

# INTRODUCCION

## 1 SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO

### 1.1 GENERALIDADES

Según el Artículo 311 del Capítulo 3 de la Constitución Nacional de 1991, se establece que “Al Municipio como entidad fundamental de la división político- administrativa del estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la Ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le designen la Constitución y las Leyes”.

Nuestra Carta Política consagra a los Municipios, Departamentos, Provincias y Regiones como entidades Administrativas que cumplen funciones ejecutivas dentro de un esquema descentralizador y autonomista, acorde a los límites de un Estado unitario. Por tal razón estas entidades carecen de órganos legislativos.

En las últimas décadas Colombia vivió una aguda crisis que se verificó en todos los ámbitos estructurales del país a manera de obstáculos al desarrollo de las fuerzas productivas, conflictos sociales, amenazas frente a la integridad Nacional y conmoción de la estructura Político-Administrativa en vigencia.

De allí devino la necesidad de un replanteamiento que afectó los esquemas productivos, la textura social, las prácticas políticas y que, a nivel de las tareas del estado y la gestión de los fines colectivos, se tradujo en Reforma Constitucional en 1991 y sus desarrollos posteriores mediante un nuevo orden legal, una configuración institucional acorde a los requerimientos del presente y nuevas visiones a cerca de los objetivos comunes del estado implícitos en sus políticas de convivencia y cohesión, procesos de desarrollo y administración de los público.

En ese nuevo orden el municipio colombiano se convierte en una de las principales expresiones de integración entre el estado y la comunidad asumiendo como tarea principal la administración de los recaudos colectivos, la gestión de los objetivos comunes y la búsqueda del desarrollo, con la finalidad de configurar un escenario de vida y

convivencia en el cual se garanticen el bienestar comunitario y el desarrollo del individuo.

Lo anterior implica que el municipio asuma en la actualidad un nuevo papel prescrito en la normatividad que rige su funcionamiento, como puede apreciarse en el conjunto de normas reseñado en la parte general de este plan.

En el municipio de Sonsón los principios y normas, que desde ese nuevo orden político-institucional regulan, orientan y promuevan el funcionamiento del ente territorial local, se reflejan en las políticas y en las prácticas que actualmente desarrolla la administración pública para cumplir sus objetivos.

Por esos ha buscado fundamentar su accionar en las nociones de administración eficiente, planeación participativa y gestión del desarrollo integral. Para el efecto busca integrar su desempeño al marco general de la Administración Pública en sus niveles subregionales, regionales, departamentales y nacional; y articular cada una de sus dependencias y unidades administrativas en torno al objetivo común de construir un municipio eficiente como unidad territorial y como instancia administrativa.

A continuación se analiza el estado actual de la Administración con base en el contenido del programa de Gobierno, la información aportada por las diferentes dependencias públicas del municipio y los resultados de los talleres realizados con la comunidad organizada y funcionarios de diferentes instituciones, durante la etapa de recolección de información en el proceso de elaboración del plan.

## **1.2ASPECTOS ESPECÍFICOS**

El Municipio de Sonsón tiene claramente definida su jurisdicción territorial, su perímetro urbano, sus corregimientos y sus veredas, en ellas se constituyen algunas formas de organizaciones de base tales como: Juntas de Acción Comunal, grupos asociativos y comités, con quien la administración a través de sus funcionarios coordina actividades estramurales para hacer presencia institucional en las zonas, prestar servicios, identificar problemas y necesidades, fortalecer procesos de autogestión y participación, canalizar recursos que el Estado otorge para las comunidades mediante procesos de concertación y priorización de la inversión en aspectos específicos. Esta relación constituye una

herramienta social y administrativa fundamental para la proyección del desarrollo territorial y para acercar la sociedad civil con el estado.

#### 1.2.1 OBJETIVO GENERAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA:

Fortalecer la Institución Municipal en consonancia con la Administración moderna para brindar servicios acordes a las necesidades actuales, mediante procesos continuos de capacitación, participación comunitaria, comunicación y gerencia de proyectos.

#### 1.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para responder al proceso de descentralización y gestión pública del desarrollo en forma coherente con la normatividad, la misión, la visión, los propósitos, los objetivos, las estrategias, los proyectos planteados en el Municipio de Sonsón, es conveniente revisar la organización administrativa como instrumento facilitador de la gestión Municipal en proceso planificador para la modernización y el desarrollo. No es posible concebir una carta organizacional sin la incorporación del talento humano, soporte principal para la gestión, la cualificación de procesos y el mejoramiento del servicio.

**TABLA No. 1 DEPENDENCIAS Y CARGOS**

<b>CARGOS</b>	<b>DEPENDENCIAS</b>	<b>No. PLAZA</b>
SECRETARIO DE CONCEJO	HONORABLE CONCEJO	1
ALCALDE (A)	ALCALDIA	1
PERSONERO	ALCALDIA	1
PERSONERO AUXILIAR	ALCALDIA	1
SECRETARIO DE DESPACHO(Gobierno y Servicios Administrativos)	ALCALDIA	1
SECRETARIO DE DESPACHO (Hacienda)	ALCALDIA	1
SECRETARIO DE DESPACHO (Desarrollo Humano y Social)	ALCALDIA	1
SECRETARIO DE DESPACHO (Educación y Cultura)	ALCALDIA	1
SECRETARIO DE DESPACHO (Salud)	ALCALDIA	1
SECRETARIO DE DESPACHO (Asistencia Rural y Medio Ambiente)	ALCALDIA	1
DIRECTOR GENERAL DE ENTIDAD DESCENTRALIZADA – INDER-	ALCALDIA	1
DIRECTOR GENERAL DE ENTIDAD DESCENTRALIZADA – FOVIS-	ALCALDIA	1
GERENTE	ALCALDIA – CONTROL INTERNO	1
GERENTE	ALCALDIA – PROYECTOS	1
ASESOR	ALCALDIA	1
DIRECTOR DE COMUNICACIONES Y RELACIONES PÚBLICAS	ALCALDIA	1
TESORERO GENERAL	SECRETARIA DE HACIENDA	1
TESORERO AUXILIAR	CENTRO DE BIENESTAR DEL ANCIANO	1
JEFE DE UNIDAD	SECRETARIA DE HACIENDA	1
JEFE DE DIVISIÓN	SECRETARIA DE EDUCACIÓN Y CULTURA	1
JEFE DE DIVISIÓN	SECRETARIA DE PLANEACIÓN	1
JEFE DE DIVISIÓN	SECRETARIA DE GOBIERNO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	2
ALMACENISTA GENERAL	SECRETARIA DE HACIENDA	1
JEFE DE SECCIÓN	SECRETARIA DE GOBIERNO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	1
JEFE DE SECCIÓN	SECRETARIA DE HACIENDA	1
COMISARIO DE FAMILIA	SECRETARIA DE GOBIERNO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	1
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	DIVISIÓN SOCIAL	1
SECRETARIO PRIVADO	ALCALDIA	1
INSPECTOR DE POLICIA 3ª A 6ª CATEGORIA	SECRETARIA DE GOBIERNO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	1
INSPECTOR DE POLICIA RURAL	SECRETARIA DE GOBIERNO Y SERVICIOS	2

