

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA
FORTALECER LA GESTIÓN MUNICIPAL EN LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD
DE CHINAMECA, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.

INFORME FINAL

PRESENTADO POR:

CASTRO HERNÁNDEZ, WENDY CAROLINA
OSORIO DE EVIÁN, GLORIA ANNA

SARAVIA RODRÍGUEZ, LUCIA IVETTE

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO DEL 2002

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario General : Licda. Lidia Margarita Muñoz
Vela

Decano de la
Facultad de Ciencias
Económicas : Msc. Roberto Enrique Mena

Secretario de la
Facultad de Ciencias
Económicas : Lic. José Wilfredo Zelaya
Franco

Coordinador General : Lic. Rafael Arístides Campos

Coordinador Adjunto : Lic. Mario Adalberto Machón
Escoto

Docente Director : Lic. Alfonso López Ortiz

Junio del 2002

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS TODOPODEROSO: Por haberme brindado sabiduría, iluminación, y guiarme para poder alcanzar este objetivo.

A MIS PADRES: José Antonio Castro y Bertila Hernández de Castro, a quienes dedico este triunfo, por haberme dado su apoyo incondicional, comprensión y motivación en la trayectoria de mi carrera.

A MI HERMANA: Evelyn Yesenia Castro, por motivarme para alcanzar esta meta.

WENDY CASTRO.

A DIOS: Por haberme dado inteligencia y sabiduría para alcanzar esta meta. Ya que sin Él no lo hubiera logrado.

A MIS PADRES: Vilma Lucía Rodríguez y Benedicto Saravia, por haberme brindado su apoyo, comprensión y motivación.

A MIS HERMANOS: Por haberme apoyado a seguir siempre adelante.

A MI ABUELA: Por su apoyo y motivación en la trayectoria de mi carrera.

LUCIA SARAVIA.

A DIOS primeramente por haberme dado todo lo necesario para culminar mi carrera, por que sé que Él es el dueño de todo lo que nos rodea y lo que cada día aprendemos para poder disfrutar de sus bendiciones.

A MIS PADRES: Carlos Alfredo Osorio y Gloria Elisa de Evián de Osorio por haberme brindado su confianza y apoyo incondicional sin lo cual no me hubiese sido posible alcanzar este sueño.

GLORIA OSORIO.

INDICE

Resumen	i
Introducción	iii

CAPÍTULO I.

GENERALIDADES SOBRE LA CIUDAD DE CHINAMECA, ALCALDÍA MUNICIPAL Y SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

A. Antecedentes

1. Ciudad de Chinameca	1
2. Alcaldía Municipal	2
3. Estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Chinameca.....	8
4. Aspectos Legales	12
5. Relaciones con otras instituciones.....	16

B. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

A. 1. Sistemas

a. Conceptualización	17
b. Clasificación de los sistemas.....	18
c. Elementos de los sistemas	20

B. 2. El control

a. Conceptualización	22
b. Importancia	23
c. Objetivos	23
d. Principios del control	24
e. Clasificación del control	27

C. 3. <u>Sistemas de Control</u>	
a. Conceptualización	29
b. Importancia	30
c. Objetivos	30
d. Tipos de control.....	31
4. Control Interno	
a. Conceptualización	32
b. Importancia	33
c. Tipos.....	34
d. Componentes del control interno	35
e. Técnicas de control interno	36
5. Control Interno Administrativo	
a. Conceptualización	37
b. Importancia	38
c. Objetivos	38
d. Elementos	39
e. Herramientas	42

CAPÍTULO II.

SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA.

A. Métodos y Técnicas de Investigación Utilizadas.	
1. Objetivos	
a. General.....	48
b. Específicos.....	49
2. Alcances y Limitaciones.....	49
3. Determinación del universo y muestra	
a. Universo.....	50
b. Muestra.....	50

4. Tipo de Investigación.....	50
5. Recopilación de la Información.....	51
 B. Diagnóstico del Control Interno Administrativo de la alcaldía Municipal de Chinameca.	
1. Objetivos.....	54
2. Políticas.....	54
3. Planes.....	55
4. ORGANIZACIÓN	
a. Estructura Organizativa.....	55
b. Funciones Básicas.....	56
c. Niveles de Autoridad.....	57
d. Manuales.....	57
5. Procedimientos Utilizados.....	57
6. Control.....	58
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	62

CAPÍTULO III.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER LA GESTIÓN MUNICIPAL EN LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE CHINAMECA, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.

A. Objetivos del Sistema.....	66
B. Instrucciones para su uso y mantenimiento.....	67
C. Plan de Organización y Procedimientos.....	68
1. Manual de Organización.	
a. Objetivos.....	70
b. Políticas.....	71
c. Funciones Básicas.....	72
d. Estructura Organizativa.....	73

e. Descripción de la estructura organizativa propuesta.....	74
2. Manual de Descripción de Puestos.	
a. Descripción de puestos tipos	98
3. Manual de Procedimientos Básicos	
a. Simbología a utilizar.....	124
D. Supervisión del sistema	126
1. Auditoría Operacional Interna.....	126
2. Auditoría Operacional Externa.....	129
E. Plan de implementación del Sistema.....	130
Bibliografía	136
Anexos	

RESUMEN.

La Alcaldía Municipal de Chinameca, actualmente tiene problemas de carácter administrativo lo que dificulta el poder brindar servicios eficientes a la población por lo que es necesario implementar un Sistema de Control Interno Administrativo para fortalecer la gestión Municipal, ya que se constituye en una herramienta técnica para el desempeño eficaz y eficiente de la gestión; por lo tanto el éxito de la institución dependerá de la forma en que se aplique y desarrolle dicho sistema.

La investigación se realizó con la ayuda de la observación directa, de entrevistas y encuestas a funcionarios, jefes y empleados, además se consultaron libros, tesis y otros documentos relacionados con el quehacer municipal, con el fin de poder identificar los problemas y deficiencias en el área administrativa.

Se procedió a tabular y analizar la información recolectada obteniendo como resultado el detalle de los aspectos investigados, detectándose como principales problemas la ausencia de objetivos, políticas, planes así como también la falta de herramientas administrativas adecuadas.

Partiendo del diagnóstico se establecieron las conclusiones y recomendaciones para un mejor funcionamiento de la Alcaldía a fin de que presten servicios con eficiencia.

Dentro de las principales conclusiones tenemos:

- En la Alcaldía Municipal de Chinameca no cuentan con un documento que exponga por escrito los objetivos y las políticas de la institución.
- No se cuenta con una estructura organizativa bien diseñada que deje claros los niveles de autoridad, responsabilidad y los niveles jerárquicos existentes en la institución.
- No se tienen procedimientos administrativos detallados, para que los empleados ejecuten sus actividades, ocasionando que se lleven a cabo según el criterio personal.

Dentro de las recomendaciones.

- Elaborar Herramientas técnicas de organización, para establecer formalmente los objetivos y políticas de cada unidad, ya que éstas proporcionan al personal una guía que los orienta en el quehacer administrativo.
- Rediseñar el organigrama de forma que presente claramente los niveles de jerarquía, líneas de autoridad y responsabilidades entre otros.
- Diseñar y poner en marcha el manual de procedimientos que guíe y oriente las actividades con el propósito de mejorar el funcionamiento administrativo de la Alcaldía.

INTRODUCCIÓN.

Las Alcaldías Municipales son instituciones gubernamentales autónomas que juegan un rol muy importante dentro del estado, ya que son la primera instancia responsable de procurar el bienestar y desarrollo social, cultural y económico de la comunidad; lo cual exige la aplicación de una administración funcional que contribuya a promover la eficiencia, eficacia y equidad a través de una adecuada utilización de los recursos disponibles. Ante tal situación, la Alcaldía Municipal de Chinameca como ente de carácter público debe de contar con un Sistema de Control Interno Administrativo que proporcione lineamientos administrativos que garantice la prestación de servicios eficientes y con calidad a la municipalidad.

El presente documento esta estructurado de tres capítulos, de los que a continuación se describen en forma breve.

El primer capítulo contiene aspectos generales sobre la Ciudad de Chinameca, su Alcaldía Municipal abarcando la estructura organizativa y el aspecto legal; así como también sobre el Sistema de Control Interno Administrativo descomponiéndolos en sus partes.

El segundo capítulo trata de los métodos y técnicas de investigación estableciendo el universo y la muestra, realizando la tabulación e interpretación de datos; también

incluye el diagnóstico de Control Interno Administrativo de la Alcaldía Municipal de Chinameca, analizando los objetivos, la organización , los procedimientos utilizados y el control; así mismo el planteamiento de conclusiones y recomendaciones derivadas del diagnóstico.

En el capítulo tercero se define la propuesta del Sistema de Control Interno Administrativo diseñado específicamente para la Alcaldía Municipal de Chinameca, pero puede ser adoptado por otra, en lo que se hace referencia a los objetivos del sistema, las instrucciones de su uso y mantenimiento, el plan de organización y procedimientos, así como el plan de implantación del sistema.

Se espera con este trabajo contribuir al mejoramiento y fortalecimiento del Control Interno Administrativo para lograr mayor eficiencia en el desarrollo de sus operaciones.

CAPÍTULO I.

GENERALIDADES SOBRE LA CIUDAD DE CHINAMECA, ALCALDÍA MUNICIPAL Y SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

Este capítulo contiene aspectos generales sobre la Ciudad de Chinameca, Alcaldía Municipal y Sistema de Control Interno Administrativo; con el objeto de dar a conocer los aspectos teóricos sobre los cuales se fundamentará el diagnóstico y la propuesta de investigación.

A. ANTECEDENTES

1. CIUDAD DE CHINAMECA

El Municipio de Chinameca pertenece al departamento de San Miguel a una distancia de 26 Km, tiene una extensión de 77.34 Km², está situado a 580 Mts. sobre el nivel del mar, limita al norte con Nueva Guadalupe al sur con San Jorge al oeste con Jucuapa y al este con San Miguel y Moncagua.

El nombre de Chinameca significa "Lugar de Chinamas", etimológicamente se compone de la siguiente manera:

Chinamet = Chinamit

Chinamas = Ranchos, Rancherías

Ca = Sufijo locativo

La población es de origen lenca y su nombre autóctono fue Yusique.

Las actividades principales de la Ciudad de Chinameca son el cultivo y la comercialización de frijol, maíz, arroz y café; cuenta con una población de 33,550 habitantes de las cuales 8,734 constituyen el área urbana y 24,816 pertenecen al área rural. Se encuentra dividido en 20 cantones y 25 caseríos.¹

2. ALCALDÍA MUNICIPAL.

El Municipio es la región territorial más pequeña para auto dirigirse y realizar ciertas funciones, ya que es la unidad política y administrativa del Estado, sin perder de vista que la facultad del municipio solo tiene validez para el territorio local.

La asamblea constituyente asignó ciertas características de los Municipios con la aprobación de la Constitución de la República del año 1983 según Decreto

¹ Martínez Peñate, Omar y otros. El Salvador Diccionario. Editorial Nuevo Enfoque, 1ª Edición 2000.

No 38, D.O. No 234, Tomo No 281 dentro de las cuales se destacan:

Art.202 Inciso primero el cual dice: "Para el Gobierno Local los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población."

El Art. 203 en el primer inciso menciona que: "Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas".

Quiere decir que los Municipios son autónomos porque tiene facultades para regular, dirigir y administrar, dentro de su territorio, los asuntos que sean de su competencia. Aunque éstos gozan de autonomía, deben apegarse a los principios generales establecidos en el Código Municipal y prestar colaboración a las otras instituciones del Estado.

El Art. 204 se refiere a la autonomía que posee el municipio en cuanto a crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas; elaborar su presupuesto de ingreso y egreso, decretar ordenanzas y reglamentos locales, gestionar

libremente en las materias de su competencia y elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas.

El Art. 205 hace referencia que: "Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales". Esto significa que ninguna persona puede ser perdonada de los pagos de los impuestos municipales.

Además el Art. 206 manifiesta que "Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las instituciones del Estado deberán colaborar con la municipalidad en el desarrollo de los mismos."

Mientras que el Art. 207 hace referencia a los fondos municipales los cuales serán administrados por el Concejo Municipal y fiscalizados por la Corte de Cuentas de la República; dichos fondos serán utilizados para el desarrollo económico y social del municipio.

Las Alcaldías Municipales son parte importante del gobierno salvadoreño y como tales son las principales receptoras de las necesidades sociales de su jurisdicción; se encargan de realizar acciones tendientes a lograr el bienestar y desarrollo de la población bajo su gobierno.

Con el transcurso de los años, han sido las diferentes condiciones económicas, sociales y políticas las que han determinado el papel desempeñado por las Alcaldías del país.

Las Municipalidades son las encargadas de la elaboración, aprobación, ejecución de planes de desarrollo urbano y rural de la localidad, así como la promoción y programas de salud como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades, la regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, referentes a los intereses y fines específicos municipales; el impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva, de lagos, ríos, bahías, y demás sitios propios del municipio. La promoción del desarrollo industrial, comercial, agrícola, artesanal y de servicios.

➤ OBJETIVOS DE LAS MUNICIPALIDADES.

Los objetivos primordiales de la Municipalidades son los siguientes:

- a. Involucrar a los ciudadanos de los diversos estratos sociales en las actividades y decisiones del gobierno local.
- b. Velar por el desarrollo equitativo de la población, en relación con el desarrollo nacional.

- c. Representar y defender los intereses locales.
- d. Mejorar el nivel de vida de la población urbana y rural.
- e. Contribuir con el fortalecimiento del sistema democrático de la nación.

Las Municipalidades a través de sus autoridades representan y definen los intereses locales, contribuyen con el fortalecimiento del sistema democrático de la nación y se encargan de velar por el mejoramiento económico, social, cultural y ambiental de la población, por consiguiente necesita involucrar a los ciudadanos en el desarrollo de las actividades.

➤ IMPORTANCIA DE LAS MUNICIPALIDADES.

En El Salvador, los Municipios están estructurados de tal manera que su desarrollo está íntimamente relacionado con el quehacer propio de la comunidad. Como entes jurídicos son de vital importancia para el desarrollo de la nación, debido a que constituyen la base del Estado y su finalidad es el bienestar del pueblo a través de sus gobiernos locales.

El Municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un

ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular de la en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

El Municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en ésta ley. El núcleo urbano principal del Municipio será la sede del Gobierno Municipal.

Del artículo antes mencionado se puede identificar que al hablar de Municipalidades se está haciendo referencia a los gobiernos locales quienes gozan de poder, autoridad y autonomía suficiente, para dirigir y coordinar actuaciones orientadas al bien común.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA.

a. El Concejo Municipal.

Constituye la máxima autoridad del Municipio, posee carácter normativo, deliberativo y decisorio.

Está integrado por el Alcalde, el Síndico, un Secretario y por doce Concejales o regidores.

b. El Alcalde Municipal.

El Alcalde representa legal y administrativamente al Municipio, es el titular del gobierno y de la administración municipal.

c. Síndico.

Le corresponde entre otras cosas representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales conforme a la ley y a las instrucciones del concejo, así mismo le corresponde asesorar al concejo y al alcalde.

d. Comisiones.

Las comisiones se encargan de asesorar al concejo municipal sobre la formalización y ejecución de planes de acción, entre otros.

e. Nivel Operativo.

Este nivel lo conforman los departamentos y unidades responsables de ejecutar las actividades asignadas por el nivel de dirección y ejecutivos los cuales son:

- Departamento de Registro Estado Familiar

- Departamento de Servicios Públicos
- Departamento de Servicios Varios
- Departamento de Contabilidad
- Departamento Tesorería
- Departamento de Proyección Social
- Unidad de Adquisiciones y Contrataciones
Institucional

La Alcaldía Municipal de Chinameca actualmente cuenta con un total de 31 empleados según la estructura organizativa siguiente (Ver anexo 1):

- 1 Alcalde
- 1 Síndico
- 1 Secretario Municipal
- 1 Auxiliar Municipal

En el departamento de Estado Familiar.

- 1 Jefe
- 1 Colaboradora
- 1 Auxiliar

En el departamento de Tesorería

- 1 Tesorero
- 1 Asistente de Tesorero

En Vigilancia

4 Vigilantes

En Cementerio

1 Encargado

Encargados de parques.

