

**ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y DE FUNCIONES
PARA LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL
DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

**FANNY LILIANA ROSERO ALVAREZ
MARINELLA TORO CORONEL**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO**

2.003

**ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y DE FUNCIONES
PARA LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL
DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

**FANNY LILIANA ROSERO ALVAREZ
MARINELLA TORO CORONEL**

**Trabajo de Grado para optar el Titulo de
Administrador de Empresas**

**Director
ARTURO FIDEL DIAZ TERAN
Economista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO**

2.003

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro agradecimientos a:

Fidel Arturo Díaz Terán, Secretario de Hacienda y Profesor de Universidad de Nariño,
por su valiosa colaboración.

Edward Urbano Yaqueno, Profesor I.U. CESMAG., Por sus orientaciones y ayuda
incondicional.

A mi hijo Juan David,
a mi esposo Oscar y
a mis Padres
con todo mi amor.

A mis Padres y
a mis hermanas
con todo mi amor.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	
1. ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y DE FUNCIONES PARA LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	18
1.1 TEMA DE INVESTIGACION	18
1.2 DELIMITACION	18
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA	21
1.5 SISTEMATIZACION	21
1.6 OBJETIVO GENERAL	22
1.6.1 Objetivos Específicos	22
1.7 MARCO DE REFERENCIA	23
1.7.1 Marco Teórico	23
1.7.1.1. Escuela Clásica de la Administración	23
1.7.1.1.1 La Administración Científica	24
1.7.1.1.2 Teoría Clásica de la Administración	24
1.7.1.1.3 Teoría de la Simplificación y División de Tareas	36
1.7.1.2 Teoría de Contingencias	41
1.7.1.3 Teoría del Desarrollo Organizacional	42
1.7.1.4 Administración de la Calidad	42

1.7.1.5 La Organización y la Administración Pública	43
1.7.1.6 El Manual de Procedimientos en la Empresa	45
1.7.1.7 Importancia del Manual de Funciones en la Administración	48
1.7.1.8 Base Legal del Sistema de Nomenclatura y Clasificación de los Empleos en las Entidades Públicas	52
1.7.2 Marco Conceptual	55
1.7.3 Marco Contextual	57
1.7.4 Marco Legal	66
1.8 JUSTIFICACION	69
1.9 METODOLOGIA	71
1.9.1 Unidad de Análisis	71
1.9.2 Población	72
1.9.3 Tamaño de la Muestra	72
1.9.4 Tratamiento de la Información	72
2. RESULTADOS DE LA INFORMACION RECOLECTADA	73
3. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL	85
3.1 ANALISIS EXTERNO	85
3.1.1 Factor Político Económico	85
3.1.2 Factor Cultural	87
3.1.3 Factor Social	88
3.1.4 Factor Tecnológico	89
3.1.5 Factor Jurídico	89
3.1.6 Factor Demográfico	89

3.2 ANALISIS INTERNO	90
3.2.1 Estructura Organizacional	90
3.2.2 Cultura Organizacional	92
3.2.2.1 Responsabilidad	92
3.2.2.2 Recompensa	92
3.2.2.3 Desafío	93
3.2.2.4 Relaciones	93
3.2.2.5 Identidad	93
3.2.3 Estructura Física y Tecnológica	94
4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	95
5. MANUAL DE FUNCIONES	*127
6. SOCIALIZACION	163
7. CONTRIBUCION DEL MANUAL DE PROCECIMIENTOS Y DE FUNCIONES	165
8. CONCLUSIONES	
9. RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFIA	167
ANEXOS	169

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Está realizando labores innecesarias?	74
Cuadro 2. Debería realizar actividades que no están incluidas actualmente en su puesto de trabajo?	75
Cuadro 3. Indique los requerimientos educativos que se necesitan para ocupar su cargo.	76
Cuadro 4. Según su criterio cuáles son los aspectos que se necesitan para desarrollar con eficiencia su cargo.	79
Cuadro 5. Califique como buena, regular o mala las condiciones física del lugar donde realiza su trabajo.	80
Cuadro 6. Marque la exigencia emocional de su trabajo que le produzca tensión o fatiga y diga con qué frecuencia se presenta.	82

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Está realizando labores innecesarias?	74
Figura 2. Debería realizar actividades que no están incluidas actualmente en su puesto de trabajo?	75
Figura 3. Califique como buena, regular o mala las condiciones física del lugar donde realiza su trabajo.	81
Figura 4. Marque la exigencia emocional de su trabajo que le produzca tensión o fatiga y diga con qué frecuencia se presenta.	82

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Organigrama de la Gobernación de Nariño	169
Anexo B. Organigrama de la Secretaría de Hacienda Departamental	170
Anexo C. Encuesta dirigida a los funcionarios de la Secretaría de Hacienda Departamental.	171
Anexo D. Comprobante de Egreso	175
Anexo E. Orden de Pago	176
Anexo F. Disponibilidad Presupuestal	177
Anexo G. Registro de Compromiso	178
Anexo H. Recibo de Caja	179

GLOSARIO

CARGO: Empleo, responsabilidad

CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA: utilización del poder asignado en un cargo, con el propósito de obtener beneficios propios, con lo cual se afecta los intereses de terceros.

DEPENDENCIA: Oficina dependiente de otra superior.

EFICIENCIA: Optimización y uso adecuado de los recursos financieros, humanos y técnicos por parte de la administración organizativa, para que pueda cumplir de manera adecuada las funciones y servicios a su cargo.

EFICACIA: Hacer las cosas correctas, es el logro de metas.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA: Distribución de las disposiciones necesarias para la ejecución de una función.

FUNCIÓN: Conjunto de tareas propias de un cargo.

FUNCIONARIO: Empleado al servicio de la administración pública.

MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO: Conjunto de cambios del comportamiento de una organización a nivel interno, en busca de resultados eficaces.

OPERACIÓN: Acción o labor necesaria para lograr una finalidad.

PUESTO: Lugar ocupado por una persona dentro de una empresa.

PROCEDIMIENTO: Conjunto o sucesión de actos, vinculados cronológicamente y realizados al interior de la entidad con el fin de producir un bien o servicio.

TAREA: Es una actividad simple, cuya integración conforma un puesto de trabajo.

REESTRUCTURACIÓN: Es un proceso de transformación en la configuración y gestión administrativa, con el fin de dar soluciones a largo plazo.

RESUMEN

Para toda empresa sea pública o privada hoy en día es necesario buscar nuevas estrategias que contribuyan al logro de los objetivos planteados por la organización, como es el caso de la Gobernación de Nariño, la cual estaba atravesando por un caos administrativo para lo que fue necesario aplicar un proceso de reestructuración que le ha permitido continuar con la prestación de servicios a la comunidad.

El objetivo de este trabajo es elaborar y actualizar el Manual de Procedimientos y de Funciones para la Secretaría de Hacienda Departamental de Nariño, así como también determinar la importancia y la contribución de los mismos al mejoramiento administrativo de la organización. Para su elaboración fue necesario utilizar un método descriptivo y analítico, teniendo en cuenta las respuestas de los veintinueve funcionarios que integran la dependencia, los documentos que se utilizaron brindaron la información necesaria para el desarrollo de este trabajo, el cual posteriormente diagnostica la situación de la Secretaría de Hacienda y procede a la realización de estos documentos.

Así pues la elaboración de estas herramientas administrativas se convierten en una ayuda para la realización eficiente y eficaz de las actividades de cada funcionario, de igual manera facilita evaluar el desempeño para posteriormente corregir errores y contribuir así al mejoramiento administrativo.

Al final del trabajo se presentan unas recomendaciones que de llegar a ser tenidas en cuenta, la Secretaria de Hacienda lograría mejorar su gestión administrativa.

ABSTRACT

For all company she is public or private nowadays it is necessary to look for new strategies that contribute to the profit of the objectives raised by the organization, as it is the case of the Interior de Nariño, who was crossing by an administrative chaos for which it was necessary to apply a reconstruction process that has allowed him to continue with the benefit of services to the community.

The objective of this work is to elaborate and to update the Manual of Procedures and Functions for the Secretariat of Departmental Property of Nariño, as well as to determine the importance and the contribution of such to the administrative improvement of the organization. For his elaboration it was necessary to use a descriptive method and analytical, considering the answers of the twenty-nine civil employees who integrate the dependency, the documents that were used offered the necessary information for the development of this work, which later diagnoses the situation of the Secretariat of Property and comes to the accomplishment of these documents.

Therefore the elaboration of these administrative tools and the activities of each civil employee become an aid for efficient and effective accomplishment, of equal way it facilitates to evaluate the performance later to correct errors and to contribute thus to the administrative improvement. At the end of the work recommendations appear that to arrive to be considered, the Secretary of Property would manage to improve her administrative management.

INTRODUCCION

Es importante que toda organización incluidas las del sector público, estén pendientes de la búsqueda y el logro de estrategias para alcanzar un mejor desempeño administrativo que permita obtener los objetivos organizacionales de una manera más eficiente.

La ineficiencia manifestada en la lentitud de las entidades Públicas para responder a los requerimientos de los usuarios, el elevado costo en la obtención de los productos, el reclamo de la prestación de un servicio adecuado por parte de la comunidad, el irrespeto y la corrupción administrativa, son situaciones que lesionan las relaciones entre los ciudadanos y el Estado, hasta el punto que suele considerarse una utopía cualquier compromiso por mejorar este tipo de situaciones.

Por ello, la Secretaría de Hacienda Departamental, desea contribuir al mejoramiento administrativo de su dependencia a través de la elaboración de herramientas básicas que se desarrollarán a lo largo de este proyecto.

La realización de este trabajo inicia con el análisis de la situación actual de la Secretaría de Hacienda para determinar el problema existente, posteriormente a través de un marco teórico y un contexto institucional, concentrarse en los elementos que a través del proceso de reestructuración de la Gobernación del

Departamento ha sido necesario crear, lo anterior se complementa con información proporcionada por los respectivos funcionarios de la Secretaría de Hacienda, quienes han sido parte importante en el proceso que busca mejorar sustancialmente el desempeño de las entidades públicas, en consonancia con los mandatos constitucionales y legales.

Finalmente se presenta una propuesta concreta como componente ágil y activo que contribuirá a cambiar en forma integral la situación actual de la Secretaría de Hacienda Departamental mediante la elaboración de un Manual de Procedimientos y de Funciones que busca agilizar la toma de decisiones, haciendo más eficientes y eficaces los procesos involucrando con voluntad, consciencia, constancia y participación a cada uno de los servidores públicos.

1. ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y DE FUNCIONES PARA LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

1.1 TEMA DE INVESTIGACION

La organización como función administrativa

1.2 DELIMITACION

El trabajo se realizará en la Secretaría de Hacienda adscrita a la Gobernación de Nariño, la cual está conformada por: La Sección de Rentas, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Oficina del Secretario; tomando como universo a los funcionarios de esta dependencia y utilizando como referencia determinar la necesidad de la elaboración y actualización del Manual de Procedimiento y de Funciones, su aplicación estará a cargo de la administración de esta dependencia en la medida en que se generen condiciones para su desarrollo y beneficie tanto a los funcionarios de la dependencia como a los usuarios de los servicios que en ella se prestan.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mediante diálogos informales sostenidos con el actual Secretario de Hacienda Departamental se dio a conocer uno de los aspectos por el cual su dependencia no

ha podido lograr a plenitud sus objetivos de eficiencia administrativa; posteriormente mediante la lectura de documentos existentes en la Gobernación de Nariño, se encontró que a través de la historia se ha generado diagnósticos mostrando que la organización administrativa del Departamento de Nariño no correspondía a las atribuciones contempladas en el Art. 298 de la Constitución Nacional, existiendo unidades ejecutoras cuando el Departamento únicamente debe cumplir funciones de coordinación, gestión, complementariedad y subsidiaridad.

Según diagnóstico anterior se encontró que la estructura organizacional de la Gobernación de Nariño se caracterizaba por ser de planta fija, en la cual estaban establecidos formalmente los cargos para cada dependencia; la planta así establecida, era altamente costosa en la mayoría de las dependencias, presentándose cargos con funciones mínimas y muchas funciones para pocas tareas, algunas dependencias tenían duplicidad de funciones, esto daba pie a la creación de trámites innecesarios en los procesos administrativos para justificar la existencia de tal o cual cargo, lo que contrararía los principios de eficiencia y eficacia inherentes a la administración pública y a toda organización en general¹.

1. GOBERNACION DE NARIÑO. Plan De Reforma Económica Territorial. 2.001. Tomo II. p. 73-80.

La Gobernación de Nariño y específicamente la Secretaría de Hacienda, desde tiempo atrás y en la actualidad se ha visto afectada por situaciones negativas que han originado dentro de la dependencia un desorden administrativo afectando tanto a los funcionarios como a los usuarios de los servicios prestados en esta dependencia, esta situación que la Dirección busca eliminar a través de la elaboración del Manual de Procedimientos y de Funciones, se basa en los siguientes aspectos.

- Ausencia de un documento guía que sirva de consulta para el desarrollo de las actividades concretas de los funcionarios, lo cual produce el desarrollo inexacto de las funciones asignadas.
- Carece de un instrumento básico para llevar a cabo las tareas y procedimientos en forma ordenada y secuencial, esto conlleva a un desarrollo ineficiente de las actividades
- Lleva a cabo la realización de tareas y procedimientos de una forma mecánica, lo cual produce el logro ineficaz de resultados.

Si estas causas persisten en la Secretaria de Hacienda Departamental, conllevaría a aumentar la ineficiencia en el desarrollo de las actividades de los colaboradores, los funcionarios no desempeñarían sus tareas con exactitud, el logro de los

resultados sería ineficaz y por lo tanto el servicio al usuario se vería afectado; impidiendo que la dependencia alcance en parte el mejoramiento administrativo.

Para que lo pronosticado no se haga realidad se podría dotar a la Secretaría de Hacienda de las herramientas como son el Manual de Procedimientos y el Manual de Funciones, para lograr mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de actividades de esta dependencia, además motivar y comprometer a los funcionarios para que asuman con responsabilidad el manejo adecuado de estas herramientas.

1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿De qué manera la elaboración del Manual de Procedimientos y de Funciones, de los cuales carece la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Nariño, pueden contribuir a lograr una mayor eficiencia y eficacia organizacional?

1.5 SISTEMATIZACION

- ¿Qué impacto produce la creación de un Manual de Procedimientos en el desarrollo de las actividades que realizan los funcionarios de la Secretaría de Hacienda Departamental?
- ¿De qué forma se podría lograr que procedimientos y tareas no se realicen de forma mecánica?.

- ¿De qué manera afecta a la Secretaría de Hacienda, la ausencia de un Manual de Funciones?

1.6 OBJETIVO GENERAL

Elaborar para la Secretaría de Hacienda las herramientas básicas, que permitan asumir procedimientos y funciones de manera eficaz comprometiendo a los funcionarios para ofrecer un mejor servicio a la comunidad.

1.6.1 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Secretaria de Hacienda.
- Describir en forma narrativa y gráfica, los procedimientos que se desarrollan dentro de la Secretaría de Hacienda.
- Determinar el perfil ocupacional, los requisitos y funciones que deben cumplir los aspirantes a los cargos dentro de la Secretaría de Hacienda.
- Motivar y comprometer al personal de la dependencia para que asuma con responsabilidad el manejo adecuado de estas herramientas.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco Teórico. Las teorías y principios de la administración ayudan a decidir que hacer para actuar como administradores, sin la teoría queda solamente la intuición y la corazonada que son de escasa utilidad en las organizaciones modernas de creciente complejidad.

Aunque todavía no se cuenta con una teoría general comprobada ni un conjunto de leyes de la administración universalmente aceptadas, en el presente trabajo se hace énfasis en algunas teorías que se consideran importantes.

1.7.1.1 Escuela Clásica de la Administración. Los precursores de esta teoría son Frederic Taylor con la Administración Científica y Henry Fayol con la teoría Clásica de la Organización, considerados como fundadores de la Administración moderna, cuyo objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

La combinación de los principios y prácticas de estos pioneros que surge de las preocupaciones de la dirección científica para lograr un trabajo más productivo y las de la clásica para lograr organizaciones eficientes, crearon un conjunto de conocimientos administrativos, llamado pensamiento **Administrativo Clásico**; este enfoque es clásico porque los asuntos y problemas asociados con el logro de altos niveles de productividad han tenido importancia continua, es decir, a principios del siglo hasta la actualidad. Las ideas clásicas para aumentar la productividad se practican en muchas de las organizaciones modernas, ya sean públicas o privadas, lucrativas o no. El enfoque clásico en la dirección destaca la

importancia del análisis sobre la naturaleza del trabajo que debe hacerse, para luego aplicar principios racionales para planificar, organizar y controlar el trabajo.

1.7.1.1.1 La Administración Científica. El análisis de la administración en el nivel inferior se concentra en la única forma de ejecutar una tarea; es decir, cómo puede ser estructurada una tarea para obtener la producción más elevada de los trabajadores. Esa eficiencia se alcanza a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. El proceso para encontrar esta "única forma" se ha denominado ***Método Científico de la administración o Administración Científica.***

1.7.1.1.2 Teoría Clásica de la Administración. Surge en Francia en 1916, se caracterizaba por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente; se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, como secciones, departamentos, etc. o personas como ocupantes de cargos y ejecutores de tareas. El pionero de esta teoría fue ***Henry Fayol (1841-1925)***, cuya experiencia le dio la información básica para estructurar un enfoque sintético, global y universal de la empresa, inaugurando un enfoque anatómico y estructural llamado ***teoría clásica de la administración.*** Fayol estaba convencido de que con el pronóstico científico y los métodos apropiados, siempre se conseguirán resultados satisfactorios; definió la administración a partir de cinco funciones administrativas que son la planeación, organización, dirección, coordinación y control que son los

elementos que engloban la administración y que se deben tener en cuenta al realizar un Diagnóstico Administrativo; las cuales se definen así:

a. Planeación, es decir con anticipación qué se debe hacer, los hechos no se pueden predecir pero si se pueden preveer. En el desarrollo de un plan aparecen circunstancias inesperadas, de ahí que el proceso de planeación es mas importante que el mismo plan, la planeación debe incluir objetivos, sistema de planeación, procedimiento de planificación, esta puede ser:

- Estática. Consiste en hacer un programa de actividades y elaborar consigo un presupuesto.

- **Dinámica. Incluye un periodo de planeación de tres a cinco años con responsabilidad compartida, con participación de la alta gerencia y con participación democrática.**

- Planeación Estratégica. Esta es la que desea implantar el estado en el manejo de las instituciones; y se caracteriza por ser un sistema de planificación que guía a la organización a través de un futuro cambiante y competitivo para lograr los resultados esperados, la planeación estratégica diagnostica el entorno del macroambiente para reconocer las tendencias de las variables que afectan la organización, al mismo tiempo que permite determinar la demanda y las necesidades de la comunidad al igual que las oportunidades y amenazas de la organización, además Diagnostica el medio interno o microambiente de la

organización a nivel de las áreas de gestión para identificar fortalezas y debilidades y pretende responder si lo que estamos haciendo es lo que se debería hacer, puede conllevar al cambio de objetivos, programas y actividades y posiblemente a la reformulación de la misión.

La Planeación Estratégica es el proceso a través del cual la administración establece la dirección a largo plazo de la organización. Para ello debe:

1. Definir el negocio y la visión

2. Establecer los objetivos estratégicos y las metas

3. Formular la estrategia (plan de acción) para alcanzar los objetivos

4. Implementar y ejecutar el plan estratégico

5. Evaluar la ejecución y formular las medidas correctivas

Los tres primeros pasos constituyen el proceso de Planeación Estratégica.

La esencia de la Planeación estratégica es organizar, de una manera disciplinada y sistemática, las tareas que la administración tiene que ejecutar para guiar a la organización hacia un futuro estable. El objetivo de la planeación estratégica es

definir los objetivos a largo plazo de la organización y la manera de lograrlos, esta no pretende predecir el futuro ni tomar decisiones futuras, sino tomar decisiones con impacto en el futuro. El objetivo de la planeación estratégica tampoco es eliminar los riesgos ni minimizarlos, sino asegurar que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno.

El proceso de planeación estratégica y sus elementos se caracteriza por: La definición de la **misión** del negocio, es la respuesta a la pregunta "En qué negocio estamos?"; a la luz de la misión se enuncia la **visión**, con un horizonte de 3 a 5 años, respondiendo las siguientes preguntas: Qué esperan los accionistas?Cuál es la posición en el mercado que se quiere tener? Cómo se quiere que los clientes y la sociedad perciban la empresa? Qué esperan los clientes de la empresa? Qué esperan los colaboradores de la empresa y cómo se quiere que ellos estén?".

El **Análisis de la Industria** para identificar sistemáticamente la atractividad del sector en el cual la empresa se desenvuelve, las fortalezas y debilidades frente a los requisitos de ese sector y las oportunidades y amenazas que allí se presenten.

El **Análisis del medio ambiente**, social, político, económico, tecnológico y demográfico permite identificar factores externos a la empresa que planteen oportunidades o amenazas para la misma.

El **Análisis de la competitividad** tiene por objeto identificar las fortalezas y debilidades en los factores claves de éxito frente a la competencia.

El **Análisis del Cliente**, para identificar sus requerimientos y expectativas y relacionarlos con los procesos internos de la empresa. Proporciona los elementos para definir las Estrategias de Satisfacción del Cliente.

El **Análisis del Recurso Humano** proporciona los elementos para definir la Estrategia del Desarrollo del Recurso Humano.

La **formulación de la estrategia** consiste en desarrollar una respuesta amplia a la pregunta de cómo la empresa va a competir para definir cuáles deben ser los objetivos y políticas (metas y medios) necesarios para alcanzar la visión. Para ello debe utilizar las fortalezas y minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas de su ambiente.

Una vez definidos los objetivos estratégicos anuales por parte de la alta gerencia, éstos deben ser desplegados a toda la organización para que en cada

departamento o sección se definan las acciones específicas con que cada uno contribuirá al logro de esos objetivos. Esto se logra mediante la aplicación de la Administración por Políticas.

Finalmente se consolidan todas las acciones en los documentos conocidos como Plan estratégico y Plan Operativo para los cuales se elaboran los respectivos presupuestos.

La Calidad Total aporta al nuevo proceso de planeación estratégica con tres elementos: ***análisis del cliente***, el éxito de cualquier negocio depende en gran parte de la satisfacción de sus clientes y ésta es una responsabilidad que compete a todas las personas de la organización; ***análisis del recurso humano***, el principal recurso de una empresa es su recurso Humano y es necesario considerarlo dentro del proceso de Planeación Estratégica en las acciones que la empresa ejecutará para el desarrollo estratégico de este; ***administración por políticas***, es un sistema para fijar, a partir del plan estratégico a largo plazo, los objetivos y políticas estratégicas, administrativas y operativas anuales de la alta dirección y luego desplegarlas a toda la organización para que en cada departamento o sección se defina la forma y metas particulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos. En este contexto, política significa una meta y unos medios para lograrla y despliegue es el proceso por

medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes estratégicos².

² PORTER, Michael. Planeación Competitiva. Compañía Editorial Continental de México. 1.982

b. Organización. una vez determinadas las metas, los planes y las estrategias de una organización, los gerentes deben desarrollar una estructura efectiva que facilite su cumplimiento. La estructura de la organización describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización, las organizaciones poseen estructuras que definen su forma y sus componentes: complejidad, formalización y centralización.

- **Complejidad**, se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización, entre más división de trabajo abra más niveles verticales.
- **Formalización**, es el grado en el cual una organización depende de normas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.
- **Centralización**, es la concentración de autoridad en la toma de decisiones, la descentralización consiste en la delegación de autoridad a niveles inferiores para la toma de decisiones.

Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura de la organización pueden combinar estos tres aspectos de manera que puedan alcanzar las metas y los objetivos organizacionales con eficacia y eficiencia, basándose en normas, reglamentos y rutinas, los juicios que implican ineficiencia e inconsistencia se reducirán al mínimo

Comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para la estructura de una empresa, es intencional en el sentido de asignar tareas necesarias para el logro de objetivos y supone:

- Determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Agrupar las actividades en departamentos o secciones.
- Asignar grupos de actividades a un administrador.
- Delegar autoridad para llevar a cabo los objetivos.
- Prever la actividad de coordinar la autoridad en forma horizontal y vertical de la estructura organizacional.

c. *Dirección*, esta etapa consiste en influenciar a las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de objetivos de la organización y del grupo, La dirección comprende:

- Autoridad, se estudia como delegarlo, como ejecutarlo y como evaluarlo.
- Comunicación, es el canal que se da entre los miembros de la organización para acatar las órdenes impartidas por los jefes.
- Supervisión, consiste en determinar hasta que grado las tareas que han sido asignadas a una persona han sido realizadas.

- Ejecución, se refiere a la realización de las actividades.

d. Coordinar, se refiere a ligar, unir, armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos. Algunos autores consideran que esta característica se incluye dentro de control.

e. Control, es el conjunto de acciones que permite medir la eficiencia con que se realizan los trabajos encargados a una o varias personas para posteriormente corregir las fallas. El control incluye la vigilancia activa de las actividades para mantenerlas dentro de los límites establecidos, asegurando que lo planeado se lleve a cabo dentro de ellos.