	ADMINISTRATIVOS	
TECNICO	DIVISIÓN SOCIAL	1
TECNICO	ASISTENCIA RURAL Y MEDIO AMBIENTE	3
COORDINADOR	ASISTENCIA RURAL Y MEDIO AMBIENTE	1
COORDINADOR	SECRETARIA DE HACIENDA	1
COORDINADOR	SECRETARIA DE HACIENDA	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	3
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	FONDO DE VIVIENDA –FOVIS-	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	SECRETARIA DE PLANEACIÓN	1
AUXILIAR	SECRETARIA DE ASISTENCIA RURAL Y MEDIO AMBIENTE	1
COORDINADOR	SECRETARIA DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE EDUCACIÓN Y CULTURA	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE GOBIERNO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	1
AUXILIAR	DESPACHO ALCALDE	1
AGENTE DE TRANSITO	INSPECCIÓN DE POLICIA Y TRANSITO	2
AUXILIAR	INSPECCIÓN DE POLICIA Y TRANSITO	1
AUXILIAR	DIVISIÓN DE PERSONAL	2
AUXILIAR	SECRETARIA DE HACIENDA	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	DIVISIÓN DE PERSONAL	1
AUXILIAR	SECCIÓN ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA	1
AUXILIAR	DIRECCIÓN CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	DIRECCIÓN CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO	1
COORDINADOR	SECRETARIA DE HACIENDA	2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	TESORERIA MUNICIPAL	4
AUXILIAR	SECRETARIA DE HACIENDA	2
AUXILIAR	SECCIÓN ALMACEN	4
AUXILIAR	SECRETARIA DE HACIENDA	3
AUXILIAR	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	1
SUPERVISOR	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	1
SUPERVISOR	FONDO DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL –FOVIS-	2
COORDINADOR	SECRETARIA DE EDUCACIÓN Y CULTURA	1
AUXILIAR	SECRETARIA DE EDUCACIÓN Y CULTURA	1
AUXILIAR	SECRETARIA DE PLANEACIÓN	1
AUXILIAR	DIVISIÓN SISBEN	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL	1
AUXILIAR	SECRETARIA DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL	1
AUXILIAR	SECRETARIA DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL	3
AUXILIAR	SECRETARIA DE PLANEACIÓN	1
AUXILIAR	SECRETARIA DE SALUD	2
AUXILIAR	SECRETARIA DE ASISTENCIA RURAL Y MEDIO AMBIENTE	5
AUXILIAR	SECRETARIA DE ASISTENCIA RURAL Y MEDIO AMBIENTE	2
AUXILIAR	SECRETARIA DE ASISTENCIA RURAL Y MEDIO AMBIENTE	2
SECRETARIO	GERENCIA DE CONTROL INTERNO	1
SECRETARIO	GERENCIA DE PROYECTOS	1
SECRETARIO	DIRECCIÓN COMISARIA DE FAMILIA	1
SECRETARIO	INSPECCIÓN DE POLICIA Y TRANSITO	2
SECRETARIO	DIVISIÓN DE PERSONAL	1
SECRETARIO	SECRETARIA DE HACIENDA	1
AUXILIAR	FONDO DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL –FOVIS-	1
SECRETARIO	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	1
SECRETARIO	SECRETARIA DE EDUCACIÓN Y CULTURA	1
SECRETARIO	SECRETARIA DE DESARROLLO HUMANO Y	1

	SOCIAL	
SECRETARIO	SECRETARIA DE SALUD	1
SECRETARIO	SECRETARIA DE ASISTENCIA RURAL Y MEDIO AMBIENTE	1
SECRETARIO	SECRETARIA DE GOBIERNO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	1
SECRETARIO	INSPECCIÓN DE POLICIA Y TRANSITO	1
SECRETARIO	DIVISIÓN SOCIAL Y LIBERTAD ASISTIDA	1
SECRETARIO	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO	1
SECRETARIO	TESORERIA MUNICIPAL	2
SECRETARIO	SECCIÓN ALMACEN COMPRAS Y SUMINISTROS	1
SECRETARIO	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	1
SECRETARIO	CONCEJO MUNICIPAL	1
SECRETARIO	PERSONERIA MUNICIPAL	1
SECRETARIO	PERSONERIA MUNICIPAL	1
NIVEL OPERATIVO		
CONDUCTOR	ALCALDIA	1
CONDUCTOR	CONCEJO MUNICIPAL	1
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	DESPACHO ALCALDIA	1
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	CONCEJO MUNICIPAL	1
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	DIVISIÓN DE PERSONAL	4
OPERARIO	SECCIÓN SISTEMATIZACIÓN	2
GUARDIAN	DIVISIÓN DE PERSONAL	3
CELADOR	DIVISIÓN DE PERSONAL	20
OPERARIO	DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES	2
NIVEL PROFESIONAL		
NUTRICIONISTA	SECRETARIA DE SALUD	1
TRABAJADOR SOCIAL	COMISARIA DE FAMILIA	1
OPERARIO	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	1
AYUDANTE	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	1
CONDUCTOR	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	8
OPERARIO	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	6
AYUDANTE	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	11
OPERARIO	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	1
AYUDANTE	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	2
FUNCIONARIOS QUE SE ENCUENTRA POR CONTRATO		
ASEO CALLES (1/2 TIEMPO)	SECRETARIA DE GOBIERNO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVO	21
COORDINADORA DE FOMENTO Y TURISMO	COMUNICACIONES	1
OFICIOS VARIOS	TESORERIA	1
AUXILIAR DE ENFERMERIA	SECRETARIA DE SALUD	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE EDUCACIÓN	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ASISTENCIA RURAL Y MEDIO AMBIENTE	4
CELADOR	DIVISIÓN DE PERSONAL	11
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	1
AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	SECRETARIA DE SALUD –REVIVIR-	1
ADMINISTRADOR PARQUE RECREACIONAL LA PINERA	SECRETARIA DE GOBIERNO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	1
OFICIOS VARIOS JARDIN BOTANICO	SECRETARIA DE GOBIERNO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	1
PROMOTORA CAPACITACIÓN DE ADULTOS	SECRETARIA DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL	1
CAPACITACIÓN RECLUSOS	DIVISIÓN DE PERSONAL	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE PLANEACIÓN	1
SECRETARIA AUXILIAR	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO – RELLENO SANITARIO	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	1

SECRETARIA AUXILIAR	SECRETARIA DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL	1
SERVICIOS GENERALES – COLEGIOS	SECRETARIA DE GOBIERNO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVO	1
GUARDIAN	DIVISIÓN DE PERSONAL	1
VEEDOR	SECRETARIA DE HACIENDA	1
SERVICIOS GENERALES CASA DE LA CULTURA	CORREGIMIENTO SAN MIGUEL	1
VACUNADORA	SECRETARIA DE SALUD	1
PSICOLOGO PRACTICANTE	SECRETARIA DE SALUD	1
OFICIOS VARIOS	CORREGIMIENTO SAN MIGUEL	3
OFICIOS VARIOS	ALCALDIA	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	1
OFICIAL DE CONSTRUCCIÓN	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	1
OFICIAL DE CONSTRUCCIÓN	CORREGIMIENTO SAN MIGUEL	1
SECRETARIO	JURIDICA	1
AUXILIAR ODONTOLOGIA	SECRETARIA DE SALUD	1
PAVIMENTACIÓN CALLES	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	1
CELADOR REPETIDORA	DIVISIÓN DE PERSONAL	1
MENSAJERO	ALCALDIA	1
AUXILIAR GERONTOLOGIA	SECRETARIA DE SALUD	1
SECRETARIO	SECRETARIA DE EDUCACIÓN	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL	1
SERVICIOS GENERALES	CENTRO DE SALUD	1
AUXILIAR	GERENCIA DE CONTROL INTERNO	1
ENFERMERA PROFESIONAL	SECRETARIA DE SALUD	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE EDUCACIÓN	1
SECRETARIO	DESPACHO DEL ALCALDE	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	GERENCIA DE CONTROL INTERNO	3
MEDICO – CENTRO DE SALUD	SECRETARIA DE SALUD	1
SERVICIOS GENERALES		1
AUXILIAR BOMBEROS		1
SECRETARIO		1
ASEO		1
SECRETARIA POLITECNICO	SECRETARIA DE EDUCACIÓN Y CULTURA	1
FUNCIONARIOS ENTE DESCENTRALIZADOS		
DIRECTORA	CENTRO DE BIENESTAR DEL ANCIANO	1
SECRETARIO	CENTRO DE BIENESTAR DEL ANCIANO	1
JEFE DE SECCIÓN	CENTRO DE BIENESTAR DEL ANCIANO	3
SERVICIOS GENERALES	CENTRO DE BIENESTAR DEL ANCIANO	12
SUPERNUMERARIA	CENTRO DE BIENESTAR DEL ANCIANO	2
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	CENTRO DE BIENESTAR DEL ANCIANO	1
SERVICIOS GENERALES	CENTRO DE BIENESTAR DEL ANCIANO	3

Con respecto a la estructura administrativa actual y a la planta de cargos se plantea la necesidad de realizar algunos ajustes de modo que tenga correspondencia con las funciones realmente desempeñadas, los cargos requeridos para el desarrollo municipal y el plan de austeridad y desburocratización que deberá realizar la administración por el déficit financiero en que se encuentra.

