el registro dado a los ingresos por parte de tesorería, pudo constatarse a través del análisis de este cuestionamiento y de las visitas in situ, que este proceso es ineficaz y poco pertinente en la mayoría de los caso (71,43%) dado que se presta para confusiones y no se maneja formatos establecidos que permitan estandarizar esta labor, mostrando a la entidad con muchos proceso todavía informales en razón de que se encuentra en el proceso inicial de incorporación del MECI.

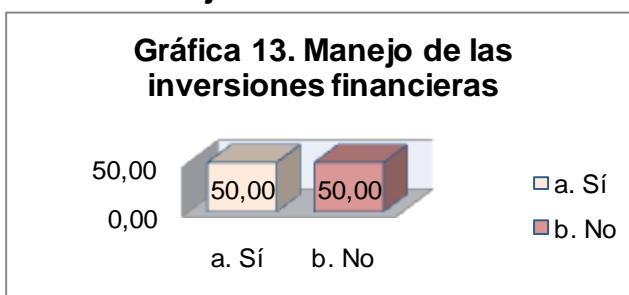
**15. ¿Considera adecuado el registro y manejo de las inversiones financieras?  
Argumente su respuesta.**

**Tabla 14. Manejo de las inversiones financieras**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Sí	7	50,00
b. No	7	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 13. Manejo de las inversiones financieras**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Existe discrepancia en cuanto al manejo de las inversiones financieras entre un 50% de los encuestados que cree que dicho manejo es el adecuado frente a una cifra igual de funcionarios que opinan lo contrario. Esto significa que existe bajo nivel de capacitación en el tema de la destinación de los recursos y su manejo debido a que los procesos que acompañan la pertinencia de las inversiones no son estandarizados y por tanto generan controversia.

### **Análisis del Componente II – TESORERÍA**

Actualmente, con el objeto de armonizar entre otros, los sistemas de control interno de las área de tesorería de las entidades territoriales, el Gobierno expidió el Decreto 1599 de 2005 dando origen a un Modelo Estándar de Control Interno, conocido en el ámbito gubernamental como el MECI, con el cual se implementó una herramienta de control común, cuya adopción es de obligatorio cumplimiento para todas las entidades del Estado.

En este orden de ideas puede evidenciarse que al interior de la Alcaldía de Taminango y específicamente en el área financiera del ente municipal, este modelo se encuentra ampliamente difundido y es aplicado con claridad y pertinencia, toda vez que para el 100% de los encuestados la estructura organizacional de la dependencia se encuentra basada en procesos, en los cuales se distinguen claramente como procesos misionales y de apoyo. Dentro del MECI aplicado al área financiera de la Alcaldía de Taminango se ha

reglamentado que procesos habituales de tesorería como lo son la presentación de informes se realicen de manera mensual (71,43%).

Sin embargo, procesos tan comunes como el registro de ingresos funcionan de una manera desordenada y confusa según lo afirmado por al menos el 71,43% de los funcionarios responsables de este proceso.

En el mismo sentido los funcionarios no se encuentran de acuerdo con el manejo otorgado a las inversiones financieras que realiza el Municipio (50%), dado la falta de congruencia en los proyectos planeados frente a los proyectos que realmente se llevan a cabo. Además existe una segregación conveniente de funciones y procesos, así como también se hayan definidos claramente los alcances limitaciones y la misión de los procesos de la dependencia.

### Componente III – CONTABILIDAD

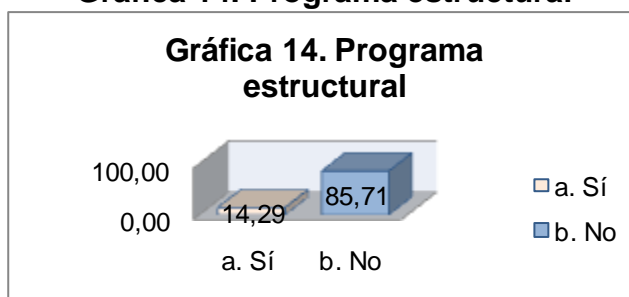
#### 16. ¿La entidad cuenta con un programa estructural de contabilidad presupuestal, financiera, de tesorería y patrimonial?

**Tabla 15. Programa estructural**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Sí	2	14,29
b. No	12	85,71
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 14. Programa estructural**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

De manera unificada (85,71%) los funcionarios afines al área financiera de la Alcaldía Municipal de Taminango creen que no existe un programa estructural de contabilidad presupuestal, financiera, de tesorería y patrimonial que permita optimizar el logro de los objetivos básicos financieros de la entidad por cuanto las prácticas reglamentadas en este sentido son muy informales y carecen de la

aplicación en sentido tácito de las normas dispuestas por la contaduría general de la república.

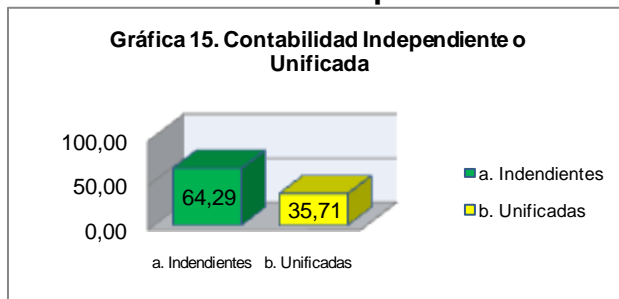
**17. Las contabilidades mencionadas en la pregunta anterior ¿Son independientes o unificadas?**

**Tabla 16. Contabilidad Independiente o Unificada**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Independientes	9	64,29
b. Unificadas	5	35,71
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 15. Contabilidad Independiente o Unificada**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Las diversas contabilidades llevadas en la parte presupuestal, financiera, contable y patrimonial de la Alcaldía del Municipio de Taminango muestran independencia en un 64,29%. Esto significa que existe mucha polarización en cuanto a un manejo unificado de las cuentas y esta situación produce un cruce de cuentas poco pertinente y confuso.

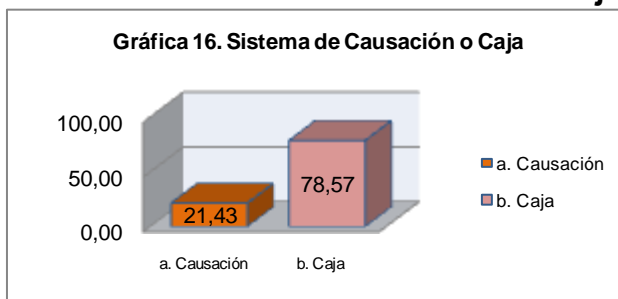
**18. El sistema ¿Es de causación o de caja?**

**Tabla 17. Sistema de causación o caja**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Causación	3	21,43
b. Caja	11	78,57
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 16. Sistema de causación o caja**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

El sistema contable de egresos de la Alcaldía de Taminango es de Caja (78,57%) y tan solo un 21,43% de los ingresos son de causación.

### **Análisis del componente III - CONTABILIDAD**

Según lo evidenciado a través del análisis de los anteriores cuestionamientos y por medio de las visitas in situ se pudo determinar que aunque el software contable utilizado para el desarrollo de las actividades concernientes a la dependencia está implementado desde hace algún tiempo, el mismo NO cuenta con unos tiempos de respuesta adecuados para el servicio que requiere la comunidad, siendo la plataforma informática desactualizada y sin vigencia efectiva.

Además, según lo manifestado por el 100% de los encuestados, anualmente se diseña un plan informático para la programación estructural de la contabilidad presupuestal, financiera de tesorería y patrimonial, en el cual se establecen las necesidades de la carga laboral, se disponen los medios de contingencia para la confidencialidad y seguridad de la información y se garantiza que la información fluya de manera consistente, integrada y con criterios de calidad en toda la dependencia.

Sin embargo, existe ambigüedad en el conocimiento técnico de los funcionarios que manejan directamente este proceso pues 78,57% de ellos contestaron que el sistema contables era de causación y el 21,43% restante creyó que el mismo, era de Caja, por lo cual se sugiere implementar unas capacitaciones generales para que los colaboradores de este proceso tenga claridad de sus tareas y desempeñen mejor sus funciones.

## Componente IV – INDICADORES DE DESEMPEÑO

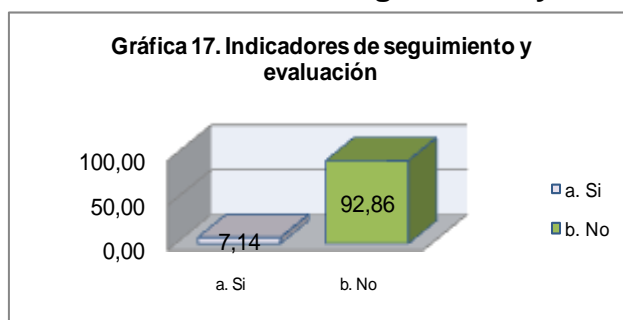
19. ¿Los procesos del área financiera cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión?

**Tabla 18. Indicadores de seguimiento y evaluación**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Si	1	7,14
b. No	13	92,86
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 17. Indicadores de seguimiento y evaluación**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

El 92,06% de los funcionarios encuestados afirman que no existen indicadores de seguimiento y evaluación del desempeño, por lo tanto los procesos de retroalimentación, toma de acciones preventivas y correctivas son casi nulos y la dependencia no experimenta ningún tipo de mejoramiento en largas periodicidades.

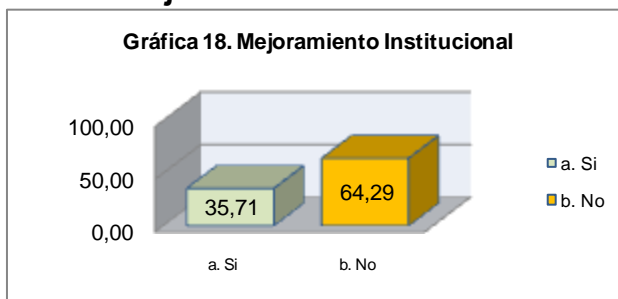
20. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son tenidos en cuenta para el mejoramiento institucional o personal?

**Tabla 19. Mejoramiento Continuo en la Alcaldía**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Si	5	35,71
b. No	9	64,29
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

### Gráfica 18. Mejoramiento Continuo en la Alcaldía



Fuente: la presente investigación – Año 2011

El grueso de los funcionarios del área financiera y afines (64,29%) opina que los escasos esfuerzos de evaluación del desempeño en nada contribuyen al mejoramiento de la Alcaldía y mucho menos al perfeccionamiento de mejores prácticas profesionales, situación que induce a pensar en la deficiencia de medición del desempeño presente en la Alcaldía, la cual entorpece en muchas ocasiones el desarrollo de los proyectos presupuestados.

#### **Análisis del componente IV - INDICADORES DE DESEMPEÑO**

Según el trabajo de campo del proyecto, las funciones de los colaboradores del área financiera se encuentran basadas en los manuales de procesos y procedimientos de la entidad, ya que en la elaboración de los mismos se emplean mecanismos oportunos para su revisión y actualización permitiendo el mejoramiento continuo de la entidad y de cada uno de sus componentes

El seguimiento y evaluación de la gestión no se realiza mediante mediciones continuas y a través de indicadores de gestión, evidenciando que los procesos y procedimientos de la entidad no cuentan en su mayoría con indicadores de gestión que evalúen permanentemente los puntos de control establecidos dentro de los procesos, generando que no existe coherencia entre las operaciones y/o funciones realizadas por los colaboradores y lo plasmado en los manuales de funciones y procedimientos de la dependencia.(92,86%).

La anterior consideración genera que el resultado de las escasas mediciones que se realiza en la entidad, no genere procesos de mejoramiento continuo (62,29%)

## Componente V – CONTRATACIÓN

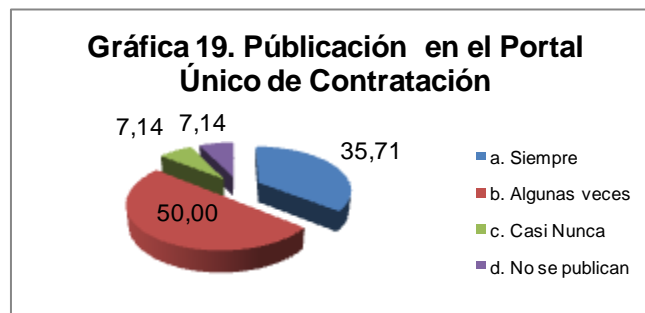
### 21. Necesariamente ¿todas las contrataciones realizadas por la Alcaldía Municipal se publican en el Portal Único de Contratación?

Tabla 20. Publicación en el Portal Único de Contratación

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Siempre	5	35,71
b. Algunas veces	7	50,00
c. Casi Nunca	1	7,14
d. No se publican	1	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 19. Publicación en el Portal Único de Contratación



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Resulta preocupante observar la opinión de las 2/4 partes de los funcionarios encuestados ya que se cree que solo algunas veces se publican las contrataciones que por decreto deben ser de público conocimiento de cara a mostrar una actuación sólida y transparente en el manejo de los recursos por parte de la Alcaldía. En el mismo sentido un 35,71% afirma que siempre son publicadas las contrataciones y un 7,14% opina que no se publican.

### 22. ¿Qué información relativa a la contratación del Municipio se puede encontrar el Portal de Contratación?

Según lo expresado en la argumentación de este cuestionamiento por parte de los funcionarios de la Alcaldía de Taminango a través del Portal, cualquier persona, empresa u organismo, dentro o fuera del territorio nacional, puede acceder a la información sobre la demanda de bienes y servicios por parte del Estado y obtener los documentos básicos de estos procesos de contratación, de las etapas precontractual, contractual y pos contractual para las modalidades de selección de Licitación Pública, Selección Abreviada, Concurso de Méritos y Regímenes Especiales de Contratación. Adicionalmente, están disponibles al público a través



del Portal, algunos procesos de contratación realizados con recursos de Organismos Multilaterales.

Adicionalmente, están disponibles para consulta Datos de Interés como el Manual de Buenas Prácticas para la Gestión Contractual Pública y Documentos Estandarizados de Contratación. Así como, Normas generales sobre la contratación administrativa y una reseña sobre la Comisión Intersectorial de Contratación Pública CINCO con Información de CINCO y los Temas Trabajados.

**23. ¿Quién o quiénes son los responsables de la información publicada en el Portal Único de Contratación?**

Según los funcionarios del área financiera de la Alcaldía del Municipio de Taminango la responsabilidad por los contenidos de la información relacionada con los contratos y los procesos de selección de contratistas contenidos en el Portal, particularmente en cuanto a su actualidad, oportunidad, exactitud y coherencia con la información relacionada publicada en otros medios, es de la entidad estatal correspondiente y sus funcionarios, únicamente, y por consiguiente, a ellos corresponde el derecho de agregar, de enmendar o de suprimir información de este sitio en cualquier momento. Es necesario entrar en contacto con la persona responsable por la administración e impulso de los procesos de contratación de cada una de las entidades que publican información en este portal, en caso de querer verificar su contenido.

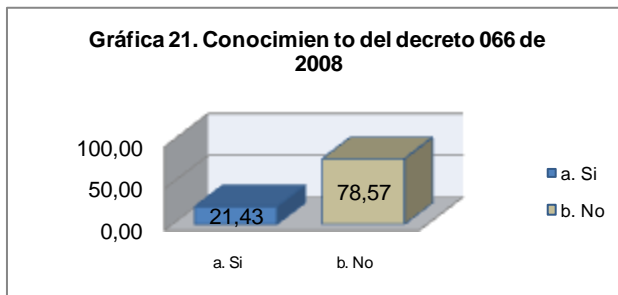
**24. ¿Conoce y maneja pertinentemente el decreto 066 de 2008 en los procesos de contratación de la Alcaldía?. Argumente su respuesta.**

**Tabla 21. Conocimiento del decreto 066 de 2008**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Si	3	21,43
b. No	11	78,57
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 20. Conocimiento del decreto 066 de 2008**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Con respecto a este cuestionamiento puede decirse que más de las  $\frac{3}{4}$  partes de los funcionarios directa e indirectamente relacionados con el área financiera del Municipio de Taminango desconocen por completo el decreto 066 de 2008 el cual reglamenta las modalidades de selección, publicidad y selección objetiva en la contratación estatal, situación que debe corregirse en virtud de procurar unas mejoras prácticas en el proceso contractual entre personas naturales o jurídicas y el estado en este caso la Alcaldía de Taminango.

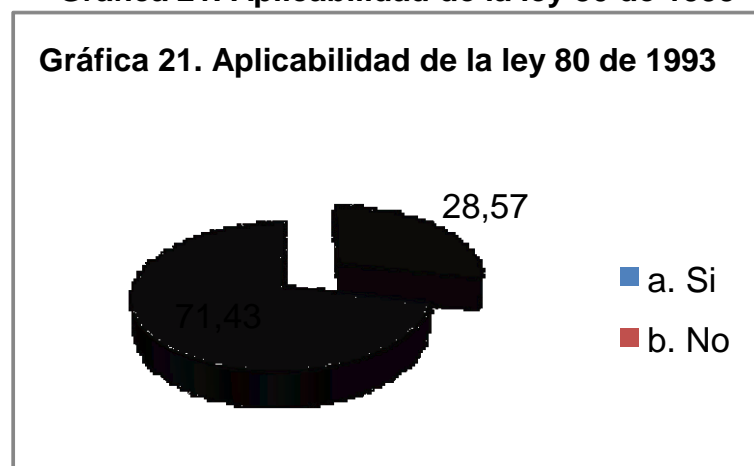
**25. ¿Se encuentra ampliamente difundida la aplicabilidad de la Ley 80 de 1993 en la contratación del Municipio?**

**Tabla 22. Aplicabilidad de la ley 80 de 1993**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Si	4	28,57
b. No	10	71,43
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 21. Aplicabilidad de la ley 80 de 1993**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Se necesita más capacitación en las disposiciones aplicables de la ley 80 de 1993 puesto que esta ley es considerada como el marco analítico de la ley de contratación de la administración pública, la anterior consideración dado que solo el 28,57% conoce su aplicabilidad al proceso de contratación estatal.

**Análisis del Componente V – CONTRATACIÓN**

En este tópico llama especialmente la atención el hecho de que el 7,14% de los funcionarios encuestados dijo que los contratos que celebra la Alcaldía Municipal NO SE PUBLICAN en el portal único de contratación, evidenciando en primera medida desconocimiento de la ley 80 de 1993 que reglamenta la obligatoriedad de

publicar todos los contratos celebrados como parte integral de una actuación pública transparente.

De igual manera, un 7,14% de los funcionarios encuestados, manifestó la imposibilidad de encontrar información sobre el sistema de vigilancia para la contratación estatal SICE, mostrando desconocimiento y falta de capacitación de los colaboradores del área de contratación, escenario que podría suponer una grave situación para el Alcalde, puesto que su gestión se encuentra íntimamente relacionada con la celebración de contratos con personas naturales y jurídicas y la falta de personal idóneo o sin capacitación en este proceso, podría acarrearle serias dificultades.

### Componente VI – ORDENACIÓN DEL GASTO

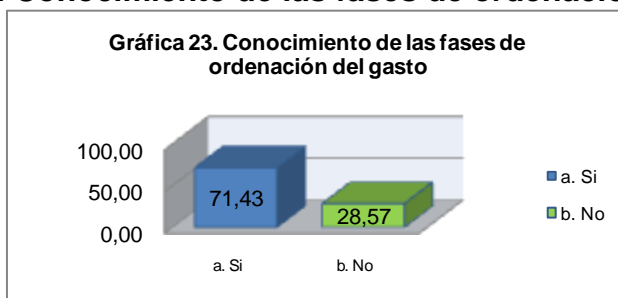
**26. ¿Conoce las fases que componen el proceso de ordenación del gasto? Argumente su respuesta.**

**Tabla 23. Conocimiento de las fases de ordenación del gasto**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Si	10	71,43
b. No	4	28,57
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 22. Conocimiento de las fases de ordenación del gasto**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

El conocimiento de los funcionarios del área financiera de la Alcaldía de Taminango es bastante aceptable (71,43%) en relación a las fases y componente de la ordenación del gasto, sin embargo el análisis financiero de las ejecuciones presupuestales muestra que en muchas ocasiones falta planeación en cuanto a la ordenación del gasto por parte del ente público.

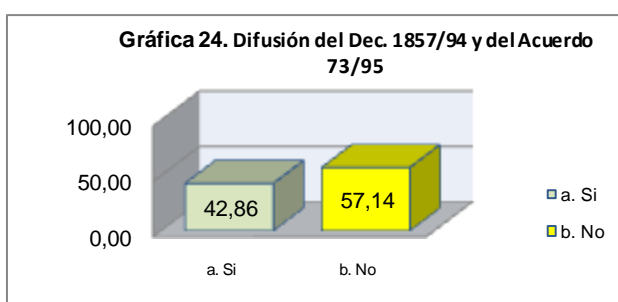
**27. ¿Se encuentra ampliamente difundido y asimilado el alcance de los decretos 1857 de 1994 y del Acuerdo 73 de 1995?**

**Tabla 24. Difusión del Dec. 1857/04 y del Acuerdo 73/95**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Si	6	42,86
b. No	8	57,14
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 23. Difusión del Dec. 1857/94 y del Acuerdo 73/95**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

En cuanto a la difusión del decreto 1857 de 2004 y del acuerdo 73 de 1995 los funcionarios manifiestan que la comunicación en este sentido ha sido poco fluida en un 57,14% frente a un 42,86% que opina lo contrario. Las anteriores atenuaciones conducen a pensar en la necesidad de capacitar a los funcionarios acerca del manejo de las disposiciones inherentes a la contratación, destinación y ejecución de los recursos propios y del SGP que percibe el Municipio de Taminango.

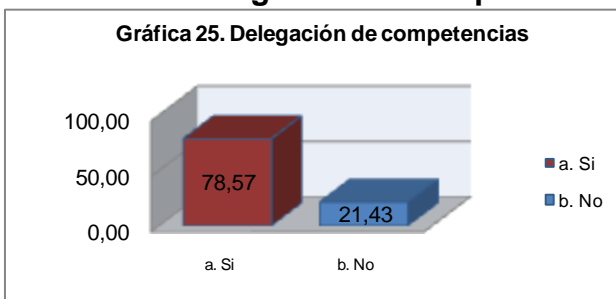
**28. ¿Eventualmente ha notado que el representante legal del municipio (Alcalde) delega total o parcialmente, la competencia para la realización de licitaciones o concursos o para la celebración de contratos?. Argumente su respuesta**

**Tabla 25. Delegación de competencias para contratación**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Si	11	78,57
b. No	3	21,43
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

### Gráfica 24. Delegación de competencias



Fuente: la presente investigación – Año 2011

El 78,57% de los funcionarios cree que existe un alto nivel de delegación de la potestad para la celebración de contratos, situación que resulta preocupante puesto que en condiciones normales dicha facultad es indelegable y pertenece de manera exclusiva al Alcalde, además evidencia desconocimiento de las sanciones pecuniarias por parte de la Contraloría, que conlleva la indebida utilización de esta figura de emergencia.

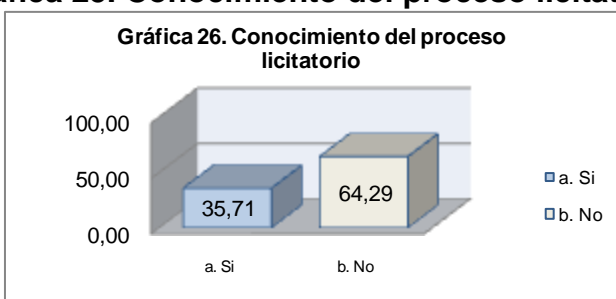
### 29. ¿Conoce en propiedad que proceso licitatorio ordenar en virtud del monto que va a ser contratado? Argumente su respuesta

Tabla 26. Conocimiento del proceso licitatorio

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Si	5	35,71
b. No	9	64,29
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

### Gráfica 25. Conocimiento del proceso licitatorio



Fuente: la presente investigación – Año 2011

El análisis de este cuestionamiento evidencia la falta de capacidad técnica para el desempeño adecuado de las funciones de los colaboradores del área financiera de la Alcaldía Municipal de Taminango toda vez que solo un 35,71% conoce de forma idónea el tipo de proceso licitatorio a convocar en virtud del monto a ser

contratado, esta situación es alarmante dado la informalidad con que se manejan los recursos del Municipio.

### **Análisis del Componente VI – ORDENACIÓN DEL GASTO**

Según lo observado a través del trabajo de campo en desarrollo de la presente investigación, el proceso de ordenación del gasto, es quizá, aquel que conlleva mayor descuido y desconocimiento técnico por parte del despacho del Alcalde, así como también por la secretaría de Hacienda Municipal y sus colaboradores, dado que para un 28,57% de los encuestados, incluidos el Alcalde, las fases o componentes del proceso de ordenación del gasto son desconocidos, situación que es preocupante debido a que sugiere que se administra empíricamente los recursos de una comunidad con tantas necesidades y desigualdades como la del Municipio de Taminango.

En el mismo sentido, existe desconocimiento de los decretos 1857 de 1994 y del acuerdo municipal N° 73 de 1995, los cuales son instrumentos jurídicos prioritarios para evaluar las condiciones en las cuales se ordenan las erogaciones necesarias para el buen funcionamiento administrativo del municipio. (57,14%).

Finalmente, cabe anotarse que para al menos un 64,29% de los funcionarios de la Alcaldía en general, el proceso licitatorio y sus componentes, son desconocidos y ello se evidencia en la conformación de lista cortas o concursos de meritos actualmente investigados por la Contraloría Departamental de Nariño.

#### **2.1.2 Análisis de la entrevista.**

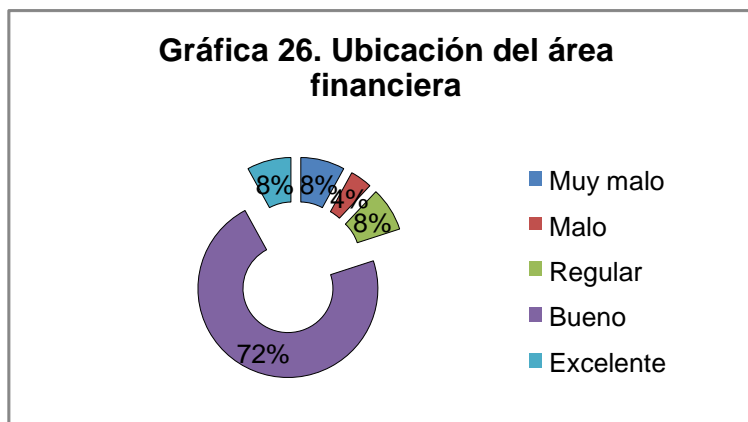
- 1. En cuanto al entorno espacial del Palacio Municipal ¿Cómo calificaría usted la ubicación del área financiera en donde realiza sus pagos por concepto de impuestos, gravámenes, estampillas y otros?**

**Tabla 27. Ubicación del área financiera**

<b>Parámetro</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje Representativo</b>
Muy malo	2	8%
Malo	1	4%
Regular	2	8%
Bueno	18	72%
Excelente	2	8%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 26. Ubicación del área financiera**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Para un 72% del total de los encuestados la ubicación del área financiera en el entorno espacial del palacio municipal de la Alcaldía de Taminango es bastante buena y favorable frente a un 8% que opina todo lo contrario. Lo anterior permite deducir que el espacio físico destinado por la administración municipal para el cumplimiento de los servicios que brinda el área financiera es bastante adecuado.

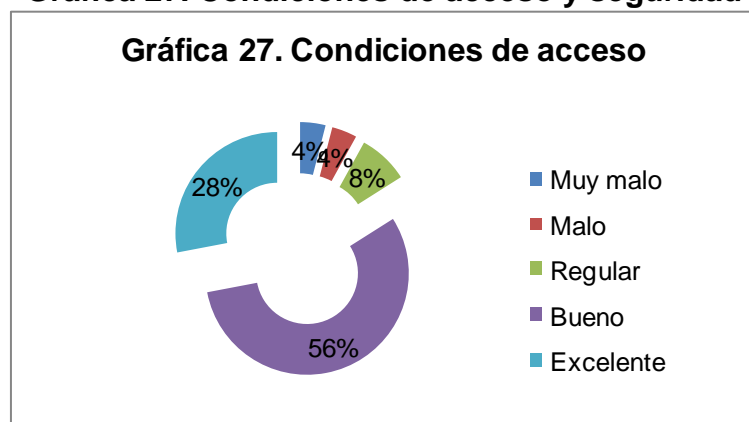
**2. ¿Cómo calificaría usted las condiciones de acceso al área financiera de la Alcaldía?**

**Tabla 28. Condiciones de acceso**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
Muy malo	1	4
Malo	1	4
Regular	2	8
Bueno	14	56
Excelente	7	28
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 27. Condiciones de acceso y seguridad**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Las condiciones de acceso son calificadas como excelentes por parte de los usuarios en un 28% y como buenas en un 56%, situación que es explicable debido a la reciente remodelación de que fue objeto el palacio municipal.

**3. ¿Cómo calificaría usted el tema de la seguridad al momento de realizar sus transacciones en el área financiera de la Alcaldía?**

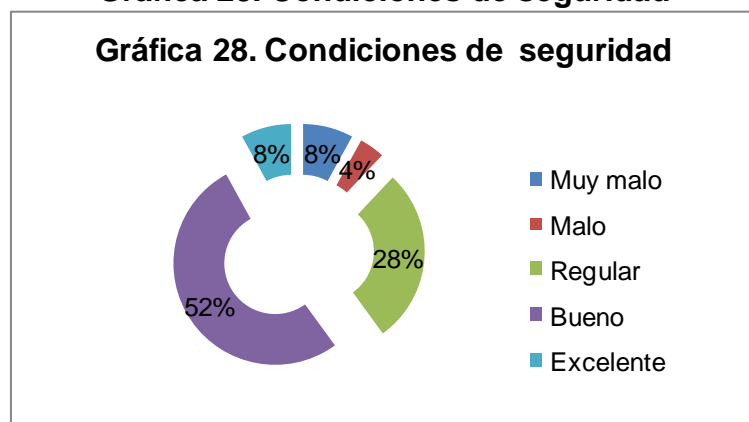
**Tabla 29. Condiciones de seguridad**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
Muy malo	2	8
Malo	1	4
Regular	7	28
Bueno	13	52
Excelente	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011



**Gráfica 28. Condiciones de seguridad**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Hasta en un 52% los usuarios de los servicios del área financiera de la Alcaldía creen que la seguridad de esta dependencia es buena frente a un 8% que opina todo lo contrario, esto significa que la gran mayoría de las personas siente un amplio respaldo cuando realiza transacciones en efectivo en la entidad.