3 Personas

Ordenanzas

2 Personas

En el departamento de Cobros.

1 Recuperador de mora

1 Cobrador de Impuestos Municipales

En el departamento de Mantenimiento

1 Persona

En el departamento de Aseo

3 Personas

Encargado del mercado

1 Persona

En el departamento de Proyección Social

1 Persona

En el departamento de UACI (Unidad de Adquisiciones y contrataciones Institucional)

1 Jefe de UACI

1 Auxiliar de jefe de UACI

En el departamento de Contabilidad.

1 Contador

1 Auditor Interno

4. ASPECTOS LEGALES

Existen diversas leyes de las cuales es importante hacer referencia para abordar el quehacer municipal. Entre las leyes y reglamentos que rigen las Alcaldías Municipales se pueden mencionar:

a. Constitución de la República de El Salvador: Creada por decreto legislativo del año 1983, es considerada la base político-jurídico del estado y por consiguiente de los municipios, ya que ésta forma, parte del Estado.

En el régimen municipal se involucran tres aspectos importantes que son:

- 1) De la autonomía municipal fundada en principios democráticos.
- 2) De la capacidad financiera con recursos adecuados para el cumplimiento de sus fines.
- 3) De la administración propia de los servicios locales.

Tomando en cuenta los aspectos que se mencionan anteriormente, las municipalidades, deben fundamentarse en

principios democráticos y contar con recursos adecuados (humanos, técnicos, materiales) para que puedan lograr los fines establecidos en beneficio de la comunidad.

b. Código Municipal: Éste Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades de los municipios.²

c. El Reglamento de Mercados Municipales: En el artículo 1 se hace referencia que el Mercado Municipal y los que funcionan posteriormente en otros sectores son de exclusiva propiedad de la Alcaldía Municipal, la cual velará por su regulación, dichos mercados deberán disponer de puestos fijos y ambulantes, en los cuales los usuarios pagarán impuestos diariamente por medio de boletos sellados y controlados por la Corte de Cuentas de la República.

d. Ley General Tributaria Municipal: Anteriormente denominada Ley de Arbitrios Municipales. Ésta Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria. La Constitución de la República faculta al Municipio a crear, modificar y suprimir

² D.L.N° 274, 31 Enero 1986, D.O.N° 23 Tomo N° 290, Febrero 1986

tasas y contribuciones públicas las cuales deben ejercerse dentro de los límites de esta ley³.

e. Ley de Reposición de Libros y Partidas de Registro Civil:

Esta ley se aplica cuando los libros destinados al registro de las personas han desaparecido por diferentes causas o se encuentran deteriorados, total o parcialmente; deberán responder de acuerdo a lo establecido en esta ley.

La reposición de libros o partidas se harán en libros autorizados por el Alcalde Municipal o por el Encargado de Registro.

f. Ley de la Corte de Cuentas de la República.

La Corte de Cuentas es el organismo encargado de la fiscalización de la hacienda pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular. En éste sentido están sujetas a la fiscalización y control de la corte, todas las entidades y organismos del sector público y sus servicios sin excepción alguna; así como también las entidades, organismos y personas que reciban asignaciones, privilegios o participaciones de recursos públicos.⁴

Dentro de las funciones y atribuciones que tienen mayor relación con las municipalidades se destacan los siguientes

³ D.L.N° 86, 17 Octubre 1991, D.O.N° 242 Tomo N° 313, Diciembre 1991

⁴ D.L.N° 438, 31 Agosto 1995, D.O.N° 176 Tomo N° 328, Septiembre 1995

numerales, contemplados en el artículo 195 de la Constitución de la República:

1ª Vigilar la recaudación, la custodia, el compromiso y la erogación de los fondos públicos, así como la liquidación de impuestos, tasas, derechos y demás contribuciones cuando la ley lo determine.

4ª Fiscalizar la gestión económica de la institución y empresas estatales de carácter autónomo y de las entidades que se costeen con fondos del estado o que reciban subsidio del mismo.

8ª Velar por que se hagan efectivas las deudas a favor del Estado y municipio

5. RELACIONES CON OTRAS INSTITUCIONES.

La Alcaldía Municipal de Chinameca mantiene una estrecha relación con diferentes instituciones que son las encargadas

de velar por el desarrollo de las actividades y el buen manejo de sus fondos, entre las cuales tenemos:

a. El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

Que es un organismo especializado para brindar asistencia técnica, administrativa, de planificación y asistencia financiera a las municipalidades, cuya finalidad se orienta en promover el mejoramiento y aprovechamiento de los recursos y para coordinar los planes y programas del Estado con los gobiernos locales a fin de que el desarrollo de estos se cumplan de la manera más eficiente y beneficiosa para la nación.

b. La Corte de Cuentas de la República, la cual es el ente autorizado para controlar los registros contables de las Alcaldías a través de libros foliados y autorizados.

c. Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL), la cual ayuda a los Municipios que lo requieran en determinar la factibilidad técnica de los proyectos, así como en la supervisión y liquidación de los mismos.

d. Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES). La cual tiene como misión promover, fortalecer y defender proactivamente la autonomía y competencias municipales, en el marco de la democracia

participativa, el desarrollo local y el carácter gremial, representando los acuerdos consensuados de sus miembros y aprovechando las oportunidades dentro de la realidad existente del país.

B. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

1. SISTEMAS

a. Conceptualización

- "Un sistema es una red de procedimientos relacionados entre si y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas"⁵.
- "Un sistema es un grupo o conjunto de cosas relacionadas o interdependientes y que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja; todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con algún programa o plan"⁶.

Se puede decir que un sistema es aquel conjunto de elementos organizados para cumplir un propósito en forma coordinada. Es una agrupación de recursos coordinados por la administración, a fin de transformar los esfuerzos humanos y materiales en bienes y servicios, con el propósito de satisfacer necesidades.

⁵ Gómez Ceja, Guillermo, Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. 1a Edición Editorial MC Graw Hill. México, 1997

⁶ Koontz, Harold y otros. "Administración. Una perspectiva global". 11ª Edición, Editorial MC Graw Hill. México, 1999.

b. Clasificación de los sistemas.

El autor Guillermo Gómez Ceja clasifica los sistemas de la siguiente manera⁷:

1. POR SU ORIGEN:

a. SISTEMAS NATURALES: Los sistemas naturales pueden ser definidos como aquellos que se desarrollan de un proceso

natural, como la fotosíntesis, son aquellos donde no interviene la mano del hombre para que se produzca.

b. SISTEMAS ELABORADOS O ARTIFICIALES: Son aquellos en los cuales el hombre ha dado contribución al proceso en marcha, mediante objetos, atributos o relaciones. Ejemplo de ello tenemos: las presas o motores, un sistema político, un sistema administrativo de una empresa.

2. POR SU FUNCIONAMIENTO:

a. SISTEMAS CERRADOS: Son los sistemas que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Teóricamente se

⁷ Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. 1a Edición Editorial MC Graw Hill. México, 1997

menciona la existencia de éste tipo de sistemas, pero en la realidad difícilmente existen, ya que todo sistema recibe información del medio exterior.

b. SISTEMAS ABIERTOS: Son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas, los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Son eminentemente adaptativos para sobrevivir. Deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio.

3. POR SU EXTENSIÓN:

a. SUPRASISTEMA: Cada sistema está incluido en otro más grande; a este tipo especial se le conoce como "Suprasistema o Supersistema", por lo tanto cada sistema de menor magnitud que está dentro del Supersistema, es un Subsistema. Un ejemplo de éste tipo de sistemas es la economía mundial con relación a la economía de un país.

b. SUBSISTEMA: Es un sistema pequeño con características propias, dentro de otro sistema. Ejemplo: El departamento de personal de una empresa constituye un subsistema.

c. Elementos de los sistemas

1. Insumos: Constituyen los componentes que ingresan (entradas) en el sistema dentro del cual se van transformando

hasta convertirse en un producto (salidas). Dentro de los insumos que pueden entrar en los sistemas se mencionan los siguientes: energía, tecnología, materiales y otros recursos.

2. Procesador: Es el componente que transforma el estado original de los insumos o entradas en productos o salidas. Factor básico del procesador será la tecnología utilizada, dependiendo del tipo o clase de sistema. Además de la tecnología, el procesador estará constituido por normas, procedimientos, estructuras administrativas, etc.

3. Productos: Son las salidas o la expresión material de los objetivos de los sistemas; son los fines y las metas del sistema. En la administración los productos serán los bienes, los servicios, etc.

4. Regulador: Es el componente que gobierna todo el sistema, al igual que el cerebro en el organismo humano. En la administración el regulador estará constituido por los niveles directivos y gerenciales que establecen las "reglas del juego", por medio de políticas que se instrumentan en planes, estrategias, tácticas, etc.

5. Retroalimentación: Los productos de un sistema pueden constituir insumos del contexto o sistema superior. Mediante la retroalimentación los productos inciden en el sistema superior, el cual genera energía a través de los insumos que vuelven a entrar en el sistema para transformarse nuevamente en productos o salidas. Además, la retroalimentación mantiene el funcionamiento al sistema.

2. EL CONTROL

a. Conceptualización

- "El control es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos"⁸.

De acuerdo a Harold Koontz el control se conceptualiza de la siguiente manera:

- "Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas"⁹.

⁸ Münch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". 3ª Edición. Editorial Trillas, México, 1985.

⁹ Koontz, Harold y otros. "Administración. Una perspectiva global". 11ª Edición. Editorial Mc Graw Hill México 1999. Pág.779

Quiere decir que el control es el proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y de esa manera corregir fallas o irregularidades.

b. Importancia

El proceso de control es importante e indispensable en todas las fases administrativas y en todos los niveles jerárquicos, pues constituye el instrumento que estimula la planificación, simplifica y fortalece la organización, aumenta la eficiencia de mando y conduce a una mejor coordinación, a través de la comparación y el análisis de lo hecho en relación con lo previsto.

c. Objetivos

- Ser instrumento para la toma de decisiones.
- Ser instrumento para comparar los resultados con los planes preestablecidos.
- Ser un instrumento para corregir las desviaciones significativas.

d. Principios del control¹⁰

La aplicación racional del control debe fundamentarse en principios, y como tal se describen los siguientes:

1. EL OBJETIVO DEL CONTROL.

El control tiene como finalidad, detectar oportunamente tanto las variaciones actuales, como las posibles variaciones futuras, con el propósito de adoptar las medidas correctivas eficaces, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos previstos por los mismos planes.

2. LA EFICIENCIA DEL CONTROL.

El grado de eficiencia de las técnicas o sistemas de control está determinado por su capacidad para descubrir y señalar no solo las desviaciones, sino también las causas de éstas con respecto a los planes, con el mínimo de costos o de consecuencias graves.

3. LA RESPONSABILIDAD DEL CONTROL.

El control es una función específica encomendada al administrador responsable de la ejecución de los planes.

¹⁰ Portillo Vargas, José Ovidio y Otros. Conceptos Básicos de Teoría Administrativa para la enseñanza universitaria. Trabajo de Graduación Facultad de Ciencias Económicas UES 1980, Página 377

4. EL CONTROL INDIRECTO.

La necesidad de implantar controles indirectos, está en relación inversamente proporcional, a la calidad de los administradores y subordinados.

5. LA CORRESPONDENCIA CON LOS PLANES.

Es indispensable que exista una identificación absoluta de los controles con los planes, de manera que los primeros correspondan y sean un reflejo de la naturaleza y estructura de los planes, a fin de colaborar al logro de los objetivos de la organización.

6. LA ADECUACIÓN A LA ORGANIZACIÓN.

Los controles deben reflejar en qué punto de la estructura de la organización radica la responsabilidad por los resultados, lo cual facilitará la aplicación de las medidas correctivas.

7. LA INDIVIDUALIDAD DEL CONTROL.

Los controles efectivos deben adecuarse a la posición, responsabilidad operativa, capacidad de comprensión de los medios de control y necesidades de los individuos encargados de ejercer la función control.

8. LA EXISTENCIA DE NORMAS.

La eficiencia del control está supeditada al establecimiento previo de normas objetivas, claras, precisas y adecuadas a los planes sujetos del control.

9. EL CONTROL DE PUNTOS CRÍTICOS.

El control eficiente debe enfocar su atención en aquellos factores que mejor reflejan las desviaciones o incumplimiento de los planes.

10. PRINCIPIO DE EXCEPCIÓN.

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

11. LA FLEXIBILIDAD DEL CONTROL.

Los controles deben permitir que se le introduzcan cambios tan pronto sea necesario, de manera que se adapten a las nuevas condiciones externas o internas con la mayor rapidez posible.

12. PRINCIPIO DE LA ACCIÓN.

La existencia del control es justificable, siempre que la observación de desviaciones de los planes, conlleve la aplicación inmediata de las medidas correctivas necesarias.

e. Clasificación del control

1. CONTROL DE CANTIDAD

Consiste en la supervisión de la intensidad con que se ejecutan las tareas y el volumen de producción, está orientado principalmente al control de la producción de la empresa, aún cuando también es aplicable a la función de ventas.

La intensidad es el grado de duración del esfuerzo realizado y el volumen es la cantidad física de un producto, resultante de un proceso.

2. CONTROL DE CALIDAD

Consiste en comprobar las características de los productos o servicios, mediante la comparación con la norma o estándar fijado previamente, a fin de mantener una calidad satisfactoria, acorde con los propósitos y precio del producto o servicio.

3. CONTROL DE USO DEL TIEMPO

Las actividades que se desarrollan en las empresas deben tener un lapso de realización, correspondiendo al control verificar que el tiempo real utilizado en las actividades no exceda al establecido como estándar o norma.

Es indispensable que este tipo de control se inicie desde los niveles superiores, en donde el gerente debe efectuar un análisis detenido del uso que hace de su propio tiempo; con la finalidad de eliminar aquellas situaciones que lleven al desperdicio del mismo.

4. CONTROL DE COSTOS.

El estudio sistemático de los costos, permiten al gerente contar con un instrumento importante para conocer el grado de eficiencia de la organización que dirige. El examen de los costos es útil para todos los administradores en todos los niveles ya que encuentran en las cifras que proporcionan los costos, un estimable elemento de control; y eso les permite conocer la marcha de las actividades de la empresa como pueden ser: producción, distribución, ventas, y otros.

3. SISTEMAS DE CONTROL

a. Conceptualización

- "Un sistema de control es el conjunto de principios, normas y procedimientos que operan en una forma ordenada e interrelacionada y que contribuyen a verificar si lo planeado se cumple o no para tomar las medidas correctivas necesarias ante cualquier desviación".¹¹

Es decir que un sistema de control es aquel que consiste en los métodos y procedimientos que son utilizados para evitar errores o irregularidades y proporcionar medidas correctivas para subsanarlas.

b. Importancia

La importancia radica en que facilita la toma de decisiones basándose en los resultados que se están obteniendo con respecto a los objetivos, para tomar las medidas correctivas necesarias, promover la eficiencia en todas las áreas de la empresa obteniendo con ello máximo provecho de los recursos, así como para observar el cumplimiento de las disposiciones legales, normas y políticas establecidas de control y así se agilizan las actividades administrativas, ya que se tienen lineamientos prefijados de

¹¹ Flores Campos, Margarita Esperanza. Propuesta de un Sistema de Control Interno Administrativo para la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo, Transporte y Construcción de Responsabilidad Limitada, Trabajo de Graduación Facultad de Ciencias Económicas UES 1996, Página 17

lo que se pretende alcanzar, es por ello que los sistemas de control facilitan el logro de los objetivos programados.

c. Objetivos

- ✓ Dinamizar la actividad administrativa.
- ✓ Establecer un sistema de control interno confiable.
- ✓ Establecer deberes y obligaciones individuales.
- ✓ Aumentar la eficiencia en las operaciones de las empresas y el uso adecuado de sus recursos.
- ✓ Facilitar la toma de decisiones en base a la información confiable y oportuna.

d. Tipos de control

El autor Stephen Robbins en su obra "Administración, Teoría y Práctica"¹² tipifica al control de la siguiente manera:

1. CONTROL PROTOALIMENTACIÓN.

Se refiere al control que se establece antes de iniciar las operaciones, tales como formular políticas, procedimientos y reglas; las cuales permitirán asegurar que lo planeado se logre.