El organigrama observado no permite el reconocimiento de que el Municipio de Sonsón cuente en la actualidad con una estructura organizacional adecuada a las necesidades fundamentales de la función administrativa. Se evidencia por tanto la necesidad de

ajuste que permitan responder a los requerimientos legales derivados de los procesos de adecuación institucional y modificación funcional propios del proceso de descentralización.

### **1.2.3 Administración y Gerencia Estratégica**

Dando cumplimiento a requerimientos de Ley el Municipio de Sonsón tiene implementado mediante diferentes acuerdos, componentes administrativos que le permiten ajustarse a las exigencias del proceso de descentralización y modernización municipal entre los cuales comprende:

- Acuerdo 040 de enero 2 de 1996, reforma administrativa, fija la estructura orgánica del municipio de Sonsón.
- Acuerdo 040 de enero 2 de 1996, reforma administrativa mediante el cual se definen los cargos que ingresan a carrera y los cargos de libre nombramiento y remoción del Municipio de Sonsón.
- El manual de procedimientos para la provisión de cargos en carrera administrativa fue elaborado por la Gerencia de Control Interno en marzo de 1997.
- Acuerdo 01 de 1996, por medio del cual se crea y se organiza el Fondo de Vivienda de Interés Social (FOVIS).
  
- Acuerdo 021 de 1995, por medio del cual se crea el Instituto de Deporte y Recreación (INDER).
- Acuerdo 040 de 1995, por el cual se crea y se organiza el Banco de Programas y Proyectos para lograr los objetivos compuestos por el Honorable Concejo Municipal y la Alcaldesa.

Al realizar los actos administrativos, es necesario que se haga seguimiento al cumplimiento cabal de las disposiciones planteadas en los acuerdos, decretos y resoluciones y se garantice además un adecuado archivo de los respectivos documentos, debido a la dificultad que se presenta para obtener en forma ágil y oportuna material de consulta en el archivo municipal y otras dependencias. Igualmente se requiere una amplia divulgación de dichos actos a la comunidad en general.



## **1.2 .4 Aspectos Específicos:**

### **•Control Interno**

El control interno está establecido por la Ley 87 del 29 de noviembre de 1993, el cual consiste en atender el proceso de revisión crítica y sistemático de las operaciones, transacciones y registros de una entidad, con el propósito de conceptuar, dictaminar o sugerir alternativas para el mejoramiento de procesos, proporcionando un informe de carácter constructivo a los intereses de la entidad y de su gestión frente a la misión y objetivos encomendados, con esto se pretenden propiciar información de toda clase en forma oportuna en lo administrativo y presupuestal.

El ejercicio del control interno debe ser asumido por todos los funcionarios de la administración como un desarrollo natural y coordinado por una persona idónea, capacitada, con suficiente moral, buenas costumbres, relaciones humanas y don de mando, que facilite la adecuada aplicación de los procedimientos y el funcionamiento interno, realizando acciones preventivas de capacitación y evaluación que permita controlar y establecer correctivos en cumplimiento de la misión institucional.

El manual de funciones no se está cumpliendo a cabalidad debido a la asignación adicional de funciones a algunas dependencias por la carencia de recurso humano. Lo que implica sobre carga laboral, baja eficiencia en la prestación del servicio e incumplimiento de actividades laborales.

### **□Carrera Administrativa**

La carrera administrativa esta establecida por la constitución Nacional en el artículo 125 del Capitulo II relativo a la función pública y mediante la Ley 27 de diciembre 23 de 1992 en su artículo 1° de carrera administrativa, que la define como un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración y debe brindar igualdad de condiciones y oportunidades para acceder al servicio público, la capacitación, la estabilidad en sus empleos, la eficiencia, eficacia y la oportunidad de acceder en la carrera administrativa donde la permanencia se hará por

méritos.

En el Municipio de Sonsón la carrera administrativa se solicitó en diciembre de 1993 y fue aprobada por La Comisión Seccional del Servicio Civil en marzo de 1994, aunque cumple con las normas establecidas para su implementación, los trámites que conllevan a la inscripción en la carrera administrativa de los empleados del Estado no se ajustan completamente, con una política clara respecto a nivelación salarial, ascensos, estímulos.

#### □ **Banco de Proyectos**

El Banco de programas y proyectos de inversión pública está creado mediante Acuerdo Municipal No.040 de 1995; se define como un instrumento para la planeación, que registra los proyectos viables técnica, ambiental y socioeconómicamente, susceptibles de ser financiados con recursos de inversión pública en el territorio del municipio. En la actualidad no opera. Este acuerdo se debe complementar con el Decreto reglamentario y su correspondiente manual de funciones para ser operante.

Si bien la oficina de planeación ha incrementado su gestión a partir de la creación del Banco de proyectos este instrumento de planeación no logra la transcendencia deseada en la gestión del recurso financiero de inversión pública debido a varios factores entre los cuales se destacan:

El Banco de Proyectos debe funcionar como una oficina adscrita a la secretaría de planeación pero en lo posible con un funcionario asignado sólo para esta labor, que sea un técnico con conocimientos específicos en formulación y gerencia de proyectos, que tenga a su disposición un buen sistema de información, equipos de cómputo y las metodologías de formulación, seguimiento y evaluación compatibles con las exigidas por el orden nacional e internacional.

Este funcionario se debe encargar del diseño, formulación y gestión de los proyectos en sus diferentes etapas, estableciendo criterios de articulación con el sistema en red Departamental y agotando los procesos relativos a calificación de viabilidad, priorización de los proyectos, programación y seguimiento a las inversiones y evaluación de los resultados.

El Banco de Programas y Proyectos debe ser nutrido con información y propuestas suministradas por el despacho del alcalde, las secretarías, las entidades adscritas o vinculadas a algunas de estas dependencias, las entidades descentralizadas, organizaciones no gubernamentales, organizaciones comunitarias y organizaciones gremiales de la producción y el trabajo como la señala el Artículo 10 del Acuerdo 003/97, pero en realidad de éstas tan sólo unas pocas dependencias y organizaciones presentan solicitud de registro de proyectos, no se dispone de suficiente y oportuna información para iniciar gestiones en el mediano y largo plazo.

Se identifica que la funcionalidad del Banco de Proyectos corresponde a un inventario de proyectos que generalmente tienen asignaciones presupuestales específicas, no se encuentran en forma sistemática los proyectos calificados como viables y no se realiza actualización permanente de la información, de modo que se ajuste o retiren los proyectos según sean las posibilidades de obtención de recursos como lo señala el mismo acuerdo en el artículo 13 que determina el mes de diciembre de cada año como fecha límite para la presentación de la relación que contenga el registro de actualización de proyectos.

No se realiza la difusión oportuna y necesaria a la población del territorio municipal sobre las metodologías para formular proyectos y sobre los procedimientos relacionados con el funcionamiento del Banco de programas y proyectos.