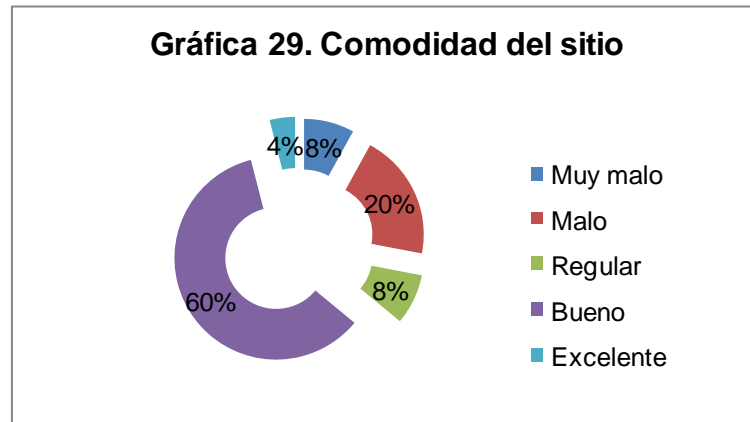
#### 4. ¿Cómo calificaría la comodidad del sitio?

**Tabla 30. Comodidad del sitio**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
Muy malo	2	8
Malo	5	20
Regular	2	8
Bueno	15	60
Excelente	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 29. Comodidad del sitio**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Una amplia mayoría de los encuestados representada en un 60% opina que las instalaciones donde está ubicada actualmente la dependencia financiera de la Alcaldía tienen buenas condiciones de comodidad facilitando los procesos de atención al cliente.

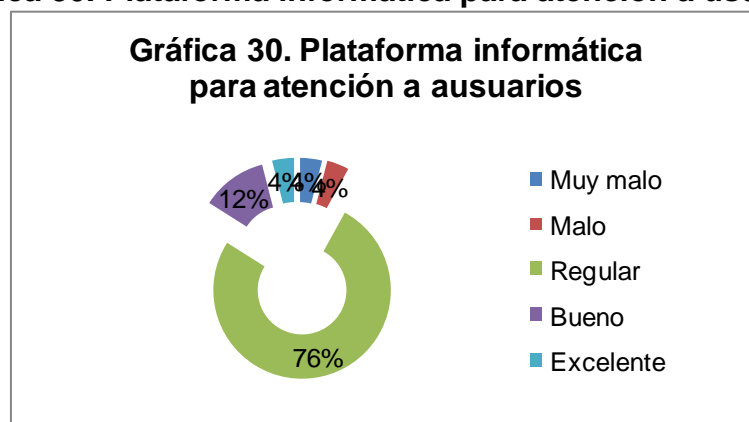
**5. ¿Cómo calificaría usted la plataforma tecnológica del área financiera para dar respuesta a sus necesidades?**

**Tabla 31. Plataforma informática para atención a usuarios**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
Muy malo	1	4
Malo	1	4
Regular	19	76
Bueno	3	12
Excelente	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

### Gráfica 30. Plataforma informática para atención a usuarios



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Según lo dicho por los usuarios en un 76%, se puede deducir que la plataforma informática del área financiera de la Alcaldía de Taminango es obsoleta y sus tiempos de respuesta no son los adecuados generando malestar e inconvenientes en los servicios que se prestan a los ciudadanos.

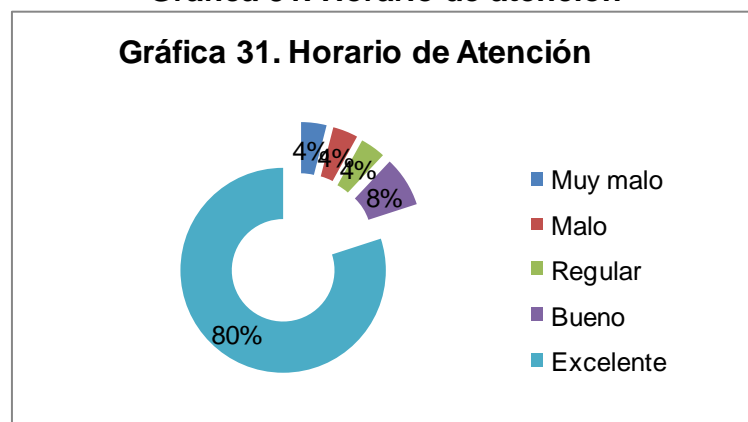
### 6. ¿Qué le parece el horario de atención?

Tabla 32. Horario de atención

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
Muy malo	1	4
Malo	1	4
Regular	1	4
Bueno	2	8
Excelente	20	80
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 31. Horario de atención**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Para un poco más de las  $\frac{3}{4}$  de los usuarios encuestados, representados en un 80%, el horario de atención es muy pertinente y lo califican como excelente frente a solo un 4% que opina que es muy malo. Esto significa que los horarios se adecuan a las necesidades de la comunidad.

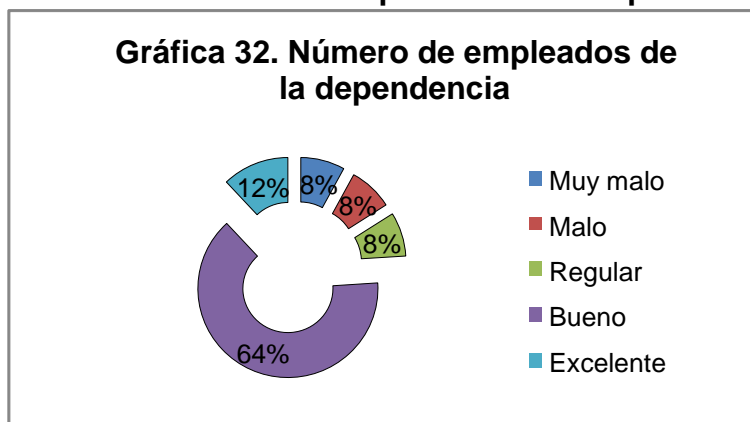
**7. ¿Cómo califica el número de empleados dispuestos en el área financiera para atender sus solicitudes?**

**Tabla 33. Número de empleados de la dependencia**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
Muy malo	2	8
Malo	2	8
Regular	2	8
Bueno	16	64
Excelente	3	12
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 32. Número de empleados de la dependencia**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Los usuarios piensan en un 64% que el número de empleados dispuestos en la dependencia financiera de la Alcaldía es el adecuado para solventar sus necesidades e inquietudes. Sin embargo un 8% cree que se necesitan más empleados para mejorar el servicio.

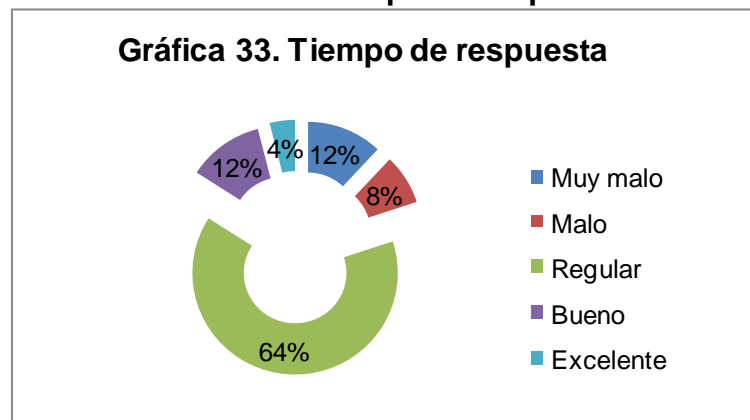
**8. ¿Cómo califica el tiempo respuesta de esta área a sus requerimientos?**

**Tabla 34. Tiempo de respuesta**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
Muy malo	3	12
Malo	2	8
Regular	16	64
Bueno	3	12
Excelente	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 33. Tiempo de respuesta**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Para una amplia mayoría de los encuestados representada en un 64% el tiempo de respuesta de los requerimientos de los usuarios del área financiera es regular y deficiente e incluso un 12% opina que es muy malo, este fenómeno se debe, entre otros motivos, a la obsoleta plataforma informática que maneja la dependencia.

### 9. ¿Cómo calificaría el respeto por las normas éticas en el área financiera de la Alcaldía?

**Tabla 35. Prácticas éticas**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
Muy malo	1	4
Malo	1	4
Regular	1	4
Bueno	16	64
Excelente	6	24
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 34. Prácticas éticas**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

la confianza de los pobladores de Taminango hacia el manejo de los recursos públicos por parte de la Alcaldía Municipal, se ve reflejada en el 64% de ellos que cree en las prácticas éticas al interior de la dependencia financiera de la entidad. Sin embargo a un 4% esta situación no le es tan evidente. Esto quiere decir que existe una buena reputación por parte de la administración actual frente al manejo de los dineros propios de la comunidad.

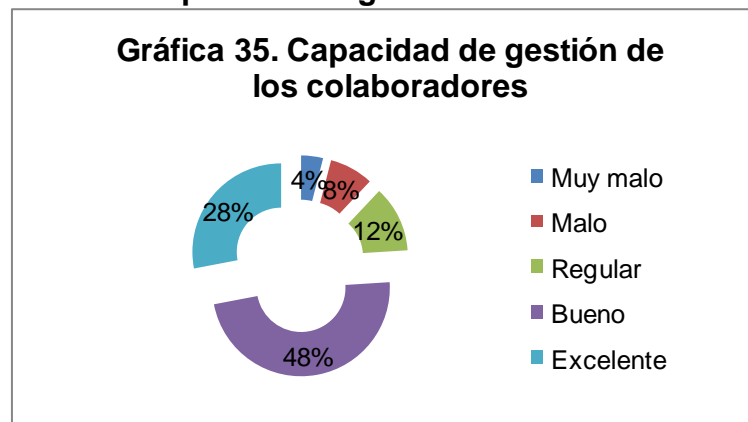
**10. ¿Cómo calificaría usted la pertinencia de los colaboradores del área financiera de la Alcaldía?**

**Tabla 36. Capacidad de gestión de los colaboradores**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
Muy malo	1	4
Malo	2	8
Regular	3	12
Bueno	12	48
Excelente	7	28
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 35. Capacidad de gestión de los colaboradores**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Los usuarios creen que existe una buena capacidad de entrenamiento de los colaboradores que los conlleva a la prestación de un buen servicio y de una buena gestión en su puesto de trabajo en un 48%, incluso un 28% considera que la gestión de los mismos es excelente. Estas atenuaciones permiten concluir que los funcionarios tienen idoneidad para el desempeño de las tareas operativas de la dependencia.

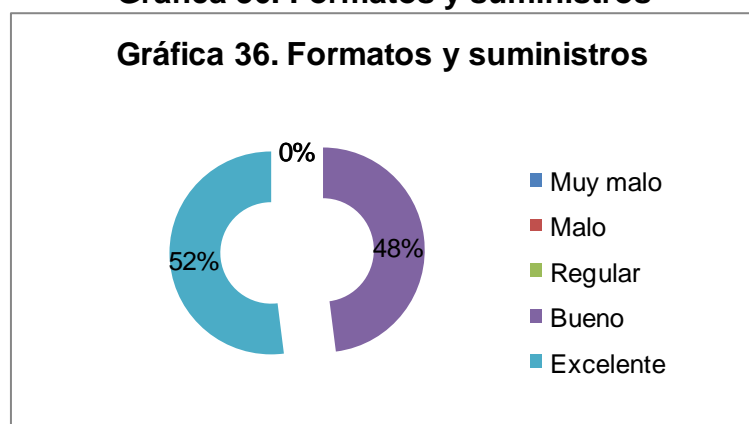
**11. ¿Cómo calificaría los formatos y suministros que le brinda el área financiera de la Alcaldía?**

**Tabla 37. Formatos y suministros**

<b>Parámetro</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje Representativo</b>
Muy malo	0	0
Malo	0	0
Regular	0	0
Bueno	12	48
Excelente	13	52
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 36. Formatos y suministros**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

El 100% de los encuestados considera buenos o excelentes los materiales que el personal del área financiera de Taminango utiliza para el cumplimiento de prestación de servicios a la comunidad lo cual habla muy bien de la pertinencia de dichos documentos y de facilidad de entendimiento con que la gente los asume.



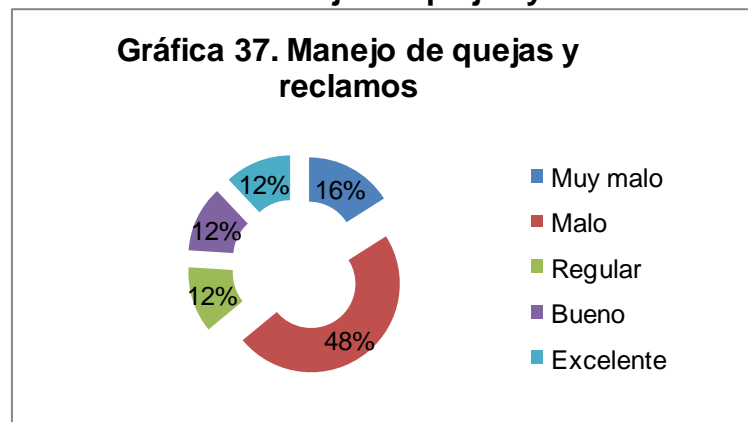
**12. ¿Cómo calificaría usted el manejo de quejas y reclamos en esta dependencia?**

**Tabla 38. Manejo de quejas y reclamos**

<b>Parámetro</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje Representativo</b>
Muy malo	4	16
Malo	12	48
Regular	3	12
Bueno	3	12
Excelente	3	12
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Gráfica 37. Manejo de quejas y reclamos**



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Un 48% de los encuestados siente que sus solicitudes en cuanto a quejas y reclamos no son atendidas pertinentemente y que dicha política en cuanto a gestión es mala, frente a un 12% que opina que es excelente. Esto permite sugerir la creación de mecanismos de atención al usuario en donde este último pueda hacer sus observaciones de una manera constructiva y que conlleve al mejoramiento de la dependencia y de la entidad.

- **Conclusiones de la entrevista.** La entrevista realizada a los usuarios de los servicios de la alcaldía de Taminango puede resumirse en la siguiente tabla:

**Tabla 39. Resumen de resultados de la entrevista**

Parámetros de Evaluación	Calificación					TOTAL
	1	2	3	4	5	
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	
1. Ubicación de la dependencia	8%	4%	8%	70%	8%	100%
2. Acceso	4%	4%	8%	56%	28%	100%
3. Seguridad	8%	4%	28%	52%	8%	100%
4. Comodidad de las instalaciones	8%	20%	8%	60%	4%	100%
5. Tecnología	4%	4%	76%	12%	4%	100%
6. Horario de Atención	4%	4%	4%	8%	80%	100%
7. Disponibilidad del personal para el servicio	8%	8%	8%	64%	12%	100%
8. Tiempo de espera en las transacciones	12%	8%	64%	12%	4%	100%
9. Ética de los empleados	4%	4%	4%	64%	24%	100%
10. Conocimiento de las labores por parte de los empleados	4%	8%	12%	48%	28%	100%
11. Suministro de los materiales para la prestación del servicio	0%	0%	0%	48%	52%	100%
12. Manejo de las quejas y reclamos	16	48%	12%	12%	12%	100%

Fuente: la presente investigación – Año 2011

En lo concerniente a la ubicación de la dependencia que administra los servicios de tesorería, contabilidad y presupuesto, los usuarios que recurren a comprar estampillas o a pagar algún tipo de licencia o gravamen, creen en un 72% que se encuentra bien ubicada, mostrando que el entorno espacial de la dependencia es adecuado para dar cumplimiento a los requerimientos de los usuarios.

Los temas de acceso y seguridad tienen una buena calificación por parte de los usuarios, quienes los ubican en un 28% como excelentes y en 52% como buenos. Esta situación es perfectamente sustentable en la medida en que las instalaciones operativas de la dependencia financiera de la Alcaldía se encuentran ubicadas en el palacio municipal permanentemente custodiado por la policía y reformado en su estructura para brindar un servicio de mejor calidad.

Un 60% de los usuarios entrevistados creen que la comodidad de las instalaciones es óptima y por consiguiente creen que es posible agilizar los procesos financieros que solicitan.

En lo referente al tema de la tecnología se puede ver no que existe unos tiempos de respuesta adecuados a las solicitudes de los usuarios cuando estos requieren de algún tipo de información emitida desde la red o que implique el uso de los equipos, se puede observar además que un 4% opina que este tiempo de respuesta de la plataforma tecnológica de la entidad es muy malo

complementando lo dicho por los funcionarios de la dependencia financiera de la administración local de Taminango.

En cuanto al horario de atención provisto por el área financiera de la Alcaldía, los usuarios creen que este es el más adecuado y lo califican como excelente en un 80%, lo cual sugiere entrar a revisar esta situación en el propósito de brindar un servicio de calidad.

En un 64%, los usuarios creen que existe buena disponibilidad del personal del área financiera de la Alcaldía, para atender sus solicitudes y proveer los servicios inherentes a esta dependencia.

El tiempo de espera en las transacciones obtiene un calificación buena en tan solo un 12% de los usuarios, mientras que para un 64%, este tiempo es prolongado e incomodo, esta situación invita a reflexionar acerca de la conveniencia de establecer claridad en las funciones de los colaboradores de la dependencia financiera ya que no se está cumpliendo de una manera eficaz con la oferta de servicios del área.

Según lo evidenciado por el 64% de los usuarios encuestados, los profesionales del área financiera de la Alcaldía de Taminango muestran siempre una correcta actitud y una actuación transparente en el manejo de los procedimientos y procesos que conllevan la prestación de los servicios propios de su dependencia, mostrando que se está cumpliendo éticamente de cara a la comunidad.

De otro lado los usuarios consideran que los empleados conocen muy bien su labor (48%) y suministran los debidos formatos y materiales para la prestación del servicio de una manera excelente (52%).

Finalmente, los usuarios creen que el manejo otorgado en cuanto a sus quejas y reclamos por el servicio prestado no es el adecuado (48%) y que por el contrario sus peticiones muchas veces no son tenidas en cuenta.

**Priorización de Resultados.** Inicialmente, concluida la etapa de interpretación preliminar de las impresiones de los funcionarios que hacen parte del área financiera de la Alcaldía Municipal de Taminango, el despacho del Alcalde, los funcionarios que laboran en las oficinas de contratación y control interno y los usuarios de los servicios financieros de la Alcaldía, se puede inferir que dentro de las limitaciones financieras y administrativas propias de un municipio de sexta categoría, la Alcaldía de Taminango, cumple con las competencias que la Constitución y la ley asignan a estas entidades territoriales en materia de prestación de servicios, construcción de obras, ordenamiento del territorio, promoción de la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.

Además, un análisis más profundo en la forma como se priorizan y contratan la ejecución de los proyectos en Taminango permitió revelar que la estructura administrativa municipal está diseñada de acuerdo con las recomendaciones y orientaciones de la Ley 489 de 1998, en el sentido de que es una estructura plana y flexible que se puede adecuar con facilidad a las demandas del entorno.

En cuanto a las líneas de autoridad y las relaciones de coordinación y comunicación, se puede decir que estas se encuentran bien establecidas, situación que facilita el buen desarrollo de la gestión administrativa y la cooperación entre las distintas dependencias que conforman la Administración.

Sin embargo fue posible detectar que los principios orientadores de la Ley 872 de 2003 no se aplican en cuanto la Administración Municipal no ha adoptado el Sistema de Gestión de la Calidad MECI 1000:2005, de una manera eficiente y que promueva el mejoramiento continuo e integral en la entidad.

En tal sentido se recomienda actualizar la norma que adopta la estructura administrativa del municipio atendiendo a los principios y orientaciones de la leyes 489 de 1998 y 872 de 2003.

**Manuales de Procesos y Procedimientos.** En cuanto al análisis hecho a La Administración Municipal en lo referente al manual de procedimientos para cada una de las áreas administrativas que componen la estructura orgánica, a través de las conclusiones derivadas del componente V) INDICADORES DE DESEMPEÑO (VER ANEXO A) se puede afirmar que la Alcaldía Municipal carece de un instrumento fundamental para orientar el desarrollo de las actividades de las distintas áreas administrativas en cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, por cuanto se recomienda adoptar un manual de indicadores de gestión y resultados.

**Fondos Especiales relacionados con la Función Administrativa.** El municipio no tiene fondos especiales relacionados con la función administrativa.

**Análisis de los Contratos de Prestación de Servicios.** No se obtuvo información puntual sobre contratos de prestación de servicios, pero se pudo constatar que debido al bajo número de cargos que componen la planta de personal, el municipio suscribe contratos y ordenes de prestación de servicios para el desarrollo de ciertas actividades administrativas.

**Manuales de Funciones, Competencias y Requisitos.** La Administración Municipal no cuenta con el manual de funciones y requisitos. Por lo anterior, se recomienda que una vez se reforme la planta de personal, se proceda a expedir este instrumento en correspondencia con la Ley 909 de 2005, el Decreto Ley 785 de 2005 y de acuerdo con las disposiciones y orientaciones del Decreto 2539 de 2005.

**Capacitación.** El municipio no cuenta con un programa de capacitación formalmente adoptado ni en ejecución el cual garantice el crecimiento profesional de sus funcionarios.

### **Diagnóstico Financiero Del Municipio De Taminango**

- **Presupuesto.** Por lo que se pudo constatar como parte del trabajo de campo de la presente investigación, la elaboración del presupuesto en el Municipio de Taminango se realiza sobre la base de evaluaciones financieras, considerando proyecciones de ingresos y gastos.

En el tema presupuestario fue posible determinar que las adiciones presupuestales en la Alcaldía de Taminango miden de alguna manera la gestión del Alcalde, puesto que básicamente se adicionaron proyectos cofinanciados; en el tema de los traslados estos se efectúan de acuerdo al comportamiento de las ejecuciones presupuestales en el ejercicio fiscal vigente.

- **Fases y Principios Presupuestales.** En este ítem se pudo determinar que las fases presupuestales se cumplen cabalmente, ya que forman parte importante del cumplimiento de los objetivos y de los planes de inversión propuestos por la Dra. Onix Pérez, encargada del área de tesorería y presupuesto.
- **Cumplimiento del Presupuesto.** El objetivo de evaluación de esta variable es establecer en que porcentaje el municipio de Taminango está cumpliendo el presupuesto, es decir, se realiza una comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado para determinar las falencias<sup>35</sup>.

Para el caso de la presente investigación se evaluarán tres vigencias consecutivas de cumplimiento a partir del año 2007 hasta 2009, así

- **Cumplimiento Vigencia 2007.** Un análisis pormenorizado adelantado por los gestores del presente proyecto, en cuanto al cumplimiento de la vigencia 2007, pudo concluir afirmando que definitivamente los impuestos de mayor recaudo son el predial y la sobretasa a la gasolina y dentro del rubro otros se relacionan algunos de poca importancia con ejecuciones relativamente bajas.

Para 2007 las transferencias representan la mayor fuente de ingresos para el municipio, especialmente en lo referente a los rubros de forzosa inversión

---

<sup>35</sup> Gonzalo Suárez Beltrán. Mejores Prácticas en la Contratación Estatal. Bogotá D.C., enero: 2003. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:<[http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/PDF/SemInt\\_Modulo14v.pdf](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/PDF/SemInt_Modulo14v.pdf)>

acercándose al nivel óptimo del 100% pero en la práctica éstos ingresos no alcanzaron a cubrir los egresos reflejándose así en el déficit de \$284.357.000

Puede concluirse diciendo que es aceptable el ahorro efectuado en los gastos de funcionamiento pero preocupante el rubro inversión donde se dejó de ejecutar en sectores de gran interés para la población como agua potable 53.57%, educación 85.28% y salud 82.15% que aunque porcentualmente hablando no representen mucho, en valores absolutos si representan un rubro considerable, constituyéndose en un punto al cual se le debe prestar mayor cuidado.

Según impresiones del Alcalde Municipal, Dr. Carlos Delgado, las falencias en materia de inversión social de la anterior administración se debieron entre otras cosas:

“En nuestra comunidad se observa falta de coherencia entre los contenidos educativos y el contexto cultural, carencia de infraestructura y déficit en dotación, factores que se han constituido en graves obstáculos que no permiten el acceso y la permanencia en la educación por parte de la población, lo cual se traduce en bajos niveles de escolaridad que refleja la ocupación laboral, nivel de ingresos y el nivel de calidad de vida de las personas”.<sup>36</sup>

**Tabla 40. Ejecución presupuestal de ingresos 2007, Alcaldía Municipal de Taminango**

	CONCEPTO	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	% DE CUMPL.
<b>I</b>	<b>INGRESOS</b>			
<b>A</b>	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>151.878</b>	<b>79.791</b>	<b>52,54</b>
<b>1</b>	<b>TRIBUTARIOS</b>	<b>124.934</b>	<b>77.698</b>	<b>62,19</b>
<b>1.1</b>	Impuesto Predial Unificado	30.000	25.853	86,18
<b>1.2</b>	Impuesto de Circulación y Tránsito	1.000	30	3
<b>1,3</b>	Sobretasa a la gasolina	88.384	51.780	58,59
<b>1,4</b>	Otros	5.550	35	0,63
<b>2</b>	<b>NO TRIBUTARIOS</b>	<b>26.944</b>	<b>2.093</b>	<b>7,77</b>
<b>2.1</b>	Otras tasas y derechos	22.807	2.058	9,02
<b>2.2</b>	Multas policivas	37	37	100
<b>2.3</b>	Rentas Ocasionales	4.100	-	-
<b>3</b>	<b>SITUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>1.503.021</b>	<b>1.499.898</b>	<b>99,79</b>
<b>3.1</b>	Sector Educación	385.500	382.453	99,21
<b>3.2</b>	Sector Salud	320.500	318.711	99,44
<b>3.3</b>	Propósito General	1.502.853	798.650	53,14
<b>3.3.1</b>	Forzosa inversión	571.425	573.678	100,39
<b>3.3.2</b>	Libre Destinación	225.428	224.972	99,8
<b>3.4</b>	Otros	168	83	49,4
<b>B</b>	<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>11.918</b>	<b>11.900</b>	<b>99,85</b>

<sup>36</sup> ALCALDÍA MUNICIPAL DE TAMINANGO, Plan de desarrollo de Taminango “Construyendo un futuro sostenible” periodo 2001 – 2003., p. 18.

<b>1</b>	<b>Recursos de crédito</b>	<b>1</b>	-	-
<b>1.2</b>	Otros recursos de capital	12	-	-
<b>2</b>	<b>Recursos de Balance</b>	<b>11.905</b>	<b>11.900</b>	<b>99,96</b>
<b>2.1</b>	Rendimientos financieros	2	-	-
<b>2.2</b>	Otros	11.903	11.900	99,97
<b>4</b>	<b>FONDOS ESPECIALES</b>	<b>1.416.659</b>	<b>684.733</b>	<b>48,33</b>
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3.083.476</b>	<b>2.276.348</b>	<b>73,82</b>

Fuente: Contraloría Departamental de Nariño – Año 2011

**Tabla 41. Ejecución presupuestal de gastos 2007, Alcaldía Municipal de Taminango**

EJECUCIÓN						
	CONCEPTO	PRESUPUESTO	COMPROMISO	PAGOS	CTAS x PAGAR	% DE CUMPL.
<b>II</b>	<b>EGRESOS</b>					
<b>1</b>	<b>Gastos de funcionamiento</b>	<b>275.113</b>	<b>240.314</b>	<b>230.381</b>	<b>9.933</b>	<b>87,35</b>
<b>1,1</b>	Servicios personales	224.479	202.796	199.172	3.624	90,34
<b>1,2</b>	Gastos generales	43.726	37.518	31.209	6.309	85,8
<b>1,3</b>	Transferencias corrientes	6.908			-	-
<b>2</b>	<b>Servicio de la deuda</b>	<b>25.000</b>	<b>24.855</b>	<b>24.855</b>	<b>-</b>	<b>99,42</b>
<b>2,1</b>	Capital	25.000	24.855	24.855	-	99,42
<b>2,2</b>	Intereses y gastos				-	
<b>3</b>	<b>Inversión</b>	<b>2.784.468</b>	<b>2.295.536</b>	<b>1.553.718</b>	<b>741.818</b>	<b>82,44</b>
<b>3,1</b>	Educación	383.228	326.815	302.612	24.203	85,28
<b>3,2</b>	Salud	1.736.016	1.426.081	803.371	622.710	82,15
<b>3,3</b>	Agua potable y saneamiento básico	255.485	136.107	95.665	40.442	53,27
<b>3,4</b>	Cultura, recreación y deporte	75.771	75.762	61.057	14.705	99,99
<b>3,5</b>	<b>Otros sectores</b>	<b>333.968</b>	<b>330.771</b>	<b>291.013</b>	<b>39.758</b>	<b>99,04</b>
<b>3,6, 1</b>	Vivienda				-	
<b>3,6, 2</b>	Eléctrico	19.280	19.259	19.209	50	99,89
<b>3,6, 3</b>	Infraestructura vial	195.050	195.050	169.338	25.712	100
<b>3,6, 4</b>	Desarrollo agropecuario	58.933	55.868	47.547	8.321	94,8
<b>3,6, 5</b>	Equipamiento	16.792	16.792	13.517	3.275	100
<b>3,6, 6</b>	Desarrollo comunitario	5.000	4.969	4.629	340	99,38
<b>3,6, 7</b>	Desarrollo institucional	38.913	38.833	36.773	2.060	99,79
	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>3.418.549</b>	<b>2.560.705</b>	<b>1.808.954</b>	<b>751.751</b>	<b>74,91</b>
	<b>SUPERAVIT O DEFICIT</b>	<b>-335.073</b>	<b>-284.357</b>			

Fuente: Contraloría Departamental de Nariño, cálculo de los autores – Año 2011

Cabe destacar que el rubro otros es un compendio de algunos servicios prestados por la entidad pero que individualmente no aportan significativamente a la administración.

En cuanto al rubro de transferencias por el sistema general de participaciones es el que presenta mejor porcentaje de ejecución; cercano al 100%, según lo indagado por la presente investigación esta situación se debe a dos variables; la primera, la obligación por parte de la nación de cumplirle a las entidades territoriales y la segunda que el presupuesto a través del año fiscal viene siendo modificado gracias a la divulgación anticipada de los documentos CONPES, los cuales indican la asignación a cada municipio.

A diferencia de los ingresos, principalmente los propios, la mayoría de los rubros de gastos se encuentran con ejecución cercana al 100% exceptuando rubros tan importantes de forzosa inversión como agua potable y saneamiento básico y vivienda con 11.11%, y 16.87% respectivamente.

Se pudo constatar además, que se muestra gran coherencia en el rubro desarrollo agropecuario que aunque se encuentra en la variable libre inversión \*\* es uno de los más significativos teniendo en cuenta que la economía del municipio de Taminango es netamente agropecuaria y que tiene problemas de baja competitividad, bajo nivel educativo y capacitación, desplazamiento del campo a la ciudad, bajo nivel tecnológico y dificultad de acceso a créditos agropecuarios.