El control en el sentido formal de la administración, no existe sin planeación, organización y ejecución previas. Acciones como: mejor utilización de recursos disponibles, distribución de carga de trabajo, incremento de productividad, mejoramiento continuo, control total, etc., son aplicaciones prácticas de ajuste en el proceso administrativo, provenientes de una actividad efectiva de control³.

Fayol adopta unos principios generales para la Administración como son: División del Trabajo, consiste en la especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia; Autoridad y responsabilidad, autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia

natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí; Disciplina, depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos; Unidad de mando, cada empleado debe recibir ordenes de solo un superior y es el principio de la autoridad única; Unidad de dirección, una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo; Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales, los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares; Remuneración del personal, debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución; Centralización, se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización; Jerarquía o cadena escalar, es la línea de autoridad que va del escalón mas alto al mas bajo y es el principio del mando; Orden, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar;

³ CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Administración General. México: Mc. Graw-Hill. 1993

Equidad, amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal; Estabilidad y duración (en un cargo) del personal, la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficacia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, será mejor; Iniciativa, la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito; Espíritu de Equipo, la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

La teoría clásica se preocupaba por la división al nivel de los órganos que componen la organización, esto es, con los departamentos, divisiones, secciones, unidades, etc. La división del trabajo puede darse en dos direcciones:

a. Verticalmente, según los niveles de autoridad y responsabilidad, definiendo los diferentes escalones de la organización que detentan diferentes niveles de autoridad. Es la jerarquía la que define la graduación de las responsabilidades, no de acuerdo con las diferentes funciones, sino conforme a los diferentes grados de autoridad.

b. Horizontalmente, según los diferentes tipos de actividades desarrolladas en la organización. En un mismo nivel jerárquico, cada departamento pasa a ser responsable por una actividad específica. La departamentalización se refiere a la

especialización y desdoblamiento horizontal de la organización, la idea básica era de que cuanto mejor departamentalizada esté una organización más eficiente será.

Algunas empresas siguen operando bajo las premisas de Taylor, sobre el principio de que existen mundos diferentes entre sí; los de arriba y los de abajo, los primeros poseen el poder, el conocimiento, la toma de decisiones; los segundos únicamente realizan el trabajo; el ser humano es visto como un instrumento y la teoría de la administración tradicional se considera a sí misma un sistema cerrado.

La estructura piramidal organizacional es una extensión de la marcada diferencia de clases dominante en la sociedad que actúa bajo el principio central del control. Existe una gran cantidad de niveles jerárquicos, en los que, a mayor nivel, mayor estatus y poder; la empresa está dividida en áreas perfectamente delimitadas, consecuentemente, las tareas del personal se encuentran fragmentadas y las reglas y políticas establecidas son rígidas.

En la actualidad se encuentra algunos enfoques o teorías modernas que son aplicadas en algunas empresas, entre ellas están:

1.7.1.1.3 Teoría de la Simplificación y División de Tareas. Adam Smith, en 1.776 afirmó que la competitiva fórmula de economía liberal debía basarse en la división del trabajo o repartición de funciones en una sociedad y que ahora se imponía como nueva forma de organización de la producción industrial y para incrementar el rendimiento humano, ya que los niveles de rendimiento y de producción, el abaratamiento de precios y costos y el aumento de beneficios para el capital van unidos a la división del trabajo, de tal modo que el desarrollo y crecimiento económico de un país, depende del número de operarios bien cualificados y de la división del trabajo. Esta teoría se basa en dos principios:

1. Descomponer el conjunto de tareas y funciones que comprende todo el proceso productivo de la empresa en una secuencia de subtareas o actividades mucho más simples elementales y sencillas, que exigen una mínima capacidad de aprendizaje y esfuerzo individual para su realización.

2. Redistribuir, para su ejecución, dicha secuencia de tareas entre los distintos operarios, de modo que cada uno de ellos realice unas de estas operaciones a lo largo de su jornada.

Para llevar a cabo el análisis de puestos se debe analizar y comprender el conjunto de variables a considerar para efectuar dicho estudio. Las variables que se analizan dentro de este estudio son:

- **Qué hace el operario:** Consiste en la identificación, registro, reseña y consignación detallada de cada una de las tareas, con sus correspondientes operaciones, realizadas por el responsable del puesto, anotándolas en el mismo sentido cronológico y metodológico en que las ejecuta.

Todas las actividades u operaciones mentales (como planificar, calcular analizar, valorar, dirigir, supervisar, etc.); y las psicofísicas (como programar, delinear, etc.) que el operario ejecuta para llevar a cabo todo el ciclo de trabajo que le está asignado a su puesto, consignando la clase de instrumento y de máquina con que las ejecuta, las normas e instrucciones que ha de seguir y tomar conciencia de las condiciones físicas, fisiológicas y psicosociológicas del medio en que trabaja. Para llevar a cabo esta etapa se debe seguir el siguiente proceso:

1. Identificar, anotar y registrar cada una de las tareas esenciales, propias y específicas del puesto de trabajo a analizar, que compone el proceso laboral del mismo, reseñándolo en el orden cronológico en que se ejecutan.
2. Dentro de cada fase consignada se va identificando y anotando por grupos el conjunto de operaciones que realiza secuencialmente el operario en relación con cada tarea general indicada anteriormente.
3. Se describe por escrito y de forma operativa, cada una de las actividades registradas por tarea.

- **Cómo lo hace:** Consiste en analizar cómo ejecuta el responsable del puesto cada una de sus actividades, es decir, con qué medios o máquinas, según que procedimientos, siguiendo determinadas normas o instrucciones, aplicando determinados cálculos y adoptando determinadas decisiones.

- **Porqué lo hace:** Constituye la explicación y justificación de lo que hace y cómo lo hace el operario, de forma que se pueda analizar el grado de conocimiento y dominio que tiene de su trabajo. El operario debe explicar por que lo hace de dicha manera y porque no lo efectúa de otra o si debería hacerse de otra. Debe incluir las siguientes explicaciones:

1. Porqué realiza cada tarea y operación en concreto, especificando qué pasaría si no se cumpliesen las instrucciones correspondientes
2. Para conseguir qué objetivos o propósitos
3. Para cumplir qué normas, instrucciones y decisiones
4. Qué relaciones existen entre cada tarea y las demás y con todo el conjunto

- **Implicaciones y exigencias:** Se pretende identificar los requisitos o exigencias del puesto, agrupando las especificaciones en dos grupos:

1. Respecto al puesto de trabajo: analizar las condiciones ambientales; posibilidad de riesgo y peligro de accidentes, nivel de ruido, tipo de iluminación, posición durante el trabajo, inmovilidad o reducción de espacios, etc., condiciones del

medio y del clima laboral; fluidez de relaciones, intercomunicación, colaboración etc., condiciones organizativas del puesto como número y tipo de relaciones jerárquicas; horarios de trabajo, niveles de complejidad, de informatización, de esfuerzo físico y mental, etc. y la denominación y código del puesto, así como la unidad organizativa a la que pertenece.

2. Respecto al operario: analizar el nivel de inteligencia general y operativo, capacidades específicas y de creatividad; nivel de experiencia profesional y grado de destreza; grado de autonomía y capacidad de autodecisión exigida para ejecutar sus tareas; nivel de esfuerzo físico o mental exigido para ejecutar sus tareas; nivel de responsabilidad por supervisión y control de máquinas y procesos; requisitos de salud física y mental, de sentidos y de las funciones vitales; rasgos específicos de personalidad y del carácter; datos complementarios de edad, de cualificación profesional exigible y retribución del puesto. Se debe comenzar las investigaciones empezando por los puestos más simples y elementales, continuando hacia los más altos y complejos como los directivos.

Para poder estructurar y asignar tareas y actividades, la función administrativa de la organización tiene relación directa con el estudio e implantación de los canales de comunicación, con las formas de influencia y con las líneas de autoridad.

Desde el punto de vista psicológico, la organización aparece allí donde las personas se relacionan con una base continuada y en busca de objetivos comunes.

Las relaciones deben repetirse normalmente, por esta razón se hace necesario orientar y capacitar al personal de la empresa para aplicar el procedimiento administrativo propuesto.

1.7.1.2 Teoría de Contingencias. Esta teoría enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones, que todo es relativo y depende del enfoque que se le dé, es el resultado que se obtenga e indica que no hay forma única para lograr los objetivos en la organización y que hay que considerar que ésta es cambiante, es decir, dinámica; La teoría se basa en que los cambios políticos, económicos y sociales al igual que culturales, afectan a la organización y que lo que funcione en una empresa puede o no funcionar en otra. Esta teoría considera que son dos los factores que afectan a las organizaciones; el ambiente, todo lo que rodea a la empresa de forma externa; Tecnología, la forma en que laboran su producción, cada empresa tiene su propia tecnología y esto se considera el aspecto interno. Considera que las empresas tienen tres niveles; el estratégico o institucional, son accionistas, directores y altos ejecutivos; El nivel intermedio, esta integrado por todas las personas que están entre el nivel estratégico y el nivel operacional (gerentes medios, de finanzas, producción, etc); Nivel operacional, es nivel inferior de la empresa, donde las operaciones o tareas son ejecutadas (obreros).

1.7.1.3 Teoría del Desarrollo Organizacional, esta teoría relaciona a la organización con el hombre y el medio, su objetivo principal es cambiar actitudes, comportamientos y estructuras en la organización, para que se adapte fácilmente al medio y a los cambios continuos que abarcan a la empresa como un sistema total. Para esta teoría existen cuatro variables; el medio, donde se tratan problemas como tecnología y educación; la organización, considera que esta debe tener dinamismo y flexibilidad para sobrevivir al impacto ambiental; el grupo social, en el que hay que tomar en cuenta el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y los conflictos; el individuo, sus necesidades, sus actitudes y motivadores.

1.7.1.4 Administración de la Calidad, esta teoría parte de que en la empresa hay que lograr la calidad en todos sus niveles, para que por medio de esto se logren optimizar todos sus recursos de la empresa; la calidad total se logra en el momento en el que todos los recursos son dirigidos a un mismo fin, que es lograr la alta productividad en una empresa, presta especial atención a los factores como la satisfacción del cliente, la realización y desarrollo del personal y el lucro de los empresarios mediante el adecuado desarrollo empresarial⁴.

1.7.1.5 La Organización y la Administración Pública. En el contexto histórico que da fundamento a la ciencia política, la teoría de Platón habla acerca de que las ciudades deben estar gobernadas por un grupo; para Platón es

obligatorio que gobierne una aristocracia y que ésta sea intelectual, para conseguir la ciudad ideal, pero dividir a la sociedad no es tan ideal, su teoría se aproxima más a la realidad, un gobierno de unos cuantos pero que sean los mejores. También, podría comprobar que esa sociedad ideal que tanto anhelaba es totalmente imposible, y que es precisamente la democracia, el sistema que más se acerca a la perfección buscada; la acción del Estado está encaminada al desarrollo de las políticas públicas cuyos criterios orientan la regulación económica, social y gremial de la Administración Pública⁵.

En un país centralista, la dirección y planificación del orden nacional se impone a nivel regional y local con todas las variables que implica una compleja interacción

⁴ WWW.unamosapuntos.com/

⁵ CUADERNOS DE Filosofía. Facultad de Ciencias Humanas. Universidad del Valle. 1.998

según la vigencia de las políticas públicas.

La Administración Pública, tanto a nivel central como descentralizado, se ha caracterizado por la ineficiencia que no le permite competir con empresas privadas en condiciones similares. La gerencia pública pretende consolidar al estado y la sociedad comprometiendo a directivos con trabajadores, usuarios y comunidad en general para alcanzar objetivos de mutuo beneficio.

Las entidades públicas, presentan diferentes significativas según el nivel de desarrollo de cada región, actualmente el proceso de descentralización permite desarrollar la planificación a mediano y largo plazo que oriente la gestión operativa en esta etapa de cambios acelerados y de alta competitividad, son las organizaciones públicas las encargadas de planificar el futuro, no solo con el cumplimiento de políticas públicas, sino a través de una implementación administrativa que aplique procesos y elementos que contribuyan a la formulación de las mismas, enmarcadas dentro de un plan estratégico que permita orientar los recursos y los procesos de una empresa o entidad hacia una mejor gestión canalizando todos los esfuerzos permanentemente hacia el cumplimiento de la misión.

La administración se ha convertido en soporte fundamental de las empresas

privadas lo que las ha ubicado en sitios de relevancia dentro de la economía mundial, razón por la cual esta debe llevarse en la práctica a la administración pública con miras a optimizar los servicios que presta el estado a la comunidad.

Dentro de la administración, el recurso humano es de vital importancia, la eficiencia con la cual trabajan las personas, le permite lograr los objetivos y cumplir con la misión, siempre y cuando la persona encargada cuente con la capacidad de administrar, acción que debe ajustarse a los requerimientos modernos de la planeación⁶.

1.7.1.6 El Manual de Procedimientos en la Empresa. **Para la administración, la economía, la auditoría y otras disciplinas el avance de la ciencia y la tecnología es un reto, debido a que cada vez es más difícil administrar y controlar las empresas.**

Para afrontar este problema se necesitan nuevos métodos y mejores técnicas. El grado de conocimiento de los procedimientos permite entender, clara y sistematizadamente, las actividades para evaluar el mayor control con mayor eficiencia.

⁶ ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA. Nueva Gestión Pública. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional de Colombia. 2.000

En toda organización empresarial se ejecutan un sin número de tareas administrativas generalmente al azar y sin determinar previamente las posibilidades de éxito o fracaso. Esto en la práctica da como resultado mayores dificultades en su desarrollo y lleva a las personas de la organización a cometer un mayor número de errores y, en caso de no verse totalmente detenidos u obstruidos, alcanzan objetivos limitados o por debajo de los propuestos.

El Manual de Procedimientos Administrativos tiene como objetivo fundamental describir los procesos administrativos bajo principios de eficiencia y racionalidad, predeterminando los pasos a seguir en cada uno de los trámites de los principales documentos que produce una empresa para atender las necesidades organizacionales y por ende las necesidades de la Comunidad.

El Manual de Procedimientos es el conjunto de actividades interrelacionadas tendientes a lograr los siguientes objetivos:

- Uniformar y armonizar los objetivos y procedimientos de la gestión administrativa de tal forma que en su desarrollo y aplicación se alcance el más alto grado de efectividad, eficiencia y economía.

- Integrar en un sólo documento normativo aquellas técnicas y procedimientos conducentes al desarrollo de una gestión administrativa efectiva y eficiente.
- Simplificar labores y evitar la duplicidad de funciones.
- Traducir los trámites existentes en procedimientos ágiles y claros que constituyan los mecanismos adecuados para el eficiente funcionamiento de las áreas de la administración.
- Implantar sistemas ágiles de control que permitan la agilización en el trámite de documentos anticipando la eliminación de pasos innecesarios.
- Minimizar costos de operación.

Para realizar el Manual de Procedimientos se utilizarán dos métodos:

- *Descriptivo*: que consiste en tener por escrito las actividades en secuencia desde su inicio hasta el fin del procedimiento, así como los formatos, puestos y áreas, agrupando la información por funciones o departamentos.
- *Diagramas de Flujo*: este ofrece una gran ventaja ya que en él la

información se presenta gráficamente y se interpreta con mayor precisión y rapidez. El diagrama de flujo permite comunicar y comprender de manera visual la información y reduce las confusiones frecuentes en una descripción narrativa, además el usuario puede entender un procedimiento y evaluar con mayor facilidad su sistema de control, recibiendo para esto una capacitación previa, con el fin de no duplicar la información este método se utilizará solo en algunos casos⁷.

1.7.1.7 Importancia del Manual de Funciones en la Administración. La gran responsabilidad existente en el ente administrativo departamental en la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos que propendan por el desarrollo económico y social de sus áreas de influencia hacen que la organización administrativa departamental sea una prioridad para todo gobernante, quien debe: obtener una óptima combinación de recursos que le permitan mayor eficiencia en el alcance de sus objetivos, determinar campos de acción de cada una de las unidades administrativas que conforman el ente local, establecer niveles de responsabilidad y adecuar todos los componentes de la organización para actuar con una administración para el desarrollo.

Para ello, es indispensable tener en cuenta la necesidad y el beneficio de formular

⁷ TREJOS, Carlos Ariel. Análisis y Simplificación de Métodos de Trabajo. Corporación Educativa Centro Superior de Cali. 1.999.

una estructura organizativa racional y funcional, que responda a la realidad de la organización.

El Manual de Funciones es un instrumento que le permite tanto a la Administración privada como pública, formular su estructura organizacional fortaleciendo y/o creando dependencias para atender las funciones eficientemente en procura de un mejor estar de la comunidad y de una administración eficaz.

El Manual de Funciones le permite, igualmente, a la organización administrativa de toda empresa medir el cumplimiento eficiente de las funciones por parte de los empleados y en consecuencia, la mejor prestación de los servicios a la comunidad.

El Manual de Funciones debe estar estructurado de tal forma que garantice a la empresa una adecuada organización, teniendo en cuenta las funciones básicas y los niveles de acción administrativa existentes para la prestación de los servicios.

El desarrollo del proceso administrativo en la organización se presenta en acciones que se visualizan en tres niveles fundamentales, atendiendo a la realidad práctica de la administración:

- Nivel Directivo. **En este nivel la administración se relaciona con su medio**

interno y externo, identificando las condiciones que debe llenar para sobrevivir y crecer. Se fijan políticas a mediano y corto plazo, teniendo en cuenta el período para el cual es elegido el Jefe; sin embargo, las decisiones que en este nivel se tomen tienden a tener efectos duraderos e irreversibles.

En consecuencia, su cobertura es amplia y afecta un gran número de funciones, sobre todo lo referente a la formulación de objetivos y elección de medios para alcanzarlos, pues es aquí donde se fijan y dirigen los planes y programas para toda la administración y la filosofía de gestión que cada uno llevará.

En términos de funciones se ubican tanto las que el Jefe debe cumplir como autoridad máxima en su dependencia, como las de planeación; el ejercicio de ellas permite dimensionar las necesidades y demandas sociales, determinar las estrategias y medios para darles cumplimiento.

Dada la importancia de las acciones que en una organización se desarrollan es conveniente asumir, como factores determinantes de una dirección y planificación satisfactoria, la fijación de objetivos claros, planes adecuados, colocación de agentes de cambio en puestos adecuados, amplias oportunidades para la satisfacción de necesidades humanas, comunicación efectiva y controles justos a las condiciones existentes.

- **Nivel Administrativo.** En este nivel se da una integración de las actividades internas y externas. Es necesario sincronizar estas fuerzas para proporcionar una

adecuada cantidad y calidad de servicios a la comunidad dado que los programas y sus objetivos cobran vida en la medida en que éstas se conjuguen de manera efectiva, lo que se logra a partir de la división de actividades y la ejecución del trabajo especializado coordinado interinstitucional (hacia afuera) e intrainstitucionalmente (hacia adentro).

- **Nivel Operativo.** Aquí se ejecutan acciones que tienen que ver con la realidad técnica, es decir aquellas referidas a la forma de hacer las cosas. Implica la comprensión y realización de una serie de procedimientos y de acciones minuciosas, orientadas al cumplimiento de los objetivos establecidos.

En este nivel se traducirá la eficacia y eficiencia con que se haya actuado en los dos niveles superiores puesto que si no se ha dado una dirección adecuada y una administración pertinente de los recursos asignados, difícilmente la operatividad de los programas fijados será la esperada.

Se desarrolla un contacto permanente y directo con la población, por consiguiente es preciso que esta relación sea lo más transparente posible en términos de que la ciudadanía se sienta satisfecha con el servicio recibido y la administración cumpliendo las tareas asignadas.

1.7.1.8 Base Legal del Sistema de Nomenclatura y Clasificación de los Empleos en las Entidades Publicas. **Para efectos de la Clasificación de los empleos según la**

naturaleza general de sus funciones, la índole de sus responsabilidades y los requisitos exigidos para su desempeño se tiene en cuenta el Decreto 1569 de Agosto 5 de 1998, Reglamentario de la Ley 443 de Junio 11 de 1998 por la cual se expiden normas sobre Carrera Administrativa y se dictan otras disposiciones.

De acuerdo con este Decreto los empleos de las entidades territoriales se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: **Directivo, Asesor, Ejecutivo, Profesional, Técnico, Administrativo y Operativo.**

A los empleos agrupados en los niveles jerárquicos anteriores, les corresponde las siguientes funciones generales:

- **Nivel Directivo (0).** Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.
- **Nivel Asesor (1).** Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos del nivel directivo.
- **Nivel Ejecutivo (2).** Comprende los empleos cuyas funciones consisten en la dirección, coordinación, supervisión y control de las unidades o áreas internas encargadas de ejecutar y desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos de las entidades.

- **Nivel Profesional (3).** Agrupa aquellos empleos a los cuales corresponden funciones cuya naturaleza demanda aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional reconocida por la ley.

- **Nivel Técnico (4).** En este nivel están comprendidos los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y la aplicación de tecnologías.

- **Nivel Administrativo (5).** Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementarias de las tareas propias de los niveles superiores.

- **Nivel Operativo (6).** El nivel operativo comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

Para el manejo del sistema de nomenclatura y clasificación, cada empleo se identifica con un código de tres dígitos. El primero señala el nivel al cual pertenece el empleo y los dos restantes indican la denominación del cargo. Este código se adiciona con dos dígitos más que corresponden a los grados de remuneración o asignación básica que según el Decreto 528 de 2.001 y con las facultades que le confiere al Gobernador de Nariño la Ordenanza 01 de Enero 25 de 2.001 y como resultado del

proceso de reestructuración administrativa, se modificó la escala salarial de las diferentes categorías de empleo.

Ejemplo:

	CODIGO	DENOMINACION
	02002	Secretario de Hacienda
	52504	Secretaria Ejecutiva

El 0 corresponde a la identificación del nivel Directivo

El 20 corresponde a la identificación de la denominación del cargo

El 02 corresponde al grado que identifica la asignación básica que en este caso será mayor para el Directivo (02) que para la Secretaria Ejecutiva (04)

Los requisitos generales para el ejercicio de los empleos son:

- **Directivo:** Título de formación universitaria y experiencia profesional.
- **Asesor y Ejecutivo:** Título universitario. La experiencia laboral y profesional se determinará conforme con el perfil del empleo.
- **Profesional:** Título universitario. La experiencia profesional y laboral se determinará conforme con el perfil del empleo.

- **Administrativo:** Educación básica secundaria además, curso específico en sistemas y de secretariado de no menos de sesenta (60) horas.

1.7.2 Marco Conceptual

Corrupción Administrativa. **utilización del poder asignado en un cargo, con el propósito de obtener beneficios propios, con lo cual se afecta los intereses de terceros.**

Eficiencia. **Optimización y uso adecuado de los recursos financieros, humanos y técnicos por parte de la administración organizativa, para que pueda cumplir de**

manera adecuada las funciones y servicios a su cargo.

Eficacia. **Hacer las cosas correctas, es el logro de metas.**

Estructura Administrativa. **Distribución de las disposiciones necesarias para la ejecución de una función.**

Función. **Conjunto de tareas propias de un cargo.**

Mejoramiento Administrativo. Conjunto de cambios del comportamiento de una organización a nivel interno, en busca de resultados eficaces.

Procedimiento. **Conjunto o sucesión de actos, vinculados cronológicamente y realizados al interior de la entidad con el fin de producir un bien o servicio.**

Tarea. **Es una actividad simple, cuya integración conforma un puesto de trabajo.**

Reestructuración. Es un proceso de transformación en la configuración y gestión administrativa, con el fin de dar soluciones a largo plazo.

1.7.3 Marco Contextual. La Constitución Política de Colombia de 1.991, Art. 297, introdujo algunas reformas al régimen departamental, destacando la autonomía que se otorga a los departamentos, asignando funciones de planificación y promoción del desarrollo de su territorio. Igualmente queda señalado en la Constitución Política que el Departamento cumple funciones de coordinación y complementariedad de la acción Municipal y de intermediación entre estos y la nación; por tanto el papel de los Departamentos no es el de ejecutar proyectos ni obras sino desarrollar planes globales para su territorio, impulsando el desarrollo integral.

Lo anterior implica que en la Gobernación de Nariño, los viejos esquemas de organización y administración necesitaban ser replanteados para ponerse a tono con la nueva misión constitucional. Esto requiere que el Departamento sea dotado de estructuras organizacionales eficientes y eficaces que permitan la toma de decisiones en forma rápida y oportuna. Igualmente fue necesario dotar a las administraciones departamentales de un personal muy calificado, capaz de proyectar el desarrollo territorial y de apoyar la acción municipal, haciendo énfasis en la sustitución de las plantas de cargos numerosos y de bajos perfiles, por unas numerosas pero altamente profesionalizadas.

La Ley 489 de 1998 estableció una serie de parámetros para los entes territoriales:

- **Competencia Administrativa:** Las entidades administrativas deben ejercer únicamente aquellas atribuciones asignadas y desprenderse de las funciones que no estén enmarcadas dentro de la Constitución Política.