Hace falta la evaluación y seguimiento a los proyectos, fundamentalmente en la fase de ejecución, y debido al limitado tiempo con que cuentan los funcionarios de planeación.

Se adolece de una eficaz veeduría a los proyectos y poca participación de la comunidad para incidir constructivamente en estos procesos.

### •Actualización Catastral

La actualización de la formación catastral del área urbana y rural se realizó a finales del año 96 y tomó vigencia la actualización y la información catastral rural en 1997. esta es válida por un periodo de cinco años en los cuales se incrementan los valores cada año de acuerdo a los porcentajes que determine el Gobierno Nacional.

Para el proceso de consolidación del impuesto predial y el recaudo de los ingresos tributarios se cuenta con un funcionario idóneo que depende de tesorería quien dispone

de un programa sistematizado y un grupo de apoyo que mediante contratos realizan la distribución oportuna de las facturas de cobro.

A partir de los resultados arrojados por la actualización catastral se vive una etapa de quejas y reclamaciones que hacen referencia a dos elementos fundamentales el alto avalúo que produjo incremento en los impuestos y el no asiento de pago por la oficina de sistemas :

### **Procedimientos de la Resolución**

Se verifica en catastro los aspectos que inciden en el avalúo como fallas en el área, puntajes o destinación económica.

En caso de asiento inoportuno de los pagos se solicita el último recibo de pago y se procede a realizar nueva liquidación.

Se señalan como avalúos de mayor recaudo los que presentan avalúos pequeños, mientras que los que presentan avalúos más altos constituyen los de menor recaudo.

La facturación se hace sólo desde el año 1997 circunstancia que incide para que no se haya logrado aún consolidar una cultura del tributo en la localidad, al respecto se han logrado paulatinamente despertar conciencia en la comunidad sobre lo determinante que es el tributo en las finanzas municipales y en el desarrollo municipal general.

La tesorería municipal desarrolla campañas de sensibilización que busca motivar el pago; en este proceso la actualización se ha convertido en una herramienta importante porque presentan los inventarios de las viviendas existentes en el municipio en una forma organizada y facilita de cobro de los impuestos de ley basados en un valor real y vigente de los predios que existen en el municipio.

### **Acciones a emprender:**

- Mejoramiento de las redes del acueducto.
- Inscripción y ejecución de proyectos: se requiere el cambio de redes del acueducto y del alcantarillado urbano.

- Estudios de factibilidad para ampliación de cobertura.
- Formulación de plan maestro de acueducto que permita optimizar la capacidad de la planta de tratamiento de agua potable.
- Estudios tarifarios.
- Activación del comité de desarrollo y control social.
- Disponer de línea de conducción de mayor capacidad.
- Ajustes a la definición empresarial de los servicios públicos domiciliarios.
- Fomentar la conformación de una asociación que agrupe las juntas administradoras de acueducto rural.
- Realizar las Gestiones pertinentes para que las empresas prestadoras del servicio de energía y telefonía continúen prestando un buen servicio y den respuesta a las nuevas demandas en ampliación de cobertura.

#### **1.2.4.1. Instancias de Apoyo**

La dirección local de salud cuenta con una coordinadora del PAB, quien se encarga de formular las políticas globales de salud en el municipio, de administrar y ejecutar los recursos financieros destinados en el presupuesto para la salud, teniendo en cuenta los requisitos de ley, la priorización de necesidades y de grupos poblacionales vulnerables, y haciendo énfasis en las acciones preventivas en el área urbana y rural.

La Dirección Local de Salud y el gerente de la E.S.E. coordinan acciones en beneficio de la salud, de modo que se logre complementariedad en las políticas y estrategias para el logro de los objetivos en términos de calidad y cobertura.

#### **□SISBEN**

Opera como una dependencia de la Dirección Local de Salud y es administrado por un funcionario de ese despacho cuyas funciones básicas son: implementar y mantener el programa velando por la consolidación y la ampliación de su cobertura; verificar la información contenida en las fichas de personas que la solicita; responder las inquietudes formuladas por los usuarios y la comunidad en general. Actualmente se prepara para realizar la actualización general y los ajustes a la base de datos, que deben aplicarse cada 3 años.

En ese proceso de consolidación es necesario que la actualización se adelante mediante nuevas encuestas en las áreas rural y urbana con el fin de detectar personas no incluidas en el proceso inicial o que han experimentado cambios de situación socioeconómica que determine su inclusión. Así mismo se debe insistir en el seguimiento de todos los usuarios del régimen subsidiado a fin de verificar si las condiciones que presentan, conllevan a mantener su condición de beneficiados.

El permanente análisis de la base de datos y el cruce de estos con los de diferentes instituciones de injerencia en las acciones de bienestar social, cualifican el desempeño del programa si se vinculan con acciones de capacitación a los encuestadores, al comité Técnico y las instancias como la veeduría ciudadana, el Concejo Municipal y la comunidad en general.

#### □ **FOVIS**

El Fondo de Vivienda de Interés Social – FOVIS - fue creado mediante acuerdo N°. 01 de 1996, como institución descentralizada con autonomía administrativa y financiera. Dadas sus limitaciones presupuestales y el bajo número de proyectos que desarrolla a causa de esa debilidad económica y su poca gestión, la Alcaldesa delegó su administración en el director bajo la dirección de una Junta Directiva.

En consecuencia es necesario que frente a las evidentes demandas de la población en el sector vivienda, se fortalezca el FOVIS presupuestal y administrativamente, y se inserte su accionar en un ámbito de gestión sustentado en la operación de un Banco de Proyectos hoy inexistente, una política coherente de vivienda, la conformación de grupos asociativos en torno al objetivo de vivienda, la consecución de terrenos aptos para tal fin y un proceso de pedagogía del hábitat, entre otros frentes prioritarios.

#### □ **Instituto del deporte**

Fue creado mediante acuerdo municipal No.021 de 1995 , es orientado por un Gerente con apoyo de un asistente y cuenta con el apoyo de la Junta Municipal de Deportes. Actualmente se encuentra en proceso de consolidación mediante la organización y diversificación de sus actividades.

## •Instancias Administrativas

En este orden el municipio cuenta con los consejos Municipales de Gobierno, de Planeación (ley 152/94) y la oficina de veeduría ciudadana.

### 1.2.4.2 Recursos Administrativos

#### 1.2.4.2.1 Recursos Físicos

##### Infraestructura

Tradicionalmente las administraciones municipales concentran su centro de operación y servicios en un palacio Municipal debe estar dotado y habilitado con los enseres y recursos básicos y necesarios para la actividad pública, como requisito fundamental realizar una buena Gestión Municipal.

En el caso de Sonsón, en el proceso de diagnóstico se pudo observar la situación actual de la infraestructura del palacio Municipal destacándose los siguientes elementos:

- Se dispone de un edificio representativo de la arquitectura Contemporánea del municipio.
- No se presenta hacinamiento.
- No requiere remodelación y ni restauración de instalaciones.
- Cumple con las normas de salud ocupacional, higiene y seguridad para el trabajo (tiene señalización, extintores, plan de evacuación ante posibles situaciones de emergencia, las oficinas son ventiladas e iluminadas).
- Se tiene un sistema adecuado y suficiente de comunicaciones tanto a nivel interno como externo para mantener informada a la comunidad en forma clara y oportuna de los sucesos, acciones, decisiones, programas y proyectos que son de interés público.
- Las dependencias en su mayoría se encuentran concentradas en el Palacio Municipal ubicado en la zona central urbana.
- Son muy pocos los computadores que requieren de actualización y mantenimiento; se cuenta con un sistema en red conectado a Internet.