Finalmente se pudo concluir que en general el porcentaje de ejecución es relativamente sano pero para comprender estos hechos de manera clara se hace necesario mirar la tendencia de los otros años con ayuda del análisis de destinación de los recursos según la ley y la ejecución de los proyectos de más importancia los cuales se ven reflejados en los egresos del municipio.

**Tabla 42. Ejecución presupuestal de ingresos 2008, Alcaldía Municipal de Taminango**

	CONCEPTO	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	% DE CUMPL.
<b>A</b>	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>195.587</b>	<b>119.846</b>	<b>61,28</b>
<b>1</b>	<b>Tributarios</b>	<b>179.958</b>	<b>115.145</b>	<b>63,98</b>
<b>1,1</b>	Circulación y tránsito	1.500	-	
<b>1,2</b>	Predial unificado	48.000	34.085	71,01
<b>1,3</b>	Sobretasa ambiental	3.000	-	indet.
<b>1,4</b>	Impuesto y ocupac, vías	8.374	1.165	13,91
<b>1,5</b>	Extracción de arena y piedra	1.000	342	34,2
<b>1,6</b>	Sobretasa a la gasolina	114.180	79.553	69,67
<b>1,8</b>	Otros	3.903		
<b>2</b>	<b>No tributarios</b>	<b>15.629</b>	<b>4.701</b>	<b>30,08</b>
<b>2.1</b>	Tasas y tarifas	6.334	-	indet.

\*\* El rubro desarrollo agropecuario se encuentra dentro del rubro forzosa inversión; al decir libre inversión hace referencia a que su porcentaje de ejecución es libre por parte de la administración municipal.



2.2	Multas y sanciones	2.000	-	indet.
2.3	Otros	7.295	4.701	64,44
<b>3</b>	<b>Transferencias</b>	<b>2.389.102</b>	<b>2.207.110</b>	<b>92,38</b>
3,1	Transferencias para fto.	290.581	270.249	93
3,1,1	Del nivel nacional			
3,1,1,1,	SGP libre destinación	290.581	270.249	93
3,2	Transferencias para inversión			
3,2,1	Del nivel nacional			
3,2,1,1	<b>SGP Educación</b>	<b>585.666</b>	<b>538.622</b>	<b>91,97</b>
3,2,1,1,1	SGP Prestación de servicios	475.611	435.976	91,67
3,2,1,1,2	SGP Aportes patronales	62.215	57.031	91,67
3,2,1,1,3	SGP Recursos de calidad	21.151	21.151	100
3,2,1,1,4	SGP Alimentación escolar	26.689	24.464	91,66
3,2,1,2	<b>SGP Salud</b>	<b>765.647</b>	<b>703.314</b>	<b>91,86</b>
3,2,1,2,1	SGP Régimen subsidiado	696.588	638.539	91,67
3,2,1,2,2	SGP Salud pública	21.934	20.106	91,67
3,2,1,2,3	SGP Prestación de servicios	23.879	21.423	89,71
3,2,1,2,4	SGP Aportes patronales	23.246	23.246	100
3,2,1,3	<b>Sist gral forzosa inv.part. Pgral</b>	<b>747.208</b>	<b>694.925</b>	<b>93</b>
3,2,1,4	Cofinanciación	1.184.673	757.325	63,93
3,2,1,5	Fondo Local de Salud	605.107	347.440	57,42
3,2,1,6	Fosyga	238.340	98.898	41,49
3,2,1,7	Etesa	20.001	5.766	28,83
3,2,1,8	Fondo Nacional de Regalías	324.504	324.503	100
3,2,1,9	Otras Transf. del nivel nacional	126.379	126.377	100
<b>B</b>	<b>Ingresos de capital</b>	<b>150.021</b>	<b>150.000</b>	<b>99,99</b>
<b>1</b>	<b>Recursos de crédito</b>			
1,1	Interno	150.001	150.000	100
1,2	Otros recursos de capital	9	-	indet.
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>5.233.722</b>	<b>4.137.265</b>	<b>79,05</b>

Fuente: Contraloría Departamental de Nariño, cálculo de los autores – Año 2011

**Tabla 43. Ejecución presupuestal de gastos 2008, Alcaldía Municipal de Taminango**

EJECUCION						
	CONCEPTO	PRESUPUESTO	COMPROMISO	PAGOS	CTAS X PAGAR	% DE CUMPL.
II	<b>EGRESOS</b>					
1	<b>Gastos de funcionamiento</b>	<b>324.415</b>	<b>323.636</b>	<b>269.918</b>	<b>53.718</b>	<b>99,76</b>
1,1	Servicios personales	244.831	244.157	212.268	31.889	99,72
1,2	Gastos generales	45.418	45.316	33.593	11.723	99,78
1,3	Transferencias corrientes	34.166	34.163	24.057	10.106	99,99
2	<b>Servicio de la deuda</b>	<b>216.922</b>	<b>216.907</b>	<b>216.907</b>	<b>-</b>	<b>99,99</b>
2,1	Capital	185.905	185.890	185.890	-	99,99
2,2	Intereses y gastos	31.017	31.017	31.017	-	100

<b>3</b>	<b>Inversión</b>	<b>4.692.486</b>	<b>3.426.854</b>	<b>2.409.200</b>	<b>1.017.654</b>	<b>73,03</b>
3,1	Educación	660.811	636.387	478.300	158.087	96,3
3,2	Salud	1.635.195	1.435.611	930.716	504.895	87,79
3,3	Agua potable y S.B	757.152	84.098	66.049	18.049	11,11
3,4	Cultura	38.508	38.506	38.506	-	99,99
3,5	Deporte	118.979	115.032	102.687	12.345	96,68
<b>3,6</b>	<b>Otros sectores</b>	<b>1.481.841</b>	<b>1.117.220</b>	<b>792.942</b>	<b>324.278</b>	<b>75,39</b>
3,6,1	Vivienda	347.680	58.639	34.019	24.620	16,87
3,6,2	Eléctrico	80.095	80.074	45.694	34.380	99,97
3,6,3	Infraestructura vial	826.625	751.180	489.377	261.803	90,87
3,6,4	Desarrollo agropecuario	76.031	76.030	76.030	-	100
3,6,5	Equipamiento	1.475	1.474	1.474	-	99,93
3,6,6	Desarrollo comunitario	6.598	6.598	6.598	-	100
3,6,7	Desarrollo Institucional	43.905	43.905	41.904	2.001	100
3,6,8	Otros	99.432	99.320	99.320	-	99,89
<b>EGRESOS TOTALES</b>		<b>5.233.823</b>	<b>3.967.397</b>	<b>2.896.025</b>	<b>1.071.372</b>	<b>75,8</b>
<b>SUPERAVIT O DEFICIT</b>		<b>-101</b>	<b>169.868</b>			

Fuente: Contraloría Departamental de Nariño, cálculo de los autores – Año 2011

- **Cumplimiento de Presupuesto Vigencia 2008.** El análisis adelantado por esta investigación en cuanto a la vigencia 2008 muestra que con respecto a los ingresos tributarios se observa que su cumplimiento ha sido del 63.98% impulsado en gran parte por el impuesto Predial y la Sobretasa a la gasolina que presentó un crecimiento similar 69.67%, teniendo en cuenta que el primero se recauda no tanto por la gestión de la Alcaldía sino por la voluntad de quienes poseen propiedades inmuebles urbanas y rurales (Ley 44 de 1990 artículo 1 y 2).

Entretanto que la sobretasa a la gasolina tuvo un cumplimiento parecido, algo extraño si se tiene en cuenta que éste no aparece en el código de rentas del municipio (Acuerdo número 011 de diciembre 8 de 1998) perdiendo así su carácter legal y por tanto el derecho por parte de la administración a ser el sujeto activo cobrador del mismo.

**Tabla 44. Ejecución presupuestal de ingresos 2009, Alcaldía Municipal de Taminango**

	CLASE DE INGRESO	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	% DE CUMPL.
<b>A</b>	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>329.934</b>	<b>154.141</b>	<b>46,72</b>
<b>1</b>	<b>Tributarios</b>	<b>240.210</b>	<b>153.514</b>	<b>63,91</b>
1,1	Circulación y tránsito	1.500	-	Indeter.
1,2	Predial unificado	55.000	31.475	57,23
1,3	Sobretasa ambiental	3.000	-	Indeter.
1,4	Impuesto y ocupac, vías	8.374	717	8,56
1,5	Contribución sobre contratos	7.436	1.366	18,37

1,6	Extracción de arena, casc, y piedra	1	209	Indeter.
1,7	Sobretasa a la gasolina	155.000	119.622	77,18
1,8	Otros	9.899	125	1,26
<b>2</b>	<b>No tributarios</b>	<b>89.724</b>	<b>627</b>	<b>0,7</b>
2.1	Tasas y tarifas	6.334	-	Indeter.
2.2	Multas y sanciones	2.000	-	Indeter.
2.3	Fondos Especiales	21.386	-	Indeter.
2.4	Otros	60.004	627	1,04
<b>3</b>	<b>Transferencias</b>	<b>2.169.287</b>	<b>1.809.261</b>	<b>83,4</b>
3,1	Transferencias para funcionamiento	261.247	239.476	91,67
3,1,1	Del nivel nacional			
3,1,1,1	SGP libre dest part. Propósito gral.	261.247	239.476	91,67
3,2	Transferencias para inversión			
3,2,1	Del nivel nacional			
3,2,1,1	<b>SGP Educación</b>	<b>462.405</b>	<b>171.469</b>	<b>37,08</b>
3,2,1,1,1	SGP Prestación de servicios	288.554	-	Indeter.
3,2,1,1,2	SGP Aportes patronales	40.771	40.771	100
3,2,1,1,3	SGP Recursos de calidad	104.495	104.495	100
3,2,1,1,4	SGP Alimentación escolar	28.585	26.203	91,67
3,2,1,2	<b>SGP Salud</b>	<b>773.857</b>	<b>782.520</b>	<b>101,12</b>
3,2,1,2,1	SGP Régimen subsidiado	705.171	705.850	100,1
3,2,1,2,2	SGP Salud pública	22.622	15.348	67,85
3,2,1,2,3	SGP Prestación de servicios	21.423	36.681	171,22
3,2,1,2,4	SGP Aportes patronales	24.641	24.641	100
3,2,1,3	<b>Sist gral part. Propós gral</b>	<b>671.778</b>	<b>615.796</b>	<b>91,67</b>
3,2,1,4	Cofinanciación	174.626	379.040	217,06
3,2,1,5	Fondo Local de Salud	599.364	395.290	65,95
3,2,1,6	Fosyga	238.340	368.841	154,75
3,2,1,7	Etesa	20.001	7.344	36,72
3,2,1,8	Otras transf. del nivel nacional	21.388	-	Indeter.
<b>B</b>	<b>Ingresos de capital</b>	<b>3</b>	<b>150.656</b>	<b>Indeter.</b>
<b>1</b>	<b>Recursos de crédito</b>			
1,1	Interno	1	149.991	Indeter.
1,2	Otros recursos de capital	2	665	Indeter.
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3.552.943</b>	<b>3.264.573</b>	<b>91,88</b>

Fuente: Tesorería Municipal de Taminango, cálculo de los autores – Año 2011

**Tabla 45. Ejecución presupuestal de gastos 2009, Alcaldía Municipal de Taminango**

EJECUCION						
	CONCEPTO	PRESUPUESTO	COMPROMISOS	PAGOS	CTAS X PAGAR	% DE CUMPL.
<b>II</b>	<b>EGRESOS</b>					
<b>1</b>	<b>Gastos de funcionamiento</b>	<b>321.114</b>	<b>297.519</b>	<b>236.874</b>	<b>60.645</b>	<b>92,65</b>
1,1	Servicios personales	225.398	215.780	168.024	47.756	95,73
1,2	Gastos generales	55.682	52.274	44.815	7.459	93,88
1,3	Transferencias corrientes	40.034	29.465	24.035	5.430	73,6
<b>2</b>	<b>Servicio de la deuda</b>	<b>60.037</b>	<b>74.552</b>	<b>108.380</b>	<b>-33.828</b>	<b>124,18</b>
2,1	Capital	35.037	41.073	74.901	-33.828	117,23
2,2	Intereses y gastos	25.000	33.479	33.479	-	133,92
<b>3</b>	<b>Inversión</b>	<b>3.307.231</b>	<b>2.304.857</b>	<b>2.511.150</b>	<b>-206.293</b>	<b>69,69</b>
3,1	Educación	603.910	293.460	277.150	16.310	48,59

3,2	Salud	1.620.704	1.208.294	1.537.233	-328.939	74,55
3,3	Agua potable y saneamiento básico	278.429	127.212	113.853	13.359	45,69
3,4	Cultura	59.204	41.537	32.515	9.022	70,16
3,5	Deporte	51.403	21.668	40.735	-19.067	42,15
3,6	Otros sectores	<b>693.581</b>	<b>612.686</b>	<b>509.664</b>	<b>103.022</b>	<b>88,34</b>
3,6,1	Vivienda	4.000	5.683	3.183	2.500	142,08
3,6,2	Eléctrico	123.738	77.734	67.419	10.315	62,82
3,6,3	Infraestructura vial	412.050	395.331	316.605	78.726	95,94
3,6,4	Desarrollo agropecuario	112.688	104.272	86.760	17.512	92,53
3,6,5	Equipamiento	37.105	26.968	28.900	-1.932	72,68
3,6,6	Desarrollo comunitario	4.000	2.698	6.797	-4.099	67,45
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>3.688.382</b>	<b>2.676.928</b>	<b>2.856.404</b>	<b>-179.476</b>	<b>72,58</b>
<b>SUPERAVIT O DEFICIT</b>		<b>-135.438</b>	<b>587.645</b>			

Fuente: Tesorería Municipal de Taminango, cálculo de los autores – Año 2011

- **Cumplimiento Vigencia 2009.** Según el análisis que se pudo adelantar en desarrollo del presente documento, dentro de los ingresos tributarios sigue siendo el impuesto predial y la sobretasa a la gasolina los de principal ejecución así este último no cumpla con el principio de legalidad aducido anteriormente.

Además, es importante mencionar que dentro de las vigencias analizadas (2007 – 2009) el impuesto de industria y comercio tuvo una nula representación porque el municipio no ha mostrado ningún interés en cobrarlo, este impuesto podría tener una mejor representación puesto que Taminango ha sido catalogado como una excelente plaza a la que confluyen comerciantes de las regiones aledañas con el propósito de vender todo tipo de mercancías. En el sector urbano existen tiendas de abarrotes, carnicerías, droguerías, almacenes agropecuarios, licorerías, restaurantes, entre otras.

El análisis realizado también permitió observar que los ingresos no tributarios desmejoraron notablemente, puesto que su ejecución no llega ni siquiera al 1% con respecto a los años anteriores.

Además se nota la disminución de ingresos en educación con un 37.08% a diferencia de salud el cual sobrepasa el 100% recursos que superaron ostensiblemente al presupuesto.

Para este año (2009) se pudo establecer muchos rubros con ejecución indeterminada (tributarios, no tributarios y recursos de capital) para los ingresos y con ejecución que sobrepasa el 100% para los gastos lo que indica errores de estimación al hacer el presupuesto, falta de gestión para recaudar ingresos ó falta

de prudencia al ejecutar gastos como el servicio de la deuda con 124.18% y vivienda con 142.08%.

Para los egresos hubo mejoras en agua potable y saneamiento básico y desarrollo agropecuario los cuales en la ejecución del 2008 se vieron muy mermados.

**Control Fiscal.** Para efectos de esta investigación se considera que el control fiscal está dado desde dos puntos de vista complementarios; la destinación de recursos con base a los porcentajes de la ley 715 de 2001 y la ejecución de proyectos como representación de los egresos en las ejecuciones presupuestales.

- **Destinación de recursos.** Se ve claramente evidenciado que en la destinación de recursos existe desviación de los mismos por parte de la administración donde no se cumplen los porcentajes legales y donde el rubro más afectado es el de agua y saneamiento básico, especialmente en el año 2008, algo poco normal si se sabe la necesidad que tiene la población de tener agua en buenas condiciones de salubridad.

Entre tanto el rubro otros sectores que debería haberse ejecutado en un 41%, para el 2008 y 2009, aparece por porcentajes que superan ó se acercan al 100% y aunque éstos valores se vean representados en el análisis de ejecución de proyectos, desde ya se prevé que la administración no fue consecuente con las necesidades de la comunidad.

- **Ejecución de Proyectos.** En el análisis llevado a cabo en desarrollo de este trabajo de investigación se determinó que en cuanto al manejo de proyectos se destacan las mejoras que se hicieron a la infraestructura urbana y rural del Municipio, ejecutando de manera insignificante los recursos para agua y saneamiento básico, ejemplo de esto es la construcción del alcantarillado que solo corresponde al 10% de la red de alcantarillado del casco urbano. Otro, ejemplo de esto son los proyectos que aunque son necesarios como es el caso de la inversión en otros sectores, su ejecución no está de acuerdo a los porcentajes legalmente autorizados.

Como complemento de este análisis se consultó los documentos CONPES SOCIALES de 2009 con el ánimo de hacer un análisis comparativo de las ejecuciones reales que se presentaron en el municipio de Taminango y lo que el gobierno autorizó destinar a través del SGP.

En tal sentido fue posible establecer que del total de los recursos girados a través del SGP al Departamento de Nariño lo girado al Municipio de Taminango equivale a tan solo un \$6,804718363% de acuerdo con la siguiente relación:

SGP para Nariño = \$31.879.159.197

SGP destinado a Taminango = \$2.169.287.000

$$\% \text{ SGP para Taminango} = \frac{\$2.169.287.000}{\$31.879.159.197} * 100$$

$$\% \text{ SGP para Taminango} = \$6,804718363\%$$

En el mismo sentido y de acuerdo al documento CONPES SOCIAL 2009 para Última doceava 2009 y del mayor valor, generado por efecto de la inflación definitiva causada en el año 2008 para los componentes de educación, salud, agua potable y saneamiento básico y propósito general y las asignaciones especiales para alimentación escolar, resguardos indígenas y municipios ribereños del río Magdalena<sup>37</sup>, el Municipio de Taminango tuvo una ejecución presupuestal del 0,069962749% con respecto al total de la doce doceava del mayor de 2009 referente al régimen subsidiado, de acuerdo con la siguiente relación:

$$\text{Total Nacional Doce Doceava y Mayor Valor 2009 (Régimen Subsidiado)} = \$3.154.375.288.691$$

$$\text{Total ejecutado por Taminango según el CONPES} = \$2.206.887.657$$

$$\% \text{ de ejecución sobre Doce Doceava y Mayor Valor 2009} = \frac{\$2.206.887.657}{\$3.154.375.288.691} * 100$$

$$\% \text{ de ejecución sobre Doce Doceava y Mayor Valor 2009} = 0,069962749\%$$

Esto quiere decir que la destinación de recursos del SGP en cuanto al régimen subsidiado para la salud de los taminanguenses es bastante aceptable si se tiene en cuenta que se está relacionando las ejecuciones presupuestales de todos los Municipios de Colombia, sin embargo la realidad social del Municipio en cuanto a salud se refiere muestra otro contexto y las ejecuciones presupuestales se están quedando solo en el papel.

En cuanto al tema de educación de acuerdo con la distribución de las 2/3 de la última doceava y mayor valor vigencia – 2009 para Departamentos establecida en el CONPES SOCIAL 2009 para Última doceava 2009 y del mayor valor, generado por efecto de la inflación definitiva causada en el año 2008 para los componentes de educación, salud, agua potable y saneamiento básico y propósito general y las asignaciones especiales para alimentación escolar,

---

<sup>37</sup>Dnp.gov.co. Última doceava 2009 y del mayor valor, generado por efecto de la inflación definitiva causada en el año 2008 para los componentes de educación, salud, agua potable y saneamiento básico y propósito general y las asignaciones especiales para alimentación escolar, resguardos indígenas y municipios ribereños del río Magdalena. [En línea]. Colombia: 2009 [Citado marzo 18., 2011]. Disponible en Internet: <<http://www.serfinco.com/glossary/default.asp?l=D>>

resguardos indígenas y municipios ribereños del río Magdalena, se tiene que los recursos destinados para la educación en Taminango equivalen al 3,536894198% de los totales de educación de que dispuso en dicha vigencia el Departamento, de acuerdo con la siguiente relación:

Total recursos de Educación de las 2/3 de la última doceava y mayor valor vigencia – 2009 para el Departamento Nariño = \$13.073.758.333<sup>38</sup>

Total Recursos girados por el Departamento a Taminango para Educación= \$ 462.405.000,00

% Sobre el total de los recursos de Educación de que dispone el Departamento =  
$$\frac{\$ 462.405.000,00}{\$13.073.758.333} * 100$$

% Sobre el total de los recursos de Educación de que dispone el Departamento =  
3,536894198%

Si se observa este porcentaje destinado a la educación para el Municipio de Taminango es válido afirmar que sobrepasa las expectativas de que en general tienen los 64 municipios cuando se trata de equiparar las cargas en cuanto a las destinaciones del SGP para educación dado que la expectativa corresponde al 1,5625%, según lo dicho por el Alcalde Municipal de Taminango, Dr. Carlos Delgado Muñoz.

Sin embargo se puede analizar en la TABLA 45 de ejecución de gastos para 2009 que del 3,536894198% que dispuso el Departamento otorgar a Taminango para educación un 0,08817162% se destina al pago atrasado de patronales de los docentes adscritos a las escuelas del Municipio lo cual muestra que aunque este porcentaje no es significativo, los recursos no son totalmente invertidos en nuevos proyectos sino más bien en el pago de obligaciones previamente contraídas y que quedaron sueltas en ejecuciones presupuestales anteriores.

---

<sup>38</sup> Op. Cit., p. 96.

**Tabla 46. Ejecución de Proyectos vigencias 2007 a 2009, Alcaldía Municipal de Taminango**

Nº	OBJETO DE LA OBRA	ENTE FINANCIERA	APORTE DEL ENTE	APORTE DEL MUNICIPIO	APORTE COMUNIDAD	VALOR CONVENIO	CANTIDAD OBRA EJECUTADA
1	Mejoramiento camino Panoya - Taminango	Caminos Vecinales	135.000	7.000	0	142.000	Se efectuó el mejoramiento de la vía en una longitud de 10,34 Km.
2	Construcción alcantarillado en el municipio	FIP	67.346	71.929	0	139.275	Se efectuó renovación de red de alcantarillado del casco urbano en una longitud de 1366 Mt.
3	Construcción de dos pontones sobre la quebrada Majuango, en la vía Curiaño	DRI	92.817	10.313	0	103.130	Se efectuó la construcción de dos pontones en concreto reforzado cumpliendo con todas las especificaciones técnicas del proyecto.
4	Construcción de Redes Eléctricas Vereda Potrerillo	DRI	66.995	1.763	0	68.758	Se electrificaron 15 viviendas del Sector San Francisco, dotando del servicio de energía a un 100% de los habitantes de éste sector.
5	Mejoramiento vía Taminango - Paso Feo	F.N.R	174.420	21.950	0	196.370	Se efectuó mejoramiento de la vía en una longitud de 17 Km.
6	Construcción de unidades sanitarias en veredas Viento Libre, Bramadero, Los Morados	DRI	500.000	26.747	0	526.747	Se construyeron 238 unidades sanitarias en las veredas que contempla el proyecto.
7	Construcción polideportivo vereda Llano Verde	COLDEPORT.	73.000	0	0	73.000	Se construyó una cancha polifuncional (microfútbol, baloncesto, voleibol, varios juegos infantiles y gradería; de igual manera se destaca la compra de un lote por parte del municipio por un valor de \$17.000.000 como aporte al proyecto.
8	Estudio para diseño y pavimentación de la vía Taminango-Urbano-El junjal	F.N.R	150.083	16.061	0	166.144	Se efectuó el estudio y diseño técnicamente 22 Km de la vía Taminango-La Esperanza, estudiándose también la vía antigua en el proyecto.
9	Pavimentación vías urbanas segunda etapa, proyecto N. 52-352-0002-	FIP	65.215	68.566	0	133.781	Se efectuó la pavimentación de 3.042 m <sup>2</sup> de pavimento en concreto rígido de las calles del casco urbano del municipio de Taminango.
10	Pavimentación vías urbanas primera etapa	FIP	79.487	85.228.	0	164.716	Se efectuó la pavimentación de 1.872 m <sup>2</sup> de pavimento en concreto.
11	Pavimentación de vías urbanas placa rígida primera etapa.	FIP	81.021	116.901	0.	197.923	Se efectuó la pavimentación de 1.529 m <sup>2</sup> de pavimento en concreto rígido de calles del casco urbano del municipio de Taminango.
12	Pavimentación vías urbanas placa rígida segunda etapa proyecto n. 52-352-0005	FIP	52.265	68.138	0	120.403	Se efectuó la pavimentación de 1.494 m <sup>2</sup> de pavimento en concreto rígido de las calles urbanas de Taminango.
13	Construcción Escuela El Porvenir	Gobernación	35.000	5.000	0	40.000	Se construyeron dos aulas con unidad sanitaria, destacándose la compra de un lote por parte del municipio por valor de \$30.000.000
14	Mejoramiento Vía Taminango - Chapungo		0	38.000	0	38.000	Mejoramiento vía 17 Kms. El aporte del municipio es en bienes y servicios (maquinaria), se trabajó mediante el sistema de minga y se contrató mano de obra no calificada.
15	Mejoramiento rede de acueducto vereda San Isidro		0	15.000	4.500	19.500	Se efectuó la compra e instalación de 4 Kms de tubería PVC en una de las tuberías PVC en una de las redes de acueducto de ésta vereda, solucionando en un 30% el suministro de éste servicio.
16	Construcción de módulo educativo en la escuela urbana de varones.	Ministerio de Transporte	96.964	0	0	96.964	Se construyeron dos aulas de clases, una oficina de rectoría y otra de biblioteca.
17	Construcción del centro comunitario en el casco urbano del municipio	Ministerio de Transporte	99.329	0	0	99.329	Se construyó un salón múltiple con capacidad para 250 personas, una sala de informática, una de velación, una cocineta con su depósito y una unidad sanitaria.
18	Mejoramiento Vía Palo Bobo	ISA	8.000	15.000	3.500	26.500	Se efectuó mejoramiento de la vía en una longitud de 3 Km.
19	Mejoramiento vía el Arado		0	12.000	3.000	15.000	El aporte del municipio está avalado en bienes y servicios (maquinaria) y aporte de la comunidad es en mano de obra.
20	Mejoramiento Vía Loma de CHARGUAYACO	ISA	10.000	13.000	3.500	26.500	Se efectuó mejoramiento de la vía en una longitud de 2,5 Km.
21	Construcción redes eléctricas en la vereda de Charguayaco		0	53.000	8.000	61.000	Se electrificaron 30 viviendas ampliando la cobertura en un 50%

Fuente: Secretaria de Planeación Municipal de Taminango, la presente investigación - Año 2011

- **Situación Presupuestal.** El objetivo de determinar la situación presupuestal de la entidad territorial, es contar con una herramienta que permita establecer las situaciones de déficit o superávit presupuestal de la vigencia fiscal respectiva que para el caso analizado fue deficitaria en el 2007 y 2009 con \$274.723.000 y \$391.622.000.



Además en un análisis más a profundidad se estableció que en la Situación Presupuestal no se tiene en cuenta el servicio de la deuda puesto que ésta variable no aparece en las resoluciones de cuentas por pagar que se realiza a 31 de diciembre de cada año, lo que incrementaría más los déficits.

## **TESORERÍA**

- **Rendición de Cuentas.** Una de las obligaciones que tienen las tesorerías de los municipios, es la rendición de cuentas a las entidades de control; específicamente a la Contraloría Departamental de Nariño y a Planeación Departamental.

Según los informes de la Contraloría departamental de Nariño, en los años analizados (2007-2009) los informes de rendición de cuentas fueron de manera extemporánea (fuera del tiempo permitido) acarreando sanciones pecuniarias para el representante legal de Taminango, hecho que indica que la tesorería no fue eficiente en el cumplimiento de sus funciones, sin embargo el personal de la alcaldía de Taminango argumenta que son exagerados los requerimientos de cuadros por parte de los órganos de control, en formatos diferentes, no habiendo coordinación interinstitucional, lo que implica tener que pagar a personal técnico ó profesional externo para realizar éstas labores.

Con respecto a investigaciones por desviación de fondos, el Alcalde de Taminango vigencia 2007 – 2009 aún no se encuentra investigado puesto que las cuentas del año 2009 todavía no han sido revisadas en su totalidad, además que estas investigaciones se encuentran en reservas sumariales y no se puede acceder a ellas.

- **Situación de Tesorería.** El análisis de la Situación de Tesorería es poco objetivo por las siguientes razones:
  - No se pudo acceder a los estados financieros de 2007 para analizar todos los años.
  - En las cuentas por pagar a 31 de diciembre de cada año no se relaciona el servicio de la deuda.
  - Y por entrevistas realizadas, el Plan Anual Mensualizado de Caja no se lleva cabalmente, el cual es un complemento importante del manejo de tesorería.

**Tabla 47. Situación de Tesorería (2007 – 2009)**

CONCEPTO	2007	2008	2009
<b>1. Disponibilidades</b>		2.147.838	1.857.961
1.1 Caja		44	
1.2 Bancos		757.215	389.823
1.3 Inversiones temporales		1.004.887	
1.4 Documentos por cobrar		385.692	1.468.138
<b>2. Exigibilidades</b>			
2.1 Cuentas por pagar	742.118	872.176	799.791
<b>3. Situación de tesorería(1-2)</b>		<b>1.275.662</b>	<b>1.058.170</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

El presupuesto de Ingresos y Gastos del Municipio de Taminango para los años 2008 y 2009 presentado por la Secretaría de Hacienda al ente de control regulador (Contraloría Departamental de Nariño), refleja movimientos acordes con las normas legales vigentes en materia presupuestal, además, tienen relación directa los ingresos con los gastos.

Sin embargo, dentro del proceso de auditoría adelantado por la Contraloría Departamental para la vigencia 2008 se formularon una serie de inconsistencias, las cuales posteriormente se remitieron al Municipio para que se diera claridad y oportuna respuesta, recibido el derecho de contradicción, se evaluaron las pruebas aportadas, de esta evaluación el comité de estudio dio visto bueno al manejo presupuestal, al considerar que las aclaraciones fueron precisas y pertinentes.

Esta situación muestra que uno de los problemas estructurales del área financiera de Taminango es que sin duda alguna, está área se convierte en una especie de “apaga fuegos”, es decir, se tienen claras las cuentas y se persiguen los objetivos, solo cuando hay un ente de control al cual rendir cuentas y no por vocación de servicio hacia la comunidad, siendo este el principal problema a la hora de efectuar un proceso idóneo de rendición de cuentas.