¹² 1ª Edición, Página 412. Editorial Prentice Hall. México. 1987

2. CONTROL CONCURRENTENTE.

El control concurrentente tiene lugar mientras una actividad está en proceso. Cuando el control se ejerce mientras el trabajo está ejecutándose, la gerencia puede corregir problemas antes de que se tornen demasiado costosos. La forma más conocida de control concurrentente es la supervisión directa. Cuando un administrador vigila directamente las acciones de un subordinado, puede monitorear en forma constante las acciones del empleado, y corregir problemas conforme ocurren. Aunque es obvio que hay cierto retraso entre la actividad y la respuesta correctiva del administrador, se puede decir que el retraso es mínimo.

3. CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN.

El control de retroalimentación tiene lugar después de la acción. Consiste en tomar información de resultados anteriores para corregir las desviaciones, es decir, que se reúnen algunos datos y se analizan para aplicarlos en el proceso que se está controlando.

4. CONTROL INTERNO

a. Conceptualización

- "El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptados por las autoridades

superiores, para proporcionar una seguridad razonable de salvaguardar los recursos institucionales, verificar la veracidad de su información, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas programados"¹³.

Se puede decir que el control interno consiste en un plan de organización que comprende métodos indispensables en toda empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por ésta, obteniendo información confiable y lograr eficiencia en cuanto a sus operaciones.

b. Importancia

El control interno permite al que lo ejecuta complementar su tarea directiva, ya que por su medio comprueba si los objetivos de la empresa son alcanzados conforme a lo planificado. El control interno es importante porque permite a la gerencia y a toda la organización

cumplir con el desempeño de sus funciones, administrar eficientemente los recursos disponibles, recibir información confiable y oportuna, detectar posibles fraudes en la

¹³ Corte de cuentas de la República., Normas técnicas de Control Interno, El Salvador, 2000

institución, malas disposiciones u operaciones que desvían los objetivos. Por lo tanto, la esencia del control interno es el ajuste de los estándares predeterminados, en caso de producirse desviaciones, manteniendo esas variaciones dentro de los límites permitidos; promoviendo la eficiencia en todas las áreas de la empresa obteniendo con ello el máximo provecho.

c. Tipos

1. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

Es el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinados, adoptados dentro de la empresa para promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas.

2. CONTROL INTERNO CONTABLE.

Es el plan de organización y los procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de los activos y a la fiabilidad de los registros financieros.

d. Componentes del control interno

El control interno de cada entidad contendrá los siguientes elementos:¹⁴

¹⁴ Corte de cuentas de la República., Normas técnicas de Control Interno. El Salvador, 2000.

1. Planes operativos y estratégicos de las actividades de la entidad.
2. Planes de contingencia para el resguardo y protección de personas, bienes e información.
3. Planes de organización que prevea una delimitación apropiada de funciones y responsabilidades.
4. Personalidad idónea según las responsabilidades del cargo.
5. Auditoria interna, Como mecanismo para la evaluación y mejoramiento continuo del control interno.
6. Mecanismos de autorización, ejecución, custodia, registros y control de las operaciones para el uso razonable de los recursos y el cumplimiento de las operaciones.

7. Prácticas sanas en la ejecución de los deberes y funciones de cada unidad y servidor de cada unidad.

e. Técnicas de control interno

Estarán integradas en los procedimientos o acciones normales de la entidad. Se clasifican así:

- De validación, que comprende los mecanismos de autorización, comparación, verificación de la pertenencia y legalidad.

- De aseguramiento, incluye procedimientos de control tendientes a reducir los riesgos y errores que puedan producirse durante la ejecución de las actividades de la entidad.
- De reejecución, se refiere a la verificación durante el proceso de ejecución.
- De especialización formal, están dados por la segregación de funciones, el acceso restringido, la supervisión y la auditoría interna.

5. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

a. Conceptualización

- "Está constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión, que conducen a la autorización de las transacciones por parte de los niveles jerárquicos superiores, de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones, la observancia de políticas y normas prescritas y el logro de metas y objetivos programados"¹⁵.

¹⁵ Corte de cuentas de la República., Normas técnicas de Control Interno. El Salvador, 2000.

Se puede decir que el control interno administrativo permite la evaluación de los objetivos y de las operaciones que se realizan en las empresas, midiendo el grado de efectividad y eficiencia en el caso de que existan diferencias con lo programado por la gerencia y de ésta manera proponer medidas correctivas.

b. Importancia

Su importancia radica en que por medio de éste se logra evaluar y verificar si el proceso de toma de decisiones se efectúa de manera adecuada para que se dé un grado de eficiencia de las actividades que se desarrollan y si los esfuerzos por parte del personal están siendo orientados para alcanzar los objetivos programados y el cumplimiento exacto de las políticas así como confrontar si los resultados están de acuerdo con lo esperado a fin de aplicar las medidas correctivas y oportunas.

c. Objetivos

- ↳ Promover la eficiencia en todas las áreas de la empresa mediante la inherencia estricta de las políticas, metas y objetivos propuestos por la gerencia y logrando con ello el máximo provecho en el uso de los recursos.
- ↳ Facilitar la toma de decisiones adecuadas y pertinentes a los problemas o deficiencias que se presenten, en base a información confiable y oportuna que mediante procedimientos y registros adecuados a cada unidad de la organización, permita detectar posibles desviaciones de los objetivos programados y de esta manera hacer correcciones acertadas.

d. Elementos

Un adecuado Sistema de Control Interno Administrativo contiene los siguientes elementos:

1. Organización.

Establecer un plan de organización en los que se definan las responsabilidades y las funciones de las unidades organizativas.

Un plan de organización estará basado en:

- Independencia entre las unidades de la organización, sin que esto signifique ruptura de las comunicaciones. Implica la

necesidad de separar las labores de operación, registro y custodia como principio básico de control.

- Establecimiento de líneas definidas de responsabilidad y autoridad.

Las responsabilidades serán definidas con claridad al personal asignado con su respectiva autoridad para cumplirlas, la delegación de autoridad se representará en Manuales de Organización, en los que se explican las funciones, autoridad, responsabilidades y limitaciones para el desempeño de cada puesto, con ello se evitará la ingerencia y la duplicidad de responsabilidades.

Algunos factores que se deben de tomar en cuenta al preparar un plan de organización son los siguientes:

a. Las funciones deben estar divididas de manera que una sola persona no efectúe todas las fases de la operación.

b. Cada funcionario debe estar autorizado para tomar medidas oportunas y decisivas, necesarias para cumplir apropiadamente con su responsabilidad.

c. La organización debe tener cierto grado de flexibilidad para permitir variaciones en su estructura, por modificación en los planes, políticas y objetivos de las operaciones.

d. La estructura de la organización debe ser simple en relación con sus objetivos.

2. Procedimientos y Métodos.

Los procedimientos y métodos de autorización y registro son los que hacen posible el control interno administrativo sobre los recursos que poseen las empresas y de las operaciones que éstas realizan.

Mediante el diseño de procedimientos y métodos adecuados se logra información fidedigna para la toma de decisiones. Un control interno administrativo inadecuado se identifica cuando hay abundancia de registros y autorizaciones, procedimientos en general, cuando hay complejidad en las operaciones, lo que implica pérdida de tiempo y recursos para la empresa.

La planeación y la elaboración de estos procedimientos deben estar relacionados con la estructura organizativa, ya que, ellos indican la manera de hacer las cosas, por lo cual los procedimientos deben ser elaborados de manera que un buen control sea automático.

3. Personal.

El funcionamiento de un Sistema de Control Interno, depende de una adecuada selección de personal idóneo para cada puesto, con funcionarios y jefes con experiencia y de un personal que pueda llevar a cabo los procedimientos indicados por la administración en forma eficiente.

Una manera de control interno sobre el rendimiento de las personas es la supervisión, por lo cual en el plan de organización se deben establecer las normas para considerar la revisión periódica de la calidad de la supervisión en todos los niveles.

4. Supervisión y Vigilancia.

Se deberá tener una supervisión y vigilancia adecuada de las operaciones y procedimientos adoptados por las empresas, mediante la evaluación objetiva y minuciosa de estos. Esta evaluación se hará con el propósito de informar a la gerencia de si se ejecutan o no de acuerdo con los objetivos establecidos por la administración.

e. Herramientas

Un sistema de Control Interno Administrativo, cuenta con diversos medios planes y procedimientos que contribuyen a lograr el cumplimiento de los objetivos y metas programados por la gerencia, que en dado caso no se cumplan se tomarán

las medidas necesarias para corregir esas desviaciones, entre esas herramientas de control están las siguientes:

1. Manuales.

Un Sistema de Control Interno Administrativo, deberá apoyarse en manuales que contengan los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, actividades y relaciones integrales de cada unidad organizacional por separado y de la institución como un todo.

Los manuales deberán ser elaborados técnicamente a fin de promover el entendimiento de las estructuras a través de las descripciones de las diversas actividades que se realizan en la empresa.

Entre los manuales con que deberá contar un sistema de control interno administrativo están los siguientes:

A. Manual de organización.

Es un documento cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una institución. Los manuales de organización constituyen el ordenamiento metódico de las reglas que deben seguirse para la realización de la rutina administrativa en cada departamento.

El contenido básico mínimo de un manual de organización para que cumpla con eficiencia los objetivos para los cuales ha sido creado son:

- Organización o estructura organizativa de la empresa.
- Objetivos generales y departamentales de la organización.
- Funciones de las distintas unidades de trabajo.
- Descripción de las atribuciones y limitaciones correspondientes de los diferentes miembros del personal jerárquico.
- Relaciones de Autoridad

B. Manual de descripción de puestos.

En toda empresa se deben establecer los diversos departamentos y niveles jerárquicos, una vez establecidos se debe definir lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo recibe el nombre de puesto. El puesto puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal. El manual de descripción de puestos detalla por escrito, las funciones que deberán realizarse en un determinado puesto, su ubicación en la estructura organizativa y las especificaciones del mismo.

C. Manual de procedimientos.

Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación; suelen contener información y ejemplos de formularios autorizados o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

2. Informes.

El establecimiento de un flujo continuo de información fidedigna que contribuya a la transmisión clara de disposiciones internas y a la toma de decisiones en los niveles de dirección para la consecución de los objetivos de la empresa, pueden obtenerse mediante la preparación de

informes sintetizados, pero que en su contenido sean lo suficientemente completos con la frecuencia y oportunidad con que lo ameritan las circunstancias. La información debe ser oportuna en el sentido que una demora en los reportes sobre el resultado de las operaciones, pueda disminuir la efectividad de una acción correctiva.

3. Evaluación del desempeño.

Se debe evaluar el desempeño de los miembros de la organización mediante métodos tales como: de comparación, de escalas y de listas de comprobación por medio de los cuales se podrá conocer, analizar y evaluar las cualidades de los empleados como trabajadores.

Los objetivos de la evaluación del desempeño por parte de la empresa persiguen tener personal eficiente, servicial y de calidad, fundamentar los movimientos de personal, descubrir necesidades de capacitación y mejorar el clima organizacional.

4. Vigilancia.

Se debe tener una vigilancia sobre todos los componentes de un Sistema de Control Interno Administrativo, en que se puede verificar, evaluar y corregir cualquier falla que se dé en un sistema de control. La gerencia deberá estar atenta a

cualquier desviación de los planes y objetivos, ya que de nada sirve descubrir que al final del año de operaciones de la empresa, se excedió en su presupuesto, el que no se alcanzaron los objetivos programados, y es por ello que no basta establecer un sistema de control, sino también se requiere de una buena dirección y de una interpretación de los problemas que se presenten, por lo cual no se debe suponer que un sistema de control resolverá por sí mismo los problemas para los cuales fué establecido, sino más bien debe considerarse como una ayuda en el proceso de control.

CAPÍTULO II.

SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA.

En este capítulo se presenta la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de Chinameca, aplicando los métodos y técnicas correspondientes, con la finalidad de realizar un diagnóstico de la misma.

IMPORTANCIA.

La investigación de la situación actual del control interno administrativo en la Alcaldía Municipal de Chinameca, es importante para conocer las principales deficiencias en

las áreas donde se aplica este control, y poder establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

A. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADAS.

1. OBJETIVOS.

a. General:

- Obtener la información necesaria para su análisis y evaluación y así elaborar el diagnóstico del sistema de control interno administrativo de la Alcaldía Municipal de Chinameca con el fin de lograr eficiencia en el desarrollo de las actividades.

b. Específicos:

- Conocer la opinión de los empleados de la Alcaldía en lo relacionado con el control interno administrativo de la misma.
- Conocer las diferentes deficiencias del control interno administrativo existentes en la Alcaldía Municipal de Chinameca.
- Conocer el desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de Chinameca.

2. ALCANCES Y LIMITACIONES.

Se exponen en este apartado los alcances y limitaciones que se presentaron al realizar la investigación de campo, considerando como alcance la información que se obtuvo en dicha investigación, la cual es el elemento más importante para la formulación del diagnóstico. Una de las limitaciones que se tuvo fue la falta de colaboración por parte de algunos empleados de la Alcaldía, que no aportaron más información de la que se esperaba y con ello indagar más sobre el tema que se investigó.

3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

a. Universo:

El universo lo constituyeron todos los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Chinameca con un total de 31 empleados.

b. Muestra:

Debido a que el número de empleados que conforman la Alcaldía Municipal es finito, la muestra es igual al universo.

4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que más se adecuó al estudio realizado, es el correlacional, ya que se pretendió

determinar la relación existente entre la variable independiente Sistema de Control Interno Administrativo y la variable dependiente Gestión Municipal, dichas variables aplicadas al tema en estudio.

5. RECOPILOCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para la recopilación de la información se utilizaron:

- MÉTODOS:

Análisis: Se utilizó este método ya que mediante el, se logró separar en forma adecuada los conceptos básicos de los secundarios relacionados con el tema de investigación.

Síntesis: Fue importante el uso de este método para comprender de una mejor manera el análisis permitiendo un mayor entendimiento del mismo.

Observación: Por otra parte se empleó el método de la observación directa, esto sirvió para obtener información relacionada con las funciones que realizan los empleados de la Alcaldía, y que de manera espontánea aporta la persona así como los medios e instrumentos de trabajo personal; también fue útil para corroborar la veracidad de la información obtenida.

- TÉCNICAS:

Fuentes primarias:

Encuesta: Para poder obtener información primaria se realizó una encuesta dirigida a los empleados de la Alcaldía Municipal de Chinameca, haciendo uso de un cuestionario.

Entrevista: Para realizar la entrevista se empleó una guía de preguntas abiertas, con las cuales se recopiló información que no se obtuvo con el cuestionario; esta entrevista fue dirigida directamente a los jefes de cada departamento de la Alcaldía.

Fuentes secundarias:

Para poder obtener este tipo de información se recopiló bibliografía sobre el tema en estudio, haciendo uso de libros, tesis e internet.

- INSTRUMENTOS:

Cuestionario: Se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas, abiertas y de varias opciones, enfocadas a recabar información para la elaboración de un diagnóstico del control interno administrativo de la Alcaldía Municipal de Chinameca.

Tabulación y procesamiento: Para la tabulación y procesamiento se elaboraron cuadros tabulares simples, conteniendo alternativas, frecuencias y relaciones porcentuales de las diferentes respuestas obtenidas.

En las preguntas abiertas las respuestas se agruparon tomando en cuenta la semejanza entre ellas, mientras que para

las preguntas cerradas las respuestas se agruparon de acuerdo a las opciones planteadas. Es importante aclarar que en las preguntas de opción múltiple, el total de la frecuencia no coincide con el total de la muestra debido a que eligieron varias opciones los encuestados.

Sobre los resultados se realizaron comentarios los cuales forman parte del análisis de los datos, permitiendo así fundamentar el diagnóstico, las conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

La utilización de los métodos y técnicas elegidas permitieron localizar los principales problemas que afectan a la Alcaldía Municipal de Chinameca.

B. DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA.

1. Objetivos.

La mayoría de los empleados de la Alcaldía Municipal de Chinameca, manifiestan que conocen los objetivos de su respectiva área de trabajo; sin embargo se pudo detectar que en ésta no se cuenta con un documento que los exponga.

La ausencia de objetivos por escrito dificulta la formulación de políticas y estrategias para el control de las actividades de la Alcaldía, así como también no permite a la institución controlar la eficiencia de sus operaciones por no existir un seguimiento en base a objetivos y metas.

2. Políticas.

En la Alcaldía Municipal de Chinameca no se cuenta con políticas definidas formalmente, ya que se observó que solo uno de cada tres supone la existencia de éstas.

Es importante mencionar que la ausencia de políticas no permite una adecuada toma de decisiones para evitar problemas que afecten el funcionamiento de la misma.

3. Planes.

En la Alcaldía se cuentan con algunos planes a corto, mediano y largo plazo según lo manifestaron ciertos empleados de la misma, siendo el presupuesto municipal el más conocido, además mencionaron el desarrollo municipal y los planes de desarrollo los cuales ayudan al correcto funcionamiento de la Alcaldía.

4. Organización.

a. Estructura Organizativa.

En lo referente a la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Chinameca, la mayoría de los empleados aseguran que cuentan con un organigrama que refleja los niveles de autoridad, responsabilidad y los niveles jerárquicos existentes en dicha institución. Sin embargo no está bien diseñado, por lo tanto no existe una definición clara de lo antes mencionado (anexo 1, cuadro 10), lo cual se puede ver reflejado en una inadecuada coordinación de actividades; así como una falta de efectividad del control interno, ya que cuando aún pueden detectarse algunas desviaciones resultantes en los planes, difícilmente podrán deducirse responsabilidades por dichas desviaciones si no se cuenta con una organización formal de funciones, atribuciones, autoridad y responsabilidad.

b. Funciones Básicas.

Dentro de toda institución es necesario definir y dar a conocer las funciones correspondientes y la importancia de las mismas a cada empleado, para que tengan un mejor desempeño laboral.

Se determinó que tienen claramente definidas las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo, esto se comprobó cuando la mayoría de empleados afirmaron que sí se les han definido. Esto se convierte en un factor positivo para la institución debido a que facilita la realización de las actividades en una forma sistematizada y además implica que el nuevo personal no requiera de mucho tiempo para conocer las actividades de un determinado puesto.

c. Niveles de Autoridad.

En la Alcaldía no están claramente definidos los niveles de autoridad, debido a que la estructura organizativa no está bien diseñada.

Se pudo confirmar que algunos empleados no tienen conocimiento de quién es la persona de la cual ellos dependen jerárquicamente.

d. Manuales.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cuadro 11 del anexo 1 se pudo constatar que los empleados suponen la existencia de manuales en la Alcaldía pero no tienen definidos cuál o cuáles son, pero en la realidad se puede verificar que no cuentan con ninguno.

5. Procedimientos Utilizados.

Según la entrevista realizada a los jefes de cada departamento se pudo detectar que se tienen definidos los procedimientos básicos utilizados, aun cuando éstos no están escritos, desarrollándolos según el criterio personal de quien ejecuta las actividades, ya que éstas son ejecutadas sin tomar en cuenta una guía de procedimientos.

Esta situación no permite que los responsables realicen las operaciones dentro de un procedimiento uniforme, que identifiquen puntos de control para detectar de manera oportuna los errores que influyen en la coordinación operativa y en la creciente pérdida de efectividad de los controles internos en el manejo de las áreas de trabajo, así como también retrasos, duplicidad de funciones, ausencia de coordinación entre los empleados, razón por la cuál se determinó que los procedimientos utilizados no se están realizando adecuadamente.

6. Control.

Dentro de los controles que se realizan en la alcaldía podemos mencionar el control contable financiero, el presupuestario, el administrativo y el estadístico, los cuales se efectúan por medio de la supervisión de las labores que ejecuta el personal, controles internos o auditoría interna y la evaluación del desempeño, que permiten corregir los posibles errores en el desarrollo de las actividades. (anexo 1, cuadros 15 y 16)

Haciendo referencia a las herramientas de control interno de la Alcaldía se puede decir que hacen uso de los informes, éstos se utilizan para el control del trabajo ejecutado por los empleados y son presentados de manera escrita. (anexo 1, cuadros 17 y 18)

CONCLUSIONES

Partiendo de los resultados obtenidos en los cuestionarios que completó el personal de la Alcaldía, de las observaciones y las entrevistas, se han obtenido una serie de conclusiones que conducirán al mismo tiempo a establecer las recomendaciones.

1. No existe un documento por escrito donde se señalen los objetivos de la institución, lo que afecta la planificación.
2. El personal de la Alcaldía conoce de manera verbal las políticas de su respectiva área de trabajo, aunque en la realidad no están dadas por escrito.

3. En la Alcaldía Municipal de Chinameca las actividades se realizan sin un procedimiento escrito que describa la forma de ejecutarlas. Esto provoca que se utilice el criterio personal por parte de los encargados de cada puesto al momento de su ejecución.
4. Se cuenta con un organigrama mediante el cual se reflejan gráficamente las unidades administrativas y los diferentes niveles jerárquicos. Sin embargo dicha estructura organizativa no está bien elaborada lo que dificulta la claridad de los niveles jerárquicos y de autoridad.
5. No se cuenta con un manual de procedimientos que detalle los pasos a seguir en las diferentes actividades que competen a cada uno de los puestos de trabajo.
6. Carecen de un manual de organización, donde se reflejen: El organigrama, dependencia jerárquica, objetivos, políticas y descripción general de las funciones de cada unidad que conforma la Alcaldía.
7. Carecen de un manual de descripción y análisis de puestos donde se detallan los requisitos de los puestos y la descripción de cada uno de ellos.
8. En la Alcaldía no utilizan la supervisión, lo que crea un ambiente negativo para el control del trabajo,

impidiendo realizar evaluaciones en los controles internos y formular las correcciones necesarias.

9. No se cuenta con un sistema de control interno administrativo que garantice una cobertura razonable en la eficiencia de las operaciones, así como también una adhesión a las políticas operacionales.

RECOMENDACIONES.

Para poder solventar en cierta medida los problemas existentes en la institución se recomienda:

1. Analizar y tomar en cuenta los objetivos que serán diseñados en la propuesta y hacerlos del conocimiento de todo el personal para garantizar su cumplimiento.
2. Dar a conocer oportunamente a los empleados la existencia de políticas, así como también establecerlas en un documento por escrito.
3. Para que las actividades de la Alcaldía se desarrollen siguiendo un proceso lógico y definido que evite pérdidas de tiempo y esfuerzos, se recomienda elaborar e implantar procedimientos por escrito y darlos a conocer a todos los empleados y de esta forma poder aplicarlos.

4. Rediseñar el organigrama de forma que presente claramente los niveles de jerarquía, líneas de autoridad y responsabilidades entre otros.
5. Diseñar un manual de procedimientos que guíe y oriente las actividades con el propósito de mejorar el funcionamiento administrativo de la Alcaldía.
6. Diseñar el manual de organización donde se especifique los objetivos de cada unidad organizativa, sus funciones, a fin de que sean conocidos por los empleados y poder de esta manera coordinar el trabajo.
7. Diseñar el manual de descripción de puestos donde se especifiquen las responsabilidades y requisitos de cada puesto, así como también las características, conocimientos, habilidades, aptitudes y valores que debe poseer el aspirante, constituyéndose así en un documento guía.
8. Establecer un sistema de supervisión más específico al momento de realizar las actividades para poder corregir las desviaciones que puedan darse.
9. Se recomienda implantar un sistema de control interno administrativo que supere las deficiencias observadas y genere un ambiente necesario para garantizar la eficiencia en la ejecución de los planes de trabajo de la Alcaldía Municipal de Chinameca.

CAPÍTULO III.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER LA GESTIÓN MUNICIPAL EN LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE CHINAMECA, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.

IMPORTANCIA

La finalidad del capítulo consiste en la descripción del sistema de Control Interno Administrativo propuesto para la Alcaldía Municipal de Chinameca, elaborado con el propósito de fortalecer la gestión municipal de la institución, por lo que se considera importante la implementación del presente sistema.

De la misma manera contribuirá a solucionar los problemas detectados en la investigación de campo realizada, lo cual facilitará la toma de decisiones.

Finalmente se considera que el sistema propuesto será un valioso instrumento que ayudará al desempeño en la prestación de servicios para la comunidad.

CONTENIDO DEL CAPÍTULO.

El Sistema de Control Interno Administrativo propuesto para la Alcaldía, se ha elaborado tomando en cuenta las necesidades y problemas existentes en la institución razón

por la cual se han diseñado diferentes herramientas técnico administrativas que facilitarán al personal el desarrollo de sus actividades.

Concretamente entre las herramientas propuestas se encuentran los manuales de organización, de descripción de puestos y de procedimientos básicos (anexo 2) los cuales se consideran como la parte medular del diseño de la propuesta.

La interrelación que se realiza con el conjunto de manuales será el sistema que contribuirá al Control Interno Administrativo para fortalecer la Gestión Municipal en la Alcaldía Municipal de Chinameca.

También se abarcan los aspectos que comprenden el plan de implementación de la propuesta y con ello facilitar la puesta en marcha del sistema.

A. OBJETIVOS DEL SISTEMA.

1. General:

- ❖ Proporcionar a la Alcaldía Municipal de Chinameca, las herramientas adecuadas que le permitan realizar un control interno administrativo que conlleve al logro eficaz, confiable y uniforme de todas sus actividades.

2. Específicos:

- ❖ Elaborar un manual de organización que muestre en forma clara y precisa las diferentes unidades que comprenden la estructura organizativa de la Alcaldía, permitiendo al Control Interno un eficaz desarrollo de sus funciones.
- ❖ Elaborar un manual de descripción de puestos que refleje las tareas, responsabilidades y requisitos convenientes a cada persona involucrada en el desarrollo de las actividades administrativas.
- ❖ Diseñar un manual de procedimientos que describa cada una de las tareas a realizarse para desarrollar las actividades.
- ❖ Facilitar un sistema administrativo que conlleve a la toma de decisiones efectiva.

B. INSTRUCCIONES PARA SU USO Y MANTENIMIENTO.

Para que el Sistema de Control Interno Administrativo propuesto pueda ser utilizado y se promueva un mantenimiento adecuado, deben aplicarse las siguientes normas:

- El Concejo Municipal deberá aprobar y autorizar el Sistema de Control Interno Administrativo.
- Desarrollar cursos de capacitación en los cuales se dé a conocer el uso y manejo del sistema.
- El contenido de los diferentes manuales, debe ser del conocimiento de todo el personal de la Alcaldía, específicamente la parte que corresponde a sus responsabilidades, funciones y atribuciones.
- Proporcionar a cada jefe o encargado de las diferentes unidades, copia de cada uno de los manuales aprobados para que se aplique su contenido.
- Supervisar que el Sistema de Control Interno Administrativo sea utilizado conforme a las indicaciones que contiene el mismo.
- Considerar las sugerencias relacionadas al sistema por parte de los jefes y empleados.

C. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS.

➤ ALCANCE.

- **Manual de Organización.**

El Manual de Organización se desarrollará en el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Chinameca, la cual comprende el personal ejecutivo y operativo.

- Manual de Descripción de Puestos.

El Manual de Descripción de puestos tendrá como área de aplicación los puestos principales de cada uno de los departamentos que conforman la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Chinameca.

- Manual de Procedimientos Básicos.

El área de aplicación de este manual es la Alcaldía Municipal de Chinameca.

➤ **APROBACIÓN.**

Los manuales propuestos a la Alcaldía Municipal de Chinameca deben de ser aprobados por el Concejo Municipal, con el propósito que sean del conocimiento de todo el personal.

➤ **DISTRIBUCIÓN.**

Se proporcionará copias de los manuales a cada jefe de departamento o al personal correspondiente para que lo dé a conocer a todos los empleados.

➤ **ACTUALIZACIÓN.**

Los manuales deben actualizarse y revisarse por lo menos una vez al año, con el fin de que el contenido de éstos se encuentren sujetos a cambios que se realicen en el interior de la institución.

1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

INTRODUCCIÓN.

El presente manual de organización se ha diseñado con el objeto de proporcionar a la Alcaldía Municipal de Chinameca una clara y definida estructura organizativa, en la cual se detallen y especifiquen las funciones y responsabilidades de cada uno de los departamentos que la conforman.

En tal sentido, dicho manual comprende los objetivos, las políticas y las funciones básicas de la estructura organizativa propuesta, así mismo se presenta el organigrama de la Alcaldía con todas las unidades de la organización;

describiendo posteriormente en cada una de ellas su dependencia jerárquica, autoridad, objetivos, funciones y relaciones de coordinación.

a. OBJETIVOS.

1. GENERAL.

- Diseñar el organigrama en función de necesidades reales, a fin de fortalecer el Control Interno Administrativo que conlleve a un mejor desarrollo de las operaciones.

2. ESPECÍFICOS.

- Crear niveles jerárquicos correspondientes que relacionen los departamentos con claridad.
- Establecer las funciones específicas que correspondan a cada departamento de la Alcaldía.
- Mostrar dentro de la estructura las relaciones de autoridad y responsabilidad en la organización.

b. POLÍTICAS.

1. Hacer del conocimiento de cada uno de los departamentos, las funciones y responsabilidades que le corresponden.

2. Debe respetarse la autoridad de los diferentes niveles jerárquicos establecidos en el manual.

3. Vigilar que se realice el trabajo de acuerdo a los procedimientos establecidos y recomendar mejoras al desarrollo de las actividades.
4. Mantener una estrecha vigilancia en las labores concernientes al control y toma de decisiones.

c. Funciones Básicas.

Las funciones básicas del manual de organización son las siguientes:

1. Constituirse como un medio de información y ejecución de las actividades de la Alcaldía Municipal de Chinameca.
2. Establecer las bases para el desarrollo de los planes y programas administrativos.
3. Definir claramente las funciones y responsabilidades que le corresponden a cada uno de los miembros.
4. Proporcionar lineamientos sobre el desempeño de funciones a través de la definición clara y específica de la estructura organizativa de la Alcaldía.

d. Estructura Organizativa.

e. Descripción de la estructura organizativa propuesta.

El organigrama propuesto se considera acorde a las necesidades reales de la Alcaldía Municipal de Chinameca, en el cual se definen los diferentes niveles existentes para el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, los cuales se mencionan a continuación.

- Unidad de Dirección.

Es el primer nivel de decisión de la Alcaldía Municipal de Chinameca, para elaborar y ejecutar planes, programas y proyectos. Este nivel está conformado por el Concejo Municipal, el Alcalde Municipal, servicios comunitarios, administración y finanzas, Planificación y desarrollo y la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI).

- Unidad de Asesoría.

La conforman la sindicatura, las comisiones municipales, auditoría externa y cualquier otra que tenga como función esencial aconsejar o asesorar a los niveles de dirección del gobierno local.

- Unidad de Apoyo.

Tiene el carácter de unidades asesoras ya que efectúan actividades complementarias en cuanto a procedimientos internos y de servicios, ayuda material, etc. Reforzando las diferentes unidades y auxiliándolas para que cumplan sus funciones. Conformado por la secretaría, auditoría interna y proyección social.

- Nivel Operativo.

A este nivel le corresponde la ejecución de las operaciones propiamente de la Alcaldía que permiten concretizar las metas y cumplir con los objetivos propuestos en el plan de trabajo municipal bajo la dirección y supervisión. Lo conforman el departamento de contabilidad, tesorería, estado familiar, Mantenimiento y catastro.