- **Descentralización Administrativa:** Bajo la Ley 715 del 21 de Diciembre de 2.001, se aplica una reestructuración en cuanto al manejo del factor económico para los entes territoriales, en donde los departamentos cumplen funciones de coordinación y control de los municipios, esta característica se otorgó con la expedición de la Constitución Nacional de 1.991, con la que se dio vía libre para desarrollar procesos de descentralización; esta característica obtuvo grandes avances en el período de 1.995 – 1.997, en la administración Mockus – Bromberg donde se apoyó el proceso de descentralización en cuatro estrategias:

1. Modificación de la estructura de la Secretaría de Gobierno, creando la Subsecretaría de Asuntos Locales, de la que dependen la Dirección de Participación ciudadana y la de Alcaldías Locales.
2. Incremento de autonomía a los gobiernos locales, buscando el interés ciudadano por lo público.
3. Mejorar la capacidad de gestión local, asignando más personal y más calificado.
4. Acercamiento del gobierno local a sus ciudadanos al establecer un proceso participativo de planeación, creando relaciones sin intermediarios en la asignación de recursos públicos y donde el gobierno rinde cuentas frecuentemente⁸.

Esta gestión local tuvo algunas dificultades como:

- a. La inadecuada estructura organizacional
- b. Poca claridad de la mayoría de los ediles (fiscalizadores y orientadores de la gestión del Alcalde Local), quienes utilizaron su cargo para co – gobernar
- c. Persistieron prácticas clientelistas de intermediación
- d. Falta de voluntad de las entidades distritales para entender el proceso de descentralización y apoyarlo, se dificultó la coordinación de acciones, generando problemas de sobrecostos y demoras en la gestión

Para que el proceso de descentralización funcione bien, en términos de la efectividad del estado y del crecimiento económico, es necesaria la presencia de una sociedad civil organizada, donde la ciudadanía articule su voluntad y ejerza el control social que asegure la transparencia y legitimidad del gobierno local.

- ***Mejoramiento de la Gestión Pública:*** cabe resaltarse la importancia de la

⁸ [WWW.alcaldiabogota.gov.co/](http://www.alcaldiabogota.gov.co/)

planificación y los mecanismos de control, la organización administrativa debe hacer énfasis en la racionalización del gasto, evaluación por resultados y elaboración de planes sectoriales.

- ***Democratización y Control:*** La administración pública debe desarrollar la democracia participativa o participación ciudadana y generar los mecanismos para que la comunidad se involucre en el desarrollo de la gestión, esta característica tuvo sus primeras experiencias en la ciudad de Bogotá con un ejercicio liderado por la Alcaldía Mayor con apoyo de un proyecto de cooperación técnica denominado Programa de Desarrollo Integral de Asentamientos Populares Urbanos en el que se ubicaron los primeros elementos para los planes de desarrollo local y de fortalecimiento de la organización comunitaria para la definición y control del gasto público, ensayando relaciones no clientelistas .

- ***La Ley 489 de 1.998:*** da importancia al manejo del talento humano, ya que constituye la base para el desarrollo de la función administrativa. Esta Ley eliminó las antiguas plantas de cargos rígidos y estructurales, obligando a la adopción de las plantas globales.

Todas estas reformas deben basarse en los principios de planeación, control, estructura reducida, procesos integrales, apoyo informático, liderazgo y capacitación.

Mediante el último Diagnóstico realizado en la Gobernación de Nariño, se obtuvo como resultado la realización e implementación de una propuesta de modernización en que la organización administrativa del Departamento reduce al mínimo los niveles jerárquicos, garantizando procesos de comunicación, coordinación y control más ágiles. Así mismo se reduce el número de dependencias a partir de la integración de algunos procesos, la eliminación de funciones duplicadas, buscando reducir costos y cargas administrativas.

Bajo la nueva estructura organizacional del Departamento de Nariño, se define la Misión:

El Departamento de Nariño, como coordinador del desarrollo social y económico de su territorio, es el impulsor de los procesos de autonomía y descentralización municipal, a través de la concentración del gasto en programas y proyectos prioritarios para la comunidad y del mejoramiento continuo de la gestión pública, propiciando los mecanismos para la participación de la comunidad en la democratización y control de la administración pública, la búsqueda de la paz y la convivencia ciudadana, con el fin de mejorar la calidad de vida de su población, principalmente de los sectores más vulnerables y deprimidos.

La Visión del Departamento de Nariño, se define así:

A mediano plazo, el Departamento se debe consolidar financiera y administrativamente, logrando un equilibrio entre sus ingresos y sus egresos, y

afianzando una gestión administrativa que permita la optimización en el manejo de los recursos económicos, humanos, técnicos y físicos, apuntando a una gerencia pública eficiente y eficaz.

A largo plazo el Departamento debe constituirse en un modelo de descentralización administrativa y en polo de desarrollo del sur occidente Colombiano, mediante una planificación adecuada de desarrollo integral y la correcta asignación de recursos⁹.

Para el cumplimiento de la misión y visión, el Departamento de Nariño adopta una estructura organizacional plana y flexible, con un mínimo de dependencias y organismos para su adecuado funcionamiento.

Cada una de las dependencias, incluida la Secretaría de Hacienda Departamental, tiene definida su misión, la cual es concordante con la misión general del Departamento y con las funciones constitucionales y legales señaladas. Así por

⁹ NARIÑO. PLAN DE REFORMA ECONOMICA TERRITORIAL. Tomo IV. P. 6

ejemplo la misión de la Secretaría de Hacienda es:

Propiciar la interrelación, tanto de los diferentes componentes del área financiera como de ésta con las demás áreas de la Administración Departamental de Nariño, bajo la premisa básica que la gerencia financiera está al servicio de toda la organización para que ésta logre sus objetivos de desarrollo, mediante una

permanente coordinación y concertación en la formulación de objetivos, metas y estrategias económicas y financieras y en la ejecución de las acciones relevantes con todas las áreas de la Administración Departamental.

La Secretaría de Hacienda al igual que las otras dependencias, está conformada por áreas claves de resultado que se organizan para la consecución de sus fines, las cuales son:

- Area Financiera
- Area de Presupuesto
- Area de Contabilidad
- Area de Tesorería
- Area de Rentas

La reestructuración administrativa de la Gobernación de Nariño busca eliminar problemas como los encontrados en el Diagnóstico Administrativo, dentro de este diagnóstico en la Secretaría de Hacienda se identificaron los siguientes problemas:

- La estructura era pesada y de forma piramidal, orientada a agregar Unidades, Divisiones y Secciones en la medida en que se asignan funciones adicionales, en lugar de distribuir las funciones en área afines.

- Cada unidad era una isla con respecto a las demás, los procesos se realizaban individualmente por cada Unidad, utilizando innecesariamente personal y causando inexactitud en las cifras.
- Las funciones son mecánicas y repetitivas, relegando aspectos como análisis de información, seguimiento, evaluación y control en el manejo de recursos.
- El número de personas era considerable, ya que los procesos no eran integrados.
- La Secretaría no contaba con una adecuada sistematización para el manejo de la información financiera y contable.

El primero de enero del año 2.001, a través de informes técnicos, se sintetiza la crisis en los aspectos contables, tributarios, presupuestales y de tesorería de la siguiente manera:

1. Una situación de tesorería crítica debido a un elevado rezago presupuestal y la descoordinación entre el ordenador del gasto, la realidad presupuestal y los ingresos efectivos de tesorería.
2. Un sistema presupuestal establecido deficitariamente puesto que los gastos de funcionamiento ejecutados con una tasa de crecimiento geométrica en tanto que

los ingresos corrientes recibidos guardaban una proporción aritmética. Además no incluía sistemáticamente los déficits causados en vigencias anteriores.

3. Un desmesurado crecimiento de la deuda pública y de su servicio que implicó una moratoria en el pago de la misma y la imposibilidad de destinar recursos a financiar la inversión social.

4. Inexistencia de una estructura administrativa flexible y acorde con las necesidades del Departamento.

5. Desactualización de las principales rentas y falta de claras herramientas para la fiscalización de los impuestos.

6. Elevada cartera de difícil recuperación.

Ante este precedente, se impuso algunas medidas para solucionar el desastre:

- Aplicación de la Ley 550 de 1.999
- Cumplimiento al Ajuste Fiscal ordenado por la Ley 617 de 2.000
- Se optó por la Ley 489 de 1.998, Art. 115 para las plantas globales
- Se estableció la administración eficiente de cada una de las rentas propias del Departamento
- Incorporar a los docentes departamentales al situado fiscal
- Disminución al máximo de los gastos generales y servicios personales

En base al diagnóstico realizado y dentro de la propuesta de modernización para las diferentes dependencias; quedó formulada la nueva misión de la Secretaría de Hacienda, así como también cambió la estructura organizacional en cuanto al número de funcionarios por sección pasando de un total de 104 a 27 funcionarios, logrando con esto la disminución de trámites y la repetición de tareas que conllevaban a la corrupción administrativa¹⁰.

1.7.4 Marco Legal. La modificación de la estructura u organización interna de la

¹⁰ Ibid., p. 18.

administración Departamental y las funciones de sus dependencias es competencia de la asamblea departamental a través de una ordenanza (Art. 300, Numeral 7° de la C.P.).

Las normas mas relevantes en las cuales se soporta la política de racionalización de trámites, métodos y procedimientos de trabajo son: Constitución Política de 1.991, en el siguiente articulado:

Decreto 0532 de Junio 29 de 2.001, Por el cual se establece la planta de personal de la Gobernación de Nariño.

Decreto 0528 de Junio 29 de 2.001 y según Ordenanza No. 01 de Enero 25 de 2.001, se determinan las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos de la Gobernación de Nariño.

Art. No. 209, en el que se determina que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y debe fundamentarse en los principios de moralidad, igualdad, economía, eficacia, celeridad, imparcialidad y publicidad.

Ley 190 del 6 de Junio de 1995, Estatuto Anticorrupción , por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa.

Ley 715, Sobre la reestructuración en las entidades públicas y la descentralización administrativa.

Ley 200 del 28 de julio de 1995, por la cual se adopta el Código Disciplinario Único.

Decreto 2150 del 5 de diciembre de 1995, por el cual se suprimen y reforman, regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.

Ley 489 del 29 de diciembre de 1998, Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública, Capítulo Cuarto.

Directiva Presidencial No. 009 del 24 de diciembre de 1999, sobre Lineamientos para la Implementación de la Política de Lucha Contra la Corrupción.

Decreto No. 266 del 22 de febrero de 2000, por el cual se dictan normas para suprimir y reformar las regulaciones, trámites y procedimientos.

Decreto 1569 de Agosto 5 de 1998, Reglamentario de la Ley 443 de Junio 11 de 1998 por la cual se expiden normas sobre Carrera Administrativa y se dictan otras disposiciones.

1.8 JUSTIFICACION

Para lograr un buen manejo administrativo, toda organización debe tener en cuenta que su estructura organizacional sea sana, flexible y dinámica; por ello es indispensable que la dirección cuente con la capacidad de asignar de forma clara las tareas y actividades a los funcionarios, siendo necesario al mismo tiempo orientar y capacitar al personal sobre los métodos y procedimientos que permitirán alcanzar los objetivos organizacionales. Como base del buen manejo administrativo, toda empresa debe contar con las herramientas básicas que contribuyen al funcionamiento normal de la misma, a la toma de decisiones oportunas y aumentar el nivel de actividad de los colaboradores de la empresa.

La Gobernación de Nariño, específicamente la Secretaria de Hacienda Departamental, como célula de la organización Administrativa y Financiera y en búsqueda del desarrollo de la comunidad, necesita mejorar y actualizar frecuentemente sus instrumentos y metodologías, al igual que tener acceso a la flexibilidad y modificación de sus herramientas, ya que las funciones y los procedimientos son elementos indispensables para el logro de objetivos de toda organización. Ante esta posición y mediante las observaciones y entrevistas realizadas a los funcionarios de esta dependencia, se pudo detectar la ausencia de los instrumentos administrativos necesarios que obstaculizan su labor dinámica y emprendedora en el manejo financiero, económico y administrativo de los recursos del Departamento, disminuyendo la capacidad de servicio prestado a la comunidad; por tanto es necesario que la Dirección y los funcionarios cuenten con

las herramientas básicas para poder crear una nueva cultura de desempeño en la que se incluya la mejor manera de hacer las cosas y actividades encomendadas, buscando ante todo la eficiencia, eficacia en los procesos logrando mayor satisfacción en los usuarios.

El desarrollo de este trabajo contribuirá en gran parte a disminuir algunas de las fallas administrativas presentes en la Secretaría de Hacienda Departamental, ya que su realización servirá de guía para solucionar o corregir algunos problemas dentro de la dependencia y repercutirá en beneficios tanto para los funcionarios como para los usuarios de los servicios que presta la Secretaría de Hacienda.

La inexistencia de las herramientas básicas, así como también de un conjunto de normas y reglas definidas, son una de las causas que contribuyeron en parte al caos del que fue objeto La Gobernación de Nariño; por tanto la elaboración de este proyecto para la Secretaría de Hacienda, contribuirá a mejorar el desempeño de los funcionarios, garantizará un ambiente laboral más agradable y nos permitirá aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera.

1.9 METODOLOGIA

El presente trabajo es un estudio de tipo Descriptivo por cuanto se recolecta información de los funcionarios de la Secretaría de Hacienda y es

de tipo Analítico ya que la información recolectada se analizará y de ella se extraerán conclusiones.

El desarrollo de este trabajo se llevará a cabo mediante el método de observación directa, además será necesario recurrir al uso de fuentes primarias como las entrevistas y encuestas realizadas a los funcionarios de la dependencia y al uso de fuentes secundarias como los registros de trabajos, Leyes, Normas y Decretos existentes en la Gobernación de Nariño relacionados con la estructura organizacional al igual que bibliografía referente al tema.

1.9.1 Unidad de Análisis. La unidad de análisis para este estudio es la Secretaría de Hacienda Departamental adscrita a la Gobernación de Nariño.

1.9.2 Población. Para el estudio se tomó como universo a los funcionarios de la Secretaría de Hacienda, representados por veintinueve (29) empleados que laboran en esta dependencia, según datos recolectados.

1.9.3 Tamaño de la Muestra. Es el subconjunto de la población, formada por elementos seleccionados aleatoriamente.

En nuestro caso, para que la muestra sea representativa se tomó el 100% de los

empleados de la Secretaría de Hacienda a quienes se les realizará encuestas y entrevistas, logrando así detectar al máximo las dificultades por las que atraviesa esta dependencia.

1.9.4 Tratamiento de la Información. La información recolectada se sistematizará, se tabulará y posteriormente se analizarán los resultados obtenidos.

2. RESULTADOS DE LA INFORMACION RECOLECTADA

Para el análisis y tabulación de la información, se tomaron las respuestas de las preguntas más significativas que facilitaron el desarrollo del Diagnóstico Administrativo y la elaboración del Manual de Procedimientos y de Funciones.

- 1. Explique brevemente el propósito u objetivo general de su puesto**
- 2. Describa en forma secuencial las funciones principales de su puesto de trabajo, señalando las operaciones necesarias para cada función**
- 3. Describa en forma secuencial las funciones secundarias de su puesto de trabajo, señalando las operaciones necesarias para cada función**

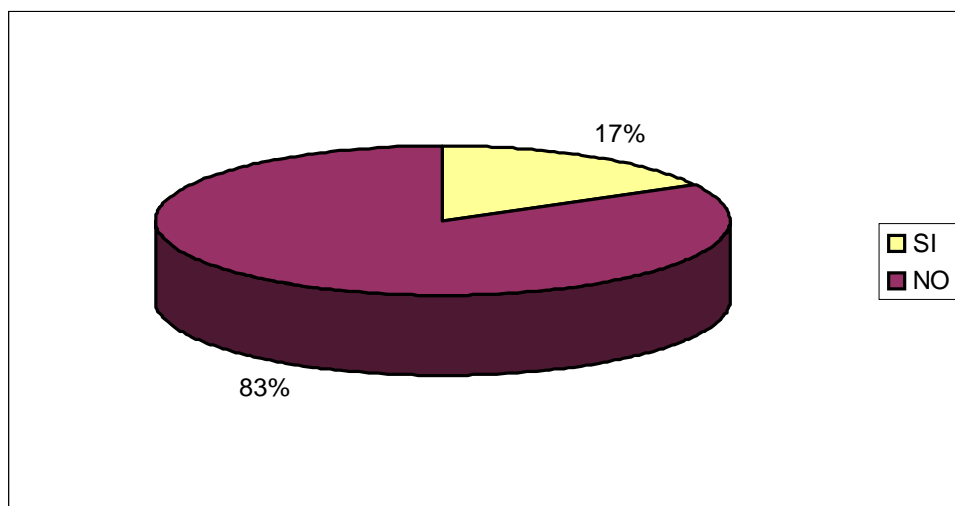
Las respuestas de estas tres preguntas fueron la base para la elaboración del Manual de Procedimientos y de Funciones.

Cuadro 1. ¿ Está realizando ahora labores innecesarias?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	17%
NO	24	83%
TOTAL	29	100%

Fuente: Esta investigación

Figura 1. ¿ Está realizando ahora labores innecesarias?



Fuente: Esta investigación

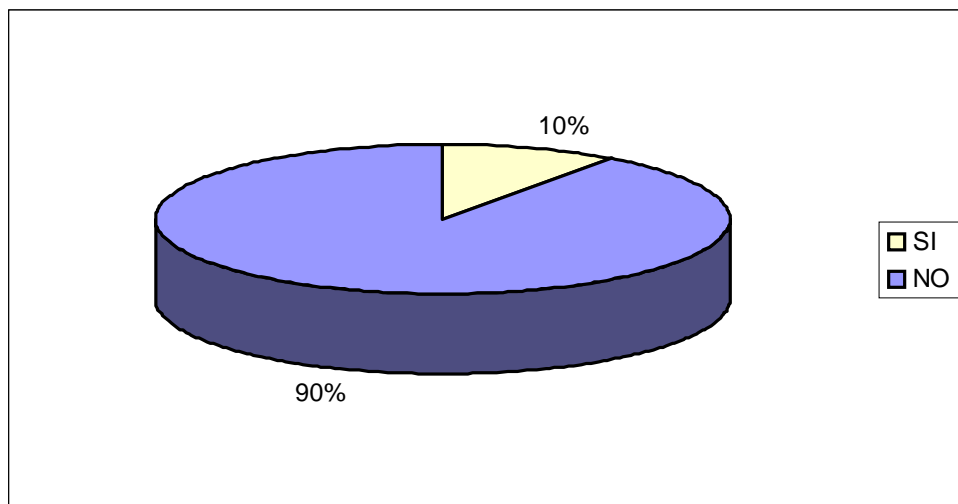
En relación a esta variable, el 83% de los funcionarios considera que no está realizando labores innecesarias y el 17% opina que si está realizando labores innecesarias, lo cual indica que en un mínimo porcentaje, algunos funcionarios están desarrollando actividades que no debería realizar porque las desempeña otra persona generando duplicidad de funciones.

Cuadro 2. ¿Debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en su puesto de trabajo?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	10%
NO	26	90%
TOTAL	29	100%

Fuente: Esta investigación

Figura 2. ¿Debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en su puesto de trabajo?



Fuente: Esta investigación

En un porcentaje mínimo del 10%, los funcionarios de la Secretaría de Hacienda Departamental piensan que se deberían incluir otras funciones en su cargo, lo que les permitirá aplicar sus conocimientos de mejor manera.

Cuadro 3. ¿Indique los requerimientos educativos que se necesitan para ocupar su cargo?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No requieren educación formal	0	0%
Requiere educación media	4	13%
Requiere título universitario	20	69%
Requiere postgrado	5	18%
TOTAL	29	100%

Fuente: Esta investigación

En relación a la educación que se requiere para desempeñar los diferentes cargos, la mayoría, es decir, el 69% de los funcionarios piensa que se requiere como mínimo un título universitario para desempeñar su cargo, el 13% opina que se requiere educación media y el 18% cree que para desempeñar su cargo se necesita un postgrado, lo que indica que la mayoría del personal de la Secretaría de Hacienda son profesionales capacitados para desarrollar con eficiencia sus funciones.

Haga una lista de los medios o equipos que utiliza

Los medios o equipos más utilizados en la dependencia, para el desarrollo de las actividades, en orden de importancia son:

- Computador con un software denominado SYSMAN
- Teléfono - Fax
- Documentos guía
- Máquina de escribir
- Calculadora
- Protector de Cheques
- Máquina de billetes
- Vehículo

Haga una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente
prepara o mantiene

Los informes o reportes que se preparan habitualmente dentro de esta
dependencia y por área son:

1. Presupuesto

- Ejecución presupuestal de ingresos y gastos a las diferentes entidades
- Informe de ejecución presupuestal

2. Contaduría

- Balance general
- Estado de pérdidas y ganancias
- Estado de cambios patrimonial

- Informes de deuda pública
- Catálogo de cuentas
- Anexos al balance (CGNS – 96 y 98)
- Soportes de ajustes contables

3. *Tesorería*

- Informes sobre aportes a salud, pensión y cesantías
- Informes sobre servicios públicos
- Informes por impuestos cancelados
- Informes de maquila
- Informes parafiscales
- Informes de la fiduciaria
- Informe sobre movimiento de caja, banco e inventarios
- Informe de operaciones de efectivo
- Informe sobre conciliaciones
- Reportes a la DIAN
- Informes a Contraloría
- Otros

4. *Rentas*

- Resoluciones de reliquidación
- Reportes de aprehensión
- Informes de destrucción

- Informes de operativos y resultados
- Reportes de licores, cigarrillos y cerveza
- Reportes de gasolina, ACPM, vehículos y registro
- Reportes de etiquetas de señalización

Cuadro 4. Según su criterio cuáles son los aspectos que se necesitan para desarrollar con eficiencia su cargo

PSICOLOGICOS	FREC	%	FISIOLOGICOS	FREC	%	FORMATIVOS	FREC	%
Inteligencia	15	52%	Salud Física y Mental	16	55%	Conocimientos	15	52%
Aptitudes	15	52%	Funciones Vitales	8	27%	Formación Prof.	11	38%
Personalidad	10	34%	Capacidad de Esfuerzo	7	24%	Experiencia	15	52%

Fuente: Esta investigación

Para desempeñar los diferentes cargos, los funcionarios consideran que los mas relevantes son: tener Salud Física y Mental, Inteligencia, Aptitudes, Conocimientos y experiencias, sin dejar del lado los demás aspectos; en cuanto a los complementarios como la Edad, Sexo y Estado Civil son indiferentes en el momento de definir el perfil del personal que pueda ocupar un determinado cargo dentro de esta dependencia.

Sobre que cargos tiene responsabilidad de supervisión

directa o indirecta

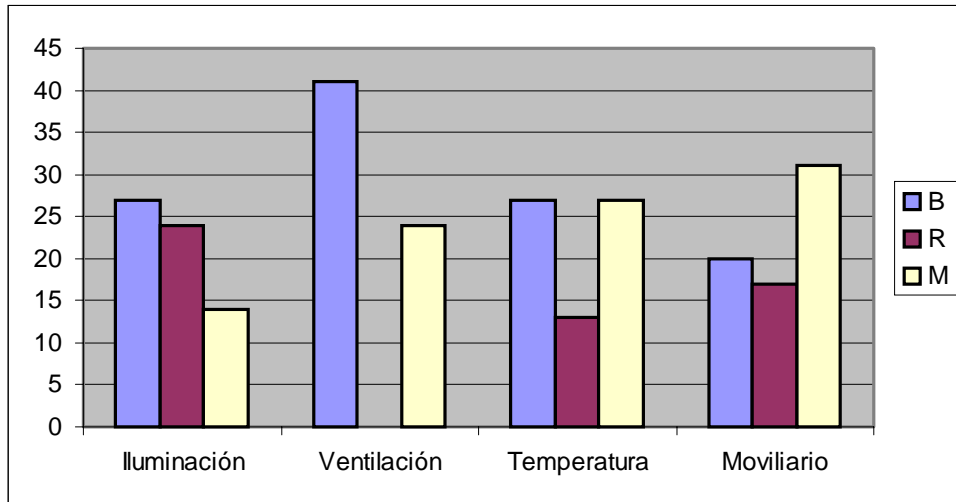
En cuanto a esta variable, los cargos que tienen supervisión directa sobre los funcionarios de su respectiva área son: el Subsecretario de Rentas, Subsecretario de Presupuesto, Contador General y el Tesorero y sobre ellos ejerce control directo el Secretario de Hacienda, como también sobre la Secretaria Ejecutiva y la Asesora Jurídica, además ejerce control indirecto sobre todos los demás funcionarios en general. Lo anterior indica que la estructura de la organización tiende a ser horizontal, disminuyendo los niveles jerárquicos.