##### Muebles

## **Equipo automotor :**

El municipio cuenta con 5 Volquetas en buen estado tres en la zona urbana , una en el corregimiento de San Miguel y una en el corregimiento de la Danta , 1 volqueta en mal estado perteneciente al Fovis, un Toyota en buen estado el cual pertenece al concejo municipal, un Bus para las actividades de cultura, recreación y deporte en regular estado, 2 camionetas en regular estado, un camión en regular estado. un carro recolector de basuras en buen estado, un carro de bomberos, un vehículo furgón para la salud y 11 motos

Además el municipio cuenta con Bulldozer, Retroexcavadora y Motoniveladora, para el mantenimiento de las vías. Para garantizar el mantenimiento y suministro periódico de los vehículos y a largar su vida útil, se creó el fondo rotatorio como una buena herramienta para disponer de recursos económicos para tal fin.

## **Talento Humano**

Es el recurso más valioso con que cuenta la Administración Municipal, por tanto debe ser fortalecido mediante un proceso continuo de capacitación y estímulos, rodeándolos de condiciones laborales aptas para lograr el desarrollo administrativo y el crecimiento personal de todos sus funcionarios.

En el municipio de Sonsón no se cuenta aún con una política de promoción al talento humano, producto de un estudio de necesidades que presenten todos los servidores públicos y trabajadores oficiales, a partir del cual se pueda implementar el decreto reglamentario del rubro presupuestal de capacitación, que considere posibilidades desde la educación no formal hasta la educación de pregrado.

La perspectiva de la actual administración es avanzar en un proceso continuo de capacitación de sus funcionarios para lograr mayor sentido de pertenencia y compromiso institucional que se revierta en mejor calidad en el servicio. Para ello se conformará una comisión de trabajo que identifique las necesidades y cualifique diferentes propuestas que sirvan de estímulo al talento humano teniendo en cuenta las necesidades por áreas, los beneficios que presentan los programas solicitados a nivel personal y de grupo de trabajo y la disponibilidad de presupuesto.



#### **1.2.4.2.2 Recursos Logísticos**

Las diferentes secretarías y organismos adscritos al municipio le brindan todo el apoyo logístico y técnico a la Administración Municipal en cabeza de la señora Alcaldesa, mediante sugerencias que en lo posible deben ser acatadas a tiempo para lograr una mayor eficiencia administrativa las mismas son analizadas y debatidas en consejo de gobierno; en este sentido se está evitando dilatar en el tiempo la toma de decisiones sobre asuntos que son expuestos profesionalmente, como medio para superar tramitologías innecesarias y retraso en gestiones que pueden ser de fácil diligenciamiento.

En lo relativo a documentación se cuenta con bibliografía especializada y actualizada en las áreas administrativas, (Jurídica, Laboral, Penal y Medio Ambiente entre otras).

Se requiere documentación especializada de consulta para las áreas de Planeación, Obras Públicas, Sistemas y Catastro.

A nivel de archivo se ha iniciado la implementación de un sistema que permita agilidad en los procedimientos con técnicas de selección y rutas claramente definidas.

Igualmente cuando no se dispone del suficiente recurso humano, el tiempo y los equipos para cumplir con gestiones especializadas, se opta por contratar los servicios de personas naturales o jurídicas para asesorías, realización de estudios de preinversión y ejecución de obras, quienes brindan un conocimiento y servicio externo valioso para el desarrollo administrativo local.

## **2. ANÁLISIS FINANCIERO**

El análisis financiero, es el proceso técnico mediante el cual se determina la situación financiera de una entidad (privada o pública) con el propósito de adelantar acciones que permitan mejorar su gestión y proyectar el futuro de sus comunidades.

Los objetivos Generales del Análisis Financiero son los siguientes:

- Identificar las fuentes de ingresos subutilizadas o posibles fuentes nuevas de ingresos.
- Reorientar y controlar el gasto y la inversión.

- Proyectar el futuro financiero de la entidad dentro de supuestos alcanzables.
- Mejorar la administración financiera del municipio.
- Revisar el impacto generado en las finanzas municipales ante cambios impuestos, tarifas, tasas, o por la contratación de empréstitos.
- Calcular y evaluar la capacidad de endeudamiento de la entidad respectiva dentro de distintas condiciones de los créditos o escenarios de simulación.

Estos objetivos muestran hasta que punto el análisis financiero es un instrumento vital en la toma de decisiones y planeación de las finanzas. Por otro lado el que no es un simple medio para justificar la consecución de recursos crediticios.

El análisis financiero del municipio de Sonsón a 31 de diciembre de 1997, correspondiente a la vigencia fiscal del mismo año, contiene el análisis comparativo de la ejecución presupuestal de Ingresos y Egresos, así como los índices de ejecución presupuestal. Análisis que permite ver el comportamiento de la ejecución presupuestal adelantada en la vigencia fiscal de 1997, lo que a su vez es un elemento importante para el ajuste y ejecución del presupuesto por parte de la administración municipal que inició su período constitucional el 1 de enero de 1998. Los índices de ejecución presupuestal muestran el comportamiento y utilización real de los recursos propios y transferidos del municipio en la vigencia 1997, esto quiere decir que el comportamiento de los ingresos y egresos de la vigencia de 1998 fueron muy similares por no decir que idénticos a los de la vigencia anterior; sin embargo hay que tener muy en cuenta que de la vigencia 97 quedó un déficit fiscal aproximado a Mil Doscientos Millones de Pesos, en la vigencia 98 aproximadamente Cuatrocientos y en la vigencia 99 aproximadamente Trescientos Veinte.

El comportamiento de los ingresos y egresos durante la vigencia de 1999 fueron normales destacándose los ingresos inicialmente presupuestados y teniéndose que incorporar otros en el transcurso de la vigencia.

Para adelantar este análisis se utilizó la metodología implementada por Planeación Nacional para análisis de las finanzas municipales, ajustada a la metodología del Banco Mundial.

Para objeto de análisis, los ingresos se dividen en tres grupos: Ingresos Corrientes, Fondos Especiales, Ingresos de Capital.

## **2.1 Ingresos Corrientes.**

### **2.1.1 Tributarios.**

- Predial, compuesto por: Impuesto predial unificado, intereses de mora, 10% de recargo y el 1.5 % de CORNARE.
- Industria y Comercio, que comprende los rubros de Industria y Comercio, debido cobrar, interés de mora, avisos y tableros e impuesto de Industria y Comercio sector financiero.
- En el rubro de Otros Impuestos Tributarios se agruparon aquellos que son de poca monta en su recaudo, por lo cual no tienen mucha incidencia dentro del total de las finanzas municipales, estos son: degüello de ganado menor, circulación y tránsito, espectáculos públicos, licencias estacionamiento y ocupación de vías, rifas, apuestas mutuas y sistema de clubes, debido cobrar e intereses de mora de los impuestos anteriores, etc.

### **2.1.2No Tributarios.**

En estos ingresos se computan:

- Los servicios públicos, los que a su vez son: acueducto, alcantarillado, aseo, energía, alumbrado público, plaza de ferias, matadero y mercado cubierto.
- Ingresos Corrientes Libre Asignación.
- Ingresos Corrientes Inversión.
- Aportes y Participaciones.
- Regalías.
- Transferencias del Sector Eléctrico.
- Otros Ingresos No Tributarios, que aunque no son muy significativos, es necesario tenerlos en cuenta, son: Aprovechamiento, Nomenclaturas, delineación de edificios y rotura de calles, infracciones, multas, arrendamientos, edificios, compensaciones y beneficios, existencia de fondos comunes en caja y bancos, verificación de pesas y medidas y debido cobrar.

## **2.2 Fondos Especiales**

Agrupación de fondos creados por la ley como son: Educación, Forestal, Vivienda de Interés Social, Protección Ambiental, y los creados mediante Acuerdo por el Concejo Municipal: Valorización, parques y arborización, rotatorio de vehículos, etc.