Hoja 1/2	CIUDAD DE CHINAMECA	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

<p>I. UNIDAD ORGANIZATIVA: Concejo Municipal</p> <p>II. NIVEL DE AUTORIDAD: Alta Dirección</p> <p>III. DEPENDENCIA JERARQUICA: Ninguna</p> <p>IV. UNIDADES SUBORDINADAS: Alcalde, Sindicatura, Comisiones Municipales</p>

<p>V. OBJETIVO: Garantizar a través de una efectiva gestión administrativa el cumplimiento en la elaboración, ejecución y control de planes y programas que contribuyan al desarrollo económico y social. Así como también la ejecución de actividades y servicios que permitan lograr el bien común de la población.</p> <p>VI. POLÍTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar un ambiente de armonía sobre la base de una efectiva comunicación. - Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos que norman el quehacer municipal. 	
Hoja 2/2	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

VII. FUNCIONES:

- Elaborar proyectos y someterlos a aprobación.
- Elaborar planes y programas de desarrollo social.
- Realizar la administración municipal en forma correcta y eficaz.
- Asistir a reuniones ordinarias y extraordinarias.
- Aprobar las resoluciones emitidas por el Alcalde.
- Autorizar convenios o contratos importantes.
- Velar por el efectivo cumplimiento del Código Municipal y demás leyes y reglamentos municipales.
- Controlar la ejecución de planes y programas de desarrollo local.

VIII. RELACIONES DE TRABAJO.**INTERNAS:**

- Alcalde
- Sindicatura
- Secretaría
- Comisiones Municipales
- Auditoría Interna
- Auditoría Externa

EXTERNAS:

- Instituciones autónomas descentralizadas
- Ministerio de Hacienda, Ministerio de Educación
- Ministerio de Obras Públicas
- Corte de Cuentas
- ISDEM, COMURES y FISDL
- Auditoría Externa



--	--	--

- I. **UNIDAD ORGANIZATIVA:** Comisiones Municipales
- II. **NIVEL DE AUTORIDAD:** Unidad de Asesoría
- III. **DEPENDENCIA JERARQUICA:** Concejo Municipal
- IV. **UNIDADES SUBORDINADAS:** Ninguna

V. **OBJETIVO:** Ayudar al Concejo Municipal en la ejecución y control de los planes de trabajo establecidos por el gobierno local a favor de la comunidad.

VI. POLÍTICAS:

- Asesorar al Concejo Municipal sobre aspectos propios de cada comisión, que le permita alcanzar objetivos municipales.

VII. FUNCIONES:

- Ejercer supervisión y control en la ejecución de los programas o proyectos presentados al Concejo Municipal.
- Presentar informes sobre aspectos relevantes y llevar seguimiento de las actividades realizadas.
- Desempeñar el papel de delegados del Concejo Municipal para conocer y formular diagnósticos.
- Desarrollar funciones propias de cada comisión, sus objetivos y programas específicos de trabajo asignados por el Concejo Municipal.

VIII. RELACIONES DE TRABAJO.

INTERNAS:

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal

EXTERNAS:

- Instituciones Públicas y Privadas
- ONG'S
- Organizaciones Comunes
- Ciudadanos en general



--	--	--

- I. UNIDAD ORGANIZATIVA:** Sindicatura
- II. NIVEL DE AUTORIDAD:** Unidad de Asesoría
- III. DEPENDENCIA JERARQUICA:** Concejo Municipal
- VI. UNIDADES SUBORDINADAS:** Ninguna

V. OBJETIVO: Representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio en todo lo relacionado con los bienes y obligaciones municipales conforme a la ley y las instrucciones del Concejo.

VI. POLÍTICAS:

- Cumplir las leyes y reglamentos que norman el que hacer Municipal.
- Brindar asesoría constante al Concejo, al Alcalde y demás unidades subordinadas.

VII. FUNCIONES:

- Emitir dictamen en forma razonada y oportuna en los asuntos que el Alcalde o el Concejo le soliciten.
- Examinar y fiscalizar las cuentas municipales.
- Velar por el estricto cumplimiento del Código Municipal, ordenanzas, reglamentos y acuerdos municipales.

VIII. RELACIONES DE TRABAJO.

INTERNAS:

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal
- Secretaría Municipal
- Con los demás departamentos que conforman la estructura organizativa de la Alcaldía

EXTERNAS:

- Ministerios e Instituciones Públicas y Privadas
- Organizaciones Comunes
- Ciudadanos en general



I. UNIDAD ORGANIZATIVA: Alcalde Municipal

II. NIVEL DE AUTORIDAD: Dirección

III. DEPENDENCIA JERARQUICA: Concejo Municipal

IV. UNIDADES SUBORDINADAS: Secretaría Municipal, Proyección Social, Servicios Comunitarios, Administración y Finanzas, Planificación y Desarrollo y Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional

V. OBJETIVO: Representar legal y administrativamente al Municipio, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la comunidad.

VI. POLÍTICAS:

- Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo Municipal.

VII. FUNCIONES:

- Representar legalmente al Concejo Municipal.
- Mantener una comunicación continua con los diferentes organismos públicos y privados.
- Programar la realización de cabildos abiertos para conocer las necesidades de la comunidad.
- Dictar las políticas de gestión municipal y elaborar planes de trabajo en cooperación con los responsables del área administrativa.
- Presentar reportes al Concejo Municipal de las actividades realizadas.

VIII. RELACIONES DE TRABAJO.

INTERNAS:

- Secretaría Municipal
- Proyección Social
- Con los demás departamentos que conforman la estructura organizativa de la Alcaldía

EXTERNAS:

- Ministerios e Instituciones Públicas y Privadas
- Organizaciones Comunales
- Ciudadanos en general
- ISDEM, COMURES Y FISDL



--	--	--

- I. **UNIDAD ORGANIZATIVA:** Auditoría Interna
- II. **NIVEL DE AUTORIDAD:** Unidad de Apoyo
- III. **DEPENDENCIA JERARQUICA:** Alcalde Municipal
- IV. **UNIDADES SUBORDINADAS:** Ninguna

V. OBJETIVO: Asistir y asesorar al Alcalde, mediante las acciones de auditoría, aplicando análisis, evaluaciones y recomendaciones sobre el Sistema de Control Interno, así como la revisión de los estados financieros de la municipalidad.

VI. POLÍTICAS:

- Garantizar en forma razonable la adecuada utilización y protección de todos los recursos de la municipalidad, por medio de controles y supervisión constante.

VII. FUNCIONES:

- Evaluar los informes financieros y administrativos preparados dentro de la institución.
- Revisar y evaluar la eficiencia del Control Interno y los cambios en éste.
- Elaborar y ejecutar programas de auditoría.
- Supervisar la ejecución del presupuesto, analizando las variaciones y sus causas.
- Investigar, revisar y verificar el correcto registro y manejo de fondos.

VIII. RELACIONES DE TRABAJO.

INTERNAS:

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal

EXTERNAS:

- Corte de Cuentas de la República



I. UNIDAD ORGANIZATIVA: Secretaría Municipal

II. NIVEL DE AUTORIDAD: Unidad de Apoyo

III. DEPENDENCIA JERARQUICA: Alcalde Municipal

IV. UNIDADES SUBORDINADAS: Auxiliar

V. OBJETIVO: Colaborar oportuna y eficientemente al Alcalde y al Concejo Municipal.

VI. POLÍTICAS:

- Auxiliar al Alcalde y al Concejo y llevar un control de las actividades que ellos realizan.
- Manejar con estricta confidencialidad los asuntos que en virtud de su cargo se le encomienden.

VII. FUNCIONES:

- Comunicar a todos los empleados de la Alcaldía los acuerdos y estrategias administrativas a seguir en las actividades municipales.
- Asistir al Concejo Municipal y al Alcalde, recibir y transmitir la correspondencia dirigida a la municipalidad así como su entrega.
- Participar junto al Alcalde y jefes de unidades en la formulación y elaboración de proyectos para el desarrollo municipal.
- Velar por el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el Alcalde y mantenerlo informado sobre tal situación.

VIII. RELACIONES DE TRABAJO.

INTERNAS:

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal
- Comisiones Municipales

EXTERNAS:

- Instituciones Públicas y Privadas
- Organizaciones Comunales



--	--	--

- I. **UNIDAD ORGANIZATIVA:** Proyección Social
- II. **NIVEL DE AUTORIDAD:** Unidad de Apoyo
- III. **DEPENDENCIA JERARQUICA:** Alcalde Municipal
- IV. **UNIDADES SUBORDINADAS:** Ninguna

V. **OBJETIVO:** Lograr armonía entre los intereses de la comunidad y los objetivos de la municipalidad, al apoyar y facilitar la relación de acciones y proyectos autosostenibles, orientados al beneficio social y económico de la población.

VI. POLÍTICAS:

- Cumplir con las funciones y tareas autorizadas por el Alcalde Municipal.

VII. FUNCIONES:

- Orientar a las autoridades municipales a identificar proyectos autosostenibles, que permitan el desarrollo comunitario.
- Coordinar actividades con instituciones que realizan programas de beneficio social a la comunidad.
- Promover actividades que contribuyan a conservar costumbres locales, festejos, actos religiosos y culturales.
- Organizar directivas municipales en barrios y colonias para planificar proyectos y festejos.
- Efectuar todas aquellas actividades que beneficien a las comunidades locales.

VIII. RELACIONES DE TRABAJO.

INTERNAS:

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal
- Comisiones Municipales

EXTERNAS:

- Instituciones Públicas y Privadas
- Organizaciones Comunes
- Ciudadanos en general



--	--	--

- I. UNIDAD ORGANIZATIVA:** Servicios Comunitarios
- II. NIVEL DE AUTORIDAD:** Dirección
- III. DEPENDENCIA JERARQUICA:** Alcalde Municipal
- VI. UNIDADES SUBORDINADAS:** Encargados de Mercado Municipal, Cementerio Municipal, Aseo Público y Mantenimiento

V. OBJETIVO: Dirigir, coordinar y controlar las actividades realizadas por el departamento de Servicios Comunitarios.

VI. POLÍTICAS:

- Vigilar que se proporcionen todos los servicios comunitarios al Municipio.
- Fomentar un ambiente de armonía sobre la base de una efectiva comunicación.

VII. FUNCIONES:

- Coordinar las actividades de los servicios comunitarios y sus secciones subordinadas.
- Diseñar planes de trabajo con los encargados de cada sección de servicios comunitarios.
- Coordinar y controlar que los programas de las actividades realizadas por esta área sean ejecutadas.

VIII. RELACIONES DE TRABAJO.

INTERNAS:

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal
- Comisiones
- Aseo Público
- Cementerio
- Mercados
- Mantenimiento
- Con los demás departamentos que conforman la estructura organizativa de la Alcaldía

EXTERNAS:

- Instituciones Públicas como ISDEM, Ministerio de Obras Públicas, Compañías de alumbrado eléctrico y ANDA
- Ciudadanía en general y otras instituciones que Contribuyen al desarrollo local



--	--	--

- I. UNIDAD ORGANIZATIVA:** Administración y Finanzas
- II. NIVEL DE AUTORIDAD:** Dirección
- III. DEPENDENCIA JERARQUICA:** Alcalde Municipal
- IV. UNIDADES SUBORDINADAS:** Departamento de Contabilidad,
Departamento de Tesorería y Departamento de Estado Familiar

V. OBJETIVO: Coordinar, dirigir y controlar el trabajo de los diferentes departamentos que conforman la estructura organizativa, a fin de cumplir con los objetivos de la institución.

VI. POLÍTICAS:

- Llevar un control detallado y ordenado de los movimientos administrativos y financieros de la institución.
- Mantener al día la información administrativa y financiera para contribuir a la toma de decisiones.
- Fomentar un ambiente de armonía sobre la base de una efectiva comunicación.

VII. FUNCIONES:

- Ejercer la gestión administrativa mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades de los departamentos y las secciones subordinadas.
- Buscar y proponer al Alcalde Municipal fuentes alternas de financiamiento.
- Velar porque se presten los servicios municipales en forma efectiva y a costos razonables.
- Autorizar los estados financieros y otros informes que deben someterse al Alcalde para su discusión con el Concejo Municipal.

VIII. RELACIONES DE TRABAJO.

INTERNAS:

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal
- Secretaría Municipal
- Comisiones
- Con los demás departamentos que conforman la Institución

EXTERNAS:

- Instituciones Públicas y Privadas
- Organizaciones comunales
- Ciudadanía en general



--	--	--

I. UNIDAD ORGANIZATIVA: Planificación y Desarrollo

II. NIVEL DE AUTORIDAD: Dirección

III. DEPENDENCIA JERARQUICA: Alcalde Municipal

IV. UNIDADES SUBORDINADAS: Catastro Municipal

V. OBJETIVO: Diseñar y coordinar planes de desarrollo urbano y rural del municipio, así como también velar por el adecuado ordenamiento del desarrollo físico y urbano de la comunidad.

VI. POLÍTICAS:

- Fomentar un ambiente de armonía sobre la base de una efectiva comunicación.
- Participar en la formulación de proyectos orientados al beneficio de la comunidad.

VII. FUNCIONES:

- Elaborar planes de trabajo que vayan dirigidos a mejorar el desarrollo urbano del Municipio.
- Coordinar y exponer los proyectos de desarrollo a otras instituciones a fin de obtener apoyo financiero.
- Coordinar con las diferentes entidades públicas y privadas actividades encaminadas a explotar las potencialidades del Municipio, teniendo como base el Plan de Desarrollo.
- Realizar otras funciones relacionadas con la planificación y desarrollo urbano del Municipio.

VIII. RELACIONES DE TRABAJO.

INTERNAS:

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal
- Administración y Finanzas
- Catastro
- Servicios Comunitarios

EXTERNAS:

- ISDEM
- FISDL Y COMURES
- ANDA
- Lideres Comunales



--	--	--

I. UNIDAD ORGANIZATIVA: UACI

II. NIVEL DE AUTORIDAD: Dirección

III. DEPENDENCIA JERARQUICA: Alcalde Municipal

IV. UNIDADES SUBORDINADAS: Auxiliar

V. OBJETIVO: Coordinar y controlar el proceso de adquisición y compra, con el fin de cubrir las necesidades de la Alcaldía.

VI. POLÍTICAS:

- Cumplir con toda la normatividad que sobre adquisición y compra se encuentra establecida en la ley general sobre esta materia.
- Llevar un control detallado y ordenado de las cotizaciones y compras realizadas por esta área.

VII. FUNCIONES:

- Recopilar, registrar y controlar toda la información relacionada con las cotizaciones y compras.
- Velar por que las compras se realicen a costos razonables.
- Elaborar un documento en el cual se comparen los costos y las condiciones del servicio solicitado por UACI.
- Preparar los carteles de licitación y su publicación.

VIII. RELACIONES DE TRABAJO.**INTERNAS:**

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal

EXTERNAS:


- Instituciones Públicas y Privadas
- Servicios Profesionales
- ANDA
- Líderes Comunales

2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**INTRODUCCIÓN.**

Este manual de descripción de puestos, ha sido diseñado para mejorar y sistematizar la descripción de todas las actividades que competen a un puesto específico en la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Chinameca, así como también describir los requisitos mínimos que el puesto exige para ser desempeñado, estableciendo los niveles jerárquicos correspondientes.

a. Descripción de puestos tipos.

A continuación se presenta la descripción de las funciones a desempeñar en cada uno de los puestos de la Alcaldía Municipal de Chinameca y lograr un eficiente control de las operaciones.

Hoja 1/3	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE CHINAMECA	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	

I. TITULO DEL PUESTO: Jefe de Proyección Social

II. JEFE INMEDIATO: Alcalde Municipal

III. DESCRIPCIÓN GENERAL: Promoción y ejecución de proyectos de beneficio social y económico que contribuya a mejorar el nivel de vida de los habitantes.

IV. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

a. Actividades Permanentes:

- Organización Comunitaria.
- Formación de Comités de proyectos.
- Capacitar a líderes comunales sobre programas sociales a ejecutar.
- Dar seguimiento a los proyectos en ejecución.
- Promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes entre los habitantes de la Ciudad de Chinameca.

b. Actividades Periódicas:

- Organización del trabajo con los promotores sociales periódicamente.

c. Actividades Eventuales:

- Apoyar al Alcalde en compromisos asumidos con las comunidades.
- Colaborar con los concejales en el trabajo comunitario.
- Atención al usuario cuando se requiere.
- Impulsar la organización de actividades que ayuden al acercamiento entre la Alcaldía y la comunidad.

V. REQUISITOS DEL PUESTO.

a. Educación.