Cuadro 5. Califique como buena, regular o mala las condiciones físicas del lugar donde realiza su trabajo

VARIABLE	BUENA		REGULAR		MALA	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%
Iluminación	8	27%	7	24%	4	14%
Ventilación	12	41%	0	0%	7	24%
Temperatura	8	27%	4	13%	8	27%
Mobiliario	6	20%	5	17%	9	31%

Fuente: Esta investigación

Figura 3. Califique como buena, regular o mala las condiciones físicas del lugar donde realiza su trabajo



Fuente: Esta investigación

El factor que presenta las mejores condiciones de trabajo en las instalaciones de la dependencia es la ventilación, mientras que los factores que se consideran deficientes son la iluminación y el mobiliario, lo cual se está buscando mejorar con la remodelación de las instalaciones e implementación de nuevos equipos.

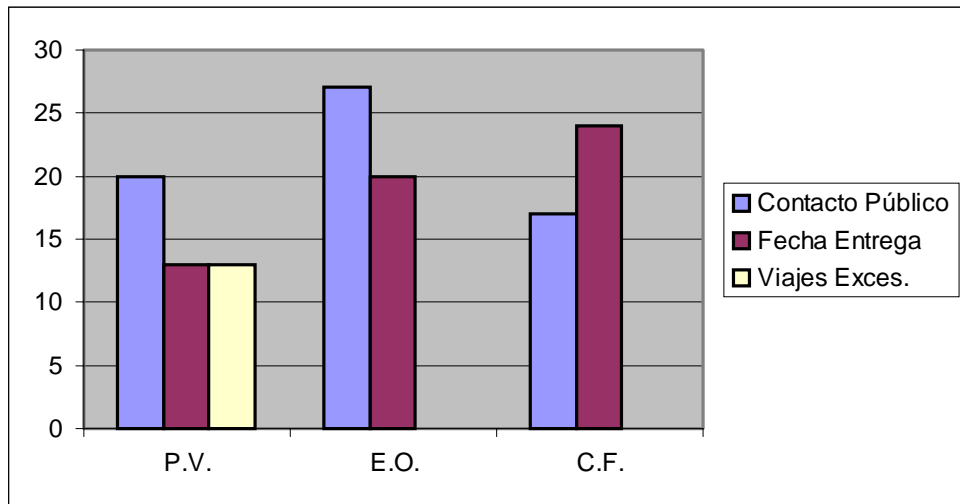
Cuadro 6. Marque la exigencia emocional de su trabajo que le produzca tensión o fatiga y escriba con que frecuencia se presenta

VARIABLE	Pocas Veces		En Ocasiones		Con Frecuencia	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%

Contacto con público en General	6	20%	8	27%	5	17%
Fechas de entrega bajo presión	4	13%	6	20%	7	24%
Viajes excesivos	4	13%	0	0%	0	0%

Fuente: Esta investigación

Figura 4. Marque la exigencia emocional de su trabajo que le produzca tensión o fatiga y escriba con que frecuencia se presenta



Fuente: Esta investigación

La variable que les produce mayor tensión o fatiga en la realización de su trabajo es el contacto con el público, lo cual indica que aún no se ha logrado mejorar al

máximo la cultura del servicio y atención al cliente, en cuanto a la entrega de informes en fechas determinadas a los diferentes estamentos de control es otra de las variables que les produce tensión.

Señale los riesgos a los que está expuesto en su actividad laboral y que efecto puede provocar en su salud

Los riesgos más comunes que señalan los funcionarios de esta dependencia son:

- Pérdida de la visión
- Stress
- Inseguridad (en la dependencia de rentas, debido a los operativos nocturnos que tienen que realizar sin la dotación adecuada)

Señale alguna observación adicional que Usted tenga para la dependencia

Entre las observaciones que se hicieron están:

- **Mejorar las condiciones de iluminación para disminuir los riesgos visuales**
- **Realizar actividades que mejoren las relaciones de compañerismo**

- En algunos cargos se requiere un auxiliar para realizar labores complementarias
- Mejorar la dotación de equipos y herramientas de trabajo
- Capacitación profesional y actualización en materia contable, tributaria y financiera, ya que es muy precaria
- Mejorar los recursos económicos y la dotación para realizar operativos

3. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

La elaboración y aplicación del diagnóstico se hizo en forma integral con el fin de observar áreas claves que conforman la Secretaría de Hacienda y mostrar así la situación de los factores internos y externos que inciden en el desarrollo de esta dependencia.

La información que se presenta corresponde a documentos suministrados por la dependencia, los datos recolectados en la encuesta aplicada a los funcionarios y a las declaraciones dadas por los mismos.

3.1 ANALISIS EXTERNO

Los factores externos que inciden en el comportamiento de la Gobernación en general afectando directamente el desarrollo de la Secretaría de Hacienda son:

3.1.1 Factor Político – Económico. La Gobernación de Nariño, al igual que muchos organismos a nivel nacional y a la expectativa de cualquier suceso que afecte su desarrollo, tomó una posición definida que cuenta con una vocería en la búsqueda de beneficios organizacionales internos. Para enfrentar el caos en que el Departamento se encontraba, actualmente la Gobernación está sujeta a una

reestructuración basada en acciones político – económicas las cuales hasta el momento están ejecutándose, algunas de ellas son:

- Aplicación de la ley 550 de 1.999. Se tomó la decisión de solicitar la incorporación del Departamento a la Ley de intervención económica, por cuanto fue hecha para darle la oportunidad a las empresas públicas y privadas que estuvieran en una situación financiera crítica con el fin de pactar un acuerdo de acreedores que les permita seguir trabajando y no tener que decretar la liquidación, esta ley de reestructuración de pasivos regula los instrumentos de intervención estatal con el fin de reestablecer la capacidad de pago de las entidades y atender de manera adecuada sus obligaciones, además procurar una optima estructura administrativa y financiera y facilitar el pago de los pasivos pensionales. El Gobernador de Nariño, solicitó el acogimiento a la Ley 550 y mediante Resolución No. 0184 del 8 de febrero el ministerio de hacienda acogió la petición.

- Se dio cumplimiento al ajuste fiscal ordenado por la Ley 617 del 2.000, cuya norma es hacer que todas las entidades territoriales en los primeros cuatro años de vigencia de la Ley destinen el 30% de los ingresos propios de libre destinación a financiar la inversión y no gastos de personal y funcionamiento, esto significa que en el futuro solo se podrán comprometer hasta el 70% en personal.

- Se optó por la Ley 489 de 1.998, según lo dispuesto en el Artículo 115 para las plantas globales. A partir del 29 de Junio de 2.001 el personal incorporado forma parte de la denominada planta global, vinculando a la nueva estructura a los funcionarios que se acogieron a la reincorporación laboral, previa evaluación de cada aspirante.

- Se estableció como política general la administración eficiente de cada una de las rentas propias del Departamento.

- Solicitar apoyo a la nación con base en las Leyes 601, 612 y 80.

- Acogimiento a la resolución 0320 de 2.000.

- Disminución al máximo de gastos generales y de gastos personales.

3.1.2 Factor Cultural. La cultura es un factor importante para el desarrollo de las actividades de la organización, ya que influye en la prestación del servicio. Los factores culturales impregnan todos los componentes de la organización: las personas de esta dependencia se preocupan por atender de la manera más amable al público; situación que se ha dado últimamente gracias al proceso de reestructuración, sin embargo, según la encuesta realizada en la dependencia, uno de los factores que mayor tensión o fatiga produce al desarrollar el trabajo es el contacto con el público; el sistema de motivación es bajo debido a la incertidumbre

e inestabilidad laboral, la necesidad de progreso y autorealización se ve en la mayoría de los funcionarios, las actitudes éticas y honestas de los funcionarios han aumentado con el proceso de reestructuración y la disminución de tramitología que impiden de alguna forma la corrupción, en cuanto al horario de trabajo no hay puntualidad porque aún existe la cultura de que por ser funcionarios públicos no hay quién controle directamente este aspecto. A pesar de que la cultura influye sobre el esquema de la organización, sobre sus estrategias y su evaluación de empeño; son restricciones que sobre ella la organización prácticamente no tienen ningún poder

3.1.3 Factor Social. Se observan factores que están encaminados hacia el beneficio y progreso de la comunidad. Factores como el empleo, la educación, salud, vivienda, necesidades básicas entre otras son estudiadas y analizadas para posteriormente ser incluidas en los Planes de desarrollo, que se realizan a nivel del Departamento, para lo cual la Secretaría de Hacienda trabaja para la consecución y destinación de los mismos con la realización del Plan Financiero.

3.1.4 Factor Tecnológico. Este es un factor que ayuda a elevar el nivel de vida del hombre. La tecnología ha permitido mejorar los procesos en las diferentes secciones, resaltando el uso del sistema SYSMAN, siendo este el mayor logro alcanzado en la dependencia, según la opinión de los funcionarios, sobre todo en el área de contabilidad; ya que permitió actualizar la base de datos de los pasivos y presentar los estados financieros con un alto grado de confianza, manteniendo un registro permanente de la deuda pública que el Departamento tiene con Bancos

y acreedores. Cabe destacar que para el logro de este objetivo fue necesaria la capacitación de los funcionarios, para el manejo adecuado del sistema anteriormente mencionado.

3.1.5 Factor Jurídico. Este factor comprende las normas y reglamentaciones especiales que debe tener en cuenta la Secretaría de Hacienda para regular el comportamiento y el desempeño de las diferentes entidades que aportan al desarrollo del Departamento teniendo en cuenta su naturaleza, actividad y tamaño.

3.1.6 Factor Demográfico. Las personas son el recurso interno más preciado de la organización debido a que son la parte vital de esta, debido a la gran cantidad de personas preparadas y la poca disposición de cargos hace que la mano de obra sea subutilizada y mal remunerada.

3.2 ANALISIS INTERNO

El Análisis Interno de la Secretaría de Hacienda proporcionó información acerca de las diferentes dimensiones que se relacionan con la organización, permitiendo analizar tanto las actitudes y conductas de los miembros como la estructura organizacional y sus diferentes características. Para este análisis se tuvo en cuenta los siguientes elementos:

3.2.1 Estructura Organizacional. Representa la percepción que tienen los miembros de la Secretaría de Hacienda acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, funciones, trámites y otros aspectos a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Dentro de la estructura organizacional se analizaron las diferentes secciones que integran esta dependencia, así como el número de funcionarios y los niveles jerárquicos que se diferencian en ella.

La Secretaría de Hacienda está conformada por un total de 29 empleados, los cuales están distribuidos en cinco secciones básicas que son:

SECCION	No. DE EMPLEADOS
Despacho del Secretario	3
Subsecretaría de Presupuesto	5
Subsecretaría de Rentas	10
Contaduría	5
Tesorería	6

Estas secciones están integradas, coordinadas y controladas por el Secretario de Hacienda Departamental.

El total de 29 funcionarios están distribuidos en diferentes niveles jerárquicos, los cuales se respetan y se diferencian claramente y son: Nivel Directivo, Ejecutivo, Profesional y Administrativo, los niveles jerárquicos se consideran adecuados para la estructura de la dependencia.

Las funciones de la dependencia son adecuadas y contribuyen al cumplimiento de la misión y objetivos de la Secretaría de Hacienda, los procedimientos se realizan de manera rutinaria disminuyendo la eficiencia y eficacia en los resultados, presentándose errores y pérdida de tiempo en la ejecución de tareas por falta de una orientación escrita; en algunas ocasiones se presentan situaciones de recargo de tareas y en estos casos solo algunos funcionarios se colaboran mutuamente para agilizar su actividad.

Cada sección contribuye al máximo para el cumplimiento de los objetivos propuestos y de la misión, buscando dar un valor agregado por medio de la capacitación y el sentido de autorealización de los empleados así como también con la aplicación de la cultura de servicio.

3.2.2 Cultura Organizacional. Los funcionarios actúan bajo un conjunto de valores, creencias, normas y principios acordes a las exigencias de la organización, aunque se observa la ausencia de un reglamento interno de trabajo que les oriente y les exija actuar de la mejor manera. Algunos componentes que integran este aspecto y que se analizaron son:

3.2.2.1 Responsabilidad. Los miembros de esta dependencia tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, pero necesitan una supervisión constante por parte de sus jefes inmediatos.

3.2.2.2 Recompensa. La mayoría consideran que la recompensa recibida por el trabajo es adecuada y algunos se sienten desmotivados, porque piensan que la retribución por su trabajo realizado debería ser mejor.

3.2.2.3 Desafío. En la mayoría de los miembros de la organización se observa que su puesto de trabajo les aporta grandes conocimientos, experiencias y retos constantes, algunos opinan que su formación como profesionales está siendo subutilizada, sin embargo sus tareas las desarrollan con gran experiencia, personalidad e interés por lo que hacen.

3.2.2.4 Relaciones. Dentro de la dependencia se observa el trabajo en equipo y el profesionalismo, sin embargo entre algunos de los miembros de la dependencia las relaciones no son muy buenas ya que se observa algunos casos de incompatibilidad y falta de compañerismo, sin hacer ningún esfuerzo por mejorar sus discrepancias y conflictos creando un ambiente de trabajo poco agradable; las relaciones entre los jefes y subordinados de cada sección es buena generando confianza respecto a las tareas encomendadas, resaltando su estilo de liderazgo participativo, buscando transmitir a los empleados sus valores, comportamientos éticos, compromiso y puntualidad.

3.2.2.5 Identidad. Debido a la naturaleza de la organización, siendo esta del sector público, algunos funcionarios no tienen un sentido de pertenencia muy arraigado, persiguen ante todo el logro de sus objetivos personales, poniendo en segundo plano los objetivos de la organización.

3.2.3 Estructura Física y Tecnológica. Según la opinión de los funcionarios las instalaciones físicas del lugar donde se desarrolla su trabajo, actualmente se están adecuando y mejorando, lo que está generando incomodidad para realizar el trabajo y en algunos casos la salud de los empleados se ve afectada por el polvo producido por estos cambios. Dentro de la dependencia el factor físico que presenta las mejores condiciones del lugar de trabajo es la ventilación.

En cuanto al mobiliario los funcionarios consideran que no es el más adecuado, pero la administración actualmente está bastante empeñada en mejorarlo, para disminuir los riesgos más comunes a los cuales están expuestos.

La tecnología utilizada dentro de la dependencia ha contribuido a mejorar y a agilizar los procesos, ya que en la mayoría de casos la información se encuentra sistematizada.

4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El siguiente documento unifica los procedimientos encontrados en la Secretaría de Hacienda Departamental, los cuales fueron mejorados a partir de la reestructuración de la que está siendo objeto la Gobernación de Nariño, en dicha reestructuración se hizo el respectivo análisis y mejoramiento de estos procesos, por tanto a continuación se presenta los procedimientos de la misma manera como se encontraron; excepto en dos casos como son: ELABORACION DE LAS RESOLUCIONES DE PAGO, en el cual desde nuestro punto de vista se propuso una mejora que contribuirá a realizar el proceso de una manera más completa, aumentando la eficacia y el control de los pagos realizados. En cuanto al procedimiento TALLERES ESPECIFICOS SOBRE CONTABILIDAD PUBLICA Y OTROS AFINES EN CADA ENTE; no existía, por cuanto se realizaban talleres pero de una forma improvisada, se propuso la creación de este procedimiento con el fin de mejorar el logro de objetivos.

DEPENDENCIA: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Despacho, Rentas

PROCEDIMIENTO: Correspondencia recibida y despachada

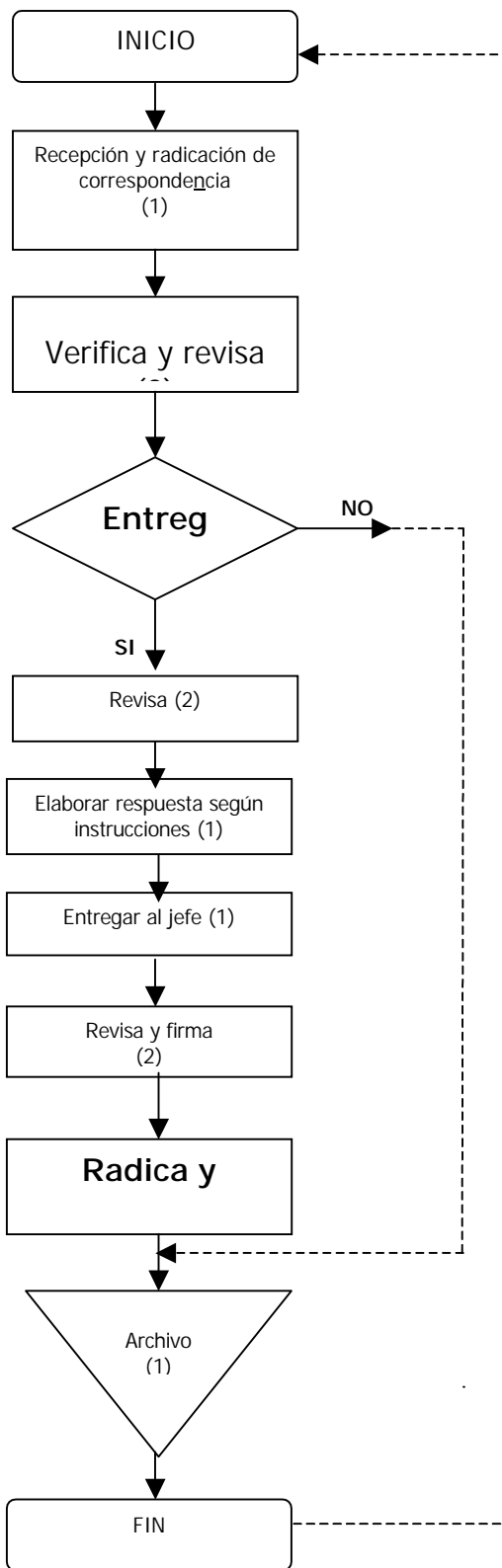
OBJETIVO: Organizar el envío y recepción de la correspondencia tanto interna como externa

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Secretaria	1. Recibe la correspondencia externa e interna y la radica en el libro respectivo.
Secretaria	2. Verifica y revisa la correspondencia.
Secretaria	3. Entrega al jefe la correspondencia necesaria, de lo contrario la lleva directamente a archivo.
Jefe	4. Revisa la correspondencia y da instrucciones a la secretaria para que de respuesta a la correspondencia que lo necesite.
Secretaria	5. Elabora la respuesta de la correspondencia según las instrucciones del jefe.
Secretaria	6. Entrega para firma del jefe.
Jefe	7. Revisa, firma y devuelve a la secretaria.
Secretaria	8. Radica la correspondencia y la distribuye.
Secretaria	9. Archiva la copia de la correspondencia entregada.

RECEPCION Y DESPACHO DE CORRESPONDENCIA

1. Secretaria

2. Jefe



El siguiente procedimiento es el que se está realizando actualmente para la elaboración de Resoluciones de Pago, el cual presenta algunas falencias, por tanto a continuación de este se propuso la realización de un procedimiento más completo con el cual se mejorará el control de los pagos realizados.

DEPENDENCIA: Presupuesto

PROCEDIMIENTO: Elaboración de Resoluciones de Pago.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Auxiliar de Presupuesto	1. Elabora la resolución de pago según la cuenta de cobro.
Secretaría Ejecutiva	2. Radica la resolución y le asigna el número correspondiente.
Secretario de Hacienda	3. Revisa y firma la resolución.
Auxiliar de Presupuesto	4. Descarga la resolución en el libro presupuestal, Efectúa la foliación de las resoluciones para expedientes, colocando el número y el total de folios y elabora una relación para enviar a contaduría.

PROCEDIMIENTO PROPUESTO

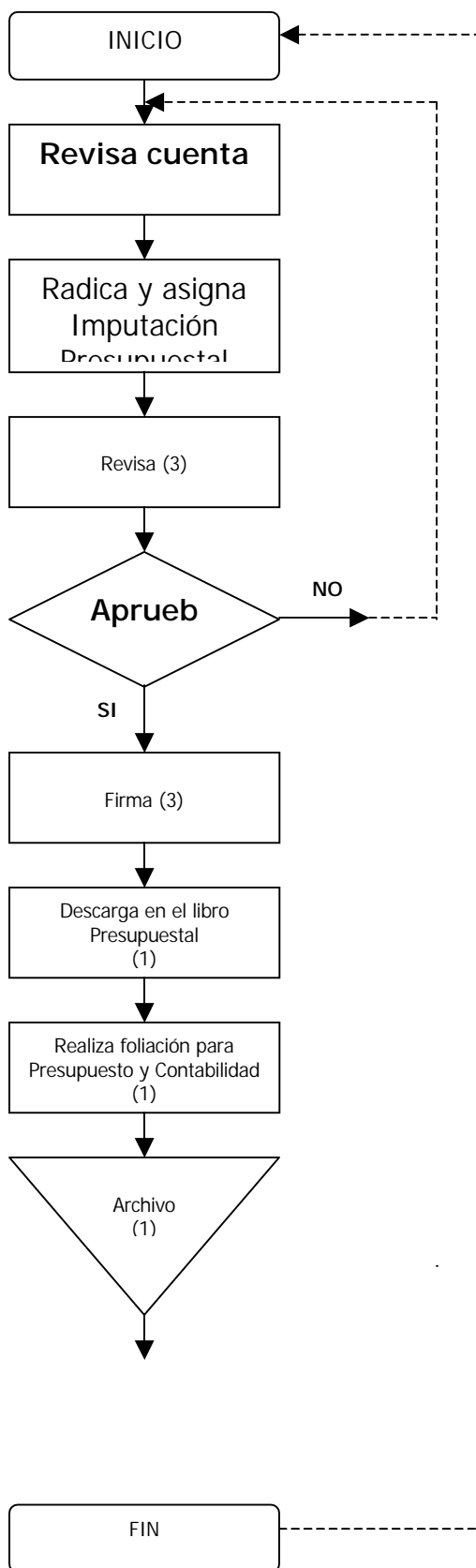
DEPENDENCIA: Presupuesto

PROCEDIMIENTO: Elaboración de Resoluciones de Pago.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Auxiliar de Presupuesto	1. De acuerdo a la recepción de documentos, elabora la Resolución de pago y la registra en el libro de radicación de cuentas.
Secretaria Ejecutiva	2. Realiza la imputación presupuestal que consiste en rubricar la resolución, de acuerdo a la disponibilidad, verificaciones aritméticas y la forma de pago de acuerdo al contrato.
Secretario de Hacienda	3. Revisa y firma.
Auxiliar de Presupuesto	4. Asigna número y radica la Resolución en el despacho del Secretario de Hacienda y es registrada en los libros de presupuesto.
Auxiliar de Presupuesto	5. Relaciona con número consecutivo y envía la resolución de pago a Contaduría.

ELABORACIÓN DE RESOLUCIONES DE PAGO

1. Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)
2. Secretaria Ejecutiva
3. Secretario de Hacienda



DEPENDENCIA: Presupuesto.

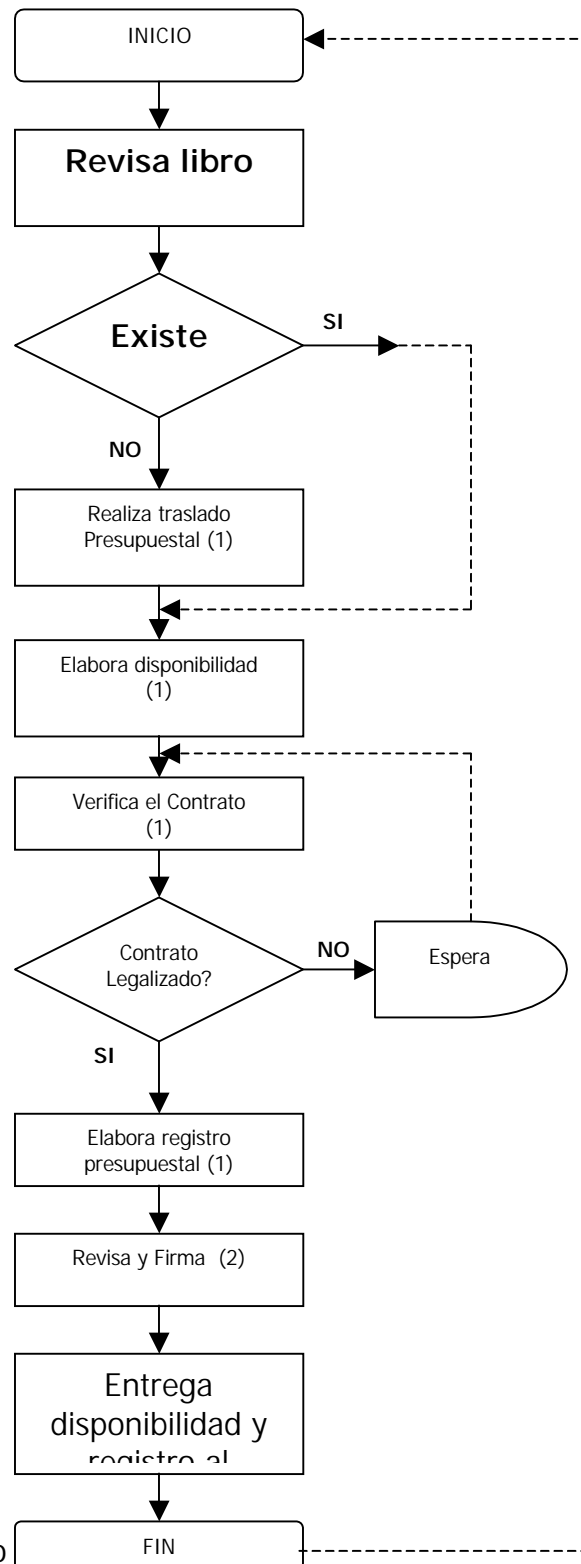
PROCEDIMIENTO: Elaboración de Disponibilidades y registros de compromiso.