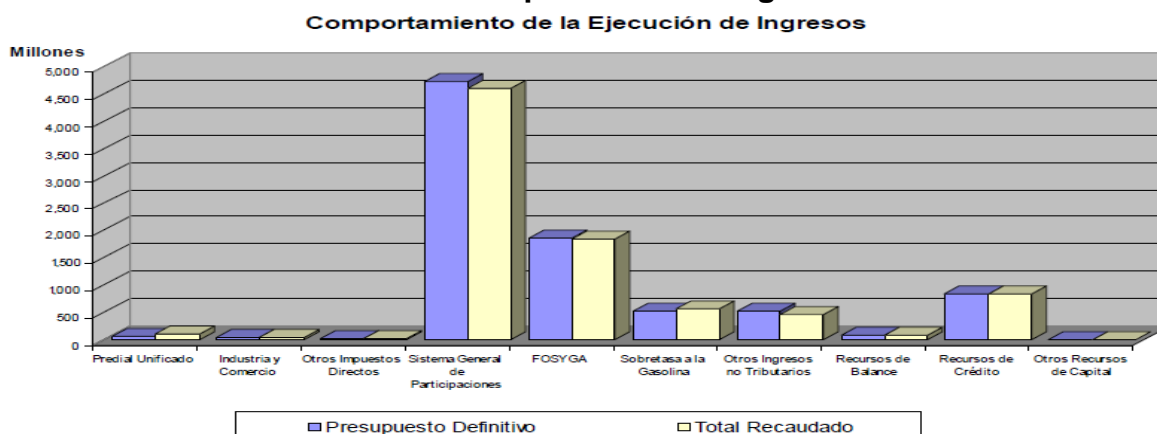
En lo que tienen que ver con el control interno el Municipio de Taminango puede decirse que se cumple con las normas establecidas en la aplicación del Régimen de Contabilidad Pública, el Catálogo de Cuentas, Normas Técnicas y Procedimientos establecidos por la CGN, Plan General de Contabilidad Pública, circular externa n° 007 de abril 11 de 1996, dicho proceso fortalece institucionalmente la forma de presentación de información tanto a los Entes de Control y los Organismos Nacionales.

En el tema específico de la situación financiera para la vigencia 2008 del Municipio de Taminango, se puede observar que el municipio cumplió con los compromisos fiscales, al cancelar acreencias, racionalizar el gasto y generar superávit primario y presupuestal recuperando en algo, su capacidad de endeudamiento. Sin embargo, continúa presentando dificultades para generar recursos propios, dependiendo en gran parte de las transferencias del Gobierno Nacional a través del sistema general de participaciones, el cual representa un 60,5% de los ingresos.

Para el año 2009, el problema de la generación de recursos propios en el Municipio se acrecentó al pasar del 60,43% al 66,02% en cuanto a dependencia del sistema general de participaciones. Llama especial atención la gravísima disminución en cuanto al recaudo por recursos no tributarios entre 2008 y 2009, mientras que los recursos del balance aumentarían significativamente.

La presente investigación NO TUVO acceso a información de forma clara en relación a los gastos puntuales del Municipio de Taminango, ni por parte del ente descentralizado ni tampoco hay consistencia ni orden en el SCHIP documentado en la página de la CONTRALORÍA GENERAL DE LA NACIÓN, por lo cual se tuvo que recurrir a la información suministrada por la Contraloría Departamental de Nariño, a fin de establecer el comportamiento de los gastos del ente municipal, obteniendo en principio que según el margen de ejecuciones presupuestales en cuanto a ingresos y gastos, provee el siguiente comportamiento promedio de los ingresos del Municipio de Taminango para el año 2008 y 2009 puede evidenciarse así:

**Figura 5. Comportamiento de la Ejecución de Ingresos 2009, Alcaldía Municipal de Taminango**

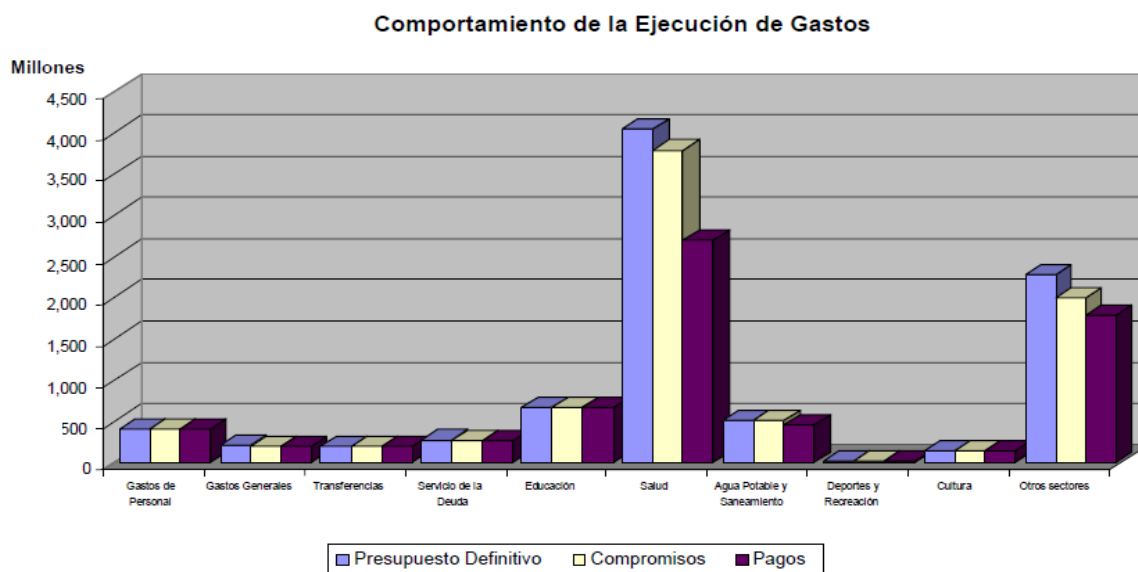


Fuente: Contraloría Departamental de Nariño, la presente investigación – Año 2011

En términos generales, la situación presupuestal del Municipio de Taminango en cuanto a sus gastos en las vigencias de 2008 y 2009, muestra una clara tendencia

de la Administración Municipal por el tema de la salud, el agua potable y saneamiento básico, la educación y la inversión en otros sectores.

**Figura 6. Comportamiento de la Ejecución de Gastos 2009, Alcaldía Municipal de Taminango**



Fuente: Contraloría Departamental de Nariño, la presente investigación – Año 2011

La situación actual indica que los esfuerzos fiscales realizados por la administración son suficientes para cubrir de una manera efectiva con los gastos del municipio. Así mismo, deja en evidencia el hecho de que existen controles eficientes que permitan medir los gastos frente a los ingresos reales que se reciben.

Deuda Financiera del Municipio. El crecimiento de la inversión social en el Municipio, acompañado del bajo nivel de autofinanciamiento y de generación de recursos ha originado que la deuda financiera del ente Municipal de Taminango se empiece a acrecentar paulatinamente desde 2007 hasta la presente, puesto que existe una marcada dependencia de la Alcaldía hacia los recursos girados por el sistema general de participaciones. El comportamiento histórico de esta tendencia en comparativo con los demás municipios de Nariño, se muestra a continuación:

**Tabla 48. Deuda Pública Territorial Alcaldía Municipal de Taminango  
Vigencia 2009**

DEUDA FINANCIERA PUBLICA TERRITORIAL - ADMINISTRACIONES CENTRALES										
BASE CONSOLIDADA DEUDA 2000-2008										
Millones de pesos corrientes										
Fuente CGR-DNP-SF										
DEPARTAMENTO	ENTIDAD	SALDO 2000	SALDO 2001	SALDO 2002	SALDO 2003	SALDO 2004	SALDO 2005	SALDO 2006	SALDO 2007	SALDO 2008
NARIÑO	PASTO	19.871	19.187	22.269	28.897	21.469	20.052	10.568	22.296	19.287
NARIÑO	ALBÁN	430	373	142	256	228	185	453	700	535
NARIÑO	ALDANA	287	204	57	180	185	82	25	-	-
NARIÑO	ANCUYA	38	19	96	38	14	800	740	600	400
NARIÑO	ARBOLEDA	195	107	148	-	0	480	-	478	305
NARIÑO	BARBACOAS	135	127	121	-	-	-	-	-	164
NARIÑO	BELÉN	364	344	326	155	28	-	-	255	210
NARIÑO	BUESACO	709	584	485	262	200	152	395	28	389
NARIÑO	COLÓN	273	208	270	166	127	77	237	537	477
NARIÑO	CONSACA	438	383	335	160	124	106	380	301	194
NARIÑO	CONTADERO	248	234	24	153	135	63	37	350	321
NARIÑO	CÓRDOBA	4	3	314	3	-	-	144	-	-
NARIÑO	CUASPUD	469	621	583	327	293	193	410	337	76
NARIÑO	CUMBAL	530	335	191	137	90	832	-	933	717
NARIÑO	CUMBITARA	46	44	41	-	-	-	118	110	51
NARIÑO	CHACHAGÚI	795	1.136	877	562	339	244	538	358	277
NARIÑO	EL CHARCO	-	230	218	60	576	392	267	125	-
NARIÑO	EL PEÑOL	-	254	225	240	167	247	167	17	-
NARIÑO	EL ROSARIO	250	209	132	406	66	31	196	98	49
NARIÑO	EL TABLÓN DE GÓMEZ	480	453	197	185	166	821	595	439	283
NARIÑO	EL TAMBO	608	216	152	0	0	600	600	549	284
NARIÑO	FUNES	138	19	-	-	-	-	-	-	-
NARIÑO	GUACHUCAL	581	549	368	142	489	239	772	747	517
NARIÑO	GUATARILLA	867	703	802	449	428	137	1.075	742	520
NARIÑO	GUALMATÁN	465	319	90	65	215	160	92	378	270
NARIÑO	ILES	424	321	205	364	165	779	687	293	203
NARIÑO	IMJÉS	252	238	331	278	245	193	143	93	24
NARIÑO	IPIALES	3.443	4.106	2.807	1.631	1.045	483	170	1.017	817
NARIÑO	LA CRUZ	700	575	523	434	375	186	249	366	258
NARIÑO	LA FLORIDA	207	158	201	149	93	33	19	-	-
NARIÑO	LA LLANADA	290	178	100	31	-	-	-	240	192
NARIÑO	LA TOLA	60	56	54	-	88	88	88	590	521
NARIÑO	LA UNIÓN	768	726	693	533	1.251	1.099	818	604	469
NARIÑO	LEIVA	252	238	225	-	-	-	-	-	-
NARIÑO	LINARES	637	656	573	490	319	83	786	533	473
NARIÑO	LOS ANDES	56	53	50	19	8	-	-	-	-
NARIÑO	MAGÚI	21	20	19	152	132	1.457	-	347	267
NARIÑO	MALLAMA	286	170	133	159	94	44	300	150	75
NARIÑO	MOSQUERA	99	218	206	33	33	-	450	375	301
NARIÑO	NARIÑO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NARIÑO	OLAYA HERRERA	294	278	171	48	36	305	214	36	18
NARIÑO	OSPINA	423	357	469	305	205	729	493	716	490
NARIÑO	FRANCISCO PIZARRO	191	180	171	5	-	67	-	-	-
NARIÑO	POLICARPA	56	30	334	344	325	515	366	218	164
NARIÑO	POTOSÍ	404	324	123	79	25	520	458	293	163
NARIÑO	PROVIDENCIA	279	263	75	71	71	76	77	25	11
NARIÑO	PUERRES	671	587	332	269	152	156	401	298	722
NARIÑO	PUPIALES	618	489	190	216	291	89	48	28	-
NARIÑO	RICAUARTE	316	298	19	311	238	156	120	-	-
NARIÑO	ROBERTO PAYÁN	-	-	-	303	201	201	95	1.001	923
NARIÑO	SAMANIEGO	1.039	570	525	174	101	522	306	1.039	1.891
NARIÑO	SANDONÁ	562	530	503	1.687	250	250	250	0	-
NARIÑO	SAN BERNARDO	-	215	215	252	79	36	400	347	248
NARIÑO	SAN LORENZO	51	40	-	-	5	990	495	495	189
NARIÑO	SAN PABLO	-	156	-	-	-	-	253	224	174
NARIÑO	SAN PEDRO DE CARTAGO	92	87	281	837	785	738	638	309	233
NARIÑO	SANTA BÁRBARA	41	38	36	-	7.746	376	-	-	83
NARIÑO	SANTACRUZ	15	3	2	-	-	-	-	-	-
NARIÑO	SAPUYES	237	100	292	579	228	122	720	600	520
NARIÑO	TAMINANGO	261	136	-	-	-	-	-	345	524
NARIÑO	TANGUA	282	197	194	156	69	-	-	-	-
NARIÑO	SAN ANDRES DE TUMACO	9.484	8.075	7.652	7.193	6.792	3.919	323	-	-
NARIÑO	TÚQUERRES	921	524	496	2.034	1.162	2.070	1.590	1.017	469
NARIÑO	YACUANQUER	55	22	-	-	-	549	339	975	603

Fuente: Contraloría Departamental de Nariño, la presente investigación – Año 2011

Sin embargo y como había de mencionarse con anterioridad la situación financiera del Municipio muestra signos de mejoría en relación a administraciones anteriores, lo cual hace que en el ranking del desempeño fiscal 2008-2009 ocupe el noveno lugar:

**Tabla 49. Ranking de desempeño fiscal 2008 - 2009**

Ranking de Desempeño Fiscal 2008 - 2009 (Municipios ordenados por departamento alfabeticamente)										
Dpto	Municipio	Porcentaje de ingresos corrientes destinados a funcionamiento 1/	Magnitud de la deuda 2/	Porcentaje de ingresos que corresponden a transferencias 3/	Porcentaje de ingresos que corresponden a recursos propios 4/	Porcentaje del gasto total destinado a inversión 5/	Capacidad de ahorro 6/	Indicador de desempeño Fiscal 7/	Posición 2008 a nivel nacional	Posición 2008 a nivel departament o
NARIÑO	ALBAN	55,34	9,14	89,81	4,76	85,22	23,37	54,85	907	54
NARIÑO	ALDANA	63,22	0,00	93,36	2,31	86,38	30,32	58,14	746	43
NARIÑO	ANCUYA	63,16	9,59	97,82	1,47	87,39	11,04	50,41	1027	59
NARIÑO	ARBOLEDA	50,32	6,13	90,97	5,02	89,88	37,66	61,12	579	34
NARIÑO	BARBACOAS	71,72	1,17	83,22	12,08	85,39	22,91	58,43	727	41
NARIÑO	BELEN	53,11	5,54	79,51	4,29	84,62	24,57	57,34	793	47
NARIÑO	BUESACO	41,59	5,22	87,85	7,06	90,13	48,66	65,53	338	12
NARIÑO	CHACHAGUI	59,11	4,69	72,90	16,05	83,35	36,12	64,39	400	18
NARIÑO	COLON-GENOVA	44,14	9,16	91,41	4,60	87,69	47,72	63,20	467	26
NARIÑO	CONSACA	48,86	3,26	85,78	1,78	88,43	37,78	61,74	550	32
NARIÑO	CONTADERO	43,38	7,22	95,86	2,55	87,73	36,68	59,03	692	40
NARIÑO	CORDOBA	64,41	0,00	82,11	3,31	88,87	65,68	68,92	213	3
NARIÑO	CUASPUD-CARLOSAMA	83,10	1,50	95,16	2,27	84,96	11,78	49,49	1041	62
NARIÑO	CUMBAL	66,24	7,71	94,19	4,26	94,86	26,66	57,04	811	50
NARIÑO	CUMBITARA	40,40	0,80	91,06	3,10	85,39	52,51	65,21	351	14
NARIÑO	EL CHARCO	52,25	0,00	75,82	20,15	82,29	42,18	67,38	259	8
NARIÑO	EL PEÑOL	59,12	0,00	81,56	5,19	86,17	29,33	60,08	632	37
NARIÑO	EL ROSARIO	47,32	0,83	93,98	2,68	89,16	38,29	61,34	570	33
NARIÑO	EL TABLON	62,57	4,00	88,32	5,54	88,54	20,84	55,95	859	52
NARIÑO	EL TAMBO	96,45	3,60	87,44	6,76	81,13	-5,21	37,52	1077	64
NARIÑO	FRANCISCO PIZARRO	55,93	0,00	80,13	4,25	89,59	40,21	64,67	383	17
NARIÑO	FUNES	54,45	0,00	93,64	2,52	84,14	6,08	51,81	1007	58
NARIÑO	GUACHUCAL	51,76	6,29	73,24	5,18	90,28	29,26	60,91	591	35
NARIÑO	GUAITARILLA	45,36	6,69	90,23	4,14	90,76	44,35	63,35	455	24
NARIÑO	GUALMATAN	55,34	8,74	90,34	7,81	84,07	29,76	57,33	794	48
NARIÑO	ILES	52,52	4,23	94,44	4,66	85,83	28,12	56,69	832	51
NARIÑO	IMUES	41,17	0,47	72,92	13,74	88,63	47,75	69,37	196	2
NARIÑO	IPIALES	75,33	2,32	64,82	23,26	75,22	28,97	63,29	460	25
NARIÑO	LA CRUZ	66,69	3,43	88,92	6,68	86,86	26,50	57,65	773	45
NARIÑO	LA FLORIDA	38,61	0,00	89,13	4,34	91,12	62,66	68,15	229	5
NARIÑO	LA LLANADA	54,64	4,13	91,27	4,17	83,30	32,37	58,26	738	42
NARIÑO	LA TOLA	70,00	11,71	85,90	1,54	84,24	38,41	59,65	659	39
NARIÑO	LA UNION	50,70	5,51	84,42	11,21	89,01	34,84	62,11	535	31
NARIÑO	LEIVA	44,45	0,00	88,64	8,61	88,31	46,24	65,68	328	11
NARIÑO	LINARES	90,06	7,85	88,58	4,09	85,33	9,15	43,35	1065	63
NARIÑO	LOS ANDES	69,49	0,00	94,02	3,32	86,17	18,56	54,41	930	55
NARIÑO	MAGUI-PAYAN	59,93	5,45	83,19	4,07	78,78	49,55	64,04	418	20
NARIÑO	MALLAMA	57,00	1,40	92,84	3,70	88,30	26,19	57,05	810	49
NARIÑO	MOSQUERA	52,58	5,18	95,62	4,38	87,29	31,55	57,78	769	44
NARIÑO	NARIÑO	58,36	0,00	81,57	11,68	79,64	28,88	59,89	646	38
NARIÑO	OLAYA HERRERA	47,63	0,17	86,01	7,12	89,52	56,05	68,07	234	6
NARIÑO	OSPINA	42,23	10,11	81,31	3,36	87,56	44,05	63,38	454	23
NARIÑO	PASTO	48,95	8,46	72,52	20,72	89,61	56,83	71,04	153	1
NARIÑO	POLICARPA	72,96	3,89	92,63	6,41	87,51	9,34	52,85	982	57
NARIÑO	POTOSI	59,67	2,93	91,23	2,72	89,84	35,64	60,55	611	36
NARIÑO	PROVIDENCIA	29,47	0,18	87,56	0,89	92,84	78,57	68,65	219	4
NARIÑO	PUERRES	47,81	15,05	83,88	8,67	87,00	43,79	62,77	492	28
NARIÑO	PUPIALES	91,98	0,00	91,44	7,36	88,50	33,04	50,33	1029	60
NARIÑO	RICAUARTE	59,85	0,00	89,19	8,80	89,45	37,53	63,02	474	27
NARIÑO	ROBERTO PAYAN	37,07	16,51	94,63	5,37	87,92	22,82	53,12	974	56
NARIÑO	SAMANIEGO	57,60	12,91	85,70	10,40	90,26	39,34	62,25	527	29
NARIÑO	SAN BERNARDO	47,32	4,06	76,42	4,31	87,36	42,07	64,76	375	16
NARIÑO	SAN LORENZO	42,94	2,52	89,94	3,70	90,11	50,01	65,45	341	13
NARIÑO	SAN PABLO	48,17	2,40	88,39	7,83	89,49	42,44	64,23	410	19
NARIÑO	SAN PEDRO DE CARTAGO	56,03	6,08	95,59	3,93	86,47	25,29	55,19	892	53
NARIÑO	SANDONA	54,20	0,00	88,62	8,53	89,71	39,73	63,88	427	22
NARIÑO	SANTA BARBARA	30,44	0,92	93,79	5,70	92,56	65,50	67,91	239	7
NARIÑO	SANTACRUZ	45,90	0,00	95,27	3,62	88,89	46,19	63,90	426	21
NARIÑO	SAPUYES	55,90	13,30	94,74	4,88	80,37	12,97	49,93	1036	61
NARIÑO	TAMINANGO	42,67	7,46	85,83	12,34	88,04	49,06	66,05	305	9
NARIÑO	TANGUA	41,58	0,00	86,86	11,12	85,86	45,36	65,72	323	10
NARIÑO	TUMACO	62,44	0,00	77,65	5,62	94,61	29,38	62,20	529	30
NARIÑO	TUQUERRES	57,20	3,32	77,65	12,59	86,79	38,78	64,86	368	15
NARIÑO	YACUANQUIER	50,83	11,27	92,45	6,66	86,12	31,73	57,41	787	46

Fuente: Contraloría Departamental de Nariño, la presente investigación – Año 2011

## CONTABILIDAD

- **Análisis de Estados Financieros.** El grupo interdisciplinar que conforma esta investigación consideró pertinente hacer un análisis riguroso de los estados

financieros de Taminango en las vigencias 2007 a 2009 a fin de determinar cuáles son las variaciones más comunes y que motivos conllevaron dichas especulaciones.

Este proceso de análisis de estados financieros (Balance General y Estado de Actividad Económica y Social) comprende varias etapas que se inician con la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los mismos.

Estos dos estados básicos en el quehacer municipal son originados en el desarrollo de la actividad contable y específicamente reflejan la situación de Taminango (en cabeza de su Alcaldía) así como los progresos ó falencias de su administración y finalmente los resultados que se han obtenido en un periodo.

Estos análisis presentan ciertas limitaciones en relación a sus criterios de elaboración, es decir, reflejan el trabajo de varias partes del ente en donde predomina el criterio personal en la evaluación y presentación de los rubros.

- **Políticas y Prácticas Contables Municipales.** Se pudo determinar que para sus registros contables y para la elaboración de los Estados Financieros, el Municipio de Taminango está aplicando el Marco Conceptual de la Contabilidad Pública y el Catalogo General de las Cuentas del Plan General de la Contabilidad Pública.

Igualmente la Entidad Territorial, se observa que las normas y procedimientos establecidos por la Contaduría General de la Nación con respecto al registro oficial de libros y preparación de los documentos soporte son llevadas a cabo en la alcaldía. Además, para el reconocimiento patrimonial de los hechos económicos financieros y sociales se ajusta al sistema de causación y para el reconocimiento de la ejecución presupuestal se aplica la base para la caja en los ingresos y el compromiso de los gastos. Así las cosas se tiene

**Cuadro 2. Análisis Horizontal 2008, Alcaldía Municipal de Taminango**

<b>ANALISIS HORIZONTAL 2008</b>	<b>BALANCE GENERAL</b>	<p>(*) Respecto al activo corriente, el efectivo presentó una variación negativa bastante elevada indicando que se le está restando importancia a la acumulación de esta cuenta.</p> <p>(*) Otro cambio radical lo presenta los deudores con un crecimiento superior al 100% motivado principalmente por cuentas que no presentaron movimientos en el 2008.</p> <p>(*) En relación a los pasivos se encuentra una disminución de la deuda pública corriente relacionadas con las tasas de interés; igualmente ocurren variaciones negativas en las obligaciones laborales</p>
	<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<p>Debido a que la administración anterior borro algunos datos de los estados financieros del Municipio en la Vigencia 2007, este análisis es parcializado y poco conveniente realizarlo dado que la fuente directa que se tenía para el desarrollo de la presente investigación era directamente el archivo de la Alcaldía de Taminango.</p>

Fuente: la presente investigación – Año 2011



**Cuadro 3. Análisis Vertical 2008, Alcaldía Municipal de Taminango**

<b>ANALISIS VERTICAL 2008</b>	<b>BALANCE GENERAL</b>	<p>(*) Con respecto a las cuentas del activo, puede apreciarse que no existe una alta concentración en activos corrientes; caso contrario del activo no corriente que ostenta una tendencia totalmente contraria superando al activo corriente por casi el doble en términos absolutos y porcentuales.</p> <p>(*) Si se analizan específicamente las cuentas del activo corriente, se observa que las inversiones son las que porcentualmente representan más sobre este subtotal; mientras que la situación del activo no corriente refleja una participación considerablemente elevada de la propiedad, planta y equipo.</p> <p>(*) En lo referente a las cuentas del pasivo, no se encuentra un equilibrio entre el pasivo no corriente en la deuda a largo plazo; la participación que ostenta el pasivo corriente muestra que las decisiones de endeudamiento y obligaciones están concentradas en mayor cuantía en el corto plazo, destacándose las cuentas por pagar a los acreedores, administración y prestación de servicios en salud.</p> <p>(*) Cabe resaltar que este periodo no se presentaron movimientos representativos en lo referente al financiamiento, por otro lado se nota un predominio muy importante del patrimonio.</p>
	<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<p>(*) Se tiene que analizar detenidamente las fuentes de ingreso que posee el Municipio, las cuales principalmente están representadas por las transferencias que se reciben por parte del Gobierno Central; mientras que las fuentes de ingreso propias como el recaudo de impuestos y venta de servicios son poco significativas. Esta situación representa la poca efectividad en las políticas de recaudo y la marcada dependencia del Sistema General de Participaciones como fuente de ingresos.</p>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Tabla 50. Análisis vertical y Horizontal del Balance General (2008 – 2009),  
Alcaldía Municipal de Taminango**

RUBRO	ANALISIS VERTICAL				ANALISIS HORIZONTAL	
	2.008	%	2.009	%	VARIACION ABS.	VARIACION %
<b>ACTIVO</b>						
Corriente	2.147.838	34,2	1.857.961	24,4	-289.877	-13,5
Efectivo	757.259	12	389.823	5,1	-367.456	-48,5
Caja	44					
Bancos y corporaciones	10.434	0,17	5.428	0,07	-5.006	-48
Fondos especiales	746.781	11,9	384.395	5	-362.386	-49
Inversiones	1.004.887	16				
Inv. En Admón. liquidez	1.004.877	16				
Deudores	385.692	6,1	1.468.138	19,3	1.082.446	280
Servicio de salud	126.124	2	103.301	1,4	-22.823	-18
Transferencias por cobrar	242.230	3,6	245.912	3,2	3.682	1,5
Avances y anticipos	17.338	0,28	4.879	0,06	-12.459	-71,9
Depósitos entregados terc.			1.108.851	14,6		
Otros deudores			5.195	0,06		
Propiedad planta y equi.	3.473.852	55,3	4.098.380	54	624.528	18
Bienes de uso público	636.790	10,1				
Recursos de medio amb.	27.984	0,4	27.984	0,4		
<b>Total activo no corriente</b>	<b>4.138.626</b>	<b>65,8</b>	<b>5.471.854</b>	<b>76</b>	<b>1.603.228</b>	<b>38,7</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6.286.464</b>	<b>100</b>	<b>7.599.815</b>	<b>100</b>	<b>1.313.351</b>	<b>21</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>1.006.542</b>	<b>16</b>	<b>765.166</b>	<b>10</b>	<b>-241.376</b>	<b>-24</b>
Cuentas por pagar	808.522	12,9	663.106	8,7	-145.416	-18
Adquisición de bs y ss pub.	48.353	0,77	262.041	3,4	213.188	440
Acreedores	303.949	4,8	286.931	3,7	-17.018	-5,6
Retención fte e imp. Timbre	3.890	0,06	20.384	0,27	16.494	424
Impt. Contr. y tasas			7.762	0,1		
Admón. y prest serv. salud	452.330	7,2	85.988	1,1	-366.342	-81
Obligaciones laborales	198.020	3,1	93.060	1,2	-104.960	-53
Salarios y prest. Sociales	198.020	3,1	92.165	1,2	-105.855	-5,5
Pensiones por pagar			895	0,01		
No corriente	54.772	0,87	266.215	3,5	211.443	386
Deuda pública	54.772	0,87	266.215	3,5	211.443	386
Interna	54.772	0,87	266.215	3,5	211.443	386
Patrimonio	5.225.150	83	6.577.434	86,5	1.352.284	26
Hacienda pública	5.225.150	83	6.577.434	86,5	1.352.284	26
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIM</b>	<b>6.286.464</b>	<b>100</b>	<b>7.599.815</b>	<b>100</b>	<b>1.313.351</b>	<b>21</b>

Fuente: Contraloría Departamental de Nariño, la presente investigación – Año 2011

Cabe aclarar que para este análisis específicamente, la depreciación se calcula sobre el costo del activo, por el método de línea recta, con base en la vida útil probable de los activos depreciables; para edificaciones 20 años, planta y ductos 25 años\*, maquinaria y equipo 10 años, equipo médico y científico 10 años, muebles y enseres y equipo de oficina 10 años, equipo de comunicación y accesorios 10 años, equipo de transporte 10 años, equipo de computación y accesorios 5 años y los porcentajes establecidos.\*\*

\* Se está cometiendo un error, puesto que en éste rubro la vida útil es de 15 años según el Plan General de la Contabilidad Pública Pág. 178.

\*\* Estos bienes se empezaron a depreciar desde el año 2009 puesto que las tarjetas de control de depreciación se perdieron.