## **2.3 Ingresos de Capital.**

Conformados por:

- Recursos del Crédito, compuesto por: crédito interno y externo.
- Venta de valores financieros como títulos de capitalización, acciones, etc.
- Rendimiento de Inversiones Financieras.
- Venta de Inmuebles.
- Donaciones y aportes de capital, ya sean de la nación, departamento, entidades y organismos privados o particulares.
- Aportes con destinación especial, convenios y cofinanciación, que están destinados a financiar obras de desarrollo en el municipio.

Los egresos a su vez, se dividieron en los siguientes tres grupos: Funcionamiento, Servicio de la Deuda, Inversión.

## **2.4 Gastos de Funcionamiento.**

Los Gastos de funcionamiento están compuestos por tres tipos de gastos que son:

- Servicios Personales: Sueldos, Jornales y otros servicios personales

(sobrerremuneración del trabajo, servicios técnicos, honorarios, primas, personal supernumerario, vacaciones etc.).

- Gastos Generales: Mantenimiento y seguros, materiales y suministros, y otros gastos generales tales como impresos y publicaciones, viáticos y gastos de viaje, arrendamiento, servicio de comunicaciones, relaciones públicas, etc.
- Transferencias: Aportes a entidades, fiestas cívicas y pagos de previsión social.

## **2.5 Gastos por servicio de la deuda.**

- Fondos Comunes. y Especiales.
- Recursos de Ingresos Corrientes de la Nación.

## **2.6 Gastos de Inversión**

Estos gastos se clasifican de acuerdo al origen de los recursos, por tanto pueden ser:

- Inversión con recursos propios y fondos especiales: agrupan los gastos de inversión realizados con recursos generados internamente por el municipio, recursos del crédito y fondos especiales.
- Inversión con Ingresos Corrientes de la Nación.
- Inversión financiada con Regalías.
- Inversión con transferencias del sector eléctrico.
- Inversión con aportes de destinación especial.

Esta clasificación permite saber si el municipio cumple los programas de inversión financiados con cualquiera de estos recursos.

## 2.7. Ejecución presupuestal del municipio de Sonsón

### 2.7.1 Presupuesto definitivo

El presupuesto definitiva de Ingresos del municipio de Sonsón para las vigencias en estudio, alcanzó las siguientes sumas en las tres vigencias fiscales del análisis:

#### PRESUPUESTO DEFINITIVO 1997 – 1998 – 1999 – 2000- 2001

TABLA No. 2

Año 1997	Año 1998	Año 1999	Año 2000	Año 2001
6`321.865.033,00	5`141.479.673,00	6`662.889.000,00	6`204.007.521,60	5`972.841.688,30

Como se puede apreciar entre 1997 y 1998 la ejecución del presupuesto fue inferior 1`180.385.360.00 lo que equivale a un 18% menos y entre 1998 y 1999 la misma fue superior en 1`521.409.327.00 o sea que creció en un 29.59%.

El presupuesto quedó conformado así:

En el año 1997 los Ingresos Corrientes representaron (\$ 3`005.795.000,00) el 47.55% del total del presupuesto, los Fondos Especiales (\$ 2`810.071.000,00) el 44.45% y los Ingresos de Capital (\$ 505`999.000,00) el 8%. En el año 1998 los Ingresos Corrientes (incluye ICN) fueron el \$ 3`046.502.000,00 el 59.26%, los Fondos Especiales fueron \$ 2`038.755.000,00 el 39.66% y los Ingresos de Capital \$ 56`223.000,00 el 1.08%. Esto nos muestra como crecieron los recursos ingresados por Fondos de Cofinanciación debido a la gestión realizada ante los Fondos de Cofinanciación Nacional y Departamental.

#### COMPOSICIÓN PORCENTUAL 1997 - 1998 - 1999

TABLA No. 3

ORIGEN RECURSOS	AÑO 1997 %	AÑO 1998 %	AÑO 1999 %
Ingresos Corrientes	47,55	59,26	31,77
Fondos Especiales	44,45	39,66	63,74
Ingresos de Capital	8,0	1,08	4,49

<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
--------------	---------------	---------------	---------------

El presupuesto de egresos presentó el siguiente comportamiento. En 1977 el presupuesto de egresos ascendió a \$ 6`321.033.00 igual al de ingresos, lo cual muestra que el presupuesto se ejecutó en forma equilibrada. Los gastos se ejecutaron de la siguiente manera. Gastos de funcionamiento (\$ 3`453.527.000,00) equivalente al 54.60%, servicio de la deuda (\$ 300`000.000,00), equivalente al 4.75% y los gastos de inversión en (\$ 2`569.338.000,00) el 40.65% del total.

En 1998 el presupuesto definitivo de Egresos sumó 5`141.479.673.673,00, igual al de ingresos, muestra que se ejecuto así: Gastos de funcionamiento (\$ 2`600.543.000,00) equivalente al 50.58%, servicio de la deuda (\$ 150`000.000,00) que corresponde al 2.92% y los gastos de inversión en (\$ 2`390.937.000,00), el 46.50% del total, lo que muestra equilibrio en la ejecución presupuestal.

### **2.7.2 Comportamiento del Gasto**

El Gasto: recoge todos los gastos autorizados con cargo al presupuesto municipal, debidamente registrados.

Entre los gastos más significativos se destacan: Los servicios Personales (son los pagados a obreros y empleados por servicios prestados al municipio), los Gastos Generales (son los relacionados con la adquisición de bienes y servicios para el normal funcionamiento de la administración), las transferencias (son los aportes o participaciones que el municipio hace a otras entidades del sector público entre ellas: I.C.B.F, SENA. ESAP, CCF, Etc., el Servicio de la Deuda (son los pagos por amortización de capital e interés sobre obligaciones contraídas por el municipio), la inversión (son los programas de desarrollo físico y social que realiza la administración municipal en forma directa a través de otras entidades.

### **2.7.3 Comportamiento del Recaudo**

El crecimiento de los ingresos corrientes entre 1997 y 1998 fue del 1.36% y entre el año de 1997 y 1998 se presento una disminución del 30.53%. El siguiente cuadro muestra dicho comportamiento:

## COMPORTAMIENTO DEL RECAUDO 1997 – 1998 – 1999

(Miles de pesos)

TABLA No. 4

AÑO	1997	1998	% Variación	1999	% Variación
Ingresos Corrientes	3`005.795	3`046.502	1,36	2`116.450	30,53

Entre 1997 y 1998 el crecimiento del 1.36%, se debe a un aumento en el rubro de ICN inversión.

Los ingresos No Tributarios pasan de \$ 153.853 en 1998 a \$ 291.130 en 1999 lo que equivale a un aumento del 89.23%, variaciones que se deben al comportamiento positivo de rubros como servicios públicos, ICN inversión que se incrementa de 1998 a 1999 en un 57.53%. Para 1999 estos ingresos No Tributarios representan \$ 931.876, mostrando un incremento muy importante.

La generación interna de recursos propios del municipio es de 5.9, o sea que del total de los ingresos 59.41% corresponden a los recursos propios. Esta baja captación de recursos propios trae como consecuencia una generación de ahorro negativa - 5.9 por lo que el municipio debe tomar el 40.59% de otros ingresos corrientes para su normal funcionamiento.

Puede observarse entonces que el municipio no tiene capacidad de ahorro. Observase que de acuerdo al comportamiento señalado que la Administración municipal debe emprender acciones para mejorar su generación interna de recursos.

El municipio presenta una generación de ahorro negativa en las vigencias de 1997 y 1998, como consecuencia de que sus ingresos corrientes fueron inferiores frente a sus gastos de funcionamiento en la vigencia señalada.