OBJETIVO: Controlar los pagos que se realizan para que estos se hagan de acuerdo a lo presupuestado.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Auxiliar Administrativo	1. Recepciona las solicitudes de disponibilidad que llegan de las diferentes dependencias.
Auxiliar Administrativo	2. Revisa en el libro de control presupuestal si existe saldo disponible para dicho compromiso en su respectivo rubro; si la revisión del saldo presupuestal es favorable, procede a elaborar la disponibilidad, de lo contrario realiza el respectivo traslado o movimiento presupuestal necesario par cumplir con el compromiso.
Auxiliar Administrativo	3. Una vez elaborado el certificado de disponibilidad, verifica que se haya legalizado el contrato o convenio y realiza el registro presupuestal.
Subsecretario de Presupuesto	4. Firma el certificado de disponibilidad y registro presupuestal.
Auxiliar Administrativo	5. Entrega el certificado de disponibilidad al solicitante.

ELABORACIÓN DE DISPONIBILIDADES Y REGISTROS DE COMPROMISO.

- 1. Auxiliar Administrativo
- 2. Subsecretaria de Presupuesto



DEPENDENCIA: Presupuesto

PROCEDIMIENTO: Adición Presupuestal

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario	1. Recepciona los certificados de tesorería en los que aparecen los ingresos extras que recibe el Departamento.
Profesional Universitario	2. Recepciona la copia de convenios suscrito por el Ejectivo Departamental con las diferentes entidades.
Subsecretario de Presupuesto	3. Elabora el proyecto de ordenanza para presentar a la Asamblea.
Auxiliar Administrativo	4. Una vez aprobado el proyecto registra en los libros.

DEPENDENCIA: Presupuesto

PROCEDIMIENTO: Manejo Presupuestal

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario	1. Elabora el presupuesto de la vigencia anualmente.
Profesional Universitario	2. Realiza un seguimiento a la ejecución presupuestal mensualmente, tanto de ingresos como de gastos.
Profesional Universitario	3. Realiza mensualmente la distribución del presupuesto en el Programa Anual de Caja (P.A.C.), este debe ser aprobado por el CONFIS, quien hará las respectivas correcciones según sea el caso, para luego ser enviado a las dependencias que lo soliciten.

DEPENDENCIA: Presupuesto

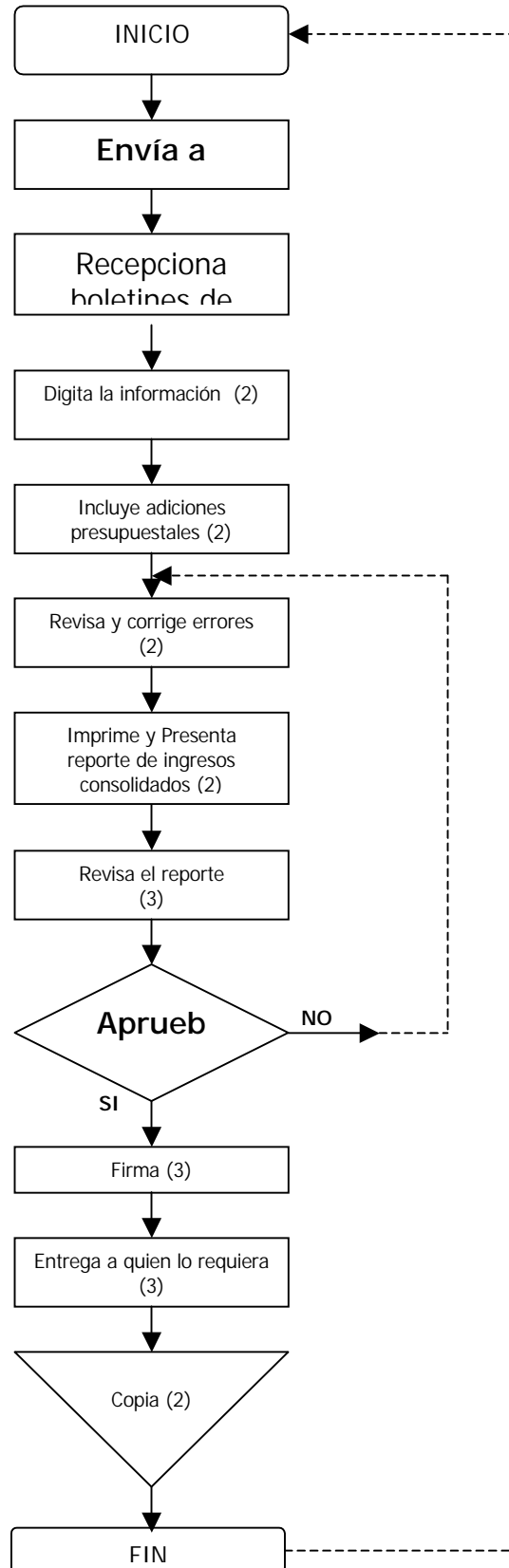
PROCEDIMIENTO: Consolidación de informes presupuestales

OBJETIVO: Unificar la información de tesorería y contabilidad para elaborar los informes que se enviarán a las diferentes dependencias y entidades que lo soliciten.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario	1. Recepciona los boletines de ingresos enviados por Tesorería General, Fondos Rotatorios y otros.
Profesional Universitario	2. Digita en el sistema los boletines de ingresos.
Profesional Universitario	3. Incluye las adiciones presupuestales.
Profesional Universitario	4. Presenta un reporte de ingresos consolidado.
Subsecretaria de Presupuesto	5. Revisa y Firma el reporte.
Profesional Universitario	6. Envía los informes a las dependencias de la Gobernación y a las entidades que lo requieran.

CONSOLIDACIÓN DE INFORMES PRESUPUESTALES

1. Auxiliar de Tesorería
2. Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)
3. Subsecretaría de Pto.



DEPENDENCIA: Presupuesto

PROCEDIMIENTO: Ejecución Presupuestal

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario	1. Diseña en el sistema la reserva presupuestal con base al código, rubro, beneficiario, número del contrato, valor reservado.
Profesional Universitario	2. Transcribe al sistema la información requerida que se encuentra en los libros de control de presupuesto.
Profesional Universitario	3. Revisa y realiza ajustes a la reserva presupuestal con la ejecución presupuestal.
Subsecretario de Presupuesto	4. Firma la reserva presupuestal.

DEPENDENCIA: Presupuesto

PROCEDIMIENTO: Elaboración y Presentación del P.A.C.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)	1. Diseña en el sistema en el formato del P.A.C., ajustado a: apropiación inicial, modificaciones, rescisión, apropiación total, meses proyectados y saldo.
Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)	2. Traslada las cifras del presupuesto general al sistema.
Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)	3. Revisa y realiza ajustes dentro del sistema, incluyendo las modificaciones presupuestales y actualizando las proyecciones mensuales.
Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)	4. Aprueba el P.A.C.
Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)	5. Realiza las modificaciones solicitadas por el CONFIS.
Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)	6. Resume los gastos según las divisiones del presupuesto.
Subsecretario de Presupuesto	7. Revisa y firma el P.A.C.
Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)	8. Envía el P.A.C. a las dependencias que lo solicitan.

DEPENDENCIA: Presupuesto

PROCEDIMIENTO: Elaboración, Presentación y Aprobación del Proyecto de Presupuesto.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario	1. Recolecta la información de ingresos y egresos general en el sector central e institutos descentralizados.
Profesional Universitario	2. Analiza la información y proyecta los ingresos y gastos aplicando la metodología existente en funcionamiento, deuda pública, para la siguiente vigencia.
Profesional Universitario	3. Realiza los ajustes a las proyecciones de acuerdo al último índice de inflación.
Profesional Universitario	4. Realiza los ajustes salariales de acuerdo a lo establecido por el Gobierno Departamental.
Profesional Universitario	5. Incorpora y ajusta el gasto de inversión al Proyecto de Presupuesto en coordinación con Planeación Departamental.
Profesional Universitario	6. Imprime el Proyecto de Presupuesto para realizar las respectivas correcciones.
Subsecretario de Presupuesto	7. Revisa y firma el Proyecto de Presupuesto.
Subsecretario de Presupuesto	8. Expone y presenta el Proyecto ante la Asamblea Departamental, haciendo entrega de este dentro de los términos previstos por la Ley.
Asamblea Departamental	9. En coordinación con el Ejecutivo Departamental ordenan los ajustes pertinentes.
Profesional Universitario	10. Realiza los ajustes necesarios.
Subsecretaria de presupuesto	11. Procede a la aprobación y publicación del Presupuesto.

DEPENDENCIA: Presupuesto

PROCEDIMIENTO: Apertura, Manejo y Cierre de Presupuesto

OBJETIVO: Coordinar y Controlar anualmente el manejo de los recursos económicos del Departamento.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)	1. Registra las apropiaciones presupuestales de gastos (Funcionamiento, deuda pública e inversión) con los valores asignados en los respectivos rubros, de las diferentes dependencias.
Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)	2. Realiza la disminución de las apropiaciones de acuerdo a las disponibilidades expedidas y a las apropiaciones presupuestales existentes.
Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)	3. Registra el Plan Anual de Caja mes por mes en cada rubro.
Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)	4. Realiza la imputación presupuestal y registro de las órdenes de pago.
Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)	5. Registra las modificaciones presupuestales según la ordenanza y resolución expedida en cada mes.
Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)	6. Revisa y actualiza los saldos presupuestales, de acuerdo a las modificaciones presupuestales, al Plan Anual de Caja y a las órdenes de pago giradas.
Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)	7. Analiza, proyecta y realiza ajustes a los rubros presupuestales que no alcanzan a cubrir los compromisos adquiridos.
Subsecretario de Presupuesto	8. Revisa en lo correspondiente a inversión, los convenios nacionales en concordancia con Planeación, Tesorería y dependencias responsables.
Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)	9. Realiza el cierre de presupuesto actualizando los saldos presupuestales a 31 de Diciembre, reservando el valor de los compromisos adquiridos y no pagados.
Subsecretario de Presupuesto	10. Revisa y aprueba el manejo presupuestal.

DEPENDENCIA: Contabilidad

PROCEDIMIENTO: Asesoría Contable a las dependencias de la Gobernación

OBJETIVO: Apoyar el desarrollo de las actividades contables tanto a nivel interno como externo

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Contador y Profesionales Universitarios	1. Recepcionan las solicitudes de asesoramiento contable por parte de las dependencias de la Gobernación.
Contador y Profesionales Universitarios	2. Analizan la solicitud.
Contador y Profesionales Universitarios	3. Realizan la respuesta de asesoramiento ya sea por escrito o personal.

DEPENDENCIA: Contabilidad

PROCEDIMIENTO: Registro y causación de las órdenes de pago

OBJETIVO: Controlar los pagos, hacer contabilización y registro en el sistema

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Auxiliar Administrativo	1. Recepciona y radica la cuenta que llega de presupuesto.
Contador General	2. Realiza auditoría a los soportes contables (Certificado de disponibilidad presupuestal, registro presupuestal, facturas u otros documentos que soporten la cuenta).
Contador General	3. Analiza los datos de los soportes según los criterios contables.
Profesional Universitario	4. Registra la información en el sistema de acuerdo a técnicas contables.
Contador General	5. Ordena la elaboración de la orden de pago de la respectiva cuenta.
Auxiliar Administrativo	6. Radica y entrega a tesorería para que realice el correspondiente pago.

DEPENDENCIA: Contabilidad

PROCEDIMIENTO: Análisis y Registro de Deuda Pública

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Auxiliar Administrativo	1. Recepciona los documentos bancarios solicitados a las entidades financieras
Profesional Universitario (Auxiliar de Contabilidad)	2. Analiza los documentos y los registra en el sistema.
Profesional Universitario (Auxiliar de Contabilidad)	3. Realiza la causación de o intereses y pagos a capital.
Profesional Universitario (Auxiliar de Contabilidad)	4. Consolida la información en coordinación con el Contador General y elabora el formato para entregar a la contraloría.
Contador General	5. Revisa y firma el informe.
Profesional Universitario (Auxiliar de Contabilidad)	6. Entrega a la Contraloría

DEPENDENCIA: Contabilidad

PROCEDIMIENTO: Auditoría Diaria de Ingresos y Egresos

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Contador General	1. Recepciona los informes sistematizados de ingresos y egresos.
Contador General	2. Realiza un seguimiento diario en el sistema de las afectaciones contables del área financiera.
Contador General	3. Audita técnicamente los ingresos y egresos.
Contador General	4. Realiza correcciones a los asientos contables mal elaborados.
Contador General	5. Presenta un informe de Auditoría.

DEPENDENCIA: Contabilidad

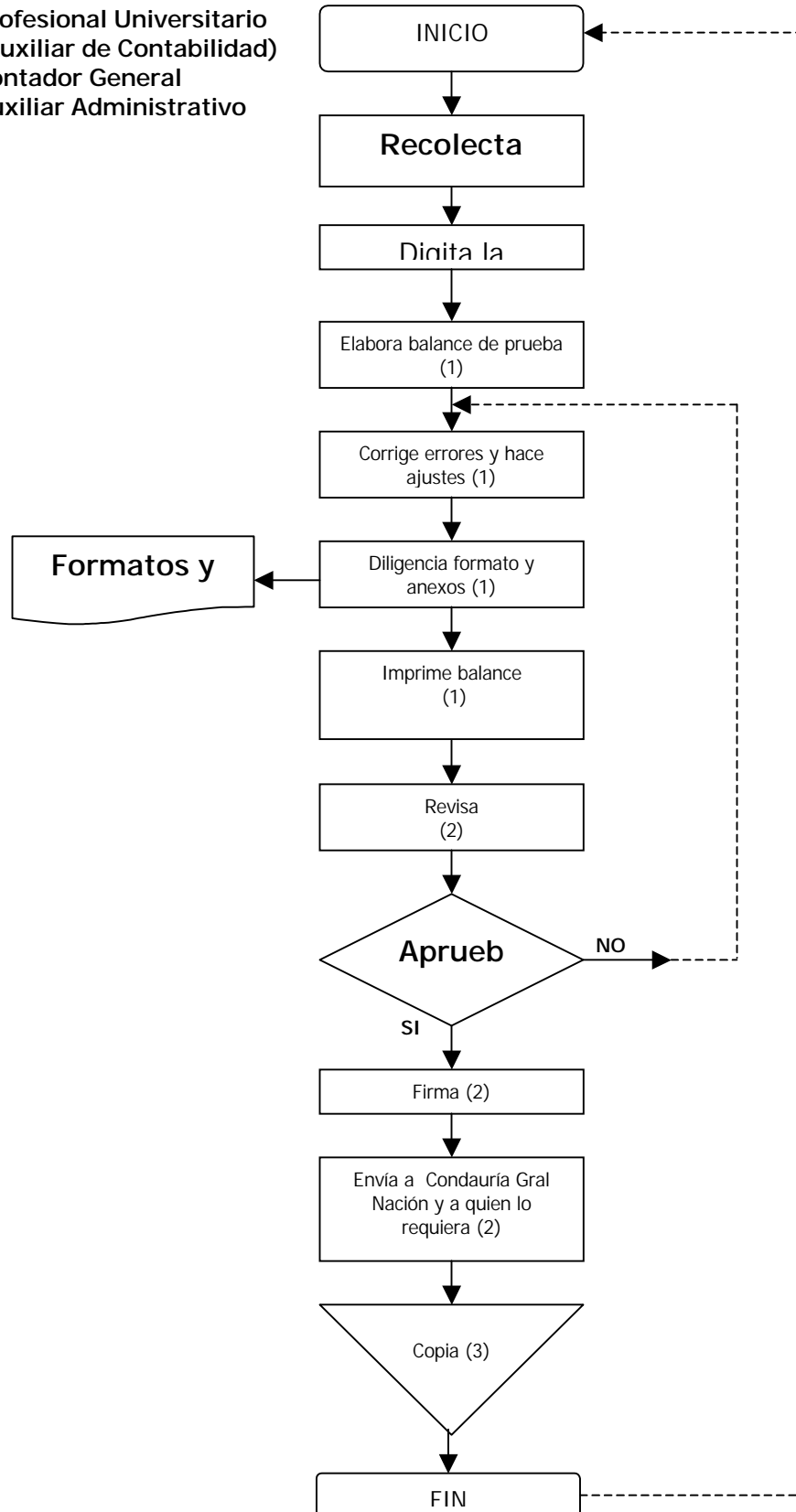
PROCEDIMIENTO: Elaboración de Balance y Estados Financieros

OBJETIVO: Dar a conocer el estado económico y financiero de la Gobernación del Departamento

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario (Auxiliar de Contabilidad)	1. Recolecta la información contable.
Profesional Universitario (Auxiliar de Contabilidad)	2. Traslada la información contable al sistema
Profesional Universitario (Auxiliar de Contabilidad)	3. Emite mensualmente un balance de prueba y elabora los ajustes contables correspondientes.
Profesional Universitario (Auxiliar de Contabilidad)	4. Elabora trimestralmente los formatos exigidos por la Contaduría General de la Nación, con sus respectivos anexos.
Profesional Universitario (Auxiliar de Contabilidad)	5. Imprime la información.
Contador General	6. Revisa el informe y solicita correcciones.
Contador General	7. Firma y envía el informe a la Contaduría General y a quien lo requiera.

ELABORACION DE BALANCE Y ESTADOS FINANCIEROS

1. Profesional Universitario (Auxiliar de Contabilidad)
2. Contador General
3. Auxiliar Administrativo



DEPENDENCIA: Contabilidad

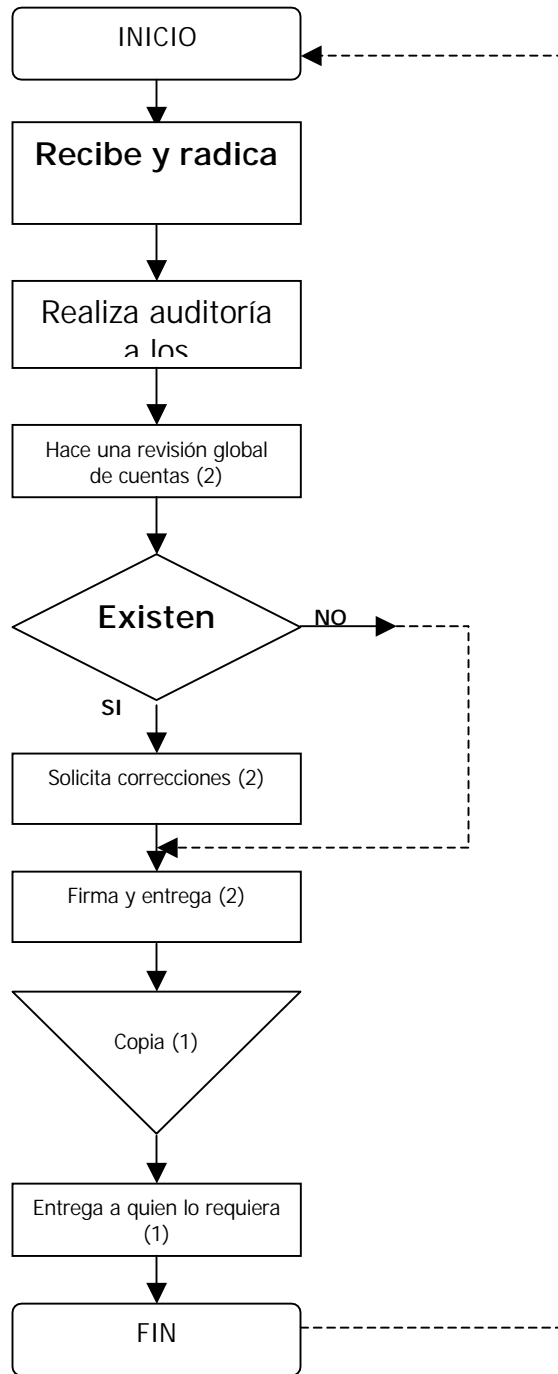
PROCEDIMIENTO: Centralización diaria de la Contabilidad

OBJETIVO: Revisar y controlar diariamente los movimientos de Contabilidad

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Auxiliar Administrativo	1. Recibe y radica los comprobantes diarios de contabilidad.
	2. Audita diariamente los comprobantes de contabilidad.
Contador General	3. Realiza una auditoría numérico legal y presupuestal.
Contador General	4. Audita la imputación contable e imputación presupuestal.
Contador General	5. Hace una revisión global de las cuentas.
Contador General	6. Archiva una copia, en orden cronológico, de las cuentas revisadas y entrega a las dependencias que lo requieran.
Auxiliar Administrativo	

CENTRALIZACIÓN DIARIA DE LA CONTABILIDAD

1. Auxiliar Administrativo
2. Contador General



El área de Contabilidad es la encargada de brindar la asesoría necesaria a los diferentes entes territoriales sobre el manejo de la Contabilidad Pública, para ello se realizan talleres pero de una forma improvisada, ante lo cual los resultados obtenidos no son los esperados, por tanto se propuso a petición de los funcionarios la realización de estos talleres utilizando el siguiente procedimiento, contribuyendo así a apoyar de manera más eficaz a quienes lo requieren.