**Tabla 51. Análisis horizontal del estado de actividad económica y social del Municipio de Taminango 2008 -2009**

RUBRO	ANALISIS VERTICAL				ANALISIS HORIZONTAL	
	2.008	%	2.009	%	VARIACION ABS.	VARIACION %
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	3.997.280	100	3.701.855	100	-295.425	-7,4
<b>Ingresos fiscales</b>	122.090	3	169.741	4,6	47.651	39
<b>Tributarios</b>	114.540	2,9	151.053	4	36.513	32
<b>No tributarios</b>	7.550	0,19	18.688	0,5	11.138	147
<b>Venta de servicios</b>	514.550	12,9	710.663	19	196.113	38
<b>Servicios de salud</b>	514.550	12,9	710.663	19	196.113	38
<b>Transferencias</b>	3.360.740	84	2.821.451	76	-539.289	-16
<b>Corrientes del gobierno</b>	30.362	0,76	110.000	3	79.638	262
<b>Corrientes de las empresas</b>	1.053.859	0,26	293.060	8	-760.799	-72
<b>SGP</b>	22.765.190	57	1.936.574	52	-339.945	-15
<b>SG de seguridad social</b>			481.817	13		
<b>Gastos operacionales</b>	3.277.039	82	2.986.155	80	-290.884	-8,9
<b>De administración</b>	351.501	9	361.967	10	10.466	3
<b>Servicios personales</b>	205.346	5	235.857	6,4	30.511	15
<b>Contribuciones imputadas</b>	8.469	0,2	14.181	0,4	5.712	67
<b>Contribuciones efectivas</b>	13.842	0,3	18.105	0,5	4.263	31
<b>Aportes sobre nómina</b>	7.291	0,2	25.092	0,4	17.801	294
<b>Generales</b>	113.047	2,8	55.956	1,5	-57.091	-51
<b>Impts, contrib. Y tasas</b>	3.506	0,08				
<b>Provisiones,</b>	5.888	0,14				
<b>Depreciación</b>	5.888	0,14				
<b>Transferencias</b>			38.733	1		
<b>Transferencias corrientes</b>			38.733	1		
<b>Gasto social</b>	968.758	24	882.905	24	85.853	8,9
<b>Salud</b>	968.758	24	618.120	17	350.638	36
<b>INVERSION SOCIAL</b>	1.950.892	49	1.702.550	46	-248.342	-12,7
<b>Salud</b>	401.018	10	637.773	17,2	236.755	59
<b>Educación</b>	426.055	11	240.774	6,5	-185.285	-43,4
<b>Agua potb.</b>	53.703	1,3	330.657	9	276.954	515
<b>Vivienda</b>	186.493	4,7	170.968	4,6	-15.525	-8,3
<b>Desarrollo comunitario.</b>	13.025	0,32	2.250	0,06	-10.775	-82
<b>Justicia, defensa y segur.</b>	2.588	0,06	940	0,02	-1.646	-63,6
<b>Desarrollo agropecuario</b>	85.333	2,1	52.588	1,4	-32.745	-38,4
<b>Comunicación, transporte</b>	717.841	18	209.693	5,7	-508.148	-70,8
<b>Energético y minero</b>	7.943	0,2	7.766	0,2	-177	-2,2
<b>Gobierno y planeación</b>	56.893	1,4	49.141	1,3	-7.752	-13,6
<b>EXCEDENTE</b>	720.241	18	715.700	19	-4541	-0,63
<b>Otros ingresos</b>	1.320.057	33	404.420	11	-915.637	-69,3
<b>Financieros</b>			19617	0,5		
<b>Extraordinarios</b>			33			
<b>Ajuste de ejercicios anteriores</b>	1320057	33	384.770	10	-435287	-33
<b>Otros gastos</b>	43.250	1,08	408.794	11	365.544	845
<b>Intereses</b>	29.152	0,73	30.242	0,81	1.090	3,7
<b>Financieros</b>	14.098	0,33	13.461	0,36	-637	-4,5
<b>Ajuste de ejercicios anteriores</b>			365.091	10		
<b>(DEFICIT) DEL EJERCI.</b>	1.997.048	50	711.326	19	-1.285.722	-64

Fuente: Contraloría Departamental de Nariño, la presente investigación – Año 2011

**Cuadro 4. Análisis Horizontal 2009, Alcaldía Municipal de Taminango**

<b>ANALISIS HORIZONTAL 2009</b>	<b>BALANCE GENERAL</b>	<p>(*) Con respecto a las cuentas del activo corriente el efectivo varió en forma negativa representada porcentualmente en una disminución del 48.5%. Los deudores presentan un crecimiento positivo porcentualmente triplicado año a año.</p> <p>(*) El activo no corriente varió positivamente creciendo en un 18%.</p> <p>(*) El pasivo corriente varió de manera negativa específicamente porque disminuyen las cuentas por pagar y las obligaciones laborales.</p> <p>(*) El pasivo no corriente presento una variación positiva y un crecimiento porcentual muy alto explicado por la adquisición de nuevos créditos con la banca nacional</p>
	<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<p>(*) Con respecto a los ingresos puede afirmarse que los ingresos propios tributarios y no tributarios presentaron un crecimiento positivo, caso contrario presentaron las transferencias perdiendo participación en los ingresos operacionales.</p> <p>(*) Los gastos operacionales disminuyeron, debido a la disminución del gasto social, la inversión, sin embargo los gastos administrativos crecieron porcentualmente.</p>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Cuadro 5. Análisis Vertical 2009, Alcaldía Municipal de Taminango**

<b>ANALISIS VERTICAL 2009</b>	<b>BALANCE GENERAL</b>	<p>(*) El activo no corriente es marcadamente superior al corriente ganando una importante participación la propiedad, planta y equipo. No existen movimientos en inversiones ni rentas por cobrar, pero ganan más representación los deudores y se constituyen en el rubro más representativo del activo corriente.</p> <p>(*)La relación pasivo corriente y no corriente se encuentra más equilibrada que en el periodo anterior reflejando una sana política de financiamiento en el largo plazo, mientras que las cuentas por pagar en el corto plazo no son muy elevadas. El patrimonio sigue con la tendencia a ganar mayor participación con respecto a la cifra base.</p>
	<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<p>(*) A pesar que las transferencias continúan siendo la principal fuente de ingreso, los ingresos propios mejoran su participación con respecto a periodos anteriores.</p>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Aplicación Indicadores De Gestión.** Para el análisis de los indicadores de gestión es necesario transformar las cifras a pesos constantes de un año base, con el objetivo de examinar su evolución en términos reales es decir descontando el efecto inflacionario. El procedimiento fue obtener los índices de inflación para los años 2007, 2008 y 2009 hallando el deflactor, teniendo en cuenta de dejar el 2007 como año base puesto que de ahí en adelante se empezó a realizar el análisis. Lo que indica que fue necesario dividir las ejecuciones presupuétales por los deflactores hallados:

2007	Año Base
2008	0,934666791
2009	0,877703814

Dando como resultado, ejecuciones presupuétales más cerca de la realidad.

### **Variación Marginal del Recaudo Real.**

**Objetivo:** Examinar año a año el crecimiento real del recaudo con el fin de determinar los momentos de tiempo en los cuales este ha sido superior y estudiar las causas que han conducido a esas situaciones (si fue alguna circunstancia coyuntural, permanente, o si la gestión fue eficiente).

$$\Delta Y T = \left[ \frac{Y_t}{Y_{t-1}} \right] \times 100$$

Donde: “ $y_t$ ” es el monto del recaudo en el año t, y “ $y_{t-1}$ ” es el monto del recaudo en el año inmediatamente anterior a t.

**Tabla 52. Ejecución deflactada de ingresos y gastos vigencia 2007, Alcaldía Municipal de Taminango**

CONCEPTO		EJECUCIÓN	CONCEPTO		EJECUCIÓN
I	INGRESOS		II	EGRESOS	
<b>A</b>	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>79.791</b>	<b>1</b>	<b>Gastos de fto.</b>	<b>240.314</b>
<b>1</b>	<b>TRIBUTARIOS</b>	<b>77.698</b>	1,1	Servicios personales	202.796
1.1	Impuesto Predial Unificado	25.853	1,2	Gastos generales	37.518
1.2	Impuesto de Circulación y Tránsito	30	1,3	Transferencias corrientes	
1,3	Sobretasa a la gasolina	51.780	<b>2</b>	<b>Servicio de la deuda</b>	<b>24.855</b>
1,4	Otros	35	2,1	Capital	24.855
<b>2</b>	<b>NO TRIBUTARIOS</b>	<b>2.093</b>	2,2	Intereses y gastos	
2.1	Otras tasas y derechos	2.058	<b>3</b>	<b>Inversión</b>	<b>1.964.765</b>
2.2	Multas policivas	37	3,1	Educación	326.815
<b>3</b>	<b>SITUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>1.499.898</b>	3,2	Salud	1.426.081
3.1	Sector Educación	382.453	3,3	Agua potable y S.B.	136.107
3.2	Sector Salud	318.711	3,4	Cultura, recreación y deporte	75.762
3.3	Propósito General	798.650	<b>3,6</b>	<b>Otros sectores</b>	<b>330.771</b>
3.3.1	Forzosa inversión	573.678	3,6,1	Vivienda	
3.3.2	Libre Destinación	224.972	3,6,2	Eléctrico	19.259
3.4	Otros	83	3,6,3	Infraestructura vial	195.050
<b>B</b>	<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>11.900</b>	3,6,4	Desarrollo agropecuario	55.868
<b>1</b>	<b>Recursos de Balance</b>	<b>11.900</b>	3,6,5	Equipamiento	16.792
1,1	Rendimientos financieros	-	3,6,6	Desarrollo comunitario	4.969
1,2	Otros	11.900	3,6,7	Desarrollo institucional	38.833
<b>4</b>	<b>FONDOS ESPECIALES</b>	<b>684.733</b>		<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>2.560.705</b>
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2.276.348</b>			

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Tabla 53. Ejecución deflactada de ingresos y gastos vigencia 2008 y 2009**

CONCEPTO		AÑO	AÑO
<b>I</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>
<b>A</b>	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>128.233</b>	<b>175.618</b>
<b>1</b>	<b>Tributarios</b>	<b>123.194</b>	<b>174.904</b>
1,1	Circulación y tránsito		
1,2	Predial unificado	36.468	35.861
1,3	Sobretasa ambiental		
1,4	Impuesto y ocupac. vías	1.246	817
1,5	Contribución sobre contratos		1.156
1,6	Extracción de arena, casc. y piedra	366	238
1,7	Sobretasa a la gasolina	85.114	136.290
1,8	Otros		142
<b>2</b>	<b>No tributarios</b>		<b>714</b>
2.1	Tasas y tarifas	5.030	
2.2	Otros	5.030	714
<b>3</b>	<b>Transferencias</b>	<b>2.361.387</b>	<b>2.061.357</b>
3,1	Transferencias para funcionamiento	289.139	272.844
3,1,1	Del nivel nacional		
3,1,1,1	SGP libre dest part. Propósito gral.	289.139	272.844
3,2	Transferencias para inversión		
3,2,1	Del nivel nacional		
3,2,1,1	<b>SGP Educación</b>	<b>576.272</b>	<b>195.361</b>
3,2,1,1,1	SGP Prestación de servicios	466.451	
3,2,1,1,2	SGP Aportes patronales	61.017	46.452
3,2,1,1,3	SGP Recursos de calidad	22.629	119.055
3,2,1,1,4	SGP Alimentación escolar	26.174	29.854
3,2,1,2	<b>SGP Salud</b>	<b>752.476</b>	<b>891.554</b>
3,2,1,2,1	SGP Régimen subsidiado	683.173	804.201
3,2,1,2,2	SGP Salud pública	21.511	17.487
3,2,1,2,3	SGP Prestación de servicios	22.920	41.792
3,2,1,2,4	SGP Aportes patronales	24.871	28.074
3,2,1,3	<b>Sist gral forzosa invers part. Propós gral</b>	<b>743.500</b>	<b>701.599</b>
3,2,1,4	Cofinanciación	810.262	431.854
3,2,1,5	Fondo Local de Salud	371.726	450.368
3,2,1,6	Fosyga	105.811	420.234
3,2,1,7	Etesa	6.169	8.367
3,2,1,8	Fondo Nacional de Regalías	347.186	
3,2,1,9	Otras transf. del nivel nacional	135.211	
<b>B</b>	<b>Ingresos de capital</b>	<b>160.485</b>	<b>171.648</b>
<b>1</b>	<b>Recursos de crédito</b>		
1,1	Interno	160.485	170.890
1,2	Otros recursos de capital		758
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>4.426.460</b>	<b>3.719.447</b>
<b>II</b>	<b>EGRESOS</b>		
<b>1</b>	<b>Gastos de funcionamiento</b>	<b>346.258</b>	<b>338.974</b>
1,1	<b>Servicios personales</b>	<b>261.224</b>	<b>245.846</b>
1,2	Gastos generales	48.484	59.558
1,3	Transferencias corrientes	36.551	33.571
<b>2</b>	<b>Servicio de la deuda</b>	<b>232.069</b>	<b>89.940</b>
2,1	Capital	198.884	46.796
2,2	<b>Intereses y gastos</b>	<b>33.185</b>	<b>38.144</b>
<b>3</b>	<b>Inversión</b>	<b>3.666.391</b>	<b>2.626.008</b>



3,1	Educación	680.870	334.350
3,2	Salud	1.535.960	1.376.653
3,3	Agua potable y saneamiento básico	89.976	114.937
3,4	Cultura	41.198	47325
3,5	Deporte	123.073	24687
3,6	<b>Otros sectores</b>	<b>1.195.314</b>	<b>698.056</b>
3,6,1	Vivienda	62738	6475
3,6,2	Eléctrico	85.671	88.565
3,6,3	Infraestructura vial	803687	450415
3,6,4	<b>Desarrollo agropecuario</b>	<b>81.344</b>	<b>118.801</b>
3,6,5	Equipamiento	1.577	30.726
3,6,6	Desarrollo comunitario	7.059	3.074
3,6,7	<b>Desarrollo Institucional</b>	<b>46.974</b>	
3,6,8	Otros	106.262	
	EGRESOS TOTALES	4.244.718	3.049.922
	SUPERAVIT O DEFICIT	181.742	669.525

Fuente: la presente investigación – Año 2011

- **Ingresos Tributarios.** El análisis de este indicador permite decir que los mejores años en cuanto al ingreso tributario son el 2007 y 2008 ayudados por el predial (27.3% y 41%) y la sobretasa a la gasolina (83% y 64.4%).

Cabe agregar que si bien el concejo de Taminango ha reglamentado el cobro del impuesto predial, ha faltado interés por parte de los funcionarios de la Tesorería para recaudarlo, dejándolo a conciencia de los dueños de los predios. Esta situación se evidenció en el 2009 donde todos los ingresos tributarios (incluyendo el impuesto de industria y comercio) tuvieron una gran caída debido también en parte al cambio de gestión.

- **Ingresos no Tributarios.** Se puede observar que ingresos acrecentan una gran mejoría para el 2008, la cual no fue estable y no se supo mantener para el 2009, con un decrecimiento del -85.8%.

Además, se puede analizar que existen muchos valores indeterminados lo que demuestra la falta de estabilidad de éste rubro en los ingresos totales, respuesta a que son de libre aceptación y por tanto de libre pago.

### **Tasa de Crecimiento Real Promedio del Recaudo.**

**Objetivo:** Este indicador tiene como objetivo determinar si cada uno de los impuestos territoriales presenta un crecimiento superior a la capacidad adquisitiva (por encima de la inflación) o si por el contrario el recaudo presenta una situación de estancamiento y por consiguiente ocasiona a la entidad una pérdida de capacidad de compra de bienes y servicios.

$$Tg = \left[ t - 1 \sqrt{\frac{yt}{y1}} - 1 \right] \times 100$$

Donde: “yt” es el monto del recaudo en el último año del periodo, “y1” es el monto del recaudo en el primer año del periodo y “t-1” es el número total de años menos

- **Ingresos Tributarios.** Este indicador analiza el comportamiento de los ingresos tributarios desde el año base hasta el último año y aunque no parezca, el crecimiento de éstos son superiores a la capacidad adquisitiva, presentando solo una situación de estancamiento en el impuesto predial (17.8%) si se tiene en cuenta la inflación de los años analizados, se puede decir que este indicador es satisfactorio si se lo compara con ingresos como por ejemplo la sobretasa a la gasolina.
- **Ingresos no Tributarios.** Se puede concluir que a diferencia de los ingresos tributarios, los no tributarios presentan una situación con tendencia negativa y no crecen conforme a la inflación ocasionando como su objetivo lo indica una pérdida de capacidad adquisitiva por parte de la entidad.

### **Participación Porcentual de cada Impuesto en el Total de Ingresos Tributarios y no Tributarios.**

**Objetivo:** Medir el porcentaje que representa cada impuesto dentro del total de ingresos bien sea tributario o no tributario.

Ingresos tributarios	$\frac{\text{Recaudo de cada impuesto}}{\text{Total ingresos tributarios}}$	* 100
----------------------	---	-------

Ingresos no tributarios:	$\frac{\text{Recaudo de cada impuesto}}{\text{Total ingresos no tributarios}}$	* 100
--------------------------	--	-------

**Tabla 54. Variación marginal del recaudo real para ingresos tributarios, Alcaldía Municipal de Taminango**

Año	Ingresos tributarios totales %	Impuesto predial %	Sobretasa a la gasolina %	Otros %
2007	$\left\{ \left[ \frac{77.724}{49.385 - 1} \right] - 1 \right\} \times 100 = 2$	$\left\{ \left[ \frac{25.853}{20.304 - 1} \right] - 1 \right\} \times 100 = 2$	$\left\{ \left[ \frac{21.780}{28.290 - 1} \right] - 1 \right\} \times 100 = 6$	$\left\{ \left[ \frac{65}{791 - 1} \right] - 1 \right\} \times 100 = 6$
2008	$\left\{ \left[ \frac{123.194}{77.724 - 1} \right] - 1 \right\} \times 100 = 158.4$	$\left\{ \left[ \frac{36.468}{25.853 - 1} \right] - 1 \right\} \times 100 = 40.4$	$\left\{ \left[ \frac{85.114}{51.780 - 1} \right] - 1 \right\} \times 100 = 64.2$	Indeterminado
2009	$\left\{ \left[ \frac{174.904}{123.194 - 1} \right] - 1 \right\} \times 100 = 141.8$	$\left\{ \left[ \frac{35.861}{36.468 - 1} \right] - 1 \right\} \times 100 = -4.2$	$\left\{ \left[ \frac{136.290}{85.114 - 1} \right] - 1 \right\} \times 100 = 59.8$	$\left\{ \left[ \frac{2.753}{1.612 - 1} \right] - 1 \right\} \times 100 = 71.4$

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Tabla 55. Variación marginal del recaudo real para ingresos no tributarios, Alcaldía Municipal de Taminango**

Año	Ingresos no tributarios totales %	Tasas y multas %	Otros %
2007	Este indicador no es posible realizarlo debido a que no se tienen datos del año 2000.	$\left\{ \left[ \frac{2.058}{3.626 - 1} \right] - 1 \right\} \times 100 = -43.2$	Indeterminado
2008	$\left\{ \left[ \frac{5.030}{2.093 - 1} \right] - 1 \right\} \times 100 = 140.4$	indeterminado	indeterminado
2009	$\left\{ \left[ \frac{714}{5.030 - 1} \right] - 1 \right\} \times 100 = -85.8$	indeterminado	indeterminado

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Tabla 56. Tasa de crecimiento real promedio del recaudo, Alcaldía Municipal de Taminango**

VALORES REALES	
Total Ingresos tributarios	$Tg = \left[ 2\sqrt{\frac{174.904}{77.724}} - 1 \right] \times 100 = 50\%$
Predial Unificado	$Tg = \left[ 2\sqrt{\frac{35.861}{25.853}} - 1 \right] \times 100 = 17.8\%$
Sobretasa a la gasolina	$Tg = \left[ 2\sqrt{\frac{136.290}{51.780}} - 1 \right] \times 100 = 62.2\%$
VALORES REALES	
Total Ingresos no Tributarios	$Tg = \left[ 2\sqrt{\frac{714}{2.093}} - 1 \right] \times 100 = -41.6$
Derechos y Tasas	Indeterminado
Otros	Indeterminado

Fuente: la presente investigación – Año 2011

- **Ingresos Tributarios.** Definitivamente en cualquiera de los años estudiados, la sobretasa a la gasolina es la que tiene más representación debido en gran parte a su precio, el cual aumenta gradualmente, no dependiendo del municipio en sí, sino de la nación haciendo que suba en forma proporcional a la base gravable.
- **Ingresos no Tributarios.** En los no tributarios los derechos y las tasas representan casi el 100% de los ingresos por éste rubro muy por encima de impuestos como multas y sanciones, contribución especial sobre contratos etc, los cuales tuvieron una representación mínima de 1.8%.

### Sostenibilidad Fiscal.

Balance Primario = [Ingresos Totales - (créditos + capitalizaciones + venta de activo)] - [(Gastos totales - intereses + amortizaciones)]

**Objetivo:** Es usado como base para determinar la Sostenibilidad fiscal y la capacidad de generación de ahorro para pagar el servicio de la deuda.

### Valores Reales. (\$000)

$$BP2007 = [2.276.348 ] - [(2.560.705 + 24.855) ] = -309.212$$

$$BP2008 = [4.426.460 - 160.485 ] - [(4.244.718 - 33.185 + 198.884) ] = -144.442$$

$$BP2009 = [3.719.447 - 170.890 ] - [(3.049.922 - 38.144 + 46.796) ] = 489.983$$

### Grado de Dependencia de los Recursos del Sistema General de Participaciones, SGP.

**Objetivo.** A partir de éste indicador es posible determinar el grado de dependencia que presenta la administración territorial de los recursos provenientes del SGP, así como el análisis de su evolución en un periodo determinado.

$$\frac{\text{Monto de los recursos del SGP}}{\text{Total Ingresos}} * 100$$

Con base en la aplicación de este indicador, se puede argumentar que la dependencia que tiene el municipio del Sistema General de Participaciones en todos los años sobrepasa el 50%, pudiendo ser mayor si no fuera por los recursos de capital y fondos especiales (ETESA, recursos de Cofinanciación y regalías).

Esto refleja al mismo tiempo el deterioro de los recursos tributarios y no tributarios, haciendo perder como se dijo anteriormente la oportunidad de acceder a más recursos por esfuerzo fiscal, además de convertir al SGP prácticamente en el único respaldo de los gastos municipales

**Tabla 57. Part. % de cada impuesto en el total de ingresos tributarios y no tributarios, Alcaldía Municipal de Taminango**

Año	Impuesto Predial	Sobretasa	Otros
2007	$\frac{25.853}{77.698} * 100 = 33.3$	$\frac{51.780}{77.698} * 100 = 66.6$	$\frac{65}{77.698} * 100 = 0.08$
2008	$\frac{36.468}{123.194} * 100 = 42.8$	$\frac{85.114}{123.194} * 100 = 69$	$\frac{1.507}{123.194} * 100 = 1.3$
2009	$\frac{35.861}{174.904} * 100 = 20.5$	$\frac{136.290}{174.904} * 100 = 77.9$	$\frac{2.353}{174.904} * 100 = 1.4$

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Tabla 58. Derechos y Tasas vigencia 2007, Municipio de Taminango**

Año	Derechos y tasas	Otros
2007	$\frac{2.058}{2.093} * 100 = 98.3 \%$	$\frac{37}{2.093} * 100 = 1.8 \%$
2008	Indeterminado	Indeterminado
2009	Indeterminado	Indeterminado

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Tabla 59. Porcentaje de dependencia de ingresos del Municipio de Taminango respecto a los recursos girados por el SGP.**

2007	2008	2009
$\frac{1.499.898}{2.276.348} * 100 = 65.9\%$	$\frac{2.361.387}{4.426.460} * 100 = 53.3\%$	$\frac{2.061.357}{3.719.447} * 100 = 55.4\%$

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Pagos de Funcionamiento.** Su objetivo es establecer la proporción del pago total que se destina al funcionamiento de la administración territorial y permite determinar posibles ineficiencias de la administración ó la incapacidad de destinar recursos importantes a otros pagos, especialmente de inversión.

$$\frac{\text{Pagos de funcionamiento}}{\text{Pagos totales}} * 100$$

El análisis de este indicador permite inferir que el año de menos representación fue el 2008, sin embargo fue el año en que los gastos de funcionamiento estuvieron más altos lo que indica que éstos son proporcionales a los ingresos. Sin embargo comparados éstos indicadores con otros municipios similares, según datos arrojados por el Departamento Nacional de Planeación, el municipio de Taminango se encuentra en un nivel óptimo de gastos de funcionamiento.

**Tabla 60. % del pago de funcionamiento con respecto a los pagos totales, Alcaldía Municipal de Taminango**

2007	2008	2009
$\frac{240.314}{2.560.705} * 100 = 9.4\%$	$\frac{346.258}{4.244.718} * 100 = 8.2\%$	$\frac{338.974}{3.049.922} * 100 = 11.1\%$

Fuente: la presente investigación – Año 2011

### **Participación de los Pagos de Funcionamiento en los Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD).**

**Objetivo.** Analizar el porcentaje de los ICLD que utiliza la entidad territorial para cubrir los pagos de funcionamiento.

$$\frac{\text{Pagos de funcionamiento}}{\text{ICLD}} * 100$$

Para analizar mejor este indicador, es necesario mirar la tabla de límites al gasto de funcionamiento como porcentaje de los ICLD.

Esta tabla permite observar que el municipio de Taminango sí cumplió los porcentajes que exige la ley 617 de 2000 en cuanto a los gastos de funcionamiento con respecto a los ICLD. No solamente los cumplió, sino que los gastos de funcionamiento estuvieron muy por debajo de lo requerido y donde el remanente fue utilizado en gastos de inversión para la infraestructura vial del municipio. Con esto se da respuesta a uno de los interrogantes planteados anteriormente, en que se dudaba de la capacidad de los entes territoriales para ajustarse a la nueva ley de saneamiento fiscal y donde fue suficiente los cuatro

años de transición para que Taminango se adaptara a los cambios en esta variable.

**Tabla 61. % de los pagos de funcionamiento con respecto a los Ingresos Corrientes de Libre Destinación**

	Concepto	2007	2008	2009
Menos	<b>Ingresos Totales</b>	2.276.348	4.626.460	3.719.447
	<b>Ingresos destinación específica</b>	1.971.476	4.009.098	3.270.985
Igual	Ingresos de capital	11.900	160.485	171.648
	Fondos Especiales	684.733	1.776.365	1.310.824
	Transferencias para inversión	1.274.843	2.072.248	1.788.513
	<b>Ingresos Corrientes de Libre Destinación.</b>	304.872	417.362	448.462

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Tabla 62. Porcentaje de destinación de los recursos del SGP a los Municipios de Sexta Categoría**

Nivel	Año	Categoría sexta %
Municipio	2007	95
	2008	90
	2009	85
	2020	80

Fuente: la presente investigación – Año 2011

### **Pagos de Funcionamiento Per. Cápita**

**Objetivo.** Permite establecer el monto promedio por habitante que el ente territorial paga en funcionamiento.

$$\frac{\text{Total pagos de funcionamiento}}{\text{Población total de la entidad territorial}}$$

Este indicador se toma en valores absolutos y representa el aporte de cada habitante para sortear los gastos de funcionamiento dando por hecho que el año más alto fue el 2008 con 46.2, resultado del ahorro presentado en el 2009 donde el municipio buscó dejar ejecuciones de acuerdo a la ley, como en éste caso la ley de ajuste fiscal (617 de 2000).



**Tabla 63. Pagos de funcionamiento Per. Cápita, Alcaldía Municipal de Taminango**

2007	2008	2009
$\frac{240.314}{7.500} = 32$	$\frac{346.258}{7.500} = 46.2$	$\frac{338.974}{7.500} = 45.2$

Fuente: la presente investigación – Año 2011

### Capacidad del Pago de la Deuda.

**Objetivo.** Es de gran importancia medir el nivel de solvencia y sostenibilidad para atender el pago de la deuda puesto que permite analizar si con el ahorro generado la entidad si encuentra en posibilidad de asumir el pago de su servicio de deuda (intereses + amortizaciones) y queda algún excedente para inversión.

(Intereses pagados y causados en la vigencia (incluidos los del nuevo empréstito) + amortizaciones)

Ahorro Operacional

$$\text{Ahorro Operacional} = (yp + trnrec + reg + cmon + recbal) - (gfun + gfuni) - trpag$$

Donde:

yp = Ingresos propios = tributarios + no tributarios (no incluye transferencias ni rendimientos financieros)

trnrec = Transferencias nacionales (incluye recursos del sistema de participaciones).

reg = Regalías recibidas

cmon = Compensaciones monetarias efectivamente recibidas.

recbal = Recursos del balance

gfun = Gastos de funcionamiento

gfuni = Salarios, honorarios, prestaciones sociales y aportes a seguridad social que se consideran en la ejecuciones presupuestales como inversión.

trpag = Transferencias pagadas por la entidad territorial

### Ahorro Operacional. 000

$$A.O2007 = (79.817 + 1.499.898) - (240.314) = 1.339.401$$

$$A.O2008 = (128.224 + 2.361.357) - (346.258) = 2.143.353$$

$$A.O2009 = (175.168 + 2.061.357) - (338.974) = 1.898.001$$

Analizando este indicador es posible señalar que hubo capacidad para atender la inversión después de atender el pago de deuda. Además el 2008 fue el mejor año y aunque tuvo una deuda bastante alta, estuvo respaldada por el incremento significativo de los ingresos por transferencias y fondos especiales. Sin embargo se recomienda que se proyecte el endeudamiento mediante evaluación financiera midiendo indicadores de solvencia y de sostenibilidad ordenados en la ley 358 de 1997 y además se debe proyectar las rentas a pignorar.

Se puede concluir entonces que el Municipio de Taminango, como muchos municipios pequeños se ven en la necesidad de acudir a la banca privada por la facilidad en la gestión de los créditos aunque estas no ofrezcan las mejores condiciones financieras.

**Tabla 64. Capacidad de pago de la deuda, Alcaldía Municipal de Taminango**

AÑO	FORMULA
2007	$\frac{24.855}{1.339.401} * 100 = 1.9\%$
2008	$\frac{38.185}{2.143.353} * 100 = 10.82\%$
2009	$\frac{38.144}{1.898.001} * 100 = 4.5\%$

Fuente: la presente investigación – Año 2011

### 3. PLAN DE MEJORAMIENTO

La creación de las macroestrategias propuestas en el presente plan de mejoramiento solo fue posible a partir de la formulación, estructuración y análisis de cinco matrices, así:

1. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM
2. Matriz del perfil de la capacidad interna PCI
3. Matriz de evaluación del factor externo MEFE
4. Matriz de evaluación del factor interno MEFI
5. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA

Así las cosas, se tiene en principio que:

Cuadro 6. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)										
POAM		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Factor Económico</b>										
1	Situación geográfica		X						X	
<b>Factor Político</b>										
1	Aplicación Ley 819 de 2003					X			X	
2	Aplicación Ley 715 de 2001	X							X	
3	Incentivos fiscales y administrativos						X		X	
<b>Factor Social</b>										
1	Pago de contribuyentes					X			X	
<b>Factor Tecnológico</b>										
1	Sistematización Contable y Seguridad Informática				X				X	

Fuente: la presente investigación – Año 2011

La matriz POAM es el medio que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, en este caso de una entidad pública como lo es la Alcaldía de Taminango, según su impacto e importancia.

En tal sentido se tuvieron en cuenta los siguientes pasos para su elaboración:

- Se obtuvo información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- Se identificó oportunidades y amenazas por medio de los grupos estratégicos evaluados que en este caso fueron el cliente externo y los colaboradores, los cuales suministraron suficiente información del entorno y con representación de diferentes áreas de la organización.
- Los grupos estratégicos, antes mencionados seleccionaron áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, entre otras), plasmando sobre cada una de ellas una tormenta de ideas.

- Se priorizó una calificación a los factores externos y dichas calificaciones fueron otorgadas por el grupo estratégico determinando como oportunidades y amenazas (altas, medias o bajas) donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alto es una amenaza u oportunidad importante.
- Luego se promedió la calificación y se obtuvo el POAM.
- Con respecto a la calificación del impacto, el grupo identificó el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en la entidad, definiendo dicho concepto dentro de parámetros como alto, medio o bajo
- Finalmente se procedió a elaborar la matriz POAM.