- Licenciado(a), Egresado(a) o Estudiante a nivel de 3er año en Psicología.
- Graduado(a) o Egresado(a) en trabajo Social.
- Experiencia en Organización Social.

b. Conocimientos y Habilidades.

- Elaboración y ejecución de proyectos que beneficien a las comunidades.
- Investigación en áreas de desarrollo social.
- Promoción y desarrollo municipal.
- Habilidad para el trabajo en equipo.
- Capacidad para la solución de problemas sociales.

c. Actividades y Valores.

- Sensibilidad social.
- Responsabilidad.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Creatividad.
- Buena expresión oral y escrita.
- Honestidad en el manejo de recursos.



--	--	--

I. TITULO DEL PUESTO: Jefe de Servicios Comunitarios

II. JEFE INMEDIATO: Alcalde Municipal

III. DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de servicios comunitarios de la Alcaldía.

IV. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

a. Actividades Permanentes:

- Planificar y coordinar las actividades de la unidad de servicios comunitarios.
- Analizar los programas a ejecutar en cada una de las secciones que conforman la unidad de servicios comunitarios.
- Revisar los informes de las diferentes secciones subalternas.

b. Actividades Periódicas:

- Elaborar y proponer planes sobre servicios comunitarios a las autoridades superiores de la Alcaldía.
- Programar y realizar reuniones con las secciones subalternas.
- Elaborar informes y enviarlos a las autoridades superiores.

c. Actividades Eventuales:

- Asistir a capacitaciones dirigidas a mejorar el servicio a la comunidad.

V. REQUISITOS DEL PUESTO.

a. Educación.

- Egresado(a) o estudiante a nivel de cuarto año de Licenciatura en administración de empresas, Economía o Contaduría Pública.
- Experiencia Mínima de 2 años en puestos similares.
- Mayor de 25 años.

b. Conocimientos y Habilidades.

- Conocimientos básicos de computación.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Capacidad de análisis, síntesis y expresión verbal y escrita.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

c. Actividades y Valores.

- Responsable.
- Honesto.
- Colaborador.
- Dinámico.
- Creativo.



	PUESTOS	
--	---------	--

I. TITULO DEL PUESTO: Jefe de Administración y Finanzas II. JEFE INMEDIATO: Alcalde Municipal
--

III. DESCRIPCIÓN GENERAL: Responsable de la planificación, dirección y control de la función administrativa y financiera de la Alcaldía. IV. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: a. Actividades Permanentes: - Recibir y controlar los ingresos provenientes de los impuestos municipales. - Revisar que las facturas de gastos y compras se encuentren sin enmendaduras. - Custodiar y administrar los fondos de caja. - Elaborar y controlar los recibos de ingresos. - Revisar informes de caja al final del día.
--

Hoja 2/3	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
----------	----------------------------------

b. Actividades Periódicas:

- Transcripción de gastos mensuales.
- Revisar que las planillas de sueldo estén correctas.
- Coordinar con contabilidad en la legalización de cheques para efectuar pagos.
- Firmar cheques o retiros de cuentas bancarias.
- Informar a las autoridades superiores sobre la disponibilidad de efectivo y entregar el informe respectivo.

c. Actividades Eventuales:

- Elaboración del presupuesto.

V. REQUISITOS DEL PUESTO.

a. Educación.

- Estudios Universitarios a nivel de 3er año en la carrera de Contaduría Pública o Administración de Empresas.

- Experiencia Mínima de 2 años en puestos similares.

- Mayor de 25 años.

b. Conocimientos y Habilidades.

- Capacidad de análisis.

- Conocimientos básicos de computación.

- Habilidad para trabajar en equipo.

- Habilidad Numérica.

c. Actividades y Valores.

- Responsabilidad.

- Honestidad.

- Iniciativa.

- Creatividad.

- Buenas Relaciones Interpersonales.



--	--	--

I. TITULO DEL PUESTO: Jefe del departamento de Contabilidad

II. JEFE INMEDIATO: Jefe de la Unidad de Administración y Finanzas

III. DESCRIPCIÓN GENERAL: Controlar y registrar cada una de las operaciones financieras, producto de los servicios que presta la Alcaldía.

IV. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

a. Actividades Permanentes:

- Verificar que todas las operaciones estén documentadas correctamente.
- Cerciorarse que los documentos estén archivados adecuadamente.
- Autorizar las planillas de salarios de los empleados.
- Coordinar las funciones de cobro y recuperación de mora y cuentas corrientes.

- Establecer estados de presupuesto y elaborar las reformas al mismo.
- Elaborar informes financieros.
- Realizar liquidaciones del presupuesto.

b. Actividades Periódicas:

- Extender solvencias de impuestos.
- Presentar mensualmente al secretario un resumen de ingresos y egresos.

c. Actividades Eventuales:

- Elaboración de títulos de cementerio.
- Calcular los impuestos municipales.
- Elaborar cartas de venta.

V. REQUISITOS DEL PUESTO.

a. Educación.

- Graduado (a), Egresado(a), Estudiante a Nivel de 4º año de la carrera de Contaduría Pública o carreras afines.
- Experiencia Mínima de 3 años en puestos similares.
- Mayor de 25 años.

b. Conocimientos y Habilidades.

- Conocimientos básicos de computación.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Habilidad Numérica.
- Capacidad de análisis.

c. Actividades y Valores.

- Responsabilidad.
- Honestidad.



--	--	--

I. TITULO DEL PUESTO: Jefe del departamento de Tesorería

II. JEFE INMEDIATO: Jefe de la Unidad de Administración y Finanzas.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL: Controlar con efectividad los recursos financieros de la institución.

IV. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

a. Actividades Permanentes:

- La recaudación, custodia y erogación de los fondos municipales.
- Mantener actualizados los registros.
- Supervisar que los recibos de ingreso se encuentren bien elaborados.
- Controlar los ingresos provenientes de los impuestos municipales.

- Informar al Secretario Municipal sobre las disponibilidades de efectivo.
- Revisar que las planillas de salarios estén correctas.

b. Actividades Periódicas:

- Llevar el control de los gastos cuando se ejecuten los proyectos.
- Formular políticas para el uso adecuado de los recursos financieros.

c. Actividades Eventuales:

- Proveer la información necesaria a contabilidad o a cualquier departamento que la solicite.
- Aperturar las cuentas bancarias.

V. REQUISITOS DEL PUESTO.

a. Educación.

- Graduado (a), Egresado(a), Estudiante a Nivel de 4° año de la carrera de Contaduría Pública o carreras afines.
- Experiencia Mínima de 2 años en puestos similares.
- Mayor de 24 años.

b. Conocimientos y Habilidades.

- Conocimientos básicos de computación.
- Habilidad numérica.
- Capacidad de Análisis.
- Capacidad para la toma de decisiones.

c. Actividades y Valores.

- Responsabilidad.
- Honestidad.



--	--	--

I. TITULO DEL PUESTO: Jefe de Planificación y Desarrollo

II. JEFE INMEDIATO: Alcalde Municipal

III. DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar, coordinar, controlar y ejecutar los proyectos así como también verificar la factibilidad de los mismos, velar por el buen uso de los fondos que han sido destinados para la ejecución de éstos.

IV. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

a. Actividades Permanentes:

- Revisión de las carpetas técnicas.
- Análisis y verificación de la factibilidad de los proyectos.
- Participar en el plan de acción para el desarrollo local.
- Supervisión de proyectos en ejecución.
- Revisar informes de caja al final del día.

b. Actividades Periódicas:

- Coordinar reuniones con las comunidades y las instituciones externas que contribuyen en la ejecución de los proyectos.
- Asignación de fondos para un determinado proyecto.
- Coordinación con los encargados de los proyectos para acordar como será realizado éste.

c. Actividades Eventuales:

- Elaboración de carpetas técnicas.
- Reuniones con comités de proyectos.

V. REQUISITOS DEL PUESTO.**a. Educación.**


- Graduado (a), Egresado(a), Estudiante a Nivel de 3er año o Técnico de la carrera de Ingeniería Civil o Arquitectura.
- Experiencia Mínima de 2 años en puestos similares.
- Mayor de 26 años.

b. Conocimientos y Habilidades.

- Capacidad para el diseño y elaboración de proyectos.
- Capacidad para relacionarse con el público.
- Habilidad Numérica.
- Capacidad para dirigir grupos de trabajo.

c. Actividades y Valores.

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Iniciativa.
- Creatividad.
- Buenas Relaciones Interpersonales.
- Colaborador.

Hoja 1/3	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE CHINAMECA	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	

I. TÍTULO DEL PUESTO: Jefe de Catastro Municipal

II. JEFE INMEDIATO: Jefe de la Unidad de Planificación y Desarrollo

III. DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar, coordinar, controlar y ejecutar las actividades relacionadas con el registro de inmuebles.

IV. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

a. Actividades Permanentes:

- Planificar y coordinar las actividades de campo y oficina.
- Verificación de medidas de los inmuebles para la aplicación de las tasas de impuestos.
- Participación en la elaboración y ejecución de los diferentes proyectos que competen a este departamento.

b. Actividades Periódicas:

- Efectuar traspasos, desmembraciones y correcciones en propiedades del municipio.
- Mantener actualizada la información catastral del municipio.
- Efectuar inspecciones de campo para emitir resoluciones apegadas a la realidad.
- Mantener comunicación directa con el Alcalde y el Concejo.
- Emitir su dictamen referente a permisos de construcción.

c. Actividades Eventuales:

- Recibir seminarios, capacitaciones dirigidas hacia el desarrollo municipal.

Hoja 3/3	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

V. REQUISITOS DEL PUESTO.

a. Educación.

- Estudios Universitarios a nivel de 3er año de la carrera de Ingeniería Civil, Arquitectura o Técnico en Ingeniería Civil.
- Experiencia Mínima de 2 años en puestos similares.
- Mayor de 24 años.

b. Conocimientos y Habilidades.

- Conocimiento en lo relacionado a catastro.
- Habilidad para el trabajo en equipo.
- Capacidad de Análisis, expresión verbal y escrita.

c. Actividades y Valores.

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Iniciativa.
- Creatividad.
- Colaborador.



I. TITULO DEL PUESTO: Jefe de UACI

II. JEFE INMEDIATO: Alcalde Municipal

III. DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar, coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con la adquisición y compra de suministros para la Alcaldía.

IV. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

a. Actividades Permanentes:

- Realizar las gestiones de las cotizaciones y compras.
- Elaborar solicitudes de cotizaciones correspondientes.
- Elaboración de cuadros comparativos de cotizaciones.
- Elaborar formularios de control de inventarios de materiales, de obras y otras que señala la Ley.
- Llevar a cabo los contratos de compras.

b. Actividades Periódicas:

- Presentar reportes mensuales sobre las actividades realizadas.
- Mantener actualizada la información correspondiente a esta área.
- Mantener comunicación directa y constante con el Concejo y el Alcalde.
- Verificar la asignación presupuestaria.

c. Actividades Eventuales:

- Asistir a seminarios y capacitaciones.
- Colaborar con Administración y Finanzas con la elaboración del presupuesto.

V. REQUISITOS DEL PUESTO.

a. Educación.

- Egresado(a) o graduado (a) de la carrera de Administración de Empresas.

- Experiencia Mínima de 2 años en puestos similares.
- Mayor de 24 años.

b. Conocimientos y Habilidades.

- Habilidad Numérica.
- Conocimientos básicos de computación.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad de Análisis.

c. Actividades y Valores.

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Creatividad.
- Buenas Relaciones Interpersonales.

3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

INTRODUCCIÓN

El manual de procedimientos básicos se ha elaborado con el propósito de lograr una mejor utilización de los recursos humanos y materiales de la Alcaldía Municipal de Chinameca, además servirá de guía para la realización de las diferentes actividades y tareas, así como también facilitará los procedimientos de trabajo, el adiestramiento al personal y se tendrá una supervisión y control de las operaciones y del personal encargado de realizarlas.

El manual contiene la descripción de los procedimientos, los diversos puestos que intervienen en ellos y sus respectivos flujogramas. (Anexo 2)

Con la propuesta e implementación de este manual de procedimientos se pretende contribuir a mejorar el desempeño de las funciones de los empleados.

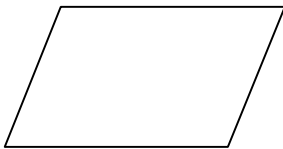
a. Simbología a utilizar.

La simbología a utilizar en cada uno de los procedimientos descritos en los flujogramas se presenta a continuación:



INICIO O FINALIZACIÓN

Indica el inicio o finalización del procedimiento.



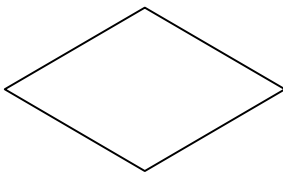
OPERACIÓN DE ENTRADA-SALIDA

Indica un intercambio de información y se utiliza para señalar una operación de traslado o recibo y transmisiones verbales y entrevistas que se realizan dentro de un procedimiento.



OPERACIÓN

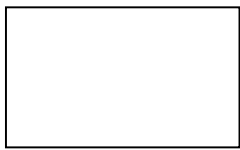
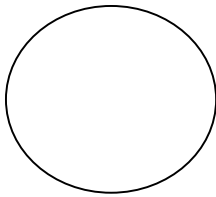
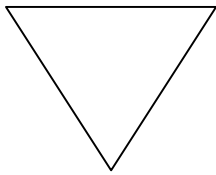
Es aquella acción que realizan las unidades o personas involucradas en el procedimiento.



DECISIÓN

Es la figura que indica un proceso alternativo señalando un punto dentro del flujo en donde se debe tomar la decisión (si o no).

DOCUMENTO



D. Supervisión del Sistema

1. Auditoría Operacional Interna

Ésta será realizada por auditoría interna y tiene como función primordial la revisión y evaluación objetiva de los siguientes elementos de la administración:

➤ Políticas de la Alcaldía.

Se refiere a establecer la existencia de instrucciones para la efectividad de las diferentes áreas funcionales.

➤ Controles Administrativos.

Consiste en la autoridad delegada a cada jefe de los diferentes departamentos para orientar, guiar o restringir las actividades en la Alcaldía.

➤ Sistemas de Información.

Está conformado por informes y reportes en el momento oportuno.

➤ Objetivos de la Auditoría Operacional Interna.

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos preestablecidos por la Alcaldía Municipal de Chinameca.

- Determinar la eficiencia del control interno administrativo y del uso de los recursos de la Alcaldía.
- Identificar áreas deficientes tanto en la organización como en las funciones realizadas en la Alcaldía.

Proceso de Auditoría Operacional Interna

Para el desarrollo del proceso de auditoría operacional interna, deben llevarse a cabo en la Alcaldía Municipal de Chinameca las siguientes etapas:

- Estudio preliminar:

Esta etapa permite obtener información general de todas las actividades de la Alcaldía, en aspectos tales como: Objetivos, Estructura Organizativa y Operaciones fundamentales que se realizan para alcanzar los objetivos.

- Revisión de aspectos legales:

Se refiere básicamente a revisar el cumplimiento de leyes, estatutos, reglamentos y todos aquellos aspectos relacionados dentro del marco legal al cual está sujeta la Alcaldía Municipal de Chinameca.

- Revisión y Evaluación Control Interno:

Fase que permite detectar todas las posibles áreas deficientes dentro de la Alcaldía, lo cual facilita determinar el grado de eficiencia del control interno administrativo.

- Exámen detallado en departamentos deficientes:

Se refiere al proceso posterior de identificación de las áreas con deficiencias, permitiendo realizar un exámen minucioso y exhaustivo para detectar los factores que los originan.

- Comunicación de Resultados e informes de auditoría:

Ultima etapa del proceso en la que el auditor elabora un informe dirigido al Concejo Municipal en el que detalla las deficiencias encontradas y recomendaciones que permitan mejorar el sistema interno aplicado.