DEPENDENCIA: Contabilidad

PROCEDIMIENTO: Talleres Específicos sobre Contabilidad Pública y Otros Afines en cada Ente

OBJETIVO: Lograr mayor eficiencia y eficacia en el manejo de la Contabilidad Pública por parte de los entes territoriales.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario	1. Recepciona las inquietudes al respecto por parte de las entidades territoriales.
Contador General	2. Analiza las inquietudes.
Contador General y Profesional Universitario	3. Estudia y realiza la preparación técnica de las inquietudes.
Profesional Universitario	4. Prepara el material didáctico sobre temas específicos.
Profesional Universitario	5. Se desplaza a cada entidad y municipio brindando la capacitación pertinente

DEPENDENCIA: Tesorería

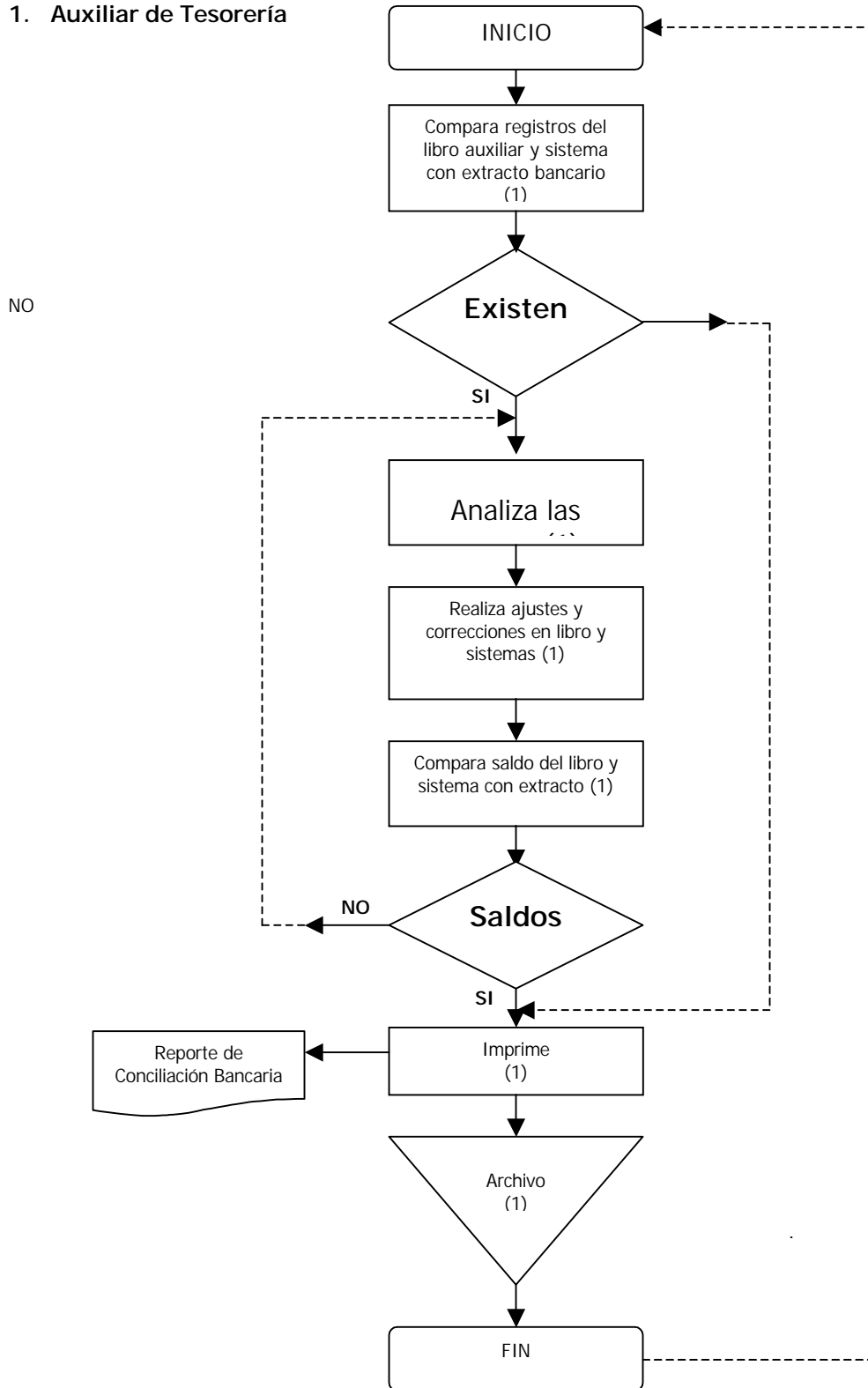
PROCEDIMIENTO: Conciliación Bancaria

OBJETIVO: Controlar los movimientos bancarios registrados tanto en el libro auxiliar de bancos, en el sistema y en extractos bancarios.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario (Auxiliar Tesorería)	1. Toma el saldo al cierre según los extractos bancarios enviados por el Banco.
Profesional Universitario (Auxiliar Tesorería)	2. Compara los registros del libro auxiliar y del sistema con los del extracto bancario
Profesional Universitario (Auxiliar Tesorería)	3. En el caso de encontrar diferencias, las relaciona para posteriormente clasificarlas y evalúa su origen, estas pueden ser: <ul style="list-style-type: none">- Cheques girados pagados por el Banco que no han sido registrados en libros.- Cheques girados registrados en libros no pagados por el Banco y que no se hayan incluido en la relación de cheques pendientes de pago.- Diferencias entre el valor de los cheques registrados en libros y el valor de los cheques pagados por el Banco.- Notas débito o crédito pendientes de registro.- Diferencias entre los valores de las consignaciones registradas en libros y los depósitos abonados en el extracto bancario.- Revisar los cheques pendientes de pago y analizar su antigüedad. Si se trata de cheques en poder de los beneficiarios los cuales no hayan sido presentados para su cobro en un término de seis (6) meses contados a partir de la fecha de su giro, realizar su

<p>Profesional Universitario (Auxiliar Tesorería)</p> <p>Profesional Universitario (Auxiliar Tesorería)</p> <p>Profesional Universitario (Auxiliar Tesorería)</p>	<p>contados a partir de la fecha de su giro, realizar su anulación luego de indagar las causas de su no presentación. Para tal efecto enviar la respectiva comunicación al banco girado informando de la anulación referida y efectuar el asiento correspondiente, reingresando a Bancos el valor del cheque anulado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el caso de cheques pendientes de pago, en poder del Tesorero por no haber sido reclamados por los Beneficiarios y que permanezcan en tal situación por un período de sesenta (60) días o más a partir de la fecha de su giro, realizar su anulación adhiriendo al talonario correspondiente los números de los cheques anulados. Realizar el registro correspondiente en libros reingresando a Bancos el valor de los cheques anulados. <p>4. Realiza ajustes y correcciones a que haya lugar.</p> <p>5. Compara nuevamente el saldo según extracto bancario con el saldo en libros y el sistema. Tener presente que luego de aplicar el esquema señalado, el saldo en libros debe ser igual al saldo según extracto</p> <p>6. Si el saldo del libro y del sistema es igual al del extracto bancario, imprime el reporte y elabora una copia para quienes lo requieran y otra para el archivo.</p>
---	---

CONCILIACION BANCARIA
1. Auxiliar de Tesorería



DEPENDENCIA: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Boletín Diario de Caja

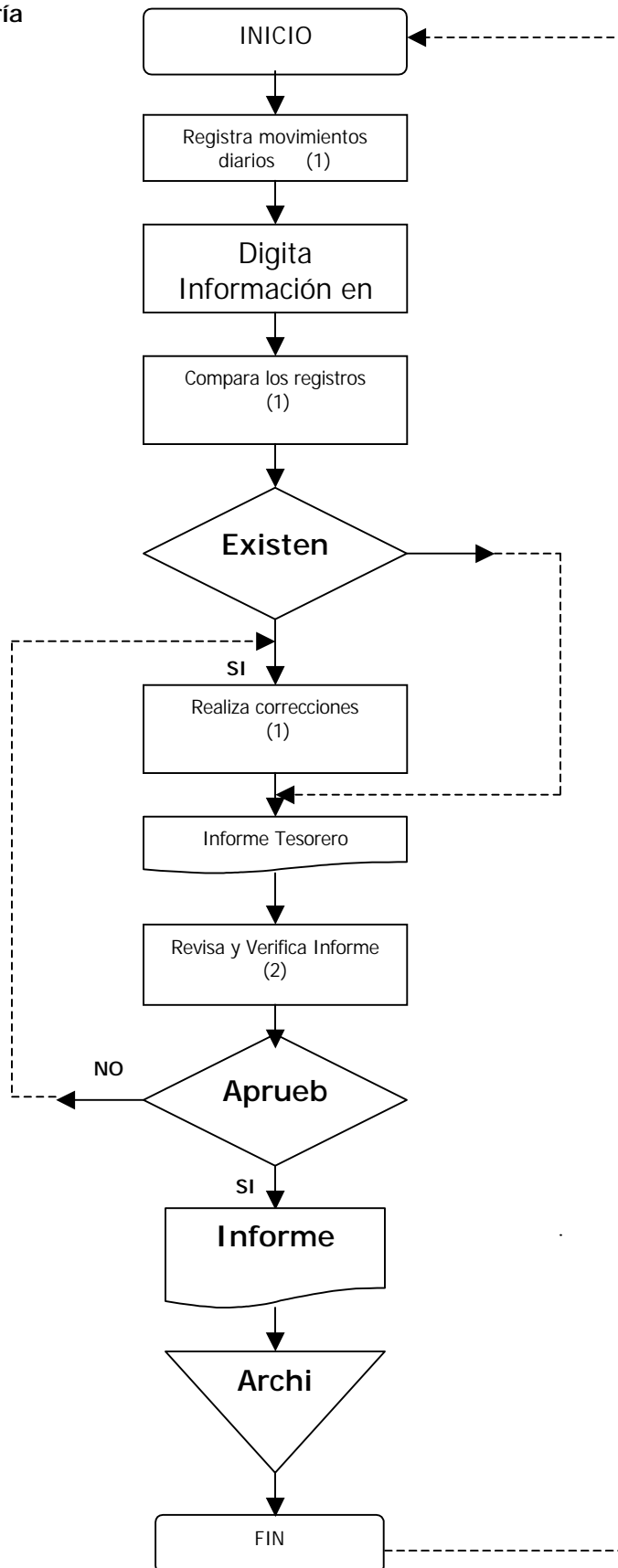
OBJETIVO: Es un documento que resume el movimiento diario de Tesorería.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Auxiliar Administrativo (Cajero)	1. Al cierre del día procede a elaborar el Boletín Diario de Caja en el que relaciona saldos anteriores, ingresos recaudados en el día por los diferentes conceptos valores consignados en bancos, valores girados en el día y saldos siguientes de Caja. Todos estos movimientos deben ser respaldados con sus correspondientes soportes: orden de compra o de trabajo, factura y resolución de pago; recibos de Caja expedidos en el día; planilla Diaria de Caja que resume el movimiento diario de Caja; consignaciones efectuadas.
Auxiliar Administrativo (Cajero)	2. Digita la información en el sistema y pasa el informe al Tesorero.
Tesorero General	3. Revisa y verifica el total del proceso, los soportes y saldos comprobando que todas las operaciones realizadas se ajusten en todos sus puntos a las prescripciones legales.
Tesorero General	4. Efectuadas estas verificaciones envía a Contabilidad para el correspondiente registro en libros contables. Este registro diario permitirá una incorporación contable oportuna y adecuada de las operaciones que realiza la Institución.
Profesional Universitario (Auxiliar de Tesorería)	5. Posteriormente archivan en estricto orden consecutivo para facilitar posteriormente la rendición de cuentas a la Contraloría.

BOLETIN DIARIO DE CAJA

- 1. Auxiliar de Tesorería (Cajero)
- 2. Tesorero General

NO



DEPENDENCIA: Tesorería

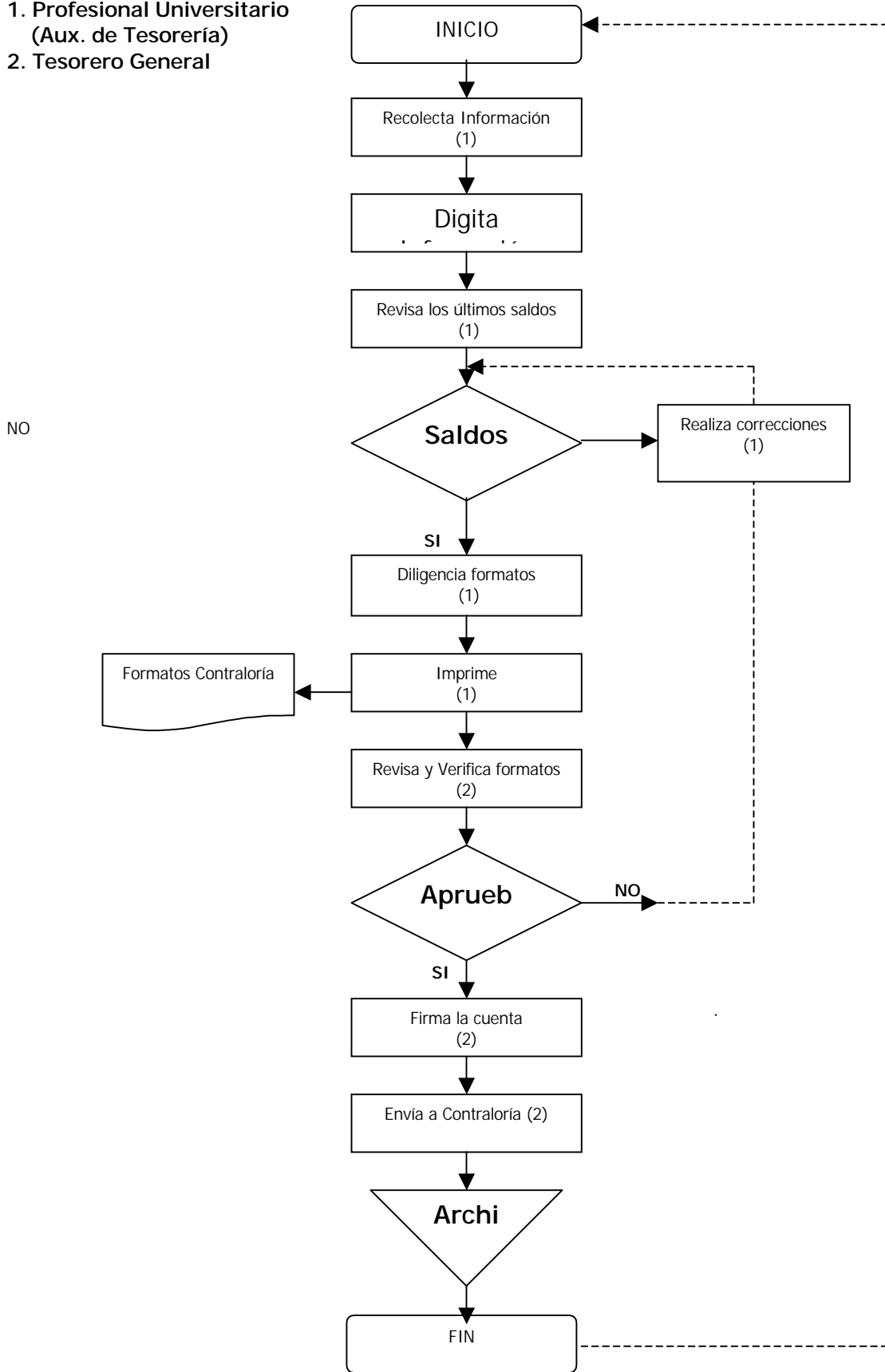
PROCEDIMIENTO: Elaboración de Informes para la Contraloría

OBJETIVO: Mantener y demostrar la transparencia en el manejo de los recursos públicos del Departamento ante los estamentos de control.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario (Aux. Tesorería)	1. Recolecta la Información de ingresos, egresos y bancos, de cada rubro con sus respectivos soportes.
Profesional Universitario (Aux. Tesorería)	2. Revisa los saldos de bancos y caja, movimiento y saldos del último día hábil de los meses que se están consolidando.
Profesional Universitario (Aux. Tesorería)	3. Digita la información y verifica que la información coincida con el saldo del boletín diario de Tesorería.
Profesional Universitario (Aux. Tesorería)	4. Diligencia los formatos entregados por la contraloría en coordinación con el tesorero.
Profesional Universitario (Aux. Tesorería)	5. Imprime los formatos diligenciados.
Tesorero General	6. Verifica, revisa y firma la cuenta.
Tesorero General	7. Envía la información.
Profesional Universitario (Aux. Tesorería)	8. Archiva una copia.

ELABORACION DE INFORMES PARA LA CONTRALORIA

- 1. Profesional Universitario (Aux. de Tesorería)
- 2. Tesorero General



DEPENDENCIA: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Control de Caja

OBJETIVO: Permite comprobar las existencias reales de los fondos que se mantengan en Caja, llevando un adecuado manejo de los dineros que se recauden; determinando así el correcto registro de las operaciones que afecten el movimiento de Caja.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Tesorero General	1. Verifica que todo ingreso de fondos, tanto en cheque como en efectivo, haya sido registrado en un Recibo de Caja, que debe ser expedido por el Auxiliar Administrativo (Cajero) en el momento de efectuarse la recepción de los valores.
Tesorero General	2. Revisa y verifica que los talonarios de Recibos de Caja, contengan numeración sucesiva, el número de copias necesarias y la sujeción al modelo aprobado.
Tesorero General	3. Coloca el sello de control a cada recibo y sus copias.
Tesorero General	4. Examina los comprobantes de consignación y comprueba las sumas del efectivo y cheques consignados, comparándolos con el registro del ingreso correspondiente.
Tesorero General	5. Revisa que todo ingreso y egreso de Caja esté respaldado con su respectivo comprobante y que éste cuente con los requisitos de validez.
Tesorero General	6. Constata que los recaudos que se obtengan durante cada día, sean consignados en forma total en la cuenta bancaria en las primeras horas del día siguiente laborable, o lo más pronto posible.
Auxiliar Administrativo (Cajero)	7. Elabora informe consolidado de ingresos y la envía a presupuesto con la respectiva revisión y firma del Tesorero General.

DEPENDENCIA: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Arqueo Diario de Caja

OBJETIVO: Comprobar y controlar el manejo correcto de los ingresos diarios.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Auxiliar Administrativo (Cajero)	1. Toma el saldo del libro auxiliar de Caja al momento del arqueo, suma los ingresos no registrados y registra las consignaciones a bancos no registradas.
Tesorero General	2. Verifica con los comprobantes de consignaciones los depósitos en cuenta que aparezcan registrados en el libro auxiliar de Caja o en las relaciones del movimiento de Caja a partir de la fecha del último arqueo practicado.
Tesorero General	3. Comprueba la totalidad de ingresos registrados o no, que deban tomarse en cuenta para el arqueo verificando los documentos o recibos de caja prenumerados, expedidos hasta el momento del arqueo, investigando aquellos que hayan sido anulados.
Tesorero General	4. Determina el saldo por recontar.
Tesorero General	5. Practica el arqueo en presencia del Auxiliar Administrativo (Cajero).
Auxiliar Administrativo	6. Prepara un acta que detalle los fondos y valores arqueados, la cual deberá ser suscrita por el Tesorero y el Auxiliar Administrativo (Cajero).
Tesorero General	7. Indaga con el Auxiliar Administrativo (Cajero) las causas de las diferencias en los resultados del arqueo, dejando constancia de las mismas en el acta correspondiente.
Tesorero General	8. Solicita el registro como ingreso de los sobrantes de efectivo y el reintegro correspondiente por parte del responsable en caso de faltantes, sin perjuicio de las acciones de otra índole que deban tomarse derivados de tal responsabilidad.

DEPENDENCIA: Tesorería, Preupuesto y Contabilidad.

PROCEDIMIENTO: Pago de Nómina.

OBJETIVO: Cumplir con el pago a los funcionarios vinculados a la Entidad de conformidad con lo establecido en el contrato laboral o resolución de nombramiento.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)	1. Verifica la legalidad de la nómina para expedir la correspondiente disponibilidad presupuestal y efectuar el registro presupuestal.
Auxiliar de Presupuesto	2. Envía al Secretario de Hacienda para que apruebe el pago como ordenador del gasto y se pasa a Tesorería.
Auxiliar Administrativo	3. Verifica los valores de la nómina, realizando el pago autorizado por el Tesorero General a través del mecanismo estipulado para tal efecto procediendo a hacer firmar en la nómina y entregando a cada funcionario copia del comprobante de pago.
Auxiliar Administrativo	4. Procede a realizar los comprobantes de egreso de los aportes parafiscales y demás descuentos realizados por Nómina.
Auxiliar Administrativo	5. El original de la nómina, los soportes y comprobantes de pago individuales y de aportes parafiscales se incluyen en el Boletín Diario de Caja y Bancos como respaldo de los pagos realizados.

DEPENDENCIA: Tesorería y Contabilidad

PROCEDIMIENTO: Pagos, Giros de Cheques y Comprobantes de Egreso

OBJETIVO: Describir las actividades que deben seguirse en Tesorería para el pago, giro de cheques y comprobantes de egreso

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Auxiliar Administrativo	1. Verifica que la numeración sea preimpresa, estrictamente consecutiva y en orden cronológico, además que los valores relacionados en la resolución y en el comprobante coincidan con la Orden de Compra o de Trabajo.
Tesorero General	2. Verifica la disponibilidad de efectivo y ordena la elaboración del comprobante de egreso revisando que estén todos los soportes de pago y relacionando en el espacio correspondiente el número del cheque, el Banco y la fecha de giro.
Auxiliar de Presupuesto	3. Realiza la imputación presupuestal definitiva verificando que el valor coincida con la disponibilidad o reserva presupuestal emitida con anterioridad para la orden de compra, de trabajo o contrato respectivo.
Secretaria Ejecutiva	4. Recibe las cuentas, revisa que estén con todos los documentos soporte para pago y las radica con fecha y hora de llegada.
Secretaria Ejecutiva	5. Entrega las cuentas al Jefe de la Secretaria de Hacienda para que clasifique de acuerdo a la prioridad para el pago y la disponibilidad de recursos e imparta la orden de giro a través de la elaboración de la Resolución de pago.
Contador General	6. Verifica que el comprobante esté correctamente elaborado, que estén anexos todos los documentos soportes, que se hayan efectuado los descuentos correspondientes. Hacer corregir a las demás dependencias en caso de que exista algún error.
Secretario de Hacienda	7. Firma como ordenador del gasto tanto en el comprobante de egreso como en la resolución de pago y en el cheque verificando que el comprobante esté

<p>Tesorero General</p>	<p>y en el cheque, verificando que el comprobante esté acorde con lo ordenado en el contrato, orden de compra u orden de trabajo y que tenga la correspondiente imputación presupuestal, .</p>
<p>Auxiliar Administrativo (Tesorería)</p>	<p>8. Una vez tramitado el comprobante de egreso en su totalidad procede a la firma del cheque y la entrega al beneficiario.</p>
<p>Profesional Universitario (Auxiliar de Presupuesto)</p>	<p>9. Efectúa en libros de bancos el registro correspondiente, el comprobante de egreso se elabora en original y una copia, éste debe conservar un estricto orden consecutivo.</p>
<p>Profesional Universitario (Auxiliar de Tesorería)</p>	<p>10. El comprobante de egreso es registrado por el Profesional Universitario que tiene las funciones de presupuesto en el libro correspondiente y anota los códigos presupuestales en el espacio del comprobante destinado para tal fin.</p> <p>11. Al cierre del día (5 PM) procede a elaborar el Boletín Diario de Caja y Bancos.</p>

DEPENDENCIA: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Pago de Nómina a Pensionados o a Terceros

OBJETIVO: Cumplir con el pago a los Pensionados de conformidad con lo establecido en las normas legales

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Auxiliar administrativo	1. En caso de realizar el pago a terceras personas, recepciona la autorización del pensionado, acompañada de la supervivencia al día correctamente diligenciada, fotocopia de la cédula del pensionado y de la persona autorizada para cobrar.
Tesorero General	2. Revisa y firma la autorización.
Auxiliar administrativo	3. Procede a tomar la huella digital si el cobrador es directamente el pensionado.
Auxiliar administrativo	4. Elabora el cheque por el valor a pagar con sus sellos respectivos y protector de cheques.
Tesorero General	5. Firma el cheque.

DEPENDENCIA: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Cancelación de embargos de alimentos, judiciales y descuentos a los funcionarios de la administración central

OBJETIVO: Hacer cumplir las obligaciones legales contraídas por los funcionarios

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Auxiliar administrativo	1. Recepciona los oficios que llegan de los diferentes juzgados.
Auxiliar administrativo	2. Calcula los valores según la relación de descuentos enviada por recursos humanos.
Auxiliar administrativo	3. Verifica que los datos estén de acuerdo con los procesos adelantados en los juzgados.
Auxiliar administrativo	4. Elabora el comprobante de egresos y el respectivo cheque o consignación del banco.
Tesorero General	5. Revisa y firma el cheque y documentos anexos.
Auxiliar administrativo	6. Registra la operación en el libro de bancos.
Auxiliar administrativo	7. Archiva las copias respectivas.

DEPENDENCIA: Despacho.

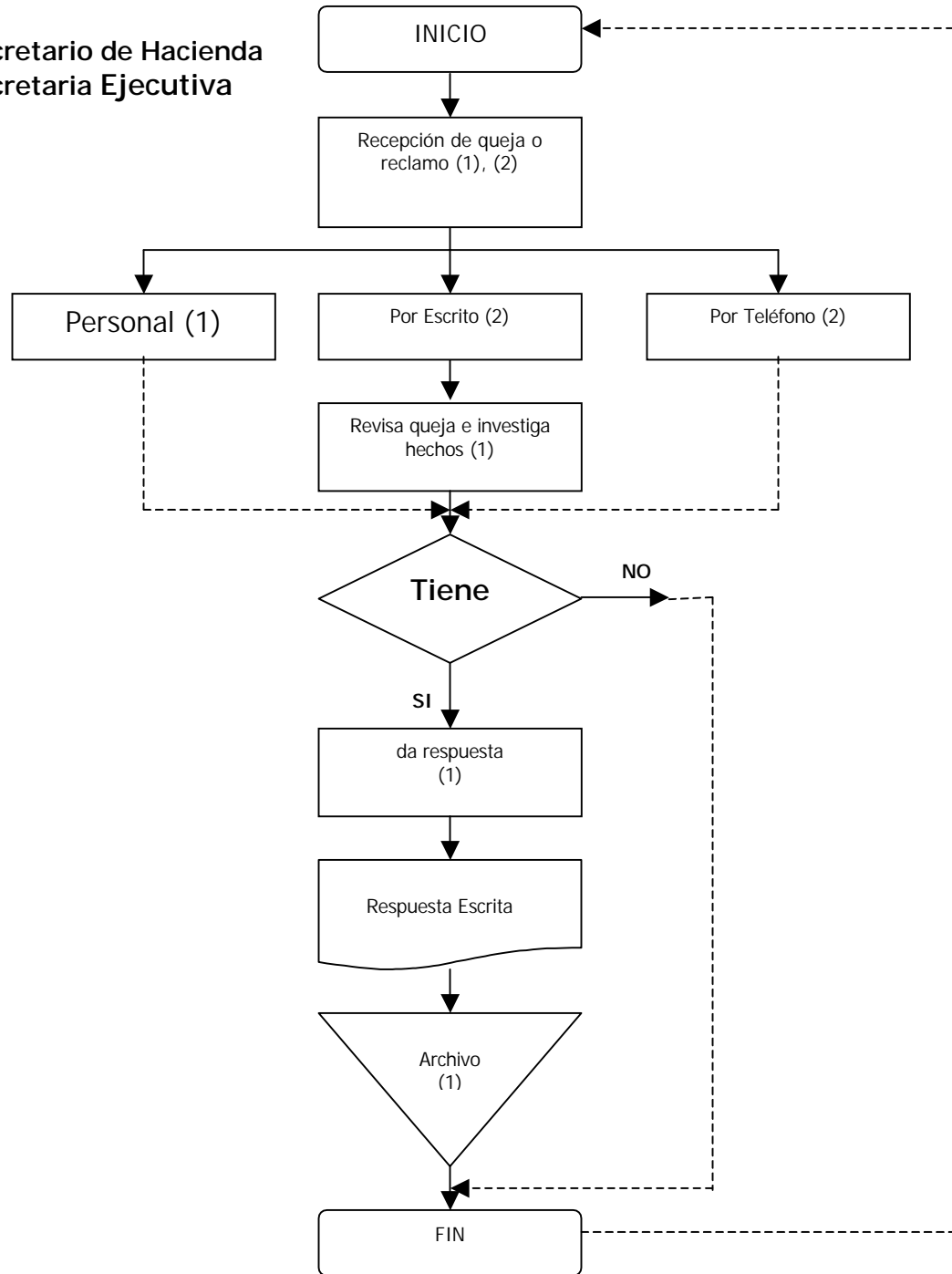
PROCEDIMIENTO: Trámite de Quejas y Reclamos.