En este orden de ideas y de acuerdo con la Matriz POAM el impacto de los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos en cuanto al área financiera de la Alcaldía del Municipio de Taminango es de nivel MEDIO, por cuanto se pueden aprovechar situaciones como la condición geográfica privilegiada del Municipio y la aplicación de la Ley 715 de 2001, en el sentido de generar una mejor destinación de los recursos para acceder al 10% de incremento en la partida presupuestal previsto por la eficiencia administrativa.

Es importante señalar que los mayores riesgos o amenazas identificadas dentro de los factores de evaluación antes mencionados, los constituyen el obsoleto sistema informático en la parte contable y en la parte de seguridad informática sumado al bajo presupuesto que actualmente tiene la Alcaldía de Taminango.

En este sentido, el presente plan de mejoramiento recomendará la adaptación de un paquete contable para el área financiera de la Alcaldía de Taminango de conformidad con las actuales normas internacionales de contabilidad para entidades públicas (NICs) y la compra de un sistema de seguridad informática que evite la pérdida de la información y garantice transparencia en la actuación pública. Estos elementos se tratarán con mayor profundidad posteriormente en este documento en los planes de mejoramiento 1 y 2.

Siguiendo con el análisis de las matrices, a continuación se determinarán las fortalezas y debilidades a través de la matriz PCI, así:

Cuadro 7. Matriz del perfil de la capacidad Interna (PCI)										
PCI		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Capacidad directiva</b>										
1	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.		X					X		
2	Sistemas de control					X			X	
3	Sistemas de toma de decisiones					X		X		
4	Evaluación de gestión					X		X		
5	Estructura organizacional		X					X		
<b>Capacidad del Talento Humano</b>										

1	Capacitación				X			X		
2	Estabilidad					X			X	
3	Rotación					X			X	
<b>Capacidad Financiera</b>										
1	Recaudo efectivo de impuestos				X			X		
2	Gastos de funcionamiento	X						X		
3	Destinación de recursos					X		X		
<b>Capacidad Técnica</b>										
1	Distribución de Planta Física		X						X	
2	Nueva normativa contable internacional (NICs) y sistematización Contable.				X			X		

Fuente: la presente investigación – Año 2011

La matriz del perfil competitivo realizada en desarrollo de la presente investigación permitió identificar las principales fortalezas y debilidades particulares de la Alcaldía, en relación con una muestra de la posición estratégica de la entidad.

Los pesos y los totales ponderados de la MPC incluyen cuestiones internas y externas, las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades encontradas en desarrollo del trabajo de campo y las visitas in situ realizadas a la Alcaldía. Los factores críticos o determinantes para el éxito en la presente MPC son muy amplios y se concentran en cuestiones internas.

De acuerdo con la Matriz del perfil de la capacidad interna la mayor fortaleza del Municipio de Taminango en su parte financiera, radica en el pertinente manejo otorgado a la destinación de sus gastos de funcionamiento permitiendo optimizar los recursos para ser apropiados a la libre destinación a destinaciones con propósitos sociales.

Sin embargo, la mayor debilidad del Municipio y específicamente de su área financiera radica en la ausencia de capacitación permanente, en la imposibilidad de un recaudo efectivo de sus impuestos (industria y comercio) y en su deficiente y obsoleto sistema contable.

Para confrontar las debilidades y amenazas encontradas a nivel del área financiera de la Alcaldía de Taminango, se propondrá un agresivo programa de capacitación en temas relacionados con la normatividad del sistema general de participaciones (SGP) y del estatuto orgánico del presupuesto, en dichas capacitaciones deberá participar tanto el personal del área financiera así como también los funcionarios de la oficina de control interno, el despacho del Alcalde y la oficina de contratación, además se propondrá la esquematización del proceso que debe acompañar el recaudo del impuesto de industria y comercio en Taminango. Las anteriores estrategias se tratarán a mayor profundidad en los planes de mejoramiento 3 y 4.

De otro lado, se puede observar que esta serie de factores que se hallan inmersos tanto de forma positivo como negativa en el área financiera de Taminango sugieren la necesidad de evaluar el factor externo de la dependencia y de la Alcaldía en su conjunto.

Esta tarea es posible realizarla a través de la formulación de la matriz de evaluación del factor externo MEFE, resultando:

<b>Cuadro 8. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)</b>				
<b>N°</b>	<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
1	Taminango región rica, próspera y punto estratégico para el comercio	0,05	3	0,15
2	Al Municipio le falta la capacidad técnica para el cumplimiento de los fines de la Ley 819 de 2003, Ley 1150 de 2007.	0,3	1	0,3
3	El Municipio no aprovecha los incentivos fiscales y administrativos otorgados por la Ley 715 de 2001 en especial de los dispuestos en las modificaciones contenidas en al Ley 1176 de 2007.	0,3	1	0,3
4	El Municipio se ve condicionado a nuevos ajustes fiscales regidos por la Ley 715 de 2001	0,2	2	0,4
5	Poca disposición de la gente a pagar impuestos	0,05	2	0,1
6	Ausencia de programas informáticos para la sistematización y contabilización de la información, carece de seguridad informática.	0,1	2	0,2
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>1,45</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) aplicada para el desarrollo de la presente investigación permitió al grupo investigador resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la Alcaldía de Taminango. La elaboración de esta Matriz se efectuó de acuerdo con los siguientes pasos:

1. Se realizó una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa o trabajo de campo. Además se abarcó un total de entre 4 y 6 factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la Alcaldía y su entorno. En esta lista, primero se anotó las oportunidades y después las amenazas.
2. Para la determinación del peso que indica la importancia relativa que tiene un determinado factor para alcanzar el éxito en el sector correspondiente a la empresa, el grupo investigador realizó una valoración por separado de acuerdo con su criterio profesional y la cual se resume en la siguiente Tabla:

**Tabla 65. Valoración porcentual del grupo investigador para la Matriz MEFE**

Investigador	FACTORES EXTERNOS CLAVE					
	1	2	3	4	5	6
Juan Manual Fuertes	0,06	0,4	0,1	0,1	0,07	0,1
Álvaro Andrés Portilla	0,04	0,2	0,5	0,3	0,03	0,1
SUB-TOTAL	0,10	0,60	0,60	0,40	0,10	0,2
<b>Promedio Ponderado</b>	<b>0,05</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,05</b>	<b>0,1</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

De acuerdo con esta tabla las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o surten efectos en el corto plazo. Efectuada la calificación por separado se realizó una ponderación promedio la cual permitió establecer la ponderación determinada en la Matriz.

3. Luego del proceso anterior se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la Alcaldía de Taminango están respondiendo con eficacia al factor. Las calificaciones se basaron en la eficacia de las estrategias de la entidad.
4. Después de esto se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Finalmente se sumó las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la Alcaldía.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz, el total ponderado más alto que pudo haber obtenido la administración municipal de Taminango es de 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado debe estar por el orden de 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su entorno.

De acuerdo con la calificación obtenida en desarrollo de la matriz MEFE (1,45), se puede evidenciar que el área financiera de la Alcaldía de Taminango no está respondiendo de manera efectiva a las oportunidades y amenazas presentes en su entorno por lo cual se deben proponer estrategias de mejoramiento.

En este punto se hace preciso proponer la aplicación de un plan de mejoramiento que evidencie las bondades de las leyes 715 de 2001 y 819 de 2003, mostrando además, los recursos que el Municipio ha dejado de percibir por desconocimiento técnico de las normas.

Ahora bien, del mismo modo como fue evaluado el factor externo que acompaña a la dependencia financiera de la Alcaldía de Taminango, se hace necesario determinar los factores internos que subsisten en la misma, a través de la formulación de una matriz de evaluación del factor interno MEFI, así:

<b>Cuadro 9. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)</b>				
<b>N°</b>	<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
1	El personal responde rápidamente a los cambios internos y externos.	0,05	3	0,15
2	La toma de decisiones no es flexible.	0,05	2	0,1
3	La evaluación de desempeño es ineficiente.	0,05	2	0,1
4	La estructura organizacional aunque informal es óptima.	0,05	3	0,15
5	La capacidad técnica no es la adecuada.	0,15	1	0,15
6	No se realiza un adecuado recaudo de ingresos propios. (Industria y Comercio)	0,15	4	0,6
7	Los gastos de funcionamiento están de acuerdo a la regulación de la ley 617 de 2000.	0,15	1	0,15
8	Existe desviación en la destinación de recursos.	0,15	1	0,15
9	La planta física es adecuada a las necesidades.	0,05	4	0,2
10	No existe un paquete contable sistematizado, ni se adaptan la nueva normativa contable (NICs)	0,15	2	0,3
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,05</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

El grupo investigador consideró pertinente la realización de una Matriz MEFI por cuanto la misma es un instrumento muy útil para formular estrategias dado que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, en esta caso de una entidad descentralizada y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar la matriz MEFI del presente proyecto se hizo necesario aplicar juicios intuitivos, entendiendo que es más importante comprender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz MEFI, similar a la matriz MEFÉ del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolló siguiendo cinco pasos:

1. Se hizo una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna, en este caso mediante lo dicho por los funcionarios a través del formato de encuesta, luego se usaron entre cinco y diez factores internos en total, que incluyeron tanto fuerzas como debilidades.
2. Después de esto se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a



un factor dado indicó la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos sumó 1.0. Se utilizó la misma técnica que en la matriz MEFE, es decir cada investigador calificó por separado, se promedió su calificaciones y este promedio se registró como ponderación de la matriz de acuerdo con la siguiente tabla:

**Tabla 66. Valoración % del grupo investigador para la Matriz MEFI**

Investigador	FACTORES EXTERNOS CLAVE									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Juan Manuel Fuertes	0,05	0,04	0,07	0,06	0,15	0,12	0,16	0,15	0,06	0,13
Álvaro Andrés Portilla	0,05	0,06	0,03	0,04	0,15	0,18	0,14	0,15	0,04	0,17
SUB-TOTAL	0,10	0,10	0,10	0,10	0,30	0,30	0,30	0,30	0,10	0,30
<b>Promedio Ponderado</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,15</b>	<b>0,15</b>	<b>0,15</b>	<b>0,15</b>	<b>0,05</b>	<b>0,15</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

3. Inmediatamente después de haber determinado la ponderación de la matriz se procedió a asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la entidad, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a su entorno.
4. Luego se multiplicó el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Finalmente se sumó las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones estatales que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

La matriz MEFI, al igual que la matriz MEFE de la presente investigación incluyeron entre 5 y 20 factores clave.

De acuerdo con estas consideraciones se puede decir que el área financiera de la Alcaldía Municipal de Taminango muestra una debilidad menor dada su calificación de 2,05, lo cual significa que se tienen problemas muy marcados que están afectando el desempeño productivo de la dependencia y por tanto el desempeño de los funcionarios.

Entre estos problemas e encuentran la inflexibilidad por parte del Despacho del Alcalde en cuanto al proceso de toma de decisiones, la desviación en la

destinación de los recursos, el deficiente proceso de medición del desempeño y la falta de un adecuado sistema contable computarizado y la adaptación en sentido tácito de las normas internacionales de contabilidad para entidades públicas (NICs), entre otros aspectos.

Ahora bien, una vez analizadas y formuladas las anteriores matrices se debe apuntar en el sentido de generar acciones de mejora que acentúen las fortalezas y oportunidades que tiene la dependencia en detrimento de las debilidades y amenazas que el entorno le ofrece a la misma.

Para esto se hace necesario la formulación de una matriz FODA, puesta que esta es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.

En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan.

La FODA también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

**Tabla 67. Estrategias Matriz FODA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	<b>(DE CRECIMIENTO)</b>	<b>(DE SUPERVIVENCIA)</b>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	<b>(DE SUPERVIVENCIA)</b>	<b>(DE FUGA)</b>

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno, esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por si mismo.

Sin embargo esta no es una situación frecuente, el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas

Por lo tanto a continuación y como resultado del análisis anterior, se formulará la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA, así:

Cuadro 10. Matriz de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)			
<b>MATRIZ FODA</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	
	(D1) Ineficiencia fiscal en el recaudo de ingresos propios principalmente el impuesto predial y el impuesto de industria y comercio.	(F1) Cumplimiento de los gastos de funcionamiento con respecto a los ingresos corrientes de libre destinación	
	(D2) Inadecuada destinación de recursos en inversión de otros sectores		
	(D3) No existe Manual de Procedimientos y no existen medios de difusión para socializar el Manual de Funciones.		
	(D4) La evaluación de desempeño es ineficiente puesto que no se realiza en sus distintas fases ni en las fechas previstas.	(F2) 2. Estructura actual preparada para realizar cambios benéficos para la institución.	
	(D5) La entidad no posee organigrama		
	(D6) No existe un paquete contable sistematizado		
	(D7) Falta un sistema para salvaguardar los activos fijos		
	(D8) Los títulos valores, cheques girados, anulados y chequeras no tienen la protección adecuada.	(F3) 3. Distribución de planta suficiente a los requerimientos exigidos	
	(D9) Falta de capacitación del personal en aspectos técnicos relacionados a sus actividades.		
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategia FO</b>	
	1. Mejorar el impuesto predial ajustando los avalúos para aprovechar el incentivo por parte del gobierno, por eficiencia fiscal. D1 y O1	1. Facilitar la adaptación de las normas internacionales de contabilidad para entidades públicas NICs, a través de capacitaciones posibilitando a largo plazo la obtención de mayores Ingresos Corrientes de Libre Destinación para aumentar su relación de gastos de inversión y poder acceder al beneficio por eficiencia administrativa. F1, F2 y O2	
	(O1) Posibilidad de acceder al 10% de Participación de Propósito General como estímulo a la eficiencia fiscal, entendida como el incremento promedio de los ingresos tributarios per. cápita de las tres últimas vigencias fiscales.		2. Regular el cobro del impuesto de industria y comercio, teniendo en cuenta que Taminango es considerada buena plaza por parte de los comerciantes, además del incentivo que ofrece el gobierno por eficiencia fiscal. D1, O1 y O3.
	(O2) Posibilidad de acceder al 10% por eficiencia administrativa, entendida como el incentivo al distrito o municipio que conserve o aumente su relación de inversión, con ingresos corrientes de libre destinación, por persona, en dos vigencias sucesivas.		3. Aprovechar que Taminango se encuentra en una posición ventajosa en sus gastos de funcionamiento para realizar otros gastos necesarios como la compra de una caja fuerte, asegurar sus activos fijos, comprar un paquete contable sistematizado y regular los protocolos de seguridad física en cuanto al manejo de la información y al interior de la dependencia financiera de la Alcaldía. D6, D7, D8 y O5.
	(O3) Región rica y próspera donde asisten comerciantes de zonas aledañas.		4. Realizar programas de capacitación en todas las áreas, bien sea por iniciativa propia del municipio ó por aprovechar los diferentes planes de capacitación que ofrecen entidades gubernamentales que en la mayoría de los casos no tienen ningún costo. D9 y O4.
(O4) Capacitación de diferentes entidades como Planeación Departamental, Contraloría Municipal y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).			
(O5) Margen que da el gobierno para gastar hasta un tope determinado en gastos de funcionamiento.			
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>Estrategias DA</b>	<b>Estrategia FA</b>	
	(A1) Responsabilidades fiscales al no cumplir con la ley 819 de 2003 que para el caso de Taminango empezó a regir a partir del 2005.	1. Realizar planes de capacitación para estar preparados en el momento de la adaptación a la ley 819 sobre rendición de informes y elaboración de Planes Financieros además de lograr una mejor aplicabilidad a la ley 715 de 2001. D9, A2 y A3.	1. Actualizar el manual de procesos y procedimientos. D4, D5 y A3.
	(A2) Aplicación de la ley 715		
	(A3) Imagen deteriorada que los habitantes tienen de los organismos estatales sobre eficiencia en el servicio, sentido de pertenencia y burocracia.		
Fuente: la presente investigación - Año 2011			

De este modo y una vez analizada integralmente la situación del área financiera dentro de su componente administrativo, se ha estructurado un plan de mejoramiento de conformidad con el fortalecimiento de la gestión de los funcionarios que hacen parte de esta dependencia, es decir, el equipo de investigación considera pertinente fortalecer cuatro (4) aspectos fundamentalmente de los anteriormente propuestos en la matriz FODA:

1. Plan de Capacitación para la adaptación de las normas internacionales de contabilidad para entidades públicas (NICs) y compra de un paquete contable para el área financiera de Taminango.
2. Plan de mejoramiento de la seguridad informática y protocolos de seguridad física al interior del área financiera de Taminango.
3. Plan de Capacitación para los funcionarios del área financiera en cuanto a las leyes 715 de 2001, 819 de 2003 y 617 de 2000.
4. Plan de Fiscalización del Impuesto de Industria y Comercio.

En este orden de ideas, a continuación se detalla en resumen las estrategias que acompañan la implementación de los planes antes expuestos así:

**Cuadro 11. Resumen de las acciones de mejora**

Plan de Mejora	Nombre	Objetivo	Contenidos	Nombre del Indicador	Indicadores de Seguimiento	Periodicidad del Indicador	Responsables	Tiempo para la implementación	Costos de la Implementación
1	Plan de Capacitación para la adaptación de las normas internacionales de contabilidad para entidades públicas (NICs) y compra de un paquete contable para el área financiera de Taminango.	1. Proporcionar, en forma oportuna la información financiera, económica y social que provienen del uso de los recursos públicos cuando se ejecutan los planes, programas, proyectos y actividades, a efectos que se puedan tomar decisiones acertadas, eficientes, eficaces y económicas, de acuerdo con los principios de la función administrativa en procura de los fines y finalidades del Estado.	- Adaptación de las normas internacionales de contabilidad para entidades públicas (NICs)	Nivel de Implementación de las NICs	# de procesos retroalimentados * 100 Total de procesos contables	Cada seis meses	Oficina de control interno – Jaime Tarapuez Secretaría de Hacienda – Onix Pérez	6 meses (2 meses de capacitación y 4 meses de retroalimentación e implementación)	\$ 36.500.000
		2. Implementar un sistema más fácil, rápido y conveniente en el manejo de los recursos del Municipio el cual permita mejorar la organización de los componentes del área financiera de la Alcaldía y facilite la toma de decisiones.	- Evaluar la manera para focalizarse en planificar y ejecutar mejor los Presupuestos de Ingresos y Control de la inversión mediante los Presupuestos de Gastos e - Evaluar el menor costo total de la propiedad intelectual del paquete: funcionalidad con el PC con el Sistema Microsoft Windows - Evaluar la necesidad de licencias adicionales, de bases de datos u otras aplicaciones.	Efectividad del Programa Contable	# de solicitudes contables atendidas * 100 Total de solicitudes mensuales	Mensual	Secretaría de Hacienda – Onix Pérez	2 meses (1mes de capacitación y 1mes de retroalimentación)	\$ 18.000.000
2	Plan de mejoramiento de la seguridad informática y protocolos de seguridad física al interior del área financiera de Taminango.	1. Mantener la Integridad, Disponibilidad, Privacidad, Control y Autenticidad de la información manejada por computadora.	Reconocimiento, Integridad, Aislamiento de Auditorabilidad Controlabilidad Administración y Custodia	Vulnerabilidades Informáticas	# de procesos vulnerados * 100 Total de procesos informáticos implementados	Mensual	Alcalde – Carlos Delgado Muñoz Oficina de Comunicaciones y Medios Informáticos – Sara Corrales Gómez Oficina de control interno – Jaime Tarapuez	3 meses (1mes de capacitación y 2 meses de retroalimentación)	\$ 25.500.000
		2. Avanzar en el diseño de un protocolo de actuación en el que estén involucrados todos los actores intervinientes, así como generar políticas y estrategias en la prevención de delitos.	Protocolos de seguridad física. Se deben evaluar y concretar acciones de seguimiento, prevención y retroalimentación.	Pérdida de Documentos e información importante	# de documentos e información sustraída * 100 Total de documentos custodiados	Mensual	Secretaría de Hacienda – Onix Pérez Tesorera Departamento de Seguridad – Jairo Cuasquer Oficina de Atención y prevención de desastres – Edwin Mesa	6 meses (2 meses de capacitación y 4 meses de seguimiento, prevención y toma de acciones correctivas)	\$ 36.500.000
3	Plan de Capacitación para los funcionarios del área financiera en cuanto a las leyes 715 de 2001, 819 de 2003 y 617 de 2000.	Capacitar al personal que labora en el Área Financiera de la Alcaldía del Municipio de Taminango en aspectos técnicos y académicos relacionados con las funciones y procedimientos que deben desempeñar en sus respectivos cargos.	Presupuesto y Planeación Financiera Contabilidad Pública Tesorería Capacitación en Temas Legales (ley 819 de 2003, ley 715 de 2001, ley 617 de 2000, ley 358 de 1997, ley 1176 de 2007, ley 150 de 2007)	Capacitaciones Realizadas	# de capacitaciones efectuadas * 100 Total de capacitaciones programadas	Anual	Jefe de Talento Humano – Alejandra Llerena Secretaría de Hacienda – Onix Pérez	7 meses, una capacitación por mes (2 días por mes)	\$ 11.300.000
4	Plan de Fiscalización del Impuesto de Industria y Comercio.	Inducir a los contribuyentes del Impuesto de Industria y Comercio a que cumplan voluntariamente con las obligaciones de declarar y pagar.	Paso 1. Asignar funcionarios	Nivel de Recaudo	% de recaudo * 100 Total Recaudo esperado	Anual	Secretaría de Hacienda – Onix Pérez	2 meses	\$ 6.000.000
			Paso 2. Elaboración de los listados de los contribuyentes registrados que no hayan						

Fuente: la presente investigación – año 2011

## **1. Plan de Capacitación para la adaptación de las normas internacionales de contabilidad para entidades públicas (NICs) y compra de un paquete contable para el área financiera de Taminango.**

El grupo investigador considera que el mejoramiento del área financiera de la Alcaldía de Taminango está dado en gran medida por la capacidad profesional de los funcionarios que en ella laboran.

Por lo tanto es preciso y pertinente sugerir como primera acción de mejora la capacitación de los colaboradores con respecto a las normas internacionales de contabilidad para entidades públicas (NICs).

En tal sentido este proceso debe completarse con la adquisición de un software contable más eficiente y que permita la aplicación de los conocimientos adquiridos en desarrollo de las capacitaciones antes citadas por lo tanto se tiene como objetivos de estos procesos:

### **OBJETIVOS**

- **Adaptación de las normas internacionales de contabilidad para entidades públicas (NICs)**
  1. Proporcionar, en forma oportuna la información financiera, económica y social que provienen del uso de los recursos públicos cuando se ejecutan los planes, programas, proyectos y actividades, a efectos que se puedan tomar decisiones acertadas, eficientes, eficaces y económicas, de acuerdo con los principios de la función administrativa en procura de los fines y finalidades del Estado
- **Paquete Contable**
  2. Implementar un sistema más fácil, rápido y conveniente en el manejo de los recursos del Municipio el cual permita mejorar la organización de los componentes del área financiera de la Alcaldía y facilite la toma de decisiones.

### **JUSTIFICACIÓN**

- **Adaptación de las normas internacionales de contabilidad para entidades públicas (NICs)**

La contabilidad pública en Colombia es la encargada de contabilizar las operaciones del gobierno y de los particulares que tengan a su cargo la administración de recursos públicos.

Para velar por el cumplimiento de estos fines, se creó en la Constitución Colombiana de 1991 la Contaduría General de la Nación, la cual ha creado instrumentos como el Plan General de Contabilidad Pública (PGCP), para la estructuración de un Sistema Nacional de Contabilidad Pública. También, se han creado un conjunto de resoluciones, decretos, circulares para servir de guía y dar forma al sistema contable público.

En este sentido el objetivo es servir de pilares para diseñar e implementar un sistema integrado de información financiera que garantice la confiabilidad y oportunidad de las decisiones de los servidores públicos.

Sin embargo, a nivel internacional se cuenta con variada información de los diferentes gobiernos emisores, porque cada uno de ellos preparan sus estados financieros de acuerdo a las prácticas contables de cada país, que dificulta la comparabilidad de la información y las relaciones económicas entre países.

Por tanto se puede decir que la globalización lleva implícita la información financiera de las naciones y para permitir que esta sea autónoma, es necesario armonizar las normas de regulación internacional de los diferentes países con la normatividad internacional del sector público, de ahí la importancia de que los Municipios, sin importar su categoría, se capaciten en el manejo de las normas internacionales de contabilidad para entidades oficiales (NICs), con el fin de que en un futuro próximo las relaciones bilaterales puede originar relaciones comerciales, intercambio financiero y cooperación.

#### **- Paquete Contable**

La necesidad de la sistematización contable en Taminango se evidencia en la dificultad de control de todos los componentes del área financiera del Municipio. En tal sentido, la implementación de un software contable en el área financiera de Taminango permitirá la Integración total con el área de Contabilidad y Presupuesto Oficial de Ingresos y Gastos de la entidad: CDP, RP, OBG, OBP.

Además el sistema propuesto estará ajustado 100% a la Nueva Normatividad Vigente: DIAN, Nuevos formatos F20A, F20G, CGN e integración con el Sistema SCHIP, permitiendo de este modo mayor productividad, mediante la automatización de las tareas administrativas diarias a través de asistentes contable y gerenciales que trabajan conjuntamente en el programa informático.



## CONTENIDOS

- **Adaptación de las normas internacionales de contabilidad para entidades públicas (NICs)**

**Cuadro 12. Temas a Capacitar en la adaptación de los NICs**

No.	NICSP	OBJETIVO	NIC
1	Presentación de estados financieros.	Indicar la manera como deben presentarse los estados financieros, a fin de garantizar su comparabilidad tanto con los emitidos en periodos anteriores como con los de otra entidad.	Nic 1. Presentación de estados financieros.
2	Estado de flujos de efectivo.	Exigir la presentación de información acerca de los cambios históricos en el efectivo y equivalentes a efectivo de una entidad mediante un estado de flujos de efectivo por actividades de operación, inversión y financiación.	Nic 7. Estado de flujos de efectivo.
3	Superávit o déficit neto del periodo, errores fundamentales y cambios en las políticas contables.	Prescribir los criterios de clasificación, presentación y tratamiento contable de determinadas partidas de los estados financieros, a fin de que todas las entidades las preparen y presenten de manera uniforme.	Nic 8. Ganancia o pérdida neta del periodo, errores fundamentales y cambios en las políticas contables.
4	Efectos de las variaciones en las tasas de cambio	Incluir en los estados financieros las operaciones en moneda extranjera, convertidas a la moneda habitual de los estados financieros de la entidad.	Nic 21. Efectos de las variaciones de las tasas de cambio en moneda extranjera.
5	Costos financieros	Reconocimiento de los costos financieros como gastos. Contemplando la capitalización de costos financieros directamente imputables a la adquisición, construcción o producción de un activo de realización diferida.	Nic 23. Costos por intereses.
6	Estados financieros consolidados y contabilidad para entidades controladas.	Establecer los requisitos para la preparación y presentación de los estados financieros consolidados y la contabilidad de entidades controladas en los estados financieros individuales de la entidad de control.	Nic 27. Estados financieros consolidados y contabilización de las inversiones en subsidiarias.
7	Contabilidad de inversiones en empresas vinculadas	Constituir la base para contabilizar la participación en empresas vinculadas.	Nic 28. Contabilización de inversiones en empresas asociadas.
8	Presentación de información financiera de las participaciones en asociaciones en participación.	Contabilizar las participaciones de la entidad en asociadas en participación y presentar información sobre activos, pasivos, ingresos y gastos de la asociación en participación en los estados financieros de los socios empresariales y de los asociados inversionistas.	Nic 31. Información financiera de los intereses en negocios conjuntos.
9	Ingresos provenientes de transacciones de intercambio.	Prescribir el tratamiento contable de los ingresos provenientes de transacciones y hechos en actividades de intercambio. Determinando en que momento debe ser reconocido como ingreso.	Nic 18. Ingresos
10	Presentación de información financiera en una economía hiperinflacionaria.	Ayudar a decidir en que momento se necesitan reexpresar los estados financieros (a la moneda local)	Nic 29. Presentación de información financiera en economías hiperinflacionarias.

11	Contratos de Construcción	Prescribir el tratamiento contable de los costos e ingresos asociados a los contratos de construcción. Ofreciendo pautas respecto de los contratos de construcción en el sector público y la base para el reconocimiento y evaluación de los gastos del contrato.	Nic 11. Contratos de construcción.
12	Existencias	Prescribir el tratamiento contable de las existencias bajo el sistema del costo histórico, ofreciendo pautas para la determinación del costo y su posterior reconocimiento como gasto.	Nic 2. Inventarios
13	Contratos de arrendamiento	Prescribir para arrendatarios y arrendadores, las políticas y revelaciones contables apropiadas que se debe aplicar en relación con los contratos de arrendamiento financiero y operativos.	Nic 17. Contratos de arrendamiento.
14	Hechos ocurridos después de la fecha de presentación.	Prescribir cuando deberá ajustar la entidad sus estados financieros en razón de hechos ocurridos después de la fecha de presentación; y las revelaciones que deberá hacer la entidad sobre la fecha en que los estados financieros fueron autorizados para su emisión y sobre los hechos ocurridos después de la fecha de presentación.	Nic 10. Contingencias y hechos ocurridos después de la fecha de balance.
15	Títulos financiero. Su revelación y presentación.	Acrescentar para los usuarios de los estados financieros la comprensión sobre la importancia que los títulos financieros que figuran en cuentas de balance y cuentas de orden tienen para su situación financiera.	Nic 32. Instrumentos financieros. Su revelación y presentación.
16	Inmuebles mantenidos como una inversión (financiera)	Prescribir el tratamiento contable para aquellos inmuebles que se mantienen como su fuera una inversión financiera, y los correspondientes requisito de revelación.	Nic 40. Inversiones inmobiliarias.
17	Bienes en uso	Determinar el tratamiento contable para los bienes de uso. Incluyendo en su contabilización el tiempo de reconocimiento de los activos, la determinación de sus montos de arrastre y la depreciación.	Nic 16. Propiedad planta y equipo.
18	Presentación de información por segmentos.	Establecer los principios para la presentación de la información financiera por segmentos. Ayudando a los usuarios a entender mejor la gestión pasada cumplida por la entidad; identificando los recursos asignados a sostener las principales actividades de esta. Reforzar la transparencia en la presentación de la información financiera.	Nic 14. Información financiera por segmentos.
19	Provisiones, pasivos y activos contingentes.	Establecer una definición para las provisiones, activos y pasivos contingentes; identificar las circunstancias en que las provisiones deben reconocerse, la forma en que deben valuarse y las revelaciones que sobre ellas deben hacerse.	Nic 37. Provisiones, activos contingentes y pasivos Contingentes.