2. Auditoría Operacional Externa

Este tipo de auditoría será realizada por un grupo de auditores operacionales independientes enviados por la Corte

de Cuentas de la República, los cuales tendrán como función específica emitir dictamen de eficiencia de los controles aplicados, previa evaluación y análisis de lo observado y de la información que la Auditoría Interna proporciona. Finalmente elaborará informes dirigidos al Concejo Municipal en donde, plantee la forma de ejecutar las operaciones que permitan un control eficiente, además se señalará las desviaciones y causas encontradas emitiendo un juicio independiente y objetivo sobre la funcionalidad del Control Interno Administrativo.

E. Plan de implementación del Sistema.

La propuesta que se plantea a la Alcaldía Municipal de Chinameca, presenta una serie de actividades a realizar, para que el Sistema de Control Interno Administrativo sea una valiosa contribución en el quehacer institucional.

Objetivos

Objetivo General:

- Proporcionar los lineamientos necesarios para la puesta en marcha del Sistema del Control Interno Administrativo propuesto a la Alcaldía Municipal de Chinameca

Objetivos Específicos:

- Determinar las actividades a ejecutar para la implementación del sistema.
- Establecer la secuencia cronológica para la ejecución de las actividades.
- Determinar los recursos necesarios para la implementación del sistema.

Actividades

Para llevar a cabo la implementación del Sistema de Control Interno Administrativo se deben realizar las siguientes actividades:

- Presentar propuesta de Control Interno Administrativo al Concejo Municipal.
- Obtener la aprobación por parte del Concejo Municipal.
- Reproducir e implementar el Sistema aprobado.
- Dar la propuesta a cada uno de los jefes de departamento de la Alcaldía.
- Llevar a cabo capacitación en el área administrativa de la Alcaldía para crear un ambiente propicio que facilite el cambio.
- Poner en marcha el sistema en forma gradual.

- Realizar evaluaciones periódicas sobre el funcionamiento del sistema en marcha.
- Es recomendable revisar y actualizar el sistema por lo menos una vez al año, cuando se implementen nuevos métodos de trabajo o se modifiquen las funciones a realizar.

Recursos

- Recurso Humano.

El recurso humano está constituido por el Alcalde, Concejo Municipal, los Jefes de las unidades administrativas y demás personal que conforman la estructura organizativa de la Alcaldía.

- Recursos Materiales

Dentro de los recursos materiales a considerar se plantea la reproducción del documento del Sistema de Control Interno Administrativo, igual que papelería de oficina para elaborar informes y comunicados así como para la adquisición de equipo de oficina.

- Recursos Financieros

La implementación del sistema propuesto no debe implicar costos muy altos, dada la limitación de recursos financieros

en la Alcaldía. Sin embargo son imprescindibles algunos gastos para la puesta en marcha del sistema dentro de los cuales se incluyen los costos de capacitación, los gastos de materiales, suministros, costos de reproducciones y gastos imprevistos.

Se presenta a continuación un presupuesto que refleja la utilización de recursos financieros para poner en marcha dicho sistema.

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

DESCRIPCIÓN	COSTO
Reproducciones	¢ 150.00
Capacitación	¢ 1,200.00
Materiales y suministros	¢ 800.00
Equipo de oficina	¢ 1,500.00
Otros gastos	¢ 500.00
TOTAL DE GASTOS	¢ 4,150.00

Seguimiento y Control

Para que el Sistema de Control Interno Administrativo funcione adecuadamente, se requiere que se realice una supervisión permanente de las tareas asignadas y de la utilidad de éste, por lo tanto auditoría interna será la

encargada de supervisar y evaluar de manera constante la funcionalidad del sistema realizando los ajustes y correcciones que sean necesarias.

Será supervisada la forma en que se están desarrollando las operaciones; así como también las políticas y cambios en el personal, para ello será necesario una revisión y evaluación periódica de políticas, procedimientos, funciones y la adecuación de la estructura organizativa. Así mismo se evaluarán las causas que originan las desviaciones y la utilización adecuada del personal; se analizarán de manera específica los elementos de control, los problemas detectados, las soluciones propuestas, las alternativas y los métodos a utilizar para mejorar el funcionamiento de la Alcaldía Municipal de Chinameca, finalmente auditoría interna elaborará un informe escrito que contenga las fallas detectadas y las recomendaciones necesarias para su corrección.

1. LIBROS

📖 DELFIESE, PHILIP L.

Auditoría Montgomery

D. 1ª Edición, Editorial Limusa. México, 1984.

📖 GÓMEZ CEJA, GUILLERMO.

Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño.

1ª Edición, Editorial MC Graw Hill. México, 1997.

📖 GÓMEZ, MARIA ESTELA Y OTROS.

Contabilidad, Presupuestos y Control Interno.

1ª Edición, Editorial Trillas. México, 1985.

📖 HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO.

Metodología de la Investigación

1ª Edición, Editorial MC Graw Hill. México 1991.

📖 HORNGREN, CHARLES T. Y OTROS.

Introducción a Contabilidad Administrativa.

9ª Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana
S.A, México, 1994.

📖 KOONTZ HAROLD, HEINZ WEINRICH.

Administración. Una Perspectiva Global.

11ª Edición, MC Graw Hill. México, 1999.

📖 MARTÍNEZ PEÑATE, OMAR Y OTROS.

El Salvador Diccionario.

1ª Edición, Editorial Nuevo Enfoque. El Salvador, 2000.

📖 MELÉNDEZ, MAYMO RASIEL.

Como Preparar el Anteproyecto de Investigación y la Tesis de Graduación.

1ª Edición, Editorial MYSSA. El Salvador 1991.

📖 MÜNCH GALINDO, LOURDES Y OTROS.

Fundamentos de Administración.

3ª Edición, Editorial Trillas. México, 1985.

📖 OCEANO.

Diccionario de Sinónimos y Antónimos.

1ª Edición, Editorial OCÉANO. España, 1992.

📖 OCEANO.

Diccionario Enciclopédico.

Tomo 1, 2 y 3.

1ª Edición, Editorial OCÉANO. España, 1990.

📖 OCEANO.

Enciclopedia de la Auditoría.

Tomo 1. 1ª Edición, Editorial OCÉANO. España, 1998.

📖 ROJAS SORIANO, RAÚL.

Guía Para Realizar Investigaciones Sociales.

19ª Edición, Editorial Plaza Valdés, México 1997.

2. TESIS

📖 MENA GUEVARA, NESTOR OSWALDO Y OTROS.

Propuesta de un Sistema de Control Interno Administrativo Aplicable a las Asociaciones Cooperativas de Consumo Afiliadas a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Consumo (FEDECONSUMO), Ubicadas en la Zona Metropolitana de San Salvador.

Universidad de El Salvador, 1996.

📖 GARCÍA FLORES, JOSÉ ADAN Y OTROS.

Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo para los Bienes Muebles del Estado.

Universidad de El Salvador, 1992.

3. LEYES

📖 CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA.

Normas Técnicas de Control Interno. El Salvador. 2000.

📖 ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

Código Municipal (con sus reformas).Editorial

Jurídica Salvadoreña. El Salvador. 1997

📖 CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE EL

SALVADOR. (COMURES)

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la

Administración Pública y sus reformas. El Salvador.

2001

📖 ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

Ley de la Corte de Cuentas de la República. Editorial

Jurídica Salvadoreña. 2ª Edición. El Salvador. 1997

📖 ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

Editorial Jurídica Salvadoreña. 2ª Edición. El Salvador.


1997

4. OTROS

 INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS.


Normas Y Procedimientos de Auditoría.

Boletín 30. México, 1992

 LÓPEZ, ALFREDO.

Teoría General de Sistemas.

[www. Monografías.com](http://www.Monografías.com)

 www.miexamen.com

ANEXOS

Pregunta 1

¿Existen objetivos definidos en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Chinameca tienen definidos los objetivos de su área de trabajo.

CUADRO N°1

RESPUESTA	FRECUENCIA	RELACIÓN PORCENTUAL
SI	26	83.87%
NO	3	9.68%
NO RESPONDIÓ	2	6.45%
TOTAL	31	100%

Comentario: se puede observar que del total de empleados el 83.87% tiene definidos los objetivos de su área de trabajo, el 9.68% respondió que no los tiene definidos y el 6.45% restante no los conoce. De acuerdo a lo anteriormente expuesto se puede decir que es necesario que todos los empleados de la Alcaldía conozcan la finalidad del cargo que se les ha otorgado.

Pregunta 2

Si respondió afirmativamente podría mencionar algunos de ellos?

Objetivo: Investigar si los empleados de la alcaldía, conocen los objetivos de su área de trabajo.

CUADRO N°2

CARGO/DEPARTAMENTO	OBJETIVO
ALCALDE	DESARROLLO DE PROYECTOS.
SINDICO	APOYAR EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS QUE TENGAN BENEFICIOS PARA LA COMUNIDAD.
SECRETARIO MUNICIPAL	CAPACITAR A LOS EMPLEADOS.
AUXILIAR MUNICIPAL	TRABAJAR CON EL ALCALDE.
DEPARTAMENTO DE ESTADO FAMILIAR	ATENDER AL PUBLICO.
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	DOCUMENTAR LAS TRANSACCIONES.
DEPARTAMENTO DE COBROS	REALIZAR EFECTIVAMENTE LOS COBROS.
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	SUPERVISAR QUE EL MOBILIARIO Y EQUIPO ESTE EN BUENAS CONDICIONES.
DEPARTAMENTO DE ASEO	MANTENER LIMPIO.
DEPARTAMENTO DE PROYECCIÓN SOCIAL	OFRECER UN BUEN SERVICIO A LA COMUNIDAD.
DEPARTAMENTO DE UACI	CUMPLIR CON LO ESTABLECIDO EN SU DEPARTAMENTO.
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	CUMPLIR CON LO ESTABLECIDO EN EL PRESUPUESTO.
VIGILANCIA	VELAR POR LA SEGURIDAD DE LA ALCALDÍA.
ENCARGADO DE PARQUES	CUIDAR Y MANTENER EL ORDEN.
ORDENANZAS	MANTENER LIMPIO
ENCARGADO DE MERCADO	LLEVAR REGISTRO DE LOS COBROS.

Comentario: Se puede observar que cada cargo y departamento poseen diferentes objetivos, debido a esto no se puede tabular con porcentajes. Es importante mencionar que cada uno de los objetivos mencionados anteriormente están encaminados a lograr los objetivos de la alcaldía.

Pregunta 3

¿Existen políticas definidas en su área de trabajo?

Objetivo: Determinar si los empleados de la Alcaldía Municipal de Chinameca tienen definidas las políticas de su área de trabajo.

CUADRO N°3

RESPUESTAS	FRECUENCIA	RELACIÓN PORCENTUAL
NO	11	35.48%
SI	10	32.26%
NO RESPONDIÓ	10	32.26%
TOTAL	31	100%

Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos el 35.48% no tienen definidas las políticas de su área de trabajo, el 32.26% respondió en forma afirmativa y el 32.26% restante las desconoce.

Es de suma importancia que los empleados estén informados de las políticas existentes en la Alcaldía y así efectuar el cumplimiento de las mismas.

Pregunta 4

Si respondió positivamente podría mencionar algunas?

Objetivo: Verificar si los empleados de la alcaldía, conocen las políticas de su área de trabajo.

CUADRO N°4

CARGO/DEPARTAMENTO	POLÍTICAS
ALCALDE	INVERTIR EN RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS Y FINANCIEROS PARA MEJORAR EL MUNICIPIO.
SÍNDICO	EJECUCIÓN DE PROYECTOS.
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	EJERCER UN CONTROL EFICIENTE SOBRE LA RECAUDACIÓN DE FONDOS.
DEPARTAMENTO DE COBROS	RESPETAR LAS FECHAS DE COBRO.
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	RECUPERACIÓN DE MORAS.
VIGILANCIA	USAR EL UNIFORME.

Comentario: Según el cuadro anterior existen diferentes políticas en los departamentos citados, así mismo se determina que hay departamentos que no tienen políticas en su área de trabajo; es por esto que esta pregunta no se puede tabular con porcentajes.

Pregunta 5

Cuáles de los planes que se le mencionan a continuación existen en ésta alcaldía?

Objetivo: Conocer específicamente cuáles son los planes que posee la Alcaldía Municipal de Chinameca.

CUADRO N°5

RESPUESTA	FRECUENCIA	RELACIÓN PORCENTUAL
NO RESPONDIÓ	13	38.24%
PLANES A CORTO PLAZO	12	35.29%
PLANES A MEDIANO PLAZO	5	14.71%
PLANES A LARGO PLAZO	4	11.76%
TOTAL	34	100%

Comentario: Los datos reflejan que el 38.24% no sabe cuáles son los planes que posee la alcaldía, el 35.29% respondió que existan planes a corto plazo, un 14.71% planes a mediano plazo y un 11.76% planes a largo plazo. Es importante que el tipo de plan vaya de acuerdo a las necesidades de la municipalidad. El total de la muestra se modificó debido a que las personas encuestadas, dieron más de una respuesta.

Pregunta 6

El plan o los planes que indico en que consisten básicamente?

Objetivo: Conocer cuales son los planes que posee la Alcaldía Municipal de Chinameca.

CUADRO No. 6

RESPUESTAS	FRECUENCIA	RELACION PORCENTUAL
NO RESPONDIÓ	18	56.25%
DESARROLLO MUNICIPAL	7	21.88%
PRESUPUESTO MUNICIPAL	3	9.38%
PLANES DE DESARROLLO	2	6.25%
NO RELEVANTE	2	6.25%
TOTAL	32	100%

Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos un 21.88% respondió que los planes que posee la Alcaldía son el Desarrollo Municipal, el 9.38% considera que el Presupuesto Municipal, mientras que un 6.25% respondió que los Planes de Desarrollo. Se puede observar que la mayoría de empleados no conoce los planes de la Alcaldía. El total de la muestra se modificó debido a que las personas encuestadas, dieron más de una respuesta.

Pregunta 7

Se toman en cuenta las recomendaciones y sugerencias dadas por el personal para la elaboración de los planes de trabajo?

Objetivo: Establecer el grado de influencia que el personal tiene en la elaboración de los planes de la Alcaldía Municipal de Chinameca.

CUADRO N°7

RESPUESTAS	FRECUENCIA	RELACIÓN PORCENTUAL
SI	15	48.39%
NO	13	41.94%
NO RESPONDIÓ	3	9.68%
TOTAL	31	100%

Comentario: Se puede observar que el 48.39% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Chinameca manifiestan que se toman en cuenta sus sugerencias y recomendaciones para la elaboración de planes, en cambio un 41.94% respondió que no se les toma en cuenta y el 9.68% no respondió a la pregunta.

Es importante que se tomen en cuenta las recomendaciones y sugerencias dadas por el personal; de preferencia las hechas por personas con los conocimientos suficientes acerca de los planes de trabajo.

Pregunta: 8

Cuales programas de trabajo tiene ésta Municipalidad?

Objetivo: Conocer de manera específica cuales son los programas de trabajo que posee la Alcaldía.

CUADRO No 8

RESPUESTAS	FRECUENCIA	RELACION PORCENTUAL
NO RESPONDIÓ	24	72.73%
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	4	12.12
REUNIONES DEL CONCEJO	2	6.06
NO RELEVANTE	2	6.06
PLAN DE DESARROLLO LOCAL	1	3.03
TOTAL	33	100%

Comentario: Se puede observar que el 12.12% respondió que uno de los programas de trabajo que tiene la Alcaldía es la Ejecución Presupuestaria, el 6.06% considera que son las reuniones del Concejo y un 3.03 considera que uno de los programas lo constituye el Plan de Desarrollo Local. Estos datos dejan en evidencia la falta de información que poseen los empleados en cuanto al conocimiento de los programas de trabajo de la Municipalidad. El total de la muestra se modificó debido a que las personas encuestadas, dieron más de una respuesta.

Pregunta 9

¿Quien supervisa o controla que estos programas se realicen adecuadamente?

Objetivo: Conocer quien es el encargado de supervisar o controlar los programas de trabajo de la Alcaldía Municipal de Chinameca.

CUADRO N°9

RESPUESTAS	FRECUENCIA	RELACIÓN PORCENTUAL
CONCEJO	15	48.39%
NO RESPONDIÓ	14	45.16%
UACI	2	6.45%
TOTAL	31	100%

Comentario: Según el cuadro anterior el 48.39% contestó que es el Concejo quien supervisa y controla los programas, el 45.16% no conoce quien o quienes son los encargados de tal supervisión y el 6.45 respondió que de la supervisión se encarga la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI).