### 2.7.4 Recursos de Capital

Son los recursos del crédito, balance del tesoro y rendimientos financieros. Siendo los recursos del crédito los desembolsos recibidos y por recibir de préstamos con vencimiento



mayor a un año; los recursos del balance del tesoro corresponden al superávit del año anterior; los rendimientos financieros son los provenientes de intereses y otros ingresos de operaciones financieras.

El comportamiento de los recursos de capital en el Municipio de Sonsón, se presenta en el siguiente cuadro que muestra la deuda pública del municipio.

## 2.8 Calculo de Indicadores Financieros.

### 2.8.1 Tasas de participación

Los ingresos propios presentan unas tasas de participación del 61.03% para 1999. Es de anotar que los mayores recaudos en este grupo, recaen en los ingresos de industria y comercio y predial. Los ingresos Corrientes de la nación representan más del 38.97%.

### 2.8.2 Rendimiento de los recaudos

El rendimiento del recaudo de ingresos en 1997 fue del 0.03%, en 1998 del 31.84% y en 1999 del 31.77% lo que muestra un marcado decremento en la ejecución del recaudo, no obstante es de apreciar que aunque el recaudo presente en los tres últimos años un déficit, cada año ha presentado mayor recaudo, sin embargo existe gran cantidad de cartera morosa por recaudar situación que ha llevado a que el tesorero de Rentas Municipales se encuentre firmando convenios de pago con los responsables de dicha deuda.

#### COMPARATIVO DE PRESUPUESTO Y RECAUDO

##### IMPUESTO PREDIAL 1998 – 1999

TABLA No. 5

	AÑO 1998	AÑO 1999
Presupuestado	423`497.000,oo	205`500.000,oo
Recaudado	291`130.000,oo	548`182.000,oo

#### COMPARATIVO DE PRESUPUESTO Y RECAUDO

##### TASA DE ASEO 1998 – 1999

CUADRO No. 6

	AÑO 1998	AÑO 1999
Presupuestado	138`517.000,oo	1`088.000.000,oo

Recaudado	153`853.000,oo	931`876.000,oo
-----------	----------------	----------------

### **2.8.3 Recursos para Financiar el desarrollo**

El estado es la organización jurídica que tiene a su cargo la prestación de los servicios de la comunidad, los cuáles tienen un costo económico que justifica la necesidad de imponer tributos para financiarlos.

Uno de los atributos de la soberanía del Estado es la facultad de crear, modificar, suprimir, cobrar y gastar los tributos estableciéndose a su vez la correlativa obligación a los asociados de “contribuir al financiamiento de los gastos de inversión del Estado dentro de los conceptos de justicia y equidad”.

El proceso de descentralización fiscal tiene dentro de sus capítulos más importantes, aquel que se refiere al “ Régimen de recursos propios de las Entidades Territoriales en los ingresos corrientes de la nación” constituyen la piedra angular de todo el proceso de descentralización que de manera irreversible emprendió el país a partir del año 1.986.

La participación de las Entidades Territoriales en los ingresos corrientes de la nación, tal como se ha previsto, deberán destinarse a sufragar gastos de inversión social. por lo tanto, dichas entidades deberán generar los recursos suficientes para atender el sostenimiento de los gastos de funcionamiento y de inversión en áreas diferentes a la social y para complementar los gastos en ésta.

Entonces la fuente necesaria para financiar esos gastos no es otra que la explotación adecuada de sus recursos propios, o mejor, la administración eficiente de esos recursos, los tributos constituyen la fuente más importante.

### **2.8.4 Generalidades del tributo.**

Dentro del término tributo, quedan comprendidos el impuesto, la tasa y la contribución, que deben responder a los principios constitucionales de equidad, eficiencia y progresividad.

La diferenciación entre impuesto, tasa y contribución especial, se hace tomando en cuenta la relación entre el hecho generador del tributo y los beneficios que recibe el contribuyente.

En el impuesto el hecho generador no está vinculado con actividades estatales que beneficien de modo individual al contribuyente, es decir, no existe contraprestación directa.

En la tasa el hecho generador está vinculado a la prestación de servicios estatales que se individualizan en el contribuyente, es decir, existe una contraprestación directa.

En la contribución especial, el hecho generador es la realización de obras públicas o actividades estatales que producen beneficio al contribuyente como individuo o como integrante de grupos determinados a cuya financiación se destina el tributo. (Contribución de valorización, contribución de seguridad social, aportes patronales).

### **Tributos municipales.**

#### **Impuestos**

#### **Norma Legal**

Predial Unificado	Ley 14/83, Ley 44/90
Impuesto de circulación y tránsito	Ley 14/83, Ley 44/90
Impuesto de Industria y Comercio	Ley 14/83, Dcto 3070/83 Ley 50/84, Ley 43/87 Ley 49/90
Impuestos complementario de avisos y tableros	Ley 14/83, Dcto 3070/83
Impuesto de espectáculos públicos	Ley 12/32, Dcto 1333/86
Impuesto de degüello de ganado menor	Dcto 1333/86
Impuesto rifas y apuestas	Ley 12/32, Dcto 537/74
Impuesto de juegos permitidos y apuestas	Ley 12/32, Dcto 1333/86
Impuesto de ventas por el sistema de clubes	Ley 69/60, Dcto 1333/86
Impuesto de casinos	Dcto 1333/86
Impuesto de delimitación urbana	Ley 97/13, Ley 84/15, Dctos 1333/86, 1319/93

Impuesto de extracción de arenas, cascajo y piedra	Dcto 1333/86
Impuesto a las nóminas	Ley 4/66, Ley 13/85

### **Contribuciones**

### **Norma Legal**

Contribución de valorización	Dcto 1333/86
Contribución de desarrollo municipal	Ley 9/89, Ley 3/91

### **Tasas y derechos**

### **Norma Legal**

Servicio de acueducto	Ley 97/13
Servicio de alcantarillado	Ley 97/13
Servicio de aseo y barrido de calles	Ley 97/13
Servicio de alumbrado público	Ley 97/13
Servicio de plaza de mercado	Dcto 937/43
Servicio de plaza de ferias	Dcto 937/43
Servicio de matadero público	Ley 88/47
Servicios de placas de nomenclatura	Ley 40/32
Servicios de patentes, marcas y herretes	Ley 1373/33
Servicio de expedición de constancias	Ley 4/13, Dcto 640/37

## **2.9 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR FINANCIERO**

Teniendo en cuenta los resultados del análisis financiero en las tres (3) últimas vigencias y el resultado de la DOFA sobre fortalezas y debilidades de las finanzas del municipio de Sonsón, se detectaron los siguientes problemas:

Es muy baja la capacidad para generar recursos propios (tributarios y no tributarios), lo que ha llevado a una baja capacidad de inversión social con recursos propios. Por lo tanto a corto y mediano plazo, es necesario adoptar estrategias para fortalecer las finanzas del municipio de tal manera que se logre ejecutar los proyectos planteados en el Plan de Desarrollo Municipal y/o programa de gobierno y máxime si se tiene en cuenta la disminución de los Ingresos Corrientes de la Nación destinados a la libre asignación.

Entre las causas detectadas se señalan:

- La baja contribución de los recursos tributarios en especial el impuesto predial, industria

y comercio, aseo, (dicha información puede ser vista con claridad en los consolidados de cada uno de los programas).