OBJETIVO: Recepcionar aquellas inquietudes, quejas, reclamos, observaciones, sugerencias que tengan que ver con la prestación de los servicios, las necesidades de la comunidad u otro tipo de situaciones que eventualmente puedan afectar el cumplimiento de la misión institucional.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Secretario de Hacienda o Secretaria Ejecutiva	1. Recepciona la queja reclama en forma personal por escrito o por teléfono.
Secretario de Hacienda	2. Revisa la queja e investiga los hechos.
Secretario de Hacienda	3. Analiza los hechos y procede de acuerdo a lo pertinente a resolver el caso, solicitando se tomen las medidas correctivas y la aplicación de las medidas disciplinarias, si hay lugar a ello.
Secretaria Ejecutiva	4. Elabora la carta de contestación de acuerdo a las Instrucciones del Jefe.
Secretaria Ejecutiva	5. En el Despacho lleva un archivo y registro consecutivo de las quejas y reclamos presentados, así como de las respuestas o soluciones dadas.

TRÁMITE DE QUEJAS Y RECLAMOS

- 1. Secretario de Hacienda
- 2. Secretaria Ejecutiva



DEPENDENCIA: Despacho del Secretario de Hacienda

PROCEDIMIENTO: Revisión Jurídica de Documentos

OBJETIVO: Aplicar las normas legales en la elaboración de los diferentes documentos

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Asesor Jurídico	1. Asiste a comites de licitación y contratos.
Asesor Jurídico	2. Consulta y estudia las normas aplicables en los directos actos que se llevan a cabo en la Gobernación.
Asesor Jurídico	3. Revisa las minutas de contratación, documentos y diferentes actos.
Asesor Jurídico	4. Realiza las recomendaciones de acuerdo a las normas legales.
Secretario de Hacienda	5. Revisa y Firma

DEPENDENCIA: Despacho del Secretario de Hacienda

PROCEDIMIENTO: Atención de Respuestas a Acciones de Tutela

OBJETIVO: Dar solución a las acciones de tutela instauradas en contra de la Gobernación.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Asesor Jurídico	1. Recopila la información concerniente al tema.
Asesor Jurídico	2. Realiza la redacción jurídica de las respuestas.
Asesor Jurídico	3. Recopila el material probatorio.
Asesor Jurídico	4. Interviene en las etapas del proceso.

DEPENDENCIA: Despacho del Secretario de Hacienda

PROCEDIMIENTO: Asesoría Jurídica a las dependencias

OBJETIVO: Apoyar a las diferentes dependencias de la Gobernación en el aspecto jurídico.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Asesor Jurídico	1. Atiende los derechos de petición y las consultas que llegan de las diferentes dependencias.
Asesor Jurídico	2. Apoya en la redacción de documentos.

DEPENDENCIA: Despacho del Secretario de Hacienda

PROCEDIMIENTO: Atención de Procesos Jurídicos

OBJETIVO: Dar solución a los procesos jurídicos instaurados en contra de la Gobernación

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Asesor Jurídico	1. Revisa los expedientes y novedades procesales cada dos días
Asesor Jurídico	2. Recopila y analiza la información de las demandas.
Asesor Jurídico	3. Da respuesta oportuna a las demandas.
Asesor Jurídico	4. Asiste a las audiencias y diligencias concernientes a los procesos jurídicos.
Asesor Jurídico	5. Interviene en la práctica de pruebas y todas las etapas del proceso.

DEPENDENCIA: Rentas

PROCEDIMIENTO: Visitas de Fiscalización

OBJETIVO: Controlar el cumplimiento del estatuto Departamental de Rentas aplicado a los diferentes contribuyentes

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	1. Realiza un cronograma de trabajo en coordinación con el Subsecretario de Rentas.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	2. Realiza en autocomisorio por cada visita.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	3. Realiza la visita con los respectivos papeles de trabajo incluida la carta de presentación.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	4. Practica la revisión parcial o general de los libros de contabilidad de los contribuyentes.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	5. Realiza el acta e informe de la visita.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	6. Presenta el informe respectivo al Subsecretario de Rentas.

DEPENDENCIA: Rentas

PROCEDIMIENTO: Elaborar Emplazamientos

OBJETIVO: Corregir las liquidaciones y operaciones aritméticas en las declaraciones del contribuyente

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	1. Analiza las autodeclaraciones y notifica al contribuyente para que corrija su declaración.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	2. Verifica las operaciones aritméticas y corrige los errores.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	3. Verifica el estado de cuentas y la relación de tornaguías.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	4. Verifica los impuestos causados y no pagados.

DEPENDENCIA: Rentas

PROCEDIMIENTO: Formulación del Plan de Fiscalización

OBJETIVO: Preveer las acciones que se van a tomar para el adecuado manejo de las Rentas del Departamento

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	1. Analiza el comportamiento de las Rentas y con base en él se proyecta el Plan a Diciembre 31 de la vigencia siguiente.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	2. Coordina con el consejo de Rentas los planes específicos a seguir.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	3. Desarrolla los planes a seguir.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	4. Realiza un seguimiento al plan, analizando lo relacionado a liquidación, discusión y cobro de tributos Departamentales.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	5. Evalúa los resultados de los planes.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	6. Analiza los resultados y presenta los informes a su Jefe inmediato.
Subsecretario de Rentas	7. Revisa y firma.
Subsecretario de Rentas	8. Entrega los informes al Secretario de Hacienda.

DEPENDENCIA: Rentas

PROCEDIMIENTO: Elaborar liquidaciones de bonificaciones

OBJETIVO: Insentivar económicamente a los informantes para que sigan prestando su colaboración para la aprehensión y retención de mercancías ilegales

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	1. Recepciona y verifica la información referente a la presunta existencia de mercancías ilegales.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	2. Calcula la cantidad de mercancías puesta a disposición de la Subsecretaría de Rentas.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	3. Aplica las tarifas para liquidar las bonificaciones a los informantes.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	4. Adjunta los soportes para el reconocimiento de la bonificación y envía la liquidación de dichas bonificaciones al Despacho del Secretario.
Secretario de Hacienda	5. Elabora la resolución y aprueba el pago de la bonificación.

DEPENDENCIA: Rentas

PROCEDIMIENTO: Operativos de Control y Represión de Contrabando y Productos Adulterados

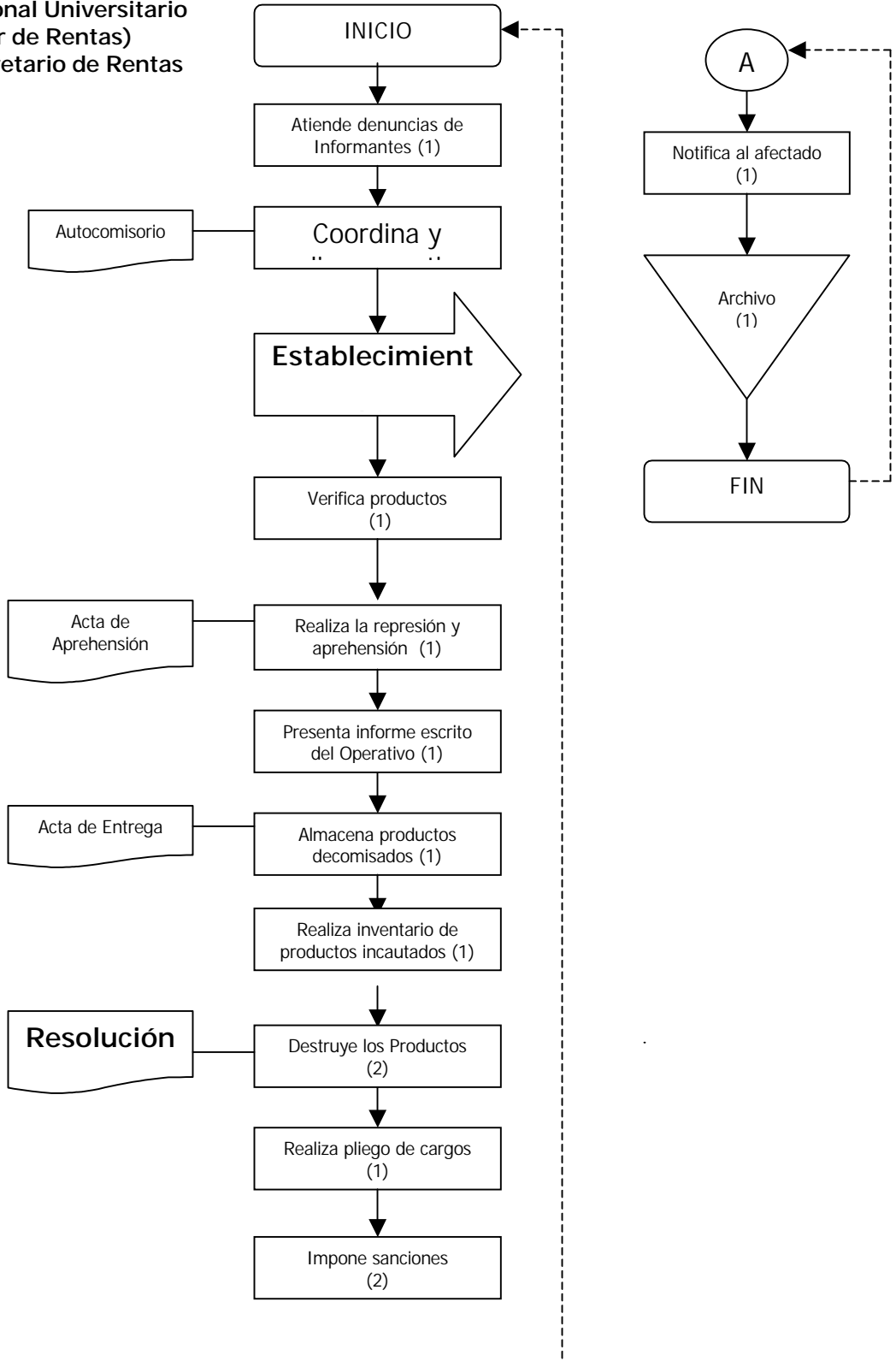
OBJETIVOS: Coordinar los operativos de control, para velar por la correcta administración de las Rentas del Departamento

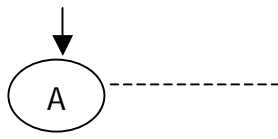
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	1. Atiende las denuncias de informantes sobre la comercialización de productos ilegales.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas) y Subsecretario de Rentas	2. Coordina y realiza los operativos conjuntamente con el D.A.S., SIJIN, Policía, etc. realizando previamente solicitud de apoyo a las Entidades mediante oficio y autocomisorio.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	3. Realiza visitas a los establecimientos públicos para verificar los productos que comercializa, conjuntamente con las autoridades competentes.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	4. Hace el seguimiento e inteligencia de lugares clandestinos para el logro efectivo del decomiso de productos ilegales según el autocomisorio.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	5. Según autocomisorio realiza la represión y aprehensión de licores y productos de contrabando, en establecimientos públicos, conjuntamente con las autoridades competentes.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	6. Realiza operativos programados por el Subsecretario de Rentas para la represión y aprehensión de licores y productos de contrabando en los diferentes municipios y veredas del Departamento de Nariño, conjuntamente con las autoridades competentes.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	7. Mediante actas de aprehensión y autocomisarios, realiza la aprehensión de productos adulterados y de

<p>Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)</p>	<p>contrabando.</p> <p>8. Presenta informes escritos correspondientes a los resultados de los operativos e incautaciones para realizar los procesos correspondientes y la verificación del mismo.</p>
<p>Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)</p>	<p>9. Mediante actas de entrega almacena los productos decomisados en bodegas autorizadas.</p>
<p>Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)</p>	<p>10. Realiza el inventario de los productos incautados de acuerdo a las actas de los productos aprehendidos.</p>
<p>Subsecretario de Rentas</p>	<p>11. Mediante resolución emanada por el Secretario de Hacienda, procede a la destrucción de licores declarados como bien del Departamento.</p>
<p>Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)</p>	<p>12. Realiza los pliegos de cargos por defraudación a las rentas.</p>
<p>Subsecretario de Rentas</p>	<p>13. Impone las sanciones de acuerdo a la defraudación.</p>
<p>Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)</p>	<p>14. Realiza la notificación a las personas afectadas con el operativo.</p>

OPERATIVOS DE CONTROL Y REPRESIÓN DE CONTRABANDO Y PRODUCTOS ADULTERADOS

- 1. Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)
- 2. Subsecretario de Rentas





DEPENDENCIA: Rentas

PROCEDIMIENTO: Sistematización, Determinación y liquidación de impuestos

OBJETIVO: Determinar el valor de los impuestos que deben pagar los contribuyentes con el fin de captar recursos para el Departamento

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	1. Recepción de tornaguías y de formatos de hoja de vida del contribuyente.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	2. Revisión de anexos y diligenciamiento del formato general de hoja de vida con los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none">- Nombre o razón social e identificación del responsable- Calidad en que actúa- Dirección y teléfono del domicilio principal y sucursal- Lugares del Departamento donde ejerce la actividad económica- Identificación de los bienes, productos o servicios
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	3. Carga en el sistema las tornaguías a cada contribuyentes y registra el impuesto o sobretasa a pagar.
Subsecretario de Rentas	4. Confronta la declaración del contribuyente con las tornaguías cargadas en cada periodo gravable y por contribuyente.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	5. Registra los ingresos por concepto de impuestos.
Subsecretario de Rentas	6. Hace la revisión técnica, tributaria y matemática de las declaraciones del contribuyente.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	7. Realiza una conciliación de ingresos y hace el cruce de información.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	8. Realiza un informe de ingresos mensuales.
Subsecretario de Rentas	9. Revisa y coordina el sistema de información que refleja el estado de las obligaciones del contribuyente frente a

Subsecretario de Rentas	la administración departamental. 10. Presenta los informes e indicadores de gestión al Secretario de Hacienda y al Gobernador.
-------------------------	---

DEPENDENCIA: Rentas

PROCEDIMIENTO: Devolucion, corrección y legalización de Pagos mal hechos

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	1. Pacta acuerdos de pago y compensar los pagos repetidos.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	2. Recepciona y revisa la documentación requerida para este procedimiento.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	3. Elabora la resolución necesaria.
Subsecretario de Rentas y Secretario de Hacienda	4. Revisa y firma la resolución.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	5. Recibe, radica y entrega la resolución firmada al contribuyente.

DEPENDENCIA: Rentas

PROCEDIMIENTO: Coordinación del Comité de Vehículos y Automotores

OBJETIVO: Determinar el valor de los impuestos que deben pagar los contribuyentes propietarios de vehículos con el fin de captar recursos para el Departamento

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	1. Da instrucciones al interesado.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	2. Recepciona y revisa los documentos soporte.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	3. Se reúne con el comité y determinan el fallo.
Profesional Universitario (Auxiliar de Rentas)	4. Da a conocer la respuesta del comité al contribuyente.

DESCRIPCION DEL LIBRO DIARIO DE BANCOS

El objeto de este libro es controlar el movimiento de ingresos y egresos de las diferentes cuentas bancarias y poder obtener diariamente los saldos de las mismas. También servirá de base para realizar las conciliaciones bancarias y el informe mensual del Estado de Cuentas. Este libro consta de:

1. Información de la Cuenta: Nombre del Banco, No. de la Cuenta, y denominación del tipo de fondos que se manejan en la cuenta.
2. Fecha en la que se realiza la transacción o movimiento.
3. Detalle: se describe el tipo de movimiento de afectación de fondos, sea consignación o giro de cheques. Para el caso de giro de cheques se debe detallar el nombre del beneficiario y el número del documento soporte.
4. Número de Cheque: se registrará el número del cheque girado.
5. Debe: En esta columna se registran todos los ingresos o créditos que afectan las cuentas bancarias, como las consignaciones bancarias.
6. Haber: En esta columna se registran todos los egresos o giros de cheques.
7. Saldo: Produce el resultado de sumar los ingresos y restar los egresos de cada una de las cuentas bancarias.

Este libro puede ser llevado manualmente o alternativamente se puede producir en computador, siempre y cuando se produzcan sus movimientos y saldos en forma diaria para facilitar la toma de información en cualquier momento de acuerdo a los requerimientos tanto del Tesorero como del personal Directivo y se tome como responsable de su manejo y actualización al Tesorero quien debe ser la persona que informe y responda por el estado de las cuentas bancarias.

5. MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACION

CARGO	RELACION DE DEPENDENCIA
NIVEL: 0 Directivo DENOMINACION: 20 Secretario de Hacienda GRADO: 02 CODIGO: 02002	DEPENDENCIA: Secretaría de Hacienda JEFE INMEDIATO: Gobernador

II. REQUISITOS

ESTUDIOS	EXPERIENCIA	OTROS
Título en Ciencias Económicas o Administrativas.	Experiencia mínima de tres (3) años en el ejercicio de cargos afines a su profesión.	- Capacidad de Decisión - Capacidad de Liderazgo - Transparencia y Honestidad

III. NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo de libre nombramiento y remoción, de nivel directivo dependiente del Gobernador, encargado de orientar, coordinar y controlar las políticas en materia económica y financiera.

IV. FUNCIONES

1. Velar por la administración correcta de las rentas que tenga el Departamento.
2. Hacer cumplir las Leyes, Decretos, Ordenanzas y Reglamentos relacionados con las finanzas Departamentales y dirigir la política económica, bajo la orientación del Gobernador.
3. Coordinar la fiscalización permanente de las rentas propias del Departamento.
4. Proyectar los programas de control y determinación de los impuestos que administra la Secretaría de Hacienda.
5. Adelantar estudios e investigaciones tributarias sobre el comportamiento de sectores económicos que presentan signos de evasión, diseñar metodologías especiales de investigación y proponer programas de fiscalización de acuerdo con los estudios realizados.
6. Preparar los estudios económicos tendientes a clarificar el comportamiento de las rentas y gastos del Departamento, que permitan la oportuna toma de decisiones en materia económica y presupuestal.

7. Preparar las propuestas tendientes a la consecución de recursos provenientes del Gobierno Nacional destinados a gastos de inversión en el Departamento.
8. Realizar estudios de evaluación y calificación del gasto público con base a los ingresos y gastos efectivos que se tomen en fuentes de financiación, uso de fondos y otros aspectos relacionados con las finanzas públicas del Departamento.
9. Dirigir la actividad financiera del Departamento y la administrativa de su dependencia.
10. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas por el Gobernador y sean afines a la naturaleza del cargo.

I. IDENTIFICACION

CARGO	RELACION DE DEPENDENCIA
NIVEL: 1 Asesor DENOMINACION: 15 Asesor Jurídico GRADO: 02 CODIGO: 11502	DEPENDENCIA: Secretaría de Hacienda JEFE INMEDIATO: Secretario de Hacienda

II. REQUISITOS

ESTUDIOS	EXPERIENCIA	OTROS
Titulo profesional en Derecho.	Experiencia mínima tres (3) años en el ejercicio de su profesión.	- Destreza y Creatividad en la solución de conflictos. - Transparencia y Honestidad.

III. NATURALEZA DEL CARGO

El Asesor Jurídico es el encargado de que los actos administrativos de la Secretaría de Hacienda se ciñan a la Constitución, las leyes y demás normas y reglamentos vigentes.

Es la persona que brinda asesoría a nivel profesional en aspectos jurídicos y administrativos que se requieran en la dependencia.

IV. FUNCIONES

1. Asistir y asesorar al Secretario de Hacienda y a las distintas secciones de la dependencia en el trámite y solución de los asuntos legales y jurídicos relacionados con la administración, las funciones, actos administrativos y demás actividades de la Secretaría.
2. Asesorar y conceptuar sobre los asuntos jurídicos que se presenten en la dependencia para la oportuna toma de decisiones por parte del Secretario de Hacienda.
3. Adelantar la revisión, asesoría y expedir los conceptos sobre el diseño y elaboración de normas y/o reglamentos que la entidad debe expedir.
4. Atender los litigios en que sea parte la dependencia y adelantar las gestiones que estos requieran.
5. Apoderar a la Secretaría, en los juicios en que sea parte, cuando así lo disponga el Secretario e informar sobre el desarrollo de los mismos. Conocer, vigilar y mantener actualizado el estado de las demandas

instauradas por o en contra de la dependencia y de las secciones que la integran.

6. Preparar, proyectar y/o revisar los proyectos de acuerdo, contratos, convenios, resoluciones especiales y actos administrativos que sean tramitados por la dependencia para el eficiente y eficaz desarrollo de sus funciones.

7. Adelantar los estudios y propuestas sobre la definición de los criterios jurídicos de la Secretaría de Hacienda, y velar por que se mantenga una adecuada coordinación y unidad técnica entre todas las secciones que la conforman, en materia legal.

8. Recopilar y mantener actualizadas las normas legales relacionadas con la administración de la dependencia y velar por su adecuada difusión.

9. Realizar la proyección de Resoluciones por procesos disciplinarios de competencia de la Secretaría de Hacienda

10. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas, afines con la naturaleza del cargo.

I. IDENTIFICACION

CARGO	RELACION DE DEPENDENCIA
NIVEL: 5 Administrativo DENOMINACION: 25 Secretaria Ejecutiva GRADO: 04 CODIGO: 52504	DEPENDENCIA: Secretaría de Hacienda JEFE INMEDIATO: Secretario de Hacienda

II. REQUISITOS

ESTUDIOS	EXPERIENCIA	OTROS
Bachiller Técnico Comercial con conocimientos en sistemas	Tres (3) años de experiencia relacionada	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad.- Discreción- Destreza y Creatividad

III. NATURALEZA DEL CARGO

La secretaria del Despacho del Secretario de Hacienda Departamental cumple las funciones de asistencia administrativa en el despacho, controla el archivo, la correspondencia, el orden de los documentos y compromisos del Secretario, redacta y/o transcribe los oficios, velando porque la información se tramite oportunamente a la vez que se preserve y mantenga.

IV. FUNCIONES

1. Asistir al Jefe de la Secretaría de Hacienda en todas las actividades propias de su cargo coordinando los servicios internos de la dependencia.
2. Coordinar y solicitar informes con destino al Secretario, a las diferentes secciones de la dependencia.
3. Recibir, revisar y radicar la correspondencia que llega al Despacho de la Secretaría de Hacienda manteniendo oportunamente informado al Secretario. Numerar, radicar y despachar la que se origina en la dependencia para las diferentes secciones, oficinas o Instituciones externas controlando estos envíos en la planilla de control de correspondencia.
4. Llevar y conservar estrictamente el orden consecutivo de la correspondencia originada en la Secretaría de Hacienda.
5. Organizar y manejar técnicamente el sistema de archivo y correspondencia de la dependencia.
6. Colaborar en la organización técnica y de apoyo para el buen funcionamiento del archivo departamental.

7. Llevar agenda diaria de reuniones y compromisos oficiales del Secretario.

8. Colaborar en la organización y atención de todo tipo de reunión a la que tenga que asistir el Secretario de acuerdo con la agenda de compromisos.

9. Elaborar y digitar la información, documentación y correspondencia del Despacho del Secretario, tomar dictados, redactar la correspondencia sencilla y de rutina de acuerdo con las instrucciones impartidas por el Secretario de Hacienda Departamental.

10. Atender al público suministrando la información pertinente y resolviendo, si es del caso, asuntos que sean de su competencia o concertar las entrevistas solicitadas con el Secretario y preparar la documentación pertinente.

11. Tramitar publicaciones y documentación oficial.

12. Hacer y recibir llamadas telefónicas del Secretario de Hacienda, transmitiendo los mensajes recibidos oportunamente.

13. Velar por la buena imagen del despacho y por la adecuada presentación de la oficina.

14. Velar por el correcto uso y mantenimiento del equipo y los elementos a su cargo.

15. Mantener una adecuada discrecionalidad en el manejo de la información y los documentos a su cargo.

16. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines a la naturaleza del cargo.

I. IDENTIFICACION

CARGO	RELACION DE DEPENDENCIA
NIVEL: 0 Directivo DENOMINACION: 45 Subsecretario de Presupuesto GRADO: 02 CODIGO: 04502	DEPENDENCIA: Secretaría de Hacienda JEFE INMEDIATO: Secretario de Hacienda

II. REQUISITOS

ESTUDIOS	EXPERIENCIA	OTROS
Titulo de formación universitaria	Tres (3) años de experiencia	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad de Decisión- Capacidad de Liderazgo- Transparencia y Honestidad

III. NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo de libre nombramiento y remoción, del nivel directivo, que debe cumplir con funciones de subdirección, colaboración en la formulación de políticas institucionales en la adopción de planes, programas y proyectos.