La supervisión de los programas es indispensable en cualquier institución por que de esa forma se pueden corregir errores futuros y evitar contratiempos, también es importante que se defina correctamente a quien o a quienes se les delega tal

responsabilidad. El total de la muestra se modificó debido a que las personas encuestadas, dieron más de una respuesta.

Pregunta 10

¿En base a los planes de trabajo , posee la alcaldía una clara organización general de funciones y responsabilidades?

Objetivo: Establecer si la Alcaldía Municipal de Chinameca cuenta con la estructura organizativa adecuada para la debida ejecución de los planes establecidos.

CUADRO N°10

RESPUESTAS	FRECUENCIA	RELACIÓN PORCENTUAL
SI	22	70.97%
NO RESPONDIÓ	7	22.58%
NO	2	6.45%
TOTAL	31	100%

Comentario: De acuerdo a los resultados del cuadro anterior el 70.97% respondió afirmativamente que se encuentra claramente definida la organización de la Alcaldía Municipal de Chinameca, el 22.58% lo desconoce y el 6.45% respondió en forma negativa. Los empleados en su mayoría han respondido

que la Alcaldía posee una organización clara en cuanto a las funciones y responsabilidades lo cual es favorable para el desempeño de la misma.

Pregunta 11

¿De los manuales que a continuación se anotan cuales posee la alcaldía?

Objetivo: Determinar si la Alcaldía Municipal de Chinameca cuenta con manuales que aseguran la definición de funciones, autoridad y responsabilidad así como la uniformidad de operaciones.

CUADRO N°11

RESPUESTA	FRECUENCIA	RELACIÓN PORCENTUAL
NO RESPONDIÓ	13	33.33%
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	11	28.21%
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	10	25.64%
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	3	7.69%
NINGUNO	2	5.13%
TOTAL	39	100%

Comentario: Se puede observar que el 33.33% No conoce los tipos de manuales que posee la Alcaldía Municipal de Chinameca, el 28.21% afirmó que poseen Manual de Procedimientos Básicos, un 25.64% respondió que existen Manual de Organización en cambio el 7.69% mencionó los Manuales de Descripción de Puesto y el 5.13% manifestó que no posee ninguno.

La existencia y practica de manuales en cualquier institución son indispensables, ya que con ellos se realizan de una mejor manera las actividades laborales; razón por la cual es importante que en la Alcaldía Municipal de Chinameca existan y se pongan en practica los manuales que sean necesarios en la diferentes áreas de trabajo. El total de la muestra se modificó debido a que las personas encuestadas, dieron más de una respuesta.

Pregunta: 12

Que tipos de informes se preparan sobre las Actividades Administrativas en la Alcaldía.

Objetivo: Conocer los tipos de informes que utilizan los empleados sobre las Actividades Administrativas.

CUADRO No.12

RESPUESTAS	FRECUENCIA	RELACION PORCENTUAL
NO RESPONDIÓ	18	58.06
INFORMES DE TRABAJO (REPORTES)	13	41.94
TOTAL	31	100%

Comentario: Los datos reflejan que el 41.94% prepara informes de trabajo sobre sus actividades administrativas. Siendo este porcentaje una minoría.

Pregunta: 13

Que elementos utilizan para planificar las actividades de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer cuales elementos son utilizados en la Alcaldía para planificar sus actividades.

CUADRO No.13

RESPUESTAS	FRECUENCIA	RELACION PORCENTUAL
NO RESPONDIÓ	25	80.65
NO RELEVANTE	2	6.45
COMUNICACIÓN	1	3.23
LEGISLACIÓN	1	3.23
PRESUPUESTO	1	3.23

REUNIONES	1	3.23
TOTAL	31	100%

Comentario: De acuerdo a los datos obtenidos se puede distinguir que el 3.23% respondió que el elemento que utilizan es la comunicación, este mismo porcentaje respondió que utilizan la legislación así como el presupuesto y las reuniones. Se puede determinar que la mayoría de empleados no conocen los elementos que utiliza la Alcaldía para planificar las actividades.

Pregunta 14

¿Las operaciones administrativas son realizadas de acuerdo a lo planificado?

Objetivo: Determinar si existe una forma preestablecida para ejecutar las operaciones administrativas.

CUADRO N°14

RESPUESTAS	FRECUENCIA	RELACIÓN PORCENTUAL
SI	15	48.39%
NO RESPONDIÓ	14	45.16%
NO	2	6.45%
TOTAL	31	100%

Comentario: Según los datos anteriores el 48.39% afirman que se cuentan con métodos planificados para realizar las operaciones administrativas, el 45.16% lo desconoce y el 6.45% respondió que no se cuenta con estos métodos. Es necesario que cualquier actividad a realizar este guiada por programas, los cuales deben de ser del conocimiento de todos los empleados, en este caso, de la Alcaldía Municipal de Chinameca.

Pregunta: 15

Que mecanismos de control utilizan?

Objetivo: Conocer que mecanismos de control utilizan en la Alcaldía Municipal de Chinameca.

CUADRO No. 15

RESPUESTAS	FRECUENCIA	RELACION PORCENTUAL
NO RESPONDIÓ	15	46.88%
SUPERVISIÓN	10	31.25
CONTROL INTERNO	4	12.50
AUDITORIA INTERNA	2	6.25
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1	3.13
TOTAL	32	100%

Comentario: De acuerdo al cuadro se puede observar que el 31.25% considera que el mecanismo de control utilizado es la supervisión de trabajo, el 12.50% respondió que el control interno, un 6.25% la Auditoria Interna y el 3.13% restante considera como mecanismo de control la Evaluación del Desempeño. Se tiene claro que la mayoría de empleados no conocen los mecanismos de control, presentándose una deficiencia debido a que es importante que todos los empleados tengan claro los mecanismos de control para poder corregir cuando se necesite las desviaciones que se puedan presentar. El total de la muestra se modificó debido a que las personas encuestadas, dieron más de una respuesta.

Pregunta 16

¿Cuales de los siguientes controles de trabajo se realizan en la alcaldía?

Objetivo: Conocer los tipos de controles que se llevan para verificar el cumplimiento de los planes.

CUADRO N°16

RESPUESTAS	FRECUENCIA	RELACIÓN PORCENTUAL
NO RESPONDIÓ	16	36.36%
CONTABLE-FINANCIERO	12	27.27%

PRESUPUESTARIO	10	22.73%
ADMINISTRATIVO	3	6.82%
ESTADISTICOS	3	6.82%
TOTAL	44	100%

Comentario: Su puede observar que el 36.36% no conoce la existencia de los controles de trabajo, un 27.27% respondió que existen control contable-financiero y un 22.73% afirman que se utiliza control presupuestario. Esto refleja la poca posibilidad de verificar si los planes se están alcanzando con eficiencia y eficacia. El total de la muestra se modificó debido a que las personas encuestadas, dieron más de una respuesta.

Pregunta: 17

Que métodos de Control Interno se aplican a ésta Alcaldía?

Objetivo: Conocer de manera específica cuales son los métodos de control interno que se aplican en la Alcaldía Municipal de Chinameca.

CUADRO No. 17

RESPUESTAS	FRECUENCIA	RELACION PORCENTUAL
------------	------------	---------------------

NO RESPONDIÓ	25	80.65
AUDITORIA	5	16.13
CONTROL DEL DESEMPEÑO	1	3.23
TOTAL	31	100%

Comentario: Los datos refleja que el 16.13% considera como uno de los métodos de control interno que se aplica en la Alcaldía es la Auditoria y un 3.23% respondió que el control del desempeño. El 80.65% no respondió a la pregunta teniendo claro que la mayoría desconoce estos métodos.

Pregunta: 18

De acuerdo a los métodos que menciono que instrumentos se utilizan?

Objetivo: Conocer que instrumentos de control interno utilizan en la Alcaldía.

CUADRO No. 18

RESPUESTAS	FRECUENCIA	RELACION PORCENTUAL
NO RESPONDIÓ	29	93.55
INFORMES	1	3.23
REGISTROS	1	3.23
TOTAL	31	100%

Comentario: Los datos reflejan que el 3.23% considera que uno de los instrumentos de control interno que se aplica en la Alcaldía son los informes así como también los registros. La mayoría de empleados que conforman el 93.55% desconocen estos instrumentos.

Pregunta 19

¿Utilizan en la alcaldía informes para la obtención de información fidedigna?

Objetivo: Conocer si en la Alcaldía Municipal de Chinameca utiliza los informes para obtener información fidedigna sobre las operaciones administrativas.

CUADRO N°19

RESPUESTAS	FRECUENCIA	RELACIÓN PORCENTUAL
NO RESPONDIÓ	15	48.39%
SI	14	45.16%
NO	2	6.45%
TOTAL	31	100%

Comentario: Los datos reflejan que el 48.39% de encuesta no saben si se utilizan los informes, el 45.16% respondió que sí se utilizan y el 6.45% restante respondió que no se utilizan los informes. En una institución formal como la Alcaldía Municipal de Chinameca es importante la elaboración de informes en los se detallan las actividades realizadas por cualquier unidad o departamento.

Pregunta 20

¿Evalúan su desempeño dentro de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer si evalúan el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Chinameca.

CUADRO N°20

RESPUESTAS	FRECUENCIA	RELACIÓN PORCENTUAL
------------	------------	---------------------

SI	20	64.52%
NO	11	35.48%
TOTAL	31	100%

Comentario: De acuerdo a los datos obtenidos el 64.52% respondió que evalúan su desempeño y el 35.48% consideran que se lo evalúan.

La evaluación del desempeño debe hacerse periódicamente según la actividad de cada empleado para determinar su eficiencia, razón por la cual en la Alcaldía Municipal de Chinameca es necesario que se implante de manera formal para mejorar el desempeño.

Pregunta: 21

Si su respuesta es positiva, cada cuanto tiempo?


Objetivo: Conocer cada cuanto tiempo es evaluado el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Chinameca.

CUADRO No. 21

RESPUESTAS	FRECUENCIA	RELACION PORCENTUAL
NO RESPONDIÓ	20	64.52

MENSUALMENTE	5	16.13
CADA 6 MESES	5	16.13
PERIÓDICAMENTE	1	3.23
TOTAL	31	100%

Comentario: Según el cuadro el 16.13% evalúan su desempeño mensualmente del mismo modo el 16.13% respondió que cada 6 meses es evaluado su desempeño y un 3.23% en forma periódica. Se tiene claro según estos datos que a la mayoría de empleados no les evalúan su desempeño.

Hoja 1/3	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	

I. SECCIÓN: Contabilidad

II. PROCEDIMIENTO: Recuperación de mora

III. OBJETIVO: Recuperar los impuestos municipales de los contribuyentes morosos.

IV. PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:

- Encargado de de cobros

V. DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:


- Estado de cuentas
- Citatorios

Hoja 2/3	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS PROCEDIMIENTO: COBRO DE MORA
----------	--

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Jefe de cobro y recuperación de mora	1	Envía al contribuyente el estado de cuenta vencido.
Contribuyente moroso	2	Recibe estado de cuenta vencido.
	3	Si decide pagar se presenta a cancelar.
Jefe de cobro y recuperación de mora	4	Si el contribuyente no se ha presentado a cancelar su impuesto, se le envía un segundo y tercer aviso.
	5	Analiza el caso.
	6	En caso de que el contribuyente haga caso omiso de los avisos de cobro se envía al departamento jurídico para proceder vía jurídica.
Jurídico	7	Recibe el caso.
	8	Envía citatorio al contribuyente moroso.
Contribuyente moroso	9	Recibe citatorio.

Hoja 3/3	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS PROCEDIMIENTO: COBRO DE MORA
----------	--

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Contribuyente moroso	10	Si a este nuevo citatorio el contribuyente hace caso omiso, entonces se traslada a las autoridades competentes.
	11	Decide presentarse a solucionar el problema y se dirige a cobros y recuperación de mora.
Jefe de cobro y recuperación de mora	12	Recibe al contribuyente y éste expone su caso.
	13	Se le propone planes de financiamiento.
	14	Trasladar caso a jurídico.
Jurídico	15	Recibe el caso.
	16	Analiza el caso.
	17	Firma el contrato el jurídico y el contribuyente.

Hoja 1/2	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	

I. SECCIÓN: Tesorería

II. PROCEDIMIENTO: Cobro de impuestos y servicios

III. OBJETIVO: Recuperar los impuestos municipales de los contribuyentes.

IV. PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:


- Jefe de cobros
- Auxiliar de tesorero
- Ordenanza

V. DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:

- Recibo de cobro

Hoja 2/2	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS PROCEDIMIENTO: COBROS DE IMPUESTOS Y SERVICIOS
----------	--

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Jefe de cobro	1	Elabora recibo de cobro de contribuyente.
	2	Entrega recibo de cobro a ordenanza.
Ordenanza	3	Toma recibo de cobro.
	4	Entrega recibo de cobro a contribuyente.
Contribuyente	5	Toma el recibo de cobro.
	6	Llega a tesorería a cancelar impuestos.
Auxiliar de tesorero	7	Solicita el recibo de cobro y el dinero.
Contribuyente	8	Entrega el recibo de cobro y el dinero.
Auxiliar de tesorero	9	Toma el recibo de cobro y el dinero.
	10	Realiza el cobro de impuestos.
	11	Entrega recibo cancelado.
Contribuyente	12	Toma recibo cancelado.

Hoja 1/2	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	

I. SECCIÓN: Tesorería

II. PROCEDIMIENTO: Control de pagos

III. OBJETIVO: Llevar a cabo un control de los pagos realizados por los contribuyentes y usuarios.

IV. PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:

- Tesorero
- Auxiliar de tesorero
- Contador

V. DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:

- Fotocopia de recibo de cobro

Hoja 2/2	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS PROCEDIMIENTO: CONTROL DE PAGOS
----------	---

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Auxiliar de tesorero	1	Entrega al final de la jornada laboral el dinero recibido durante el día.
Tesorero	2 3 4	Recibe el dinero. Cuadra el dinero con los recibos. Entrega al contador los recibos de cobro.
Contador	5 6 7	Recibe los recibos de cobro. Archiva los recibos de cobro. Cuadra a fin de mes los recibos de cobros archivados.



I. SECCIÓN: Registro de Estado Familiar

II. PROCEDIMIENTO: Inscripción de recién nacido

III. OBJETIVO: Inscribir a los recién nacidos

IV. PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:


- Jefe de estado familiar
- Auxiliar de estado familiar

V. DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:

- Boleta extendida en el Hospital donde nació el niño (a) o constancia de la partera.
- Documento de identidad de la persona que va a inscribir al recién nacido.

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Usuario	1	Se presenta a inscribir al recién nacido.
Auxiliar de estado familiar	2	Solicita al interesado un documento de identidad y la boleta extendida en el hospital donde nació el niño o niña o constancia de partera.
	3	Inscribe al recién nacido en folio respectivo.
	4	Elabora boleta de inscripción.
	5	Traslada libro de registro y boleta de inscripción al jefe de estado familiar.
Jefe de estado familiar	6	Recibe libro de registro y boleta de inscripción.
	7	Revisa boleta de inscripción.
	8	Firma boleta de inscripción.
	9	Devuelve libro de registro y boleta de inscripción al auxiliar de estado familiar.

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Auxiliar de estado familiar	10	Recibe libro de registro y boleta de inscripción.
	11	Llama al usuario para entregar la boleta de inscripción.
Usuario	12	Recibe la boleta de inscripción o de asentamiento.

Hoja 1/4	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	

I. SECCIÓN: Registro de Estado Familiar

II. PROCEDIMIENTO: Certificación de partidas de nacimiento

III. OBJETIVO: Proporcionar a los usuarios las partidas de nacimiento.

IV. PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:

- Jefe de estado familiar
- Auxiliar de estado familiar
- Tesorero
- Auxiliar de tesorero
- Auxiliar de contador

V. DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:

- Recibo de ingreso

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS
PROCEDIMIENTO: CERTIFICACIÓN DE PARTIDAS DE
NACIMIENTO