- La evasión de impuestos ante la poca capacidad de pago de la población.
- La no aplicación de la normatividad existente.
- La ausencia de políticas claras para liquidar y recaudar los impuestos, tasas, contribuciones y controlar el gasto.
- La actitud pasiva frente a la alta dependencia de las transferencias.
- Hay que hacer un análisis minucioso de impuestos como el predial, uno de los más importantes para el municipio, que no ha presentado comportamiento adecuado en el recaudo, lo que a su vez incide desfavorablemente en el índice de recaudos de recursos propios.
- Los gastos de funcionamiento son superiores a los ingresos corrientes, por lo que es necesario recurrir a otro tipo de recursos para atender estos gastos, en casos a hacer uso de recursos de destinación especial.
- los recursos de transferencias de la Nación - ICN para inversión presentan poca operatividad para el desarrollo de proyectos debidamente financiados.
- Se detecta poca gestión y operatividad en los recursos de Fondos Especiales, pues sólo presentan una participación del 2,6% del total de ingresos recaudados.
- El municipio tiene una alta dependencia para inversión de las transferencias nacionales y las operaciones de crédito.

### **2.9.1 ANALISIS DOFA SITUACIÓN FINANCIERA**

#### **FORTALEZAS**

- Hay buena disposición de hacer gestión para la consecución de recursos destinados a

inversión.

- Existencia en la Administración municipal de Recurso Humano calificado.

### **DEBILIDADES**

- No hay aplicación eficiente de la normatividad existente para el esfuerzo fiscal.
- Alta dependencia de transferencia de la Nación - ICN
- No hay políticas de concientización a la comunidad para el pago de impuestos.
- falta Desarrollo Institucional en la mayoría de dependencias y en especial en la Tesorería.
- No hay mecanismos adecuados de control.
- Aún falta capacitación para el Talento Humano de la administración y en especial en lo relacionado con las finanzas y la hacienda pública.

### **OPORTUNIDADES**

- La existencia de recursos de cofinanciación, de los cuales hay que hacer un buen aprovechamiento.
- Disponibilidad de recursos de crédito, aunque el municipio posee poca capacidad de apalancamiento debido al alto nivel de endeudamiento.
- Autonomía administrativa.
- Apoyo del Departamento de Antioquía al programa de desburocratización municipal.

### **AMENAZAS**

- Proceso de descentralización sin suficientes recursos.
- Evasión de impuestos, lo que se ha convertido en cultura ciudadana.
- La recesión económica que vive el país.

**Dentro de los problemas detectados se encuentran:**

El municipio de Sonsón tiene capacidad para generar recursos propios, pero faltan políticas adecuadas para efectuar el recaudo.

**CAUSAS**

Entre las causas que se relacionan a este problema se detectaron:

- La falta de políticas por parte de la administración municipal para propiciar el desarrollo de las finanzas.
- La carencia de un adecuado programa de desarrollo institucional que comprometa a toda la administración con el Desarrollo del municipio.

**CONSECUENCIAS:**

- El no pago oportuno a los impuestos, tasas y contribuciones por parte de la comunidad conlleva a que los recursos de origen propio sean débiles e inoportunos.
- Imposibilidad de realizar inversión social con recursos propios, ante la débil generación de recursos tributarios.
- Monto insuficiente de las transferencias.
- Dependencia en alto grado de las transferencias de la nación para atender el funcionamiento.
- La situación financiera actual, demanda la necesidad de recurrir al crédito para apalancar la inversión.

**CAUSAS:**

- No hay mecanismos de control jurídico.
- Carencia de incentivos para que la comunidad pague oportunamente los impuestos.

## **CONSECUENCIAS**

- Debilidad en la inversión destinada a la ejecución de programas para desarrollar las zonas marginadas del municipio.

## **2.9.2 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE GESTION FINANCIERA DEL MUNICIPIO**

### **Estructura orgánica.**

El municipio de Sonsón cuenta con organigrama, manual de funciones por dependencia y por cargos, pero faltan mecanismos claros de coordinación entre dependencias.

### **Métodos**

Los siguientes son los métodos y/o prácticas aplicadas por el municipio de Sonsón para la administración financiera:

### **Presupuesto**

El municipio aplica el código fiscal y al estatuto orgánico de presupuesto, el cual fue expedido mediante el Decreto 089 de diciembre 17 de 1995, en la actualidad es necesario ajustar este estatuto a las normas establecidas en el decreto 111 enero 15 de 1996.

En los últimos tres años no se han aplicado estudios de comportamiento de ingresos y gastos con el fin de realizar un minucioso análisis de las finanzas. En el municipio no se tiene un PLAN FINANCIERO para el período de Gobierno en ejecución.

Es necesario tomar dentro del total de recaudos las partidas correspondientes a existencias en caja y bancos, especialmente las del grupo de ingresos de capital.



El sistema de traslados se hace dependiendo de la necesidad y urgencia del gasto, y de la disponibilidad del artículo a afectar.

En la ejecución del presupuesto de gastos no se aplica eficientemente el PAC.

Las reservas de apropiación o no se hacen teniendo en cuenta el valor del contrato y la disponibilidad del artículo.

## **Tesorería**

Los ingresos se registran en las relaciones de ingresos, por cada concepto. La tesorería elabora los siguientes informes:

- Relación de ingresos y gastos por fondos y por rubros, diariamente.
  
- Boletín de caja diario.
  
- Contable de ingresos y egresos, mensualmente.
  
- Listado de industria y comercio y servicios públicos, mensualmente.
  
- Consolidado de fondos y bancos, mensual.
  
- Relación de cheques girados y cobrados, y girados y no cobrados, mensualmente.

No existen métodos claros para administración de los impuestos, servicios y demás rentas del municipio, pues para el cobro de los impuestos a pesar de existir herramientas actualizadas estas no se aplican, en el caso de los servicios públicos todavía no alcanzan a ser autocosteables. Con respecto al debido cobrar tampoco existen medidas claras para su recuperación.

En lo que respeta a la contabilidad, se maneja contabilidad presupuestal y de tesorería, en forma independiente.

Con respecto al control interno el municipio no cuenta con mecanismos adecuados de control.

## CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO – CAPACIDAD DE PAGO.

Para el cálculo de la capacidad de endeudamiento – capacidad de pago se aplica la disposición de la ley 358 de 1997.

Los cuadros anexos muestran la deuda pública del municipio de Sonsón a Diciembre 31 de 1997 y la capacidad de endeudamiento proyectada para el municipio.

La misma muestra como el municipio tiene capacidad de endeudamiento apalancada con recursos ICN.

### CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO DEL MUNICIPIO DE SONSON

TABLA No 7

MUNICIPIO DE SONSON				FECHA: Marzo 7/2000
<b>CAPACIDAD DE PAGO</b>				
<b>LEY 358/97</b>				
<b>TOTAL INGRESOS CORRIENTES EJEC. 1999</b>				6.780.810.484
Tributarios			919.863.072	
No. – Tributarios			1.068.361.899	
Regalías y compensaciones monetarias recibidas			186.279.770	
Transferencias Nacionales			1.206.055.360	
Participación en las Rentas de La Nación			3.400.250.383	
Recursos del balance			0	
Rendimientos Financieros			0	
<b>AJUSTADO POR META DE INFLACION (10%)</b>		<b>(1)</b>		7.458.891.532
<b>TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO EJEC. 1999</b>				2.623.437.466
Servicios Personales			1.347.241.796	

	Gastos Generales			291.685.510	
	Transferencias Pagadas			984.510.160	
	<b>AJUSTADO POR META DE INFLACION (10%)</b>		<b>(2)</b>		2.885.781.213
	<b>AHORRO OPERACIONAL (1) - (2)</b>				4.573.110.320
	<b>INTERESES</b> (Pagados en la vigencia, Causados durante ésta y nuevos)				175.574.346
	<b>SALDO DE LA DEUDA</b> (Incluye nuevo crédito y créditos sin desembolsar)				1.249.527.436
	<b>INDICADORES DE CAPACIDAD DE PAGO.</b>				
	Intereses / Ahorro Operacional				4%
	Saldo de la Deuda / Ingresos Corrientes				17%

Fuente Secretaria de Hacienda y Tesorería de Rentas Municipales