20	Revelaciones sobre entes vinculados.	Establecer como requerimiento la revelación de toda relación de entes vinculados en que exista un control; así como las transacciones entre la entidad y sus entes vinculados. Para facilitar un mejor entendimiento de la situación y gestión financiera de la entidad.	Nic 24. Información a revelar sobre partes relacionadas "vinculados"
----	--------------------------------------	--	--

Fuente: Contaduría General de la República – la presente investigación año 2011

**- Paquete Contable (SYRUSS STATEMENTE 2.0.)**

1. Evaluar el Menor costo de administración de la información,
2. Evaluar la facilidad de instalación, uso y mantenimiento del Software
3. Evaluar la manera para focalizarse en planificar y ejecutar mejor los Presupuestos de Ingresos y Control de la inversión mediante los Presupuestos de Gastos e Inversiones del paquete contable
4. Evaluar el menor costo total de la propiedad intelectual del paquete: funcionalidad con el PC con el Sistema Microsoft Windows
5. Evaluar la necesidad de licencias adicionales, de bases de datos u otras aplicaciones, o hardwares.

**RESPONSABLES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO**

**- Adaptación de las normas internacionales de contabilidad para entidades públicas (NICs)**

Oficina de control interno – Jaime Tarapuez  
Secretaria de Hacienda – Onix Pérez

**- Paquete Contable**

Secretaria de Hacienda – Onix Pérez

**TIEMPO REQUERIDO PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

**- Adaptación de las normas internacionales de contabilidad para entidades públicas (NICs)**

6 meses (2 meses de capacitación y 4 meses de retroalimentación e implementación)

**- Paquete Contable**

2 meses (1 mes de capacitación y 1 mes de retroalimentación)

## **COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN**

### **- Adaptación de las normas internacionales de contabilidad para entidades públicas (NICs)**

Capacitador (\$10.000.000)  
Certificación de calidad las NICs (25.000.000)  
Logística y papelería (\$1.500.000)  
COSTO TOTAL: \$36.500.000

### **- Paquete Contable**

Capacitador (tutor virtual)  
Paquete informático (\$15.000.000)  
Requerimientos de la plataforma informática (\$3.000.000)  
COSTO TOTAL: \$18.000.000

## **BENEFICIOS**

### **- Adaptación de las normas internacionales de contabilidad para entidades públicas (NICs)**

1. Estándares contables basados en principios
2. Estados financieros presentan información transparente y comparable.
3. Activos y pasivos están sujetos a test de razonabilidad a valores actuales y su recuperación en el tiempo.

### **- Paquete Contable**

1. Implementar el sistema más fácil, rápido y conveniente, gracias a plantillas en Excel que permiten al usuario parametrizar el sistema y poblar las bases de datos iniciales, sin necesidad de instalar y aprender a manejar sistemas complejos.
2. Mejorar la Organización y el Control de la organización al integrar todas las áreas de la entidad con la Contabilidad Oficial y el Presupuesto Oficial de Ingresos y Gastos.
3. Tomar decisiones inteligentes, gracias a la exclusiva tecnología del **SYRUSS STATEMENTE 2.0**. “minería de datos” que permite saber exactamente lo que necesita en cualquier rango de fechas, productos, clientes, sin restricción.

Una vez se ha generado un nivel adecuado de competencias para el desarrollo de las funciones requeridas en el área financiera de la Alcaldía de Taminango se hace necesario gestionar la incorporación de sistemas informáticos acordes con las necesidades de la dependencia en cuanto a garantizar la seguridad de la documentación que esta custodia.

En este orden de ideas se debe procurar implementar protocolos mínimos de seguridad que ahonden en guardar discrecionalidad y confidencialidad de la información que los funcionarios del área financiera manipulan a diario, teniendo como primera medida la necesidad de incorporar sistemas de seguridad informática y protocolos de seguridad que salvaguarden no solo la documentación sino la vida de los funcionarios de esta área de la Alcaldía, así las cosas se tiene que:

## **2. Plan de mejoramiento de la seguridad informática y protocolos de seguridad física al interior del área financiera de Taminango.**

### **OBJETIVO**

#### **- Seguridad Informática**

Mantener la Integridad, Disponibilidad, Privacidad, Control y Autenticidad de la información manejada por computadora.

#### **- Protocolos de seguridad física**

Avanzar en el diseño de un protocolo de actuación en el que estén involucrados todos los actores intervinientes, así como generar políticas y estrategias en la prevención de delitos.

### **JUSTIFICACIÓN**

#### **- Seguridad Informática**

Hoy, en día la seguridad, desde el punto de vista legislativo, está en manos de los políticos, a quienes les toca decidir sobre su importancia, los delitos en que se pueden incurrir, y el respectivo castigo, si correspondiera. Este proceso ha conseguido importantes logros en las áreas de prevención del crimen, terrorismo y riesgo más que en el pensamiento general sobre Seguridad.

En cambio desde el punto de vista técnico, la seguridad y sobre todo la de índole informático está en manos de la dirección de las organizaciones y, en última instancia, en cada uno de los colaboradores y en el grado de concientización respecto a la importancia de la información y el conocimiento en este nuevo milenio.

## - **Protocolos de seguridad física.**

La Seguridad Física consiste en la “aplicación de barreras físicas y procedimientos de control, como medidas de prevención y contramedidas ante amenazas a los recursos e información confidencial. Se refiere a los controles y mecanismos de seguridad dentro y alrededor del Centro de Cómputo así como los medios de acceso remoto al y desde el mismo; implementados para proteger el hardware y medios de almacenamiento de datos.

En este orden de ideas evaluar y controlar permanentemente la seguridad física del área financiera de la Alcaldía de Taminango es la base para comenzar a integrar la seguridad como una función primordial dentro del órgano estatal.

Tener controlado el ambiente y acceso físico en la dependencia permitirá:

- Disminuir siniestros
- Trabajar mejor manteniendo la sensación de seguridad
- Descartar falsas hipótesis si se produjeran incidentes
- Tener los medios para luchar contra accidentes

El control de los medios físicos de riesgo en la seguridad informática y financiera permiten conocer en todo momento el estado del medio en el que se realizan las actividades y así tomar decisiones sobre la base de la información brindada por los medios de control adecuados.

## **CONTENIDOS**

- **Seguridad Informática.** La implantación de una adecuada custodia de los bienes informáticos y de la información de la dependencia del área financiera de la Alcaldía de Taminango debe responder a los siguientes principios:
  1. **Reconocimiento:** cada usuario deberá identificarse al usar el sistema y cada operación del mismo será registrada con esta identificación. En este proceso se quiere conseguir que no se produzca un acceso y/o manipulación indebida de los datos o que en su defecto, esta quede registrada.
  2. **Integridad:** un sistema integro es aquel en el que todas las partes que lo constituyen funcionan en forma correcta y en su totalidad.
  3. **Aislamiento:** los datos utilizados por un usuario deben ser independientes de los de otro física y lógicamente (usando técnicas de ocultación y/o compartimiento). También se debe lograr independencia entre los datos accesibles y los considerados críticos.

4. **Auditabilidad:** Estas comprobaciones deben ser periódicas y tales que brinden datos precisos y aporten confianza a la dirección. Deben apuntar a contestar preguntas como:
  - ¿El uso del sistema es adecuado?
  - ¿El sistema se ajusta a las normas internas y externas vigentes?
  - ¿Los datos arrojados por el sistema se ajustan a las expectativas creadas?
  - ¿Todas las transacciones realizadas por el sistema pueden ser registradas adecuadamente?
  
5. **Controlabilidad:** todos los sistemas y subsistemas deben estar bajo control permanente.
  
6. **Recuperabilidad:** en caso de emergencia, debe existir la posibilidad de recuperar los recursos perdidos o dañados.
  
7. **Administración y Custodia:** la vigilancia debe permitir conocer, en todo momento, cualquier suceso, para luego realizar un seguimiento de los hechos y permitir una retroalimentación del sistema de seguridad, de forma tal de mantenerlo actualizado contra nuevas amenazas.
  - **Protocolos de seguridad física.** Se deben evaluar y concretar acciones de seguimiento, prevención y retroalimentación en los siguientes puntos:
    1. EL área de tesorería debe tener acceso restringido, es decir solo debe ingresar a esta dependencia, personal autorizado.
    2. En lo posible debe tener cámara de seguridad enfocada a la Caja Fuerte
    3. La clave de la caja fuerte la debe conocer solo la Tesorera y el Alcalde u otra persona que este delegue.
    4. Debe definirse un protocolo en caso de robo
    5. Los títulos valores como cheques, letras de cambio, pagares, chequeras, sellos de seguridad, etc, deben reposar en la caja fuerte
    6. Es necesario proteger los equipos de cómputo instalándolos en áreas en las cuales el acceso a los mismos sólo sea para personal autorizado. Además, es necesario que estas áreas cuenten con los mecanismos de ventilación y detección de incendios adecuados
    7. La información importante o confidencial no puede ser fácilmente copiada.
    8. Se debe denunciar los intentos de fraude o las personas que manipulan la información financiera del Municipio.
    9. El uso de credenciales de identificación es uno de los puntos más importantes del sistema de seguridad, a fin de poder efectuar un control eficaz del ingreso y egreso del personal a los distintos sectores de la Alcaldía
    10. Se deben utilizar mecanismo de detección de metales en la entrada a la Tesorería

11. Se deben implementar sistemas de medición biométrica para el acceso a la caja fuerte, tales como detector de rostro o huella digital.
12. Para el caso de los títulos valores y el manejo de transacciones bancarias vía internet, se debe utilizar un software de verificación de firmas digitales y de permisos de acceso.

## **RESPONSABLES**

### **- Seguridad Informática**

Alcalde – Carlos Delgado Muñoz  
Oficina de Comunicaciones y Medios Informáticos – Sara Corrales Gómez  
Oficina de control interno – Jaime Tarapuez  
Secretaria de Hacienda – Onix Pérez  
Tesorera

### **- Protocolos de seguridad física.**

Secretaria de Hacienda – Onix Pérez  
Tesorera  
Departamento de Seguridad – Jairo Cuasquer  
Oficina de Atención y prevención de desastres – Edwin Mesa

## **TIEMPO REQUERIDO PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

### **- Seguridad Informática**

3 meses (1 mes de capacitación y 2 meses de retroalimentación)

### **- Protocolos de seguridad física.**

6 meses (2 meses de capacitación y 4 meses de seguimiento, prevención y toma de acciones correctivas)

## **COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN**

### **- Seguridad Informática.**

Implementación de redes (\$13.000.000)  
Programas antivirus con licencia original (\$4.500.000)  
Implementación de Intranet (\$8.000.000)  
COSTO TOTAL: \$25.500.000



- **Protocolos de seguridad física.**

Seguro de confidencialidad de la información (\$12.000.000)  
Seguro contra desastres naturales (\$4.500.000)  
Medios físicos y hardware (\$7.500.000)  
Cámaras de seguridad - circuito cerrado de televisión (\$5.500.000)  
Central de alarmas (\$2.000.000)  
Caja fuerte (\$5.000.000)  
COSTO TOTAL: \$36.500.000

**BENEFICIOS**

- **Seguridad Informática.**

1. La situación internacional actual exige una concientización, por parte de todos, que la información es conocimiento y como tal se le debe atribuir la importancia que merece. Esta importancia incluye estudiar y lograr la forma de protegerla.
2. Operatividad y funcionalidad de la plataforma informática del área financiera de la Alcaldía de Taminango.
3. Correspondencia y pertenencia entre las técnicas adoptadas conformando un sistema de seguridad y no procedimientos aislados que contribuyan al caos general existente.

- **Protocolos de seguridad física.**

1. Adopción de medidas de contingencia contra fraudes y riesgo informáticos.
2. Cursos de acción y medidas frente a riesgos naturales o derivados de la actuación negligente y corrupta de los funcionarios.
3. Monitoreo permanente y continuo que muestra transparencia de cara a la comunidad.

Como se había mencionado con anterioridad uno de los propósitos fundamentales del presente plan de mejoramiento es concientizar a la administración municipal de Taminango respecto de la importancia de la capacitación y continúa actualización de sus colaboradores, específicamente de aquellos que laboran en el área financiera de la entidad, toda vez que estas capacitaciones permitirán el desarrollo de competencias y criterios más afines a las labores que cada uno de los funcionarios desempeña.

En este orden de ideas lo primero es empezar por conocer las leyes y jurisprudencias afines al manejo presupuestario, de contratación y de la hacienda pública en Colombia, esto con el fin de dar una mirada global al tema que les concierne.

Para dar cumplimiento con este propósito se establece la siguiente estrategia:

**3. Plan de Capacitación para los funcionarios del área financiera en cuanto a las leyes 819 de 2003, 715 de 2001, 617 de 2000, 358 de 1997, 1176 de 2007, 1150 de 2007.**

**OBJETIVO**

Capacitar al personal que labora en el Área Financiera de la Alcaldía del Municipio de Taminango en aspectos técnicos y académicos relacionados con las funciones y procedimientos que deben desempeñar en sus respectivos cargos.

**JUSTIFICACIÓN**

Teniendo en cuenta que el personal que labora en el área financiera de la Alcaldía del Municipio de Taminango cuenta con la capacidad técnica y el perfil académico que requiere su cargo, pero no se actualiza frecuentemente, se hace necesario capacitarlo en aspectos puntuales referentes a las funciones que debe desempeñar como empleado público; es necesario que todos los actores involucrados en esta área desempeñen adecuadamente sus funciones, puesto que su labor contribuye al logro de los objetivos institucionales los cuales están directamente relacionados con los intereses de la comunidad.

Otros elementos que justifican la implementación de la capacitación son:

- Instruir al personal que labora en el Área Financiera de la Alcaldía del Municipio de Taminango en materia de elaboración, aprobación y manejo presupuestal.
- Explicar al personal que labora en el Área contable de la Alcaldía del Municipio de Taminango en aspectos relacionados al manejo contable y a la elaboración de los Estados contables básicos.
- Impartir la temática básica relacionada al manejo de Tesorería.
- Solucionar todas las inquietudes relacionadas con la aplicación de las leyes que tienen directa relación con el quehacer municipal.

**CONTENIDOS**

**Capacitación en Presupuesto y Planeación Financiera.**

**1. El presupuesto como clave de la Planeación y el Control.**

- Ingresos por Transferencias.
- Ingresos Tributarios
- Impuesto Predial
- Industria y Comercio
- Sobretasa a la gasolina

- Ingresos no tributarios
- 2. Presupuesto de Gasto o Acuerdo de Apropriaciones.**
  - Gastos de Funcionamiento.
  - Servicios personales.
  - Gastos Generales.
  - Transferencias.
- 3. Fases de preparación y presentación del Presupuesto.**
  - Fase de Apropiación y Sanción.
  - Fase de Ejecución.
- 4. Planificación y control de los proyectos de inversión.**

### **Capacitación en Contabilidad Pública.**

- 1. Normas técnicas relativas a la Contabilidad Pública.**
  - Rentas por cobrar.
  - Deudores.
  - Propiedad, Planta y Equipo.
- 2. Normas técnicas relativas a los pasivos.**
  - Operaciones de Crédito Público.
  - Obligaciones Financieras.
  - Cuentas por pagar.
  - Obligaciones laborales y de seguridad social integral.
- 3. Normas técnicas relativas al Patrimonio Público.**
  - Capital fiscal.
  - Patrimonio institucional.
  - Capital social.
  - Capital autorizado y pagado.
  - Capital parafiscal.
- 4. Normas técnicas relativas a las cuentas de Actividad Financiera, Económica y Social.**
  - Ingresos.
  - Gastos.
  - Costos de ventas y operación.
- 5. Normas técnicas relativas a los estados contables y económicos e informes complementarios de los entes públicos.**
  - Elementos constitutivos de los estados contables.
  - Estados contables básicos.
  - Balance General.

- Estado de Actividad Financiera, Económica y Social.

### **Capacitación en Manejo de Tesorería.**

#### **1. Organización y administración de tesorería.**

#### **2. Introducción a la función financiera de la organización.**

#### **3. Introducción a los títulos valores.**

- Letra de cambio.
- Pagaré.
- Cheque.
- La Factura cambiaria.

#### **4. Funciones del Tesorero.**

- Revisión y control de conciliaciones bancarias.
- Autorización de giro de Cheque.
- Control y seguimiento de cargos y abonos registrados en las cuentas corrientes bancarias.
- Coordinación del Área Financiera.
- Emisión de flujos de caja.

### **Capacitación en Aspectos Legales. (Ley 819 de 2003)**

#### **1. Superávit primario y sostenibilidad.**

#### **2. Pasivos contingentes.**

#### **3. Consistencia del Presupuesto.**

#### **4. El Plan Financiero.**

- Metas de superávit primario.
- Acciones y medidas para el cumplimiento de metas financieras.
- Informe de resultados fiscales de la vigencia anterior.
- Estimación del costo fiscal de las exenciones tributarias.
- Impacto fiscal de la aplicación de las normas.
- Información presupuestal obligatoria.
- Capacidad del pago de la deuda de las entidades territoriales.
- Créditos de Tesorería de las Entidades Territoriales.
- Calificación de las Entidades Territoriales como sujetos de crédito.
- Colocación de excedentes de liquidez .
- Límite de realización de créditos cruzados.
- Límites de endeudamiento por deudas con la Nación.
- Condiciones de crédito.

### **Capacitación en Aspectos Legales. (Ley 715 de 2001)**

#### **1. Naturaleza del Sistema General de Participaciones.**

- Base del calculo

#### **2. Competencias de las Entidades Territoriales.**

- Competencias de los Municipios.

#### **3. Instituciones Educativas.**

- Fondos de los servicios educativos.
- Manejo presupuestal de fondos de los servicios educativos.
- Distribución de recursos del Sector Educativo.
- Destinación

#### **4. Sector Salud.**

- Competencias de la Nación en el Sector Salud.
- Destinación de los recursos para el Sector Salud.

#### **5. Participación de Propósito General.**

- Distribución de la Participación de Propósito General.

### **Capacitación en Aspectos Legales. (Ley 617 de 2000)**

#### **1. Categorización presupuestal de los Municipios.**

- Saneamiento fiscal de las Entidades Territoriales.
- Financiación de los Gastos de Funcionamiento.
- Valor máximo de los Gastos de Funcionamiento de los Municipios.
- Periodo de transición para ajustar los Gastos de Funcionamiento del Municipio.
- Ajustes de los presupuestos.

### **Capacitación en Aspectos Legales. (Ley 358 de 1997)**

- Relación Interés / Ahorro.
- Relación Deuda / Ingresos.
- Capacidad de pago.
- Calculo de los Ingresos Corrientes.
- Calculo del Ahorro Operacional.
- Planes de Desempeño (Ajuste Fiscal, Financiero y Administrativo).
- Pignoración de Rentas o Ingresos.
- Operaciones de Crédito Público.

## **Capacitación en Normatividad. (Ley 1176 de 2007)**

### **1. SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES**

- Conformación del SGP (modificación al Art 3° Ley 715 de 2001)
- Distribución sectorial de los recursos (modificación Art 4° Ley 715 de 2001)
- Competencias de los departamentos.
- Certificación de los distritos y municipios.
- Efectos de la descertificación de los distritos y municipios.

### **2. DISTRIBUCION Y DESTINACION DE LOS RECURSOS DE LA PARTICIPACION PARA AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO DEL SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES**

- Distribución territorial de los recursos.
- Criterios de distribución de los recursos para los distritos y municipios.
- Destinación de los recursos para los departamentos.
- Destinación de los recursos de la participación de agua potable y saneamiento básico en los distritos y municipios.
- Constitución de patrimonios autónomos.
- Decreto Nacional 3320 de 2008.

### **3. ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA**

- Destinación y distribución.

### **4. ASIGNACIONES ESPECIALES**

- Financiación.
- Criterios de distribución.
- Destinación de los recursos.
- Focalización de la prestación del servicio.

### **5. PARTICIPACIÓN DE PROPÓSITO GENERAL**

- Destino de los recursos de la Participación de Propósito General.
- Asignación de Propósito General para el Fonpet.
- Decreto Nacional 924 de 2008.

### **6. DISPOSICIONES GENERALES.**

## **Capacitación en Normatividad. (Ley 1150 de 2007)**

### **1. DE LA EFICIENCIA Y DE LA TRANSPARENCIA**

- De las modalidades de selección.
- Licitación pública.
- Selección abreviada.
- Concurso de méritos.
- Contratación directa.
- De la contratación pública electrónica.
- Decreto Nacional 2473 de 2010
- De la verificación de las condiciones de los proponentes.
- De la calificación y clasificación de los inscritos.
- De la información sobre contratos, multas y sanciones a los inscritos.
- De la impugnación de la calificación y clasificación.
- De las garantías en la contratación.
- De la publicación de proyectos de pliegos de condiciones, y estudios previos.
- De la adjudicación.
- Tratamiento para las cooperativas y asociaciones de entidades territoriales.
- Del plazo para la liquidación de los contratos.

### **2. DISPOSICIONES GENERALES PARA LA CONTRATACION CON RECURSOS PUBLICOS**

- De la promoción del desarrollo.
- Principios generales de la actividad contractual para entidades no sometidas al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.
- Del Régimen Contractual de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta, sus filiales y empresas con participación mayoritaria del Estado.
- Del Régimen Contractual de las Entidades Financieras Estatales.
- De las Entidades exceptuadas en el sector Defensa.

### **3. DISPOSICIONES VARIAS**

- Del derecho al debido proceso.
- De las inhabilidades para contratar.
- Del derecho de turno.
- De la contratación con organismos internacionales.
- De la delegación y la desconcentración para contratar.
- Del recurso de anulación contra los laudos arbitrales.
- De los aportes al Sistema de Seguridad Social.
- Del régimen contractual de las Corporaciones Autónomas Regionales.
- De la inversión en fondos comunes ordinarios.
- Del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo.

- De la prórroga de los contratos de concesión para la prestación de servicios de telecomunicaciones y de televisión.
- De la prórroga o adición de concesiones de obra pública.
- Elementos que se deben cumplir en los contratos estatales de alumbrado público.
- Régimen de Transición.
- Derogatoria.
- Vigencia.

## **RESPONSABLES**

Jefe de Talento Humano – Alejandra Llerena  
 Secretaria de Hacienda – Onix Pérez

## **TIEMPO REQUERIDO PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

7 meses, una capacitación por mes (2 días por mes)

## **COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN**

Capacitadores (\$10.500.000)  
 Refrigerios (450.000)  
 Certificaciones (1.350.000)  
 COSTO TOTAL: \$11.300.000

## **BENEFICIOS**

- Instituir el Presupuesto Municipal como la principal herramienta de Planeación y Control.
- Estar en capacidad de reconocer las principales rentas o fuentes de ingresos del Municipio.
- Efectuar una adecuada distribución de los recursos que otorga el Sistema General de Participaciones.
- Realizar una efectiva distribución entre el gasto administrativo y el gasto público.
- Estar en capacidad de realizar los principales movimientos contables requeridos en el Municipio.
- Reconocer las cuentas que conforman los Estados Contables básicos.
- Elaborar los Estados Contables básicos.
- Aplicar eficientemente las leyes que rigen el desempeño municipal.

Finalmente y como resultado del análisis mezurado y responsable de los estados financieros del Municipio y su situación presupuestal, se sugiere adoptar en principio y como mecanismo de nuevos ingresos para el tesoro municipal, el plan de fiscalización del impuesto de industria y comercio.



Lo anterior en virtud de la deficiente gestión que tanto las administraciones pasadas como la actual han venido presentando respecto a este tema lo cual ha ido en detrimento de la generación de nuevos ingresos para el Municipio por esta vía, recordando que acceder a estos recursos no requiere realmente de un esfuerzo mayor ni costoso.

Como segunda medida se propone al Municipio buscar asesoramiento para la formulación de un proyecto de ley que autorice al Municipio el cobro de una estampilla pro desarrollo a los contratistas del Estado que liciten con Taminango. Visto de este modo se tiene que:

#### **4. Plan de Fiscalización del Impuesto de Industria y Comercio y formulación del proyecto de Ley que permita el cobro de estampillas pro desarrollo del Municipio.**

##### **OBJETIVO**

1. Inducir a los contribuyentes del Impuesto de Industria y Comercio a que cumplan voluntariamente con las obligaciones de declarar y pagar.
2. Formular un proyecto de ley que permita el cobro de una estampilla pro desarrollo del Municipio.

##### **JUSTIFICACIÓN**

Actualmente el Municipio de Taminango no mantiene una política adecuada de recaudo de los ingresos propios por concepto de cobro del impuesto de industria y comercio a los negocios existentes en el casco urbano. Esta situación se ha motivado por la falta de conocimiento de la norma de recursos propios de libre destinación contenida en la ley 617 de 200 en su artículo 24, por lo cual se hace necesario brindar una orientación en este tema puesto que como se muestra a continuación el Municipio ha dejado de percibir en esta administración por concepto de cobro de este impuesto una cifra cercana a los \$18.375.459 millones de pesos aproximadamente:

### Cuadro 13. Ingreso dejado de percibir por Industria y Comercio, Alcaldía Municipal de Taminango

Proyección (Inflación a Dic. 31 de 2010 - 3,17%)						
Rango	N° Establecimientos de	Impuesto (Ley 617 de 2000., Art. 24)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Establecimientos con activos menores a 2 SMMLV	23	5,66%	\$ 1.394.488,16	\$ 1.438.693,43	\$ 1.484.300,02	\$ 1.531.352,33
Establecimientos con activos entre 2 y 5 SMMLV	10	6,67%	\$ 1.786.226,00	\$ 1.842.849,36	\$ 1.901.267,69	\$ 1.961.537,87
Establecimientos con activos entre 5 y 10 SMMLV	5	7,67%	\$ 2.054.026,00	\$ 2.119.138,62	\$ 2.186.315,32	\$ 2.255.621,51
Establecimientos con activos superiores a 10 SMMLV	1	9,67%	\$ 517.925,20	\$ 534.343,43	\$ 551.282,12	\$ 568.757,76
<b>SUB - TOTAL</b>			\$ 5.752.665,36	\$ 5.935.024,85	\$ 6.123.165,14	\$ 6.317.269,47
<b>TOTAL DEJADO DE PERCIBIR</b>			\$ 18.375.459,47			

Fuente: la presente investigación – año 2011

Con el ánimo de promover el desarrollo de infraestructura vial y mantenimiento de los corredores aledaños al Municipio de Taminango también es posible proponer un proyecto de ley que exija a los contratistas del Municipio el pago de una estampilla pro desarrollo para lo cual es necesario formular un proyecto de ley ante la Cámara de representantes.

## CONTENIDOS

### Fiscalización del Impuesto de Industria y Comercio

**Paso 1.** Asignar funcionarios. (Duración 1 semana para estudio de hoja de vida)

**Paso 2.** Elaboración de los listados de los contribuyentes registrados que no hayan presentado la declaración o declaraciones y de quienes no hayan realizados los pagos correspondientes. (Duración 3 días). Favor apoyarse en el siguiente listado de Establecimientos de comercio registrados.

**Tabla 68. Establecimientos de comercio registrados.**

ESTABLECIMIENTO	DIRECCION	RENOVO
Banco agrario de Colombia s.a.	Avda Ochoa calle 1a no 6-100	20040304
Droguería El Rosario	Avenida Ipiales Calle 25 - 58	20040312
Droguería la nueva	Calle principal Taminango	19940811
Droguería la esperanza	parque principal	20030528
Droguería Taminango	Taminango Calle real	19920929
La casa de los animales	Calle principal	19880119
Center Game	Taminango	19950505
Estadero camino real (El borojo)	Vía panamericana Km. 33	20001114
Vivero las veraneras	Vereda La Esperanza	20040206
Cantera el infiernillo	El Porvenir	19990311
Distribuidores Terpel Taminango	Calle central	19990506
s.a.i El Tablón	El tablón Taminango	20010522
s.a.i. el Capuli	El Capuli Taminango	19961022
s.a.i San Francisco Taminango	San Francisco	19961024
s.a.i Telecom Taminango	Calle principal Taminango	19961028
Asadero karol	Parque principal	19980918
Tercena Taminango	Calle real	20010612
granja los Girasoles	Vereda Tamburan	19990712
Industrias alimenticias El Campito	Taminango	19990810
Panadería Taminango	Calle Colombia no.6-28	20000207
Agroveterinario Lucero	Calle Colombia	20040629
Molino El Rosario	Avenida Ipiales	20000313
Estación de combustibles	El Edén local b	20040503
Granero j.e.	Barrio Palestina	20040505
Tienda Riascos	Vereda san francisco	20040512
Estación de servicio santa lucia	Barrio el Edén	20040503
Venta de frutas y verduras La Rosa	Parque La Pola	20020425
Centro Recreacional El palmar	Vía a Pasto El palmar	20031014
Molinos Lara	Calle 6 no.5-70	20040510
Ferretería Calle real	Plaza La Pola	20040401
Empresa americana asociativa de trabajo	Vereda El Capuli	20040611
Telefrontera Taminango	Parque La Pola esquina sur	20040129
Profesionales de la salud Ltda. Proinsalud Ltda.	Taminango	20040624
Droguería y Perfumería La Preferida	Taminango	20030815
San Francisco de Taminango	Taminango	20031120
Frutas y verduras Mabel	Avenida Colombia no. 4-45	20040223
Agropecuario Taminango	Avenida los estudiantes	20040503
Agroquímicos La Economía	Calle Colombia	20040625
Centro de conexiones cellcom	Calle 4 no.5-05	20040630

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Paso 3.** Coordinar la impresión y despacho de los oficios persuasivos. (Duración 3 días) Favor apoyarse en el siguiente formato:

**Figura 7. Formato Industria y Comercio**

MUNICIPIO DE TAMINANGO TESORERIA MUNICIPAL											
REQUERIMIENTO ORDINARIO No	<input type="text"/>										
FECHA	<input type="text"/>										
<table><tr><td>EXPEDIENTE No</td><td>_____</td></tr><tr><td>CONTRIBUYENTE</td><td>_____</td></tr><tr><td>NIT</td><td>_____ DIRECCIÓN _____</td></tr><tr><td>IMPUESTO</td><td>Industria y Comercio</td></tr><tr><td>PERIODO GRAVABLE</td><td>_____</td></tr></table>		EXPEDIENTE No	_____	CONTRIBUYENTE	_____	NIT	_____ DIRECCIÓN _____	IMPUESTO	Industria y Comercio	PERIODO GRAVABLE	_____
EXPEDIENTE No	_____										
CONTRIBUYENTE	_____										
NIT	_____ DIRECCIÓN _____										
IMPUESTO	Industria y Comercio										
PERIODO GRAVABLE	_____										
<p>El tesorero del Municipio de Taminango en uso de sus atribuciones legales conferidas por el Código de Rentas solicita el envío de la siguiente documentación:</p> <p>Libros de Contabilidad y soportes contables Estados Financieros si los hay.</p> <p>La respuesta al siguiente requerimiento deberá dirigirla a la Tesorería Municipal en el plazo de diez (10) días hábiles a partir del recibimiento de ésta notificación.</p>											
_____ TESORERO MUNICIPAL											

Fuente: la presente investigación – Año 2011

**Paso 4.** Recibir respuestas a los oficios persuasivos y analizarlas o atender a los contribuyentes cuando éstos deciden acudir personalmente. (Duración 10 días)

En las respuestas a los oficios persuasivos se pueden presentar dos situaciones:

- Que el contribuyente presente su declaración, en cuyo caso el funcionario verificará que la declaración cumpla con lo dispuesto para éste caso en el código de rentas o acuerdo respectivo.
- Que el contribuyente no responda el oficio persuasivo y tampoco haya cumplido con la obligación de declarar ó de pagar el impuesto. En éstos casos se informará al tesorero quién con base en los antecedentes determinará si se le practica la liquidación de aforo.\*

**Paso 5.** Quienes sí hayan declarado pero no respondan el oficio persuasivo y tampoco hayan pagado, se les conformará los respectivos expedientes con los

\* La liquidación de aforo está dirigida a los omisos, es decir quienes incumplan con la obligación de declarar estando obligados a ello y donde la administración determina los factores sobre los cuales se le debe determinar el impuesto.

antecedentes remitiéndose a la oficina encargada del proceso de cobro. (Duración 1 semana)

**Control.** El funcionario responsable, en este caso el tesorero, en su informe mensual de actividades incluirá los datos correspondiente al desarrollo del programa.