IV. FUNCIONES

1. Preparar los estudios y proyectos necesarios tendientes a elaborar el presupuesto de cada vigencia fiscal.
2. Elaborar el programa anual mensualizado de caja/ PAC.
3. Llevar el registro de apropiaciones y el control del pago del presupuesto aprobado.
4. Preparar los proyectos de actos administrativos que se requieran para las modificaciones al presupuesto de cada vigencia.
5. Conceptuar sobre autorizaciones de gasto y contratos, de acuerdo con los aspectos técnico - presupuestales.
6. Ser responsable del cumplimiento del ciclo, sistema y procesos presupuestales en general.
7. Preparar los estudios económicos tendientes a clarificar el comportamiento de las rentas y gastos del departamento, que permitan la oportuna toma de decisiones en materia económica y presupuestal.

8. Preparar las propuestas tendientes a la consecución de recursos provenientes del Gobierno Nacional destinados a gastos de inversión en el departamento.

9. Realizar estudios de evaluación y calificación del gasto público con base a los ingresos y gastos efectivos que se tomen en fuentes de financiación, uso de fondos y otros aspectos relacionados con las finanzas públicas del Departamento.

10. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines a la naturaleza del cargo.

I. IDENTIFICACION

CARGO	RELACION DE DEPENDENCIA
NIVEL: 3 Profesional Universitario DENOMINACION: 40 Auxiliar de Presupuesto GRADO: 03 CODIGO: 34003	DEPENDENCIA: Secretaría de Hacienda JEFE INMEDIATO: Subsecretario de Presupuesto

II. REQUISITOS

ESTUDIOS	EXPERIENCIA	OTROS
Título Universitario con tarjeta profesional vigente.	Un (1) año de experiencia en cargos afines	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad- Alto grado de creatividad y destreza- Capacidad de Autocontrol

III. NATURALEZA DEL CARGO

Es el funcionario que apoya al Profesional especializado de Contabilidad en las labores diarias de registro contable.

IV. FUNCIONES

1. Controlar y vigilar el movimientos de las aprobaciones relacionadas con la ejecución presupuestal.
2. Distribuir mensualmente el presupuesto en el programa anual de caja.
3. Revisar las cuentas y hacer la respectiva imputación presupuestal de conformidad con el programa anual de caja
4. Llevar un control sobre las imputaciones presupuestales referentes a contratos o anticipos.
5. Consolidar la información mensual de los reportes presupuestales con Tesorería y Contabilidad.
6. Efectuar informes sobre ejecución presupuestal y en general todos los informes especiales que sobre presupuesto se le soliciten.
7. Producir los reportes oportunos para la preparación del Plan Financiero, Plan Operativo, Plan Anual de Inversiones y el Presupuesto de cada vigencia.

8. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas afines a la naturaleza del cargo.

I. IDENTIFICACION

CARGO		RELACION DE DEPENDENCIA
NIVEL:	5 Administrativo	DEPENDENCIA: Secretaría de Hacienda
DENOMINACION:	50 Auxiliar Administrativo de Presupuesto	JEFE INMEDIATO: Subsecretario de Presupuesto
GRADO:	03	
CODIGO:	55003	

II. REQUISITOS

ESTUDIOS	EXPERIENCIA	EXPERIENCIA
Educación básica secundaria y curso específico en sistemas secretariado.	Dos (2) años de experiencia en cargos similares	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad.- Discreción- Destreza y Creatividad

III. NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo de nivel administrativo, relacionado con el desarrollo de actividades de digitación, atención al público, radicación y archivo y manejo de correspondencia.

IV. FUNCIONES

1. Elaborar y descargar disponibilidades presupuestales, verificando el saldo existente, para constatar si es necesario realizar los respectivos traslados
2. Elaborar el registro de compromiso para ordenar o autorizar los respectivos pagos.
3. Realizar resoluciones de pago y su respectiva foliación.
4. Archivar las copias de los documentos que se elaboran en esta sección.
5. Suministrar información mensual acerca de los ejecutado y lo comprometido.
6. Ejercer las demás funciones oficiales que le sean asignadas y sean afines a la naturaleza del cargo.

I. IDENTIFICACION

CARGO	RELACION DE DEPENDENCIA
NIVEL: 3 Profesional Esp. DENOMINACION: 35 Contador General GRADO: 06 CODIGO: 33506	DEPENDENCIA: Secretaría de Hacienda JEFE INMEDIATO: Secretario de Hacienda

II. REQUISITOS

ESTUDIOS	EXPERIENCIA	OTROS
Contador Público con Tarjeta Profesional vigente y Título de Postgrado.	Tres (3) años de experiencia en el cargos afines.	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad de Decisión- Capacidad de Liderazgo- Transparencia y Honestidad- Alto grado de creatividad y destreza

III. NATURALEZA DEL CARGO

Es el profesional que tiene la responsabilidad de llevar la contabilidad general del Departamento, aplicando conocimientos específicos en el campo de la Contabilidad y especializados en el área de la Contabilidad Pública; cumpliendo con los principios estipulados y bajo los lineamientos dictados por las entidades fiscalizadoras.

IV. FUNCIONES

1. Uniformar, centralizar y consolidar la contabilidad pública
2. Llevar la contabilidad General del Departamento, para lo cual se expedirá las normas de reconocimiento, valuación y revelación de la información de los organismos del control.
3. Consolidar y procesar la información de la contabilidad general del Departamento con la de las entidades descentralizadas territorialmente o por servicios cualquiera que se el orden a que pertenezcan.
4. Auditar la elaboración del Balance General y los Estados Financieros para someterlos a la revisión de la Contraloría General del Departamento y de la República.
5. Establecer los principios, políticas y normas técnicas aplicables en el sector público para el manejo de los procedimientos presupuestales con el fin de clasificar, controlar, medir e interpretar las operaciones financieras del Departamento.

6. Proporcionar información contable de manera oportuna sobre la situación financiera y presupuestal del Departamento para el proceso de adopción de decisiones.

7. Registrar y controlar la deuda pública del Departamento.

8. Asesorar a las diferentes dependencias en materia contable.

9. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines a la naturaleza del cargo.

I. IDENTIFICACION

CARGO	RELACION DE DEPENDENCIA
NIVEL: 3 Profesional Universitario DENOMINACION: 40 Auxiliar de Contabilidad GRADO: 03 CODIGO: 34003	DEPENDENCIA: Secretaría de Hacienda JEFE INMEDIATO: Contador General

II. REQUISITOS

ESTUDIOS	EXPERIENCIA	OTROS
Título Universitario con tarjeta profesional vigente.	Un (1) año de experiencia en cargos afines	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad- Alto grado de creatividad y destreza- Capacidad de Autocontrol

III. NATURALEZA DEL CARGO

Es el funcionario que apoya al Profesional especializado de Contabilidad en las labores diarias de registro contable.

IV. FUNCIONES

1. Llevar con sujeción a las normas los registros contables en el sistema y en libros diarios, mayor y auxiliares de los movimientos de cuentas, fondos, bienes, etc.

2. Llevar el control de las operaciones financieras del Departamento con base en los comprobantes recibidos diariamente.

3. Apoyar la elaboración de informes requeridos por los distintos estamentos de control.

4. Llevar los registros contables de los fondos con destinación específica.

5. Digitalar, procesar y validar la información de los distintos documentos contables y presupuestales en el paquete informático de Contabilidad.

6. Mantener actualizados los inventarios de bienes muebles e inmuebles del Departamento.

7. Llevar un registro y control permanente de los gastos efectuados y obligaciones para presentar informes.

8. Colaborar en la revisión de facturas de compras por pagar, trabajos ejecutados, contratos para la elaboración de las Ordenes de Pago y agilizar su desembolso.

9. Detectar continuamente los problemas presentados en el puesto de trabajo y en el proceso contable, proponiendo en equipo de trabajo e individualmente, soluciones factibles.

10. Asesorar Técnica y profesionalmente según los requerimientos de las demás dependencias como también los de los Municipios.

11. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines a la naturaleza del cargo.

I. IDENTIFICACION

CARGO	RELACION DE DEPENDENCIA
NIVEL: 2 Ejecutivo DENOMINACION: 01 Tesorero Departamental GRADO: 02 CODIGO: 20102	DEPENDENCIA: Secretaría de Hacienda JEFE INMEDIATO: Secretario de Hacienda

II. REQUISITOS

ESTUDIOS	EXPERIENCIA	EXPERIENCIA
Título Universitario en áreas administrativas y financieras	Dos (2) año de experiencia en cargos afines	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad de Decisión- Capacidad de Liderazgo- Transparencia y Honestidad

III. NATURALEZA DEL CARGO

Es el funcionario que organiza, dirige, recauda, controla y contabiliza los impuestos, tasas, multas y contribuciones a favor del Departamento y efectúa los pagos que la gestión administrativa le ordene de acuerdo a la Ley.

V. FUNCIONES

1. Dirigir el recaudo de los valores por concepto de impuestos, contribuciones, tasas, aportes, auxilios y cualquier otro ingreso al Tesoro Departamental.
2. Manejar y controlar las cuentas bancarias del Departamento efectuando los registros diarios de los cheques girados y consignaciones efectuadas en el correspondiente libro de bancos.
3. Efectuar las consignaciones, revisar y presentar los boletines e informes diarios correspondientes.
4. Ordenar oportunamente los pagos autorizados por el jefe con previo diligenciamiento de los requisitos establecidos.
5. Revisar y Ordenar a la fiduciaria, el pago de nómina de personal y órdenes de pago.
6. Enviar los giros oportunamente a las entidades beneficiarias de transferencias y aportes.

7. Custodiar mediante procedimientos establecidos, los títulos valores y demás documentos de patrimonio.
8. Informar a quien lo requiera, el valor total de los ingresos y egresos por diferentes conceptos.
9. Coordinar, dirigir y evaluar las actividades del grupo de Tesorería.
10. Coordinar y revisar la cuenta mensual de Ingresos y Egresos para enviar a la Contraloría
11. Velar por la correcta utilización de los recursos disponibles.
12. Mantener vigente su póliza de manejo.
13. Revisar las Planillas diarias de Caja presentadas por el Auxiliar Administrativo; verificando que el efectivo entregado coincida con la relación presentada.
14. Revisar diariamente los comprobantes soportes de ingresos y egresos, preparar los boletines diarios de Caja y Bancos y presentarlos al funcionario de contabilidad para el registro en libros auxiliares.
15. Revisar los certificados de ingresos y retenciones expedidos.

16. Colaborar en la realización de informes y descargos que se soliciten.

17. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines a la naturaleza del cargo.

I. IDENTIFICACION

CARGO	RELACION DE DEPENDENCIA
NIVEL: 3 Profesional Universitario DENOMINACION: 40 Auxiliar de Tesorería GRADO: 03 CODIGO: 34003	DEPENDENCIA: Secretaría de Hacienda JEFE INMEDIATO: Tesorero Departamental

II. REQUISITOS

ESTUDIOS	EXPERIENCIA	OTROS
Título Universitario con tarjeta profesional vigente.	Un (1) año de experiencia en cargos afines	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad- Alto grado de creatividad y destreza- Capacidad de Autocontrol

III. NATURALEZA DEL CARGO

Su objeto es la ejecución de labores auxiliares de organización, control y contabilización de impuestos, tasas, multas y contribuciones a favor del Departamento; en coordinación con el Tesorero General.

IV. FUNCIONES

1. Revisar y registrar en el sistema los ingresos diarios de caja.
2. Realizar conciliaciones bancarias de las Cuentas y del Fideicomiso.

3. Realizar traslados de fondos de los diferentes bancos por orden del Tesorero

4. Realizar transferencias de aporte a INDERNARIÑO, salud pública y el Ministerio de Hacienda.

5. Elaborar la Cuenta de Tesorería a la Contraloría General del Departamento y el informe trimestral a la Contraloría General de la Nación.

6. Elaborar y presentar informes diarios de Tesorería para revisión.

7. Elaborar oficios de las Cuentas de Fondos Especiales y de Convenios y registrar las operaciones en el libro respectivo.

8. Estimar los valores a pagar a los Municipios según la Ley.

9. Elaborar informes relacionados con el manejo del Fideicomiso.

10. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines a la naturaleza del cargo.

I. IDENTIFICACION

CARGO	RELACION DE DEPENDENCIA
NIVEL: 3 Administrativo DENOMINACION: 50 Auxiliar Administrativo Cajero GRADO: 03 CODIGO: 35003	DEPENDENCIA: Secretaría de Hacienda JEFE INMEDIATO: Tesorero Departamental

II. REQUISITOS

ESTUDIOS	EXPERIENCIA	EXPERIENCIA
Educación básica secundaria, curso en sistemas y secretariado.	Dos (2) años de experiencia en cargos similares	<ul style="list-style-type: none"> - Agilidad y destreza. - Responsabilidad - Transparencia y Honestidad

III. NATURALEZA DEL CARGO

Su objeto es la ejecución de labores auxiliares en el manejo, recaudación y control de valores.

IV. FUNCIONES

1. Recibir los ingresos por todos los conceptos de acuerdo a las normas

establecidas por la Jefatura Administrativa y elaborar el recibo de caja en

original y copia; uno para el usuario y otro para los trámites contables internos.

2. Responder por el recaudo y custodia de los fondos e ingresos del Departamento.

3. Elaborar diariamente la Planilla Diaria de Ingresos, detallando el concepto y valor de los mismos y presentarla con los recibos de caja, al cierre de la jornada laboral, ante el Tesorero General.

4. Elaborar consignaciones y entregar al Tesorero para su consignación diaria.

5. Entregar a diario los dineros recaudados al Tesorero previo arqueo de Caja .

6. Mantener vigente su póliza de manejo.

7. Colaborar en la conformación de la cuenta mensual.

8. Velar y custodiar los bienes a su cargo.

9. Ejercer las demás funciones oficiales que le sean asignadas.

I. IDENTIFICACION

CARGO	RELACION DE DEPENDENCIA
NIVEL: 3 Administrativo DENOMINACION: 50 Auxiliar Administrativo De Tesorería GRADO: 03 CODIGO: 35003	DEPENDENCIA: Secretaría de Hacienda JEFE INMEDIATO: Tesorero Departamental

II. REQUISITOS

ESTUDIOS	EXPERIENCIA	OTRAS
Educación básica secundaria, curso en sistemas y secretariado.	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.	- Responsabilidad. - Discreción - Destreza y Creatividad

III. NATURALEZA DEL CARGO

Es el funcionario que apoya al Tesorero Departamental en las labores diarias de registro contable.

IV. FUNCIONES

1. Elaboración de comprobantes de egreso de fondos comunes para el pago de vacaciones, primas, gastos generales, contratos, servicios de personal, cesantías, viáticos, transferencias y convenios.
2. Recepción y diligenciamiento del formato para el envío de nómina de la Licorera y de los pensionados del Departamento para su correspondiente pago.
3. Diligenciamiento de cheques y comprobantes de egreso en el sistema para el pago de nómina, aportes a salud, terceros y descuentos por alimentos.
4. Elaborar reportes e informes de las diferentes operaciones de tesorería.
5. Elaborar ordenes de pago para la fiduciaria.
6. Llevar archivo de lo concerniente con salud y pensiones como también de los impuestos de la maquila.

7. Cancelar los valores correspondientes a retención en la fuente, RETEIVA, timbre nacional y RETEICA

8. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines a la naturaleza del cargo.

I. IDENTIFICACION

CARGO	RELACION DE DEPENDENCIA
NIVEL: 0 Directivo DENOMINACION: 45 Subsecretario de Rentas GRADO: 02 CODIGO: 04502	DEPENDENCIA: Secretaría de Hacienda JEFE INMEDIATO: Secretario de Hacienda

II. REQUISITOS

ESTUDIOS	EXPERIENCIA	OTROS
Titulo de formación universitaria	Tres (3) años de experiencia	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad de Decisión- Capacidad de Liderazgo- Transparencia y Honestidad

III. NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo de libre nombramiento y remoción, del nivel directivo, que debe cumplir con funciones de subdirección, colaboración en la formulación de políticas institucionales en la adopción de planes, programas y proyectos.

IV. FUNCIONES

1. Velar por la administración correcta de las rentas que tenga el Departamento, a través de la liquidación de impuestos, contribuciones, tasas, deudas, servicios, y aprovechamientos provenientes de los recursos legalmente establecidos.

2. Hacer cumplir las Leyes, Decretos, Ordenanzas y Reglamentos relacionados con las rentas Departamentales y proyectar los actos administrativos.

3. Diseñar el Plan Anual de Fiscalización y verificar el cumplimiento de los mecanismos de control y determinación de los impuestos que administra la Secretaría de Hacienda.

4. Mantener un sistema de información que refleje el estado de las obligaciones de los contribuyentes frente a la administración departamental y reportar la relación de deudores morosos a la Secretaría de Hacienda.

5. Adelantar estudios e investigaciones tributarias sobre el comportamiento de sectores económicos que presenten signos de evasión, para diseñar la metodología especial de investigación y proponer programas de fiscalización de acuerdo con los estudios realizados.

6. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas por el Gobernador o el Secretario de Hacienda y sean afines a la naturaleza del cargo.

I. IDENTIFICACION

CARGO	RELACION DE DEPENDENCIA
NIVEL: 3 Profesional Universitario DENOMINACION: 40 Auxiliar de Rentas GRADO: 03 CODIGO: 34003	DEPENDENCIA: Secretaría de Hacienda JEFE INMEDIATO: Subsecretario de Rentas

II. REQUISITOS

ESTUDIOS	EXPERIENCIA	OTROS
Título Universitario	Un (1) año de experiencia en cargos afines	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad- Alto grado de creatividad y destreza- Capacidad de Autocontrol

III. NATURALEZA DEL CARGO

Apoyo en los procesos de Planeación, Organización, control y fiscalización en coordinación con el Subsecretario de Rentas.

IV. FUNCIONES

1. Realizar bajo la supervisión del Subsecretario de Rentas, operativos de control, de represión, aprehensión y destrucción del contrabando y productos adulterados que afecten a las rentas del departamento.

2. Colaborar en el diseño y ejecución del Plan Anual de Fiscalización en coordinación con el Subsecretario de Rentas.
3. Elaborar el sistema de información de contribuyentes en coordinación con el Subsecretario de Rentas y realizar los emplazamientos respectivos.
4. Realizar los pliegos de cargos por defraudación a las rentas.
5. Señalar los productos sujetos de impuesto al consumo.
6. Realizar proceso tributarios y sus respectivos informes para el Secretario de Hacienda y para el Gobernador.
7. Llevar el registro de todas operaciones que realizan en rentas y presentar los respectivos informes.
8. Coordinación del comité de vehículos y automotores.
9. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y afines a la naturaleza del cargo.

6. SOCIALIZACION

Después de la elaboración del Manual de Procedimientos y de Funciones, en coordinación con el Secretario de Hacienda Departamental, se organizó una reunión con todos los funcionarios para dar a conocer estos documentos y dar una capacitación sobre la interpretación de los mismos; ante lo cual se observó un buen grado de aceptación por parte de ellos.

Cada uno de los Jefes de las diferentes áreas que conforman la Secretaria de Hacienda se comprometió a implementar de la mejor manera estos Manuales, ya que pudieron darse cuenta de la importancia de estos documentos para lograr una mayor eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de sus empleados. De igual manera se comprometieron a supervisar, evaluar y controlar constantemente la aplicación para posteriormente detectar fallas que pueden llegar a corregirse.

7. CONTRIBUCION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y DE FUNCIONES

El Manual de Procedimientos y de Funciones, dentro de la Secretaría de Hacienda, contribuirá a lograr un mejoramiento administrativo, debido a que cada vez es más difícil administrar y controlar las empresas.

Para afrontar este problema se necesitan nuevos métodos y mejores técnicas. El grado de conocimiento de los procedimientos y de las funciones por parte de los empleados de la Secretaría de Hacienda permite entender, clara y sistematizadamente, las actividades para evaluar el mayor control con mayor eficiencia.

Debido a que en la Secretaría de Hacienda se ejecutaban un sin número de tareas administrativas generalmente al azar y sin determinar previamente las posibilidades de éxito o fracaso, resultaban grandes dificultades en su desarrollo y llevaba a las personas de la organización a cometer un mayor número de errores y en caso de no verse totalmente detenidos u obstruidos, haciéndoles alcanzar objetivos limitados o por debajo de los propuestos.

Este Manual de Procedimientos tiene como objetivo fundamental describir los procesos administrativos bajo principios de eficiencia y racionalidad,

predeterminando los pasos a seguir en cada uno de los trámites de los principales Servicios que se presta en la Secretaría de Hacienda para atender las necesidades organizacionales y por ende las necesidades de la Comunidad.

A través de este Manual de Procedimientos se podrá lograr que su desarrollo y aplicación alcance el más alto grado de efectividad, eficiencia y economía, además permitirá mejorar la gestión administrativa, evitará la duplicidad de funciones, Traducirá trámites en procedimientos ágiles y claros que constituyan los mecanismos adecuados para el eficiente funcionamiento de las áreas de la administración, servirá para implantar sistemas de control y por consiguiente minimizar costos de operación.

En cuanto al Manual de Funciones dentro de la Secretaría de Hacienda, permitirá establecer niveles de responsabilidad y adecuar todos los componentes de la organización para actuar con una administración eficiente para el desarrollo y servicio a la comunidad.

Para ello, es indispensable tener en cuenta la necesidad y el beneficio de formular una estructura organizativa racional y funcional, que responda a la realidad de la organización fortaleciendo y/o creando dependencias para atender las funciones eficientemente.

Este Manual de Funciones le permitirá a la Secretaría de Hacienda medir el cumplimiento eficiente de las funciones por parte de los empleados y en consecuencia, la mejor prestación de los servicios a la comunidad. De igual manera, está estructurado de tal forma que garantiza a la organización una adecuada organización, teniendo en cuenta las funciones básicas y los niveles de acción administrativa existentes para la prestación de los servicios.

6. CONCLUSIONES

- Es digno de reconocer que ha existido por parte de los mandatarios regionales, la mejor voluntad para obtener una organización que responda a las necesidades departamentales, sin embargo algunas de las circunstancias que han dificultado el cumplimiento de este propósito es la ausencia o carencia del Manual de Funciones y de Procedimientos, herramientas necesarias para el desarrollo eficaz de las actividades.
- Los funcionarios y administrativos de la Secretaría de Hacienda son conscientes sobre la necesidad de implementar en su dependencia un Manual de Funciones y de Procedimientos que les ayude a mejorar el desempeño en sus cargos y con esto contribuir al logro de los objetivos planteados por la administración.
- Es importante resaltar la labor que está desarrollando la actual administración, cuando para subsanar estas falencias está implementando mejoras administrativas que contribuyen al proceso de reestructuración, actualizando el Manual de Procedimientos y de Funciones que demuestran la consecución de un proceso eficiente de gestión administrativa y auguran a la comunidad resultados satisfactorios.
- Para contribuir al mejoramiento administrativo es necesario, además de la creación de estas herramientas, asegurar la implementación y utilización correcta

a través de una socialización de este trabajo, de manera que explique su contenido para una mejor interpretación.

7. RECOMENDACIONES

- La implementación de las herramientas básicas administrativas, debe ser orientado de manera global a todos los funcionarios de la Secretaría de Hacienda, de acuerdo a las necesidades.
- El uso de estas herramientas se debe realizar en corto tiempo, con un control y evaluación constante a través de indicadores de gestión que ayuden a desarrollar los ajustes necesarios de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Es importante que esta propuesta de mejoramiento administrativo sea complementada con la elaboración de un Manual de Control Interno, que permita evaluar lo planeado con lo realmente ejecutado, haciendo un seguimiento a través de indicadores de gestión que ayude a desarrollar los ajustes necesarios de acuerdo a los resultados obtenidos.
- En esta dependencia se hace necesario la elaboración de un Reglamento Interno de Trabajo, en el que se de a conocer las reglas, normas y políticas, que garanticen una mejor convivencia y ambiente laboral agradable entre los funcionarios y administrativos.

- Las relaciones interpersonales entre los funcionarios no son muy buenas, se recomienda, realizar actividades de integración que ayuden a limar asperezas entre ellos, aumentando así su nivel de motivación y de compañerismo.

BIBLIOGRAFIA

ARCOS, Sofía. Manual de Procedimientos de Contratación para el Sector Central del Departamento de Nariño.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc. Graw – Hill, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Administración General. México: Mc. Graw – Hill, 1993.

CUADERNOS DE Filosofía. Facultad de Ciencias Humanas. Universidad del Valle. 1.998.

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA. Nueva Gestión Pública. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional de Colombia, 2.000.

GOBERNACION DE NARIÑO. Plan de Reforma Económica Territorial. 2.001. Tomo II. Pag. 73 – 80.

PLAN DE Desarrollo de Nariño. Nariño Vive, 2.001 – 2.003.

PORTER, Michael. Planeación Competitiva. Compañía Editorial Continental de México. 1.982.

REVISTA DE Reconstrucción Fiscal. Gobernación de Nariño, 2.001.

TREJOS, Carlos Ariel. Análisis y Simplificación de Métodos de Trabajo. Colombia:
Corporación Educativa Centro Superior. 1.999.

www.alcaldiabogota.gov.co/

www.hab1.tripod.com.ve/

www.quintanaroo.gob.mx/

www.unamosapuntos.com/