Este programa se desarrolla, hasta que el 100% de los documentos de los contribuyentes sean trasladados al programa de omisos, al archivo, al programa de pendientes ó la programa de cobranzas; todos para seguir haciéndoles seguimiento.

### **Formulación del Proyecto de Ley para el cobro de una estampilla pro desarrollo para el Municipio de Taminango.**

**I) Iniciativa.** En esta primera etapa se da el impulso inicial para que una proposición sea analizada por el Congreso Nacional.

Según la Constitución tienen iniciativa de ley el Presidente de la República a través de un Mensaje y los parlamentarios, tanto representantes como senadores, a través de una Moción. Esta última no puede ser firmada por más de diez representantes ni más de cinco senadores.

**Tramitación de un proyecto de ley.** Un proyecto de ley debe obligatoriamente presentarse a la Cámara de Representantes y en este caso por tratarse de un proyecto de ley para cobrar tributos su trámite iniciaría en la comisión tercera. La Cámara de acogida del proyecto recibe el nombre de Cámara de Origen, en tanto

**II) Discusión del proyecto de ley.** En esta etapa se produce el estudio, análisis y deliberación que hace la Cámara sobre el proyecto de ley, el cual da diversos pasos.

En la Cámara de Origen: Primer trámite legislativo

El Presidente de la Cámara da cuenta del ingreso de un proyecto a la oficina de partes<sup>39</sup>.

Luego, el proyecto se envía a la comisión de estudio correspondiente para ser analizado en sus aspectos generales, salvo por acuerdo unánime de la sala de omitir este trámite.

---

<sup>39</sup> eltiempo.com. ESTUDINA COBRO DE ESTAMPIALL PARA CÓRDOBA. Cartagena., marzo 12: 2008. [En línea]. [Citado marzo 18., 2011]. Disponible en Internet:<<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-854140>

Una vez estudiado el proyecto en forma general por la comisión, se informa de sus conclusiones a la Cámara, la cual discute y decide si aprueba o rechaza la idea de legislar sobre él.

En caso de que no se hayan presentado indicaciones, se entenderá aprobado el proyecto sin necesidad de hacer la siguiente discusión.

De aprobarse el proyecto de ley con indicaciones, es enviado nuevamente a la comisión para que se estudie en sus aspectos particulares e incluir en el análisis las indicaciones efectuadas en la Cámara.

Estudiado el proyecto profusamente, se elabora un segundo informe que es entregado a la cámara. Con este informe, se procede a la discusión particular, cuyo objetivo es examinar, artículo por artículo, los acuerdos contenidos en el segundo informe de la comisión, resolviendo sobre las indicaciones que hayan sido presentadas.

Concluido el debate, se procede a la votación según el quórum requerido por la Constitución.

El resultado de este primer trámite legislativo desencadena tres resultados posibles:

1. Que el proyecto sea aprobado en su totalidad. En tal caso pasa inmediatamente a la Cámara Revisora.
2. Que el proyecto sea aprobado en general, pero la Cámara de Origen le introduce cambios o adiciones. De ser así, el proyecto que pasa a la consideración de la Cámara Revisora contendrá todas esas modificaciones.
3. El proyecto es desechado en su totalidad durante su discusión general en la Cámara de Origen. En tal caso su tramitación no continúa, quedando impedido de presentarse sino después de un año.

Aprobado el proyecto en la Cámara de Origen, pasa a la Cámara Revisora, la cual procede de la misma manera como lo hizo la primera, es decir, hay primeramente una discusión general y luego una particular.

La Cámara Revisora podrá aprobar, modificar o rechazar el proyecto de ley proveniente de la Cámara de Origen. Los resultados posibles con el segundo trámite legislativo son:

1. Que el proyecto de ley sea aprobado en su totalidad por ambas Cámaras. En tal caso, se le remite al Presidente de la República, quien si también lo aprueba dispondrá de su promulgación.

2. Que el proyecto sea objeto de adiciones o enmiendas por parte de la Cámara Revisora. Entonces, es devuelto a la Cámara de Origen para la consideración de estas modificaciones.
3. Que el proyecto sea desechado en su totalidad por la Cámara Revisora. De producirse esta situación, el proyecto debe ser considerado por una comisión mixta de ambas Cámaras, la cual tendrá como objetivo proponer una fórmula para resolver el desacuerdo existente.

**III) Sanción del proyecto.** Aprobado el proyecto de ley por ambas Cámaras, es enviado al Presidente de la República, para que éste también lo apruebe o lo rechace. Si no dice nada en un plazo de 30 días desde que recibió el proyecto, se entiende que lo aprueba, de tal modo se procede a su promulgación como Ley de la República.

Si el Presidente desaprueba el proyecto aprobado por el Congreso, formulando vetos u observaciones, el proyecto es devuelto a la Cámara de Origen, con las observaciones mencionadas, dentro del plazo de 30 días. Estas observaciones presidenciales deben tener relación directa con las ideas fundamentales del proyecto, a menos que hubiesen sido consideradas en el mensaje respectivo.

Si ambas Cámaras aprueban las observaciones, el proyecto es devuelto al Ejecutivo para su promulgación como ley. Si las dos Cámaras rechazan todas o alguna de las observaciones del Presidente, e insistieren, por los dos tercios de sus miembros presentes, en la totalidad o parte del proyecto aprobado por ellas, se devolverá el proyecto al Ejecutivo, el que debe promulgarlo como ley. En caso de ser rechazadas por las dos Cámaras todas o algunas de las observaciones hechas por el Presidente, pero no se reuniera el quórum de dos tercios para insistir en el proyecto previamente aprobado por ellas, no habrá ley respecto de los puntos de discrepancias.

**IV) Promulgación.** Aprobado el proyecto de ley por el Presidente de la República, éste debe dictar un decreto, que se denomina decreto promulgatorio, dentro de un plazo de 10 días, en el cual se declara la existencia de la ley, dejando de ser un mero proyecto y se ordena sea cumplida.

**V) Publicación.** Dentro de un plazo de cinco días hábiles desde que queda totalmente tramitado el decreto promulgatorio, el texto de la ley debe publicarse en el Diario Oficial y desde ese momento es obligatoria y se presume conocida por todos.

## CONCLUSIONES

- Como en el Municipio de Taminango no existe un panel de control con medidores que indiquen a sus directivos si van en la dirección correcta o no, se recomienda construir sistemas que permitan medir su gestión o verificar si sus objetivos, metas y proyectos se están desarrollando adecuada y oportunamente.
- La administración municipal de Taminango evidencia el desconocimiento o la falta de pertinencia en cuanto a la aplicación del Estatuto Orgánico de Presupuesto municipal actualizado, lo cual limita la eficaz aplicación del proceso presupuestal en cuanto a la programación, elaboración, ejecución y control.
- En la tesorería no se mantiene la información financiera de años anteriores, debido a que se encuentra en el archivo de la Alcaldía, aspecto negativo por cuanto esta información es clave para la planeación adecuada de los presupuestos futuros y sirve de base para tomar decisiones y acciones correctivas.
- Se aprecia una alta inestabilidad en los parámetros utilizados para llevar a cabo la programación de los ingresos, que finalmente y de acuerdo al período estudiado no se ha tenido un crecimiento sostenido y estable.
- El municipio financia la inversión con recursos provenientes del Sistema General de Participaciones en ocasiones en más de las  $\frac{3}{4}$  partes de los ingresos totales proporción que es demasiado alta y demuestra falta de gestión en la consecución de recursos. Además, destina gran parte de sus recursos de libre a actividades que no benefician directamente a la comunidad.
- La Tesorería del municipio no utiliza adecuadamente el sistema de control del PAC y tampoco se cuenta con el COMFIS, como órgano consultivo del despacho del Alcalde en materia financiera.



## RECOMENDACIONES

Sistema de Información del desempeño. Se recomienda a la Alcaldía Municipal de Taminango, adoptar lo más pronto posible un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitando con ello una mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionados sobre la base de la seguridad y confianza en el desempeño del conjunto de los funcionarios implicados en su implementación.

Institucionalizar los planes de capacitación y evaluación de desempeño como un estilo de dirección, logrando enfocarse en otras áreas de la entidad.

Establecimiento de políticas de saneamiento. Diseño de una política agresiva de saneamiento fiscal, tendiente a solucionar de manera radical los problemas presupuestales deficitarios o superavitarios que presente el municipio en la última vigencia. Estudio de nuevas fuentes de financiación y posibilidad de recorte en gastos.

Se recomienda realizar evaluaciones de desempeño en forma periódica a medida que se van realizando las capacitaciones, procurando ofrecer retroalimentación continua.

Aprobación del Estatuto Orgánico de Presupuesto. Se deben tomar todas las medidas que conlleven a establecer un orden legal a los procesos presupuestales, mediante la expedición y aplicación del Estatuto Orgánico de Presupuesto Municipal. Con esta medida se busca darle al municipio un marco normativo específico para el proceso presupuestal y que sea una herramienta fundamental para el ejercicio de control político por parte de Concejo municipal.

Difundir e implementar el Manual de Procedimientos y el de Funciones en el momento que el funcionario asume el cargo.

Parámetros de proyección financiera. En razón a los índices fluctuantes de ejecución presupuestal, se deben evaluar los parámetros y metodología de proyección utilizados, a efecto de definir metas razonables que puedan ser alcanzadas durante cada vigencia fiscal.

Evaluación de las metas de superávit primario. Con base en los resultados presupuestales obtenidos, se deben evaluar las metas de superávit primario a efecto de determinar su nivel de cumplimiento o de lo contrario para formular las medidas correctivas a que haya lugar.

Conformar un comité de veeduría ciudadana integrado por personas del municipio en el que se discutan planes de inversión para evitar la desviación en la destinación de los recursos.

Evaluación de resultados financieros. Diseñar mecanismos para evaluar de manera permanente los resultados financieros a la luz del Marco Fiscal de Mediano Plazo, tanto por parte de la administración como de los Concejales, a efecto de mantener permanente vigilancia sobre la situación financiera del municipio<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Nota aclaratoria: Algunos conceptos contenidos en estas recomendaciones se tomaron y adaptaron de

Reflexiones sobre una propuesta de evaluación de resultados de la gestión pública: el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados (SINERGIA) en Colombia. Ma. Victoria Whittingham Munevar y Sonia Ospina Bozzi. Pittsburgh, USA., septiembre del 2000. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:<  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038517.pdf>>

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TAMINANGO, Plan de desarrollo de Taminango “Construyendo un futuro sostenible” periodo 2001 – 2003., p. 18.  
Decreto Supremo N° 086-2000-EF, Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública, Artículo 1°.

DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO PÚBLICO NACIONAL Y DIRECCIÓN GENERAL DE APOYO FISCAL DEL MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Circular Externa 43 de diciembre 22 de 2008.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Ley 819 de 2003. Cartilla de Aplicación para Entidades Territoriales.

MINTZBEG, Henry. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. Primera Edición. Canadá: Harvard Bussiness Review, 2006. 93p.

Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 2009.

Resolución Jefatural N° 003-INAP/DNR, Normas para la Orientación, formulación, aplicación, evaluación y actualización del Plan de Trabajo Institucional correspondiente a las Entidades de la Administración Pública.

ROJAS, Fernando. Economía Pública Contemporánea. Escuela Superior de Administración Pública. Colombia: Taller de Publicaciones de la ESAP. 1996. 189p.

Romero Romero, Enrique. PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD PÚBLICA una visión práctica actualizada a NIC-SP. Tercera Edición. Bogotá D. C: Ecoe Ediciones., 2008. 254p.

SECRETARIA DE HACIENDA BOGOTÁ, (2001), Manual Operativo Presupuestal, Bogotá D.C. Imprenta Distrital.

## NETGRAFÍA

Aprendeonline.udea.edu.co. UNIDAD 5 – presupuesto Público. Cartagena., enero 12: 2008. [En línea]. [Citado noviembre 10., 2010]. Disponible en Internet:<  
[http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/482/Modulo\\_3/Documentos/UNIDAD\\_5\\_-\\_Presupuestos\\_Publico.pdf](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/482/Modulo_3/Documentos/UNIDAD_5_-_Presupuestos_Publico.pdf)>

Banrepcultural.org. Hacienda Pública. Bogotá., D.C., febrero 2: 2003. [En línea]. [Citado noviembre 10., 2010]. Disponible en Internet:<  
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo35.htm>>

Cundinamarca.gov.co. SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES, SITUACIÓN ACTUAL Y REFORMAS CONSTITUCIONAL Y LEGAL: Acto Legislativo 04 de 2007 y Ley 1176 de 2007. Colombia., enero: 2008. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:<  
[http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/sgp%20situaci%C3%B3n%20actual%20y%20reformas\\_08\\_01\\_2008.pdf](http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/sgp%20situaci%C3%B3n%20actual%20y%20reformas_08_01_2008.pdf)>

Dnp.gov.co. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – Finanzas Públicas. Bogotá., agosto: 2004. [En línea]. [Citado noviembre 10., 2010]. Disponible en Internet:< Dnp.gov.co. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – Orientaciones para la programación y ejecución de los recursos delo sistema general de participaciones. . Bogotá., septiembre: 2006. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:<  
[http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Finanzas\\_Publicas\\_Territoriales/ORIENTACIONES%20SGP%202006.pdf](http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Finanzas_Publicas_Territoriales/ORIENTACIONES%20SGP%202006.pdf)>

Dnp.gov.co. Última doceava 2009 y del mayor valor, generado por efecto de la inflación definitiva causada en el año 2008 para los componentes de educación, salud, agua potable y saneamiento básico y propósito general y las asignaciones especiales para alimentación escolar, resguardos indígenas y municipios ribereños del río Magdalena. [En línea]. Colombia: 2009 [Citado marzo 18., 2011]. Disponible en Internet:<  
<http://www.serfinco.com/glossary/default.asp?l=D>>

Eumed.net. Gasto Público. España: 2003. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:<  
<http://www.eumed.net/libros/2008c/465/GASTO%20PUBLICO%20EN%20COLOMBIA.htm>>

Eumed.net. Ley de Gestión Presupuestaria del Estado Colombiano. España: 2003. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:<

<http://www.eumed.net/libros/2010a/640/Ley%20de%20Gestion%20Presupuestaria%20del%20Estado.htm>>

Grupoidd.org. Descentralización en Colombia. Bogotá., septiembre: 2007. [En línea]. [Citado noviembre 10., 2010]. Disponible en Internet:<[http://www.grupoidd.org/descentralizacion/d\\_colombia.html](http://www.grupoidd.org/descentralizacion/d_colombia.html)>

Gonzalo Suárez Beltrán. Mejores Prácticas en la Contratación Estatal. Bogotá D.C., enero: 2003. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:< [http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/PDF/SemInt\\_ModuloI4v.pdf](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/PDF/SemInt_ModuloI4v.pdf)>  
Monografias.com Los Impuestos. Colombia, septiembre: 2007. [En línea]. [Citado noviembre 10., 2010]. Disponible en Internet:<<http://www.monografias.com/trabajos17/historia-de-impuestos/historia-de-impuestos.shtml>>

Ludwig von Mises. POLITICA ECONOMICA - Pensamientos para hoy y para el futuro. Buenos Aires: 1959: 2007. [En línea]. [Citado noviembre 10., 2010]. Disponible en Internet:< <http://www.hacer.org/pdf/Mises00.pdf>>

Monografias.com. Gabriel Realpe. Estructura del Estado Colombiano. Colombia., febrero:2009. . [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:<<http://www.monografias.com/trabajos3/estadocolomb/estadocolomb.shtml>>

Mosquera-cundinamarca.gov.co. Glosario. Colombia: 2007. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:< <http://www.mosquera-cundinamarca.gov.co/sitio.shtml?apc=b1-1--&cmd%5B564%5D=c-1-A>>

República de Colombia. Congreso de la República – Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. Bogotá D.C., diciembre 21:2001. . [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:<[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2001/ley\\_0715\\_2001.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2001/ley_0715_2001.html)>

Taminango-narino.gov.co. Información general. Taminango: enero 11., 2007. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:<http://taminango-narino.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m111--&m=f>

REPUBLICA DE COLOMBIA. DEPARTAMENTO DEL AMAZONAS MUNICIPIO DE PUERTO NARIÑO - PLANES DE MEJORAMIENTO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE PUERTO NARIÑO. . Colombia., 2006. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:< <http://puertonarino-amazonas.gov.co/apc-aa->

fTaminango/36333937326664373030326136633438/PLANES\_DE\_MEJORAMIENTO.pdf>

Serfinco.com. Letra D. [En línea]. Medellín: 2002 [Citado septiembre 03., 2010]. Disponible en Internet:<<http://www.serfinco.com/glossary/default.asp?l=D>>

Valledelcauca.gov.co. PLANES DE MEJORAMIENTO. [En línea]. Cali: 2008. [Citado, septiembre 9., 2010]. Disponible en internet: <[http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/Unidad\\_2/C\\_evaluacion%20gestion/C\\_3\\_planes%20mejora/U2\\_C\\_3\\_lectura.htm](http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/Unidad_2/C_evaluacion%20gestion/C_3_planes%20mejora/U2_C_3_lectura.htm)>

## **INTERPRETACIONES Y ADAPTACIONES**

\* Para efectos de comprensión y análisis, se ha tomado los ingresos no tributarios excluyendo las transferencias por el (SGP) Sistema General de Participaciones.

\*\* El rubro desarrollo agropecuario se encuentra dentro del rubro forzosa inversión; al decir libre inversión hace referencia a que su porcentaje de ejecución es libre por parte de la administración municipal.



\* Se está cometiendo un error, puesto que en éste rubro la vida útil es de 15 años según el Plan General de la Contabilidad Pública Pág. 178.

\*\* Estos bienes se empezaron a depreciar desde el año 2009 puesto que las tarjetas de control de depreciación se perdieron.



\* La liquidación de aforo está dirigida a los omisos, es decir quienes incumplan con la obligación de declarar estando obligados a ello y donde la administración determina los factores sobre los cuales se le debe determinar el impuesto.



- Nota aclaratoria: Algunos conceptos contenidos en estas recomendaciones se tomaron y adaptaron de Reflexiones sobre una propuesta de evaluación de resultados de la gestión pública: el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados (SINERGIA) en Colombia. Ma. Victoria Whittingham Munevar y Sonia Ospina Bozzi. Pittsburgh, USA., septiembre del 2000. [En línea]. [Citado noviembre 11., 2010]. Disponible en Internet:<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038517.pdf>>



# **ANEXOS**

	<b>UNIVERSIDAD DE NARIÑO</b> <b>Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - FACEA</b> <b>Especialización en Finanzas</b> <b>Alcaldía Municipal de Taminango</b>			
	<i>Plan de mejoramiento para el Área Financiera de la Alcaldía del Municipio de Taminango año 2011.</i>			
<b>Formato de encuesta a funcionarios del área financiera, despacho del alcalde y oficina de contratación y control interno de la Alcaldía de Taminango (ANEXO A)</b>		Fecha de Aplicación:	25-oct-10	
		Versión:	1	
		Página:	1 de 3	
<b>Objetivo General:</b> Diagnosticar la situación actual del área financiera de la Alcaldía de Taminango mediante la evaluación de los procesos ejecutados en el manejo del presupuesto, la tesorería, la contabilidad y la evaluación del desempeño.				
<b>I INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN</b>				
Nombre:			Edad:	
Genero:	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F	Cargo Actual	
Tipo de Contrato	<input type="checkbox"/> Planta	<input type="checkbox"/> OPS u Otros	Experiencia en el cargo	<input type="checkbox"/> De 0 -1 año <input type="checkbox"/> De 1 - 3 años <input type="checkbox"/> Más De 3 años
<b>II ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO</b>				
1. ¿La entidad elabora plan financiero anualmente?				
a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No	<input type="checkbox"/>	
2. ¿El presupuesto del Municipio se realiza de forma planificada y con el tiempo suficiente? Argumente su respuesta				
a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No	<input type="checkbox"/>	
¿Por qué?				
3. ¿Como calificaría usted el proceso de planeación del presupuesto?				
a. Pertinente	<input type="checkbox"/>			
b. Mezurado	<input type="checkbox"/>			
c. Apresurado	<input type="checkbox"/>			
d. Poco conveniente	<input type="checkbox"/>			
4. ¿El presupuesto del Municipio es ampliamente conocido y divulgado al interior de la Alcaldía?				
a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No	<input type="checkbox"/>	
5. ¿Se realiza seguimiento a la ejecución presupuestal?				
a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No	<input type="checkbox"/>	
6. ¿Con que frecuencia se realiza el seguimiento a la ejecución presupuestal?				
a. Mensualmente	<input type="checkbox"/>			
b. Trimestralmente	<input type="checkbox"/>			
c. Semestralmente	<input type="checkbox"/>			
d. Anualmente	<input type="checkbox"/>			
7. ¿Existe un Plan de Compras en el Municipio?				
a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No	<input type="checkbox"/>	
8. Generalmente, ¿Cómo es la relación presupuesto definitivo- presupuesto inicial?				
a. Siempre exacta	<input type="checkbox"/>			
b. Muy próxima	<input type="checkbox"/>			
c. Inexacta	<input type="checkbox"/>			
d. Siempre desfasada	<input type="checkbox"/>			
9. ¿Cómo califica los criterios de ordenación del gasto?				
a. Convenientes	<input type="checkbox"/>			
b. Estructurados	<input type="checkbox"/>			
c. Inconvenientes	<input type="checkbox"/>			
d. Improvisados	<input type="checkbox"/>			



	<b>UNIVERSIDAD DE NARIÑO</b> <b>Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - FACEA</b> <b>Especialización en Finanzas</b> <b>Alcaldía Municipal de Taminango</b> <i>Plan de mejoramiento para el Área Financiera de la Alcaldía del</i> <i>Municipio de Taminango año 2011.</i>		
	<b>Formato de encuesta a funcionarios del área financiera, despacho del alcalde y oficina de contratación y control interno de la Alcaldía de Taminango (ANEXO A)</b>		
		Fecha de Aplicación:	25-oct-10
		Versión:	1
		Página:	2 de 3
10. ¿Qué áreas o personas intervienen directamente en la elaboración del presupuesto? Argumente su Respuesta.			
11. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta prioritariamente en la elaboración del presupuesto general del Municipio? Argumente su Respuesta.			
12. ¿Se deja evidencia del seguimiento presupuestal? Argumente su respuesta.			
a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No	<input type="checkbox"/>
¿Por qué?			
<b>III. TESORERIA</b>			
13. ¿Con que periodicidad presenta informes la tesorería?			
a. Mensualmente	<input type="checkbox"/>		
b. Trimestralmente	<input type="checkbox"/>		
c. Semestralmente	<input type="checkbox"/>		
d. Anualmente	<input type="checkbox"/>		
14. ¿Considera pertinente el manejo que se le da al registro de ingresos?			
a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No	<input type="checkbox"/>
15. ¿Considera adecuado el registro y manejo de las inversiones financieras? Argumente su respuesta.			
a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No	<input type="checkbox"/>
¿Por qué?			
<b>IV. CONTABILIDAD</b>			
16. ¿La entidad cuenta con un programa estructural de contabilidad presupuestal, financiera, de tesorería y patrimonial?			
a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No	<input type="checkbox"/>
17. Las contabilidades mencionadas en la pregunta anterior ¿Son independientes o unificadas?			
a. Independientes	<input type="checkbox"/>	b. Unificadas	<input type="checkbox"/>
18. El sistema ¿Es de causación o de caja?			
a. Causación	<input type="checkbox"/>	b. Caja	<input type="checkbox"/>
<b>V. INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>			
<b>Criterio de Evaluación</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
19. ¿Los procesos del área financiera cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son tenidos en cuenta para el mejoramiento institucional o personal?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>VI. CONTRATACION</b>			
21. Necesariamente ¿todas las contrataciones realizadas por la Alcaldía Municipal se publican en el Portal Único de Contratación?			
a. Siempre	<input type="checkbox"/>		
b. Algunas veces	<input type="checkbox"/>		
c. Casi Nunca	<input type="checkbox"/>		
d. No se publican	<input type="checkbox"/>		

	<b>UNIVERSIDAD DE NARIÑO</b> <b>Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - FACEA</b> <b>Especialización en Finanzas</b> <b>Alcaldía Municipal de Taminango</b> <i>Plan de mejoramiento para el Área Financiera de la Alcaldía del</i> <i>Municipio de Taminango año 2011.</i>		
<b>Formato de encuesta a funcionarios del área financiera, despacho del alcalde y oficina de contratación y control interno de la Alcaldía de Taminango (ANEXO A)</b>	Fecha de Aplicación: Versión: Página:	25-oct-10 1 3 de 3	
22. ¿Qué información relativa a la contratación del Municipio se puede encontrar el Portal de Contratación?			
23. ¿Quién o quienes son los responsables de la información publicada en el Portal Único de Contratación?			
24. ¿Conoce y maneja pertinentemente el decreto 066 de 2008 en los procesos de contratación de la Alcaldía?. Argumente su respuesta.			
<b>a. Si</b>	<input type="checkbox"/>	<b>b. No</b>	<input type="checkbox"/>
<b>¿Cómo funcionó?</b>			
25. ¿Se encuentra ampliamente difundida la aplicabilidad de la Ley 80 de 1993 en la contratación del Municipio?			
<b>a. Si</b>	<input type="checkbox"/>	<b>b. No</b>	<input type="checkbox"/>
<b>VII. ORDENACIÓN DEL GASTO</b>			
26. ¿Conoce las fases que componen el proceso de ordenación del gasto?. Argumente su respuesta.			
<b>a. Si</b>	<input type="checkbox"/>	<b>b. No</b>	<input type="checkbox"/>
<b>¿Cómo funcionó?</b>			
27. ¿Se encuentra ampliamente difundido y asimilado el alcance de los decretos 1857 de 1994 y del Acuerdo 73 de 1995?			
<b>a. Si</b>	<input type="checkbox"/>	<b>b. No</b>	<input type="checkbox"/>
28. ¿Eventualmente ha notado que el representante legal del municipio (Alcalde) delegar total o parcialmente, la competencia para la realización de licitaciones o concursos o para la celebración de contratos?. Argumente su respuesta			
<b>a. Si</b>	<input type="checkbox"/>	<b>b. No</b>	<input type="checkbox"/>
<b>¿En qué situaciones?</b>			
29. ¿Conoce en propiedad que proceso licitatorio ordenar en virtud del monto que va a ser contratado?. Argumente su respuesta			
<b>a. Si</b>	<input type="checkbox"/>	<b>b. No</b>	<input type="checkbox"/>
<b>¿Cómo funcionó?</b>			
<b>¡¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!</b>			
<b>Observaciones</b>			
<b>Elaborado Por:</b>		<b>Revisado y Aprobado Por:</b>	
Álvaro Andrés Portilla Montenegro			
Juan Manuel Fuertes Montenegro		Esp. Luis Hernando Portillo Riascos	
<i>Candidatos a Especialista en Finanzas</i>		<i>Asesor del Proyecto</i>	

	<b>UNIVERSIDAD DE NARIÑO</b> <b>Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - FACEA</b> <b>Especialización en Finanzas</b> <b>Alcaldía Municipal de Taminango</b>				
	<i>Plan de mejoramiento para el Área Financiera de la Alcaldía del Municipio de Taminango año 2011.</i>				
<b>ANEXO B - ENTREVISTA A USUARIOS DE LA ALCALDIA DE TAMINANGO</b>			Fecha de Aplicación:	09-dic-10	
			Versión:	1	
			Página:	1 de 1	
1. En cuanto al entorno espacial del Palacio Municipal ¿Cómo calificaría usted la ubicación del área financiera en donde realiza sus pagos por concepto de impuestos, gravámenes, estampillas y otros ?					
Muy malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Observaciones
2. ¿Cómo calificaría usted las condiciones de acceso al área financiera de la Alcaldía?					
Muy malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Observaciones
3. ¿Cómo calificaría usted el tema de la seguridad al momento de realizar sus transacciones en el área financiera de la Alcaldía?					
Muy malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Observaciones
4. ¿Cómo calificaría la comodidad del sitio?					
Muy malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Observaciones
5. ¿Cómo calificaría usted la plataforma tecnológica del área financiera para dar respuesta a sus necesidades ?					
Muy malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Observaciones
6. ¿Qué le parece el horario de atención?					
Muy malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Observaciones
7. ¿Cómo califica el número de empleados dispuestos en el área financiera para atender sus solicitudes?					
Muy malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Observaciones
8. ¿Cómo califica el tiempo respuesta de esta área a sus requerimientos?					
Muy malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Observaciones
9. ¿Cómo calificaría el respeto por las normas éticas en el área financiera de la Alcaldía?					
Muy malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Observaciones
10. ¿Cómo calificaría usted la pertinencia de los colaboradores del área financiera de la Alcaldía?					
Muy malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Observaciones
11. ¿Cómo calificaría los formatos y suministros que le brinda el área financiera de la Alcaldía?					
Muy malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Observaciones
12. ¿Cómo calificaría usted el manejo de quejas y reclamos en esta dependencia?					
Muy malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Observaciones
Observaciones					
<b>Elaborado Por:</b> Álvaro Andrés Portilla Montenegro Juan Manuel Fuertes Montenegro <i>Candidatos a Especialista en Finanzas</i>			<b>Revisado y Aprobado Por:</b> Esp. Luis Hernando Portillo Riascos <i>Asesor del Proyecto</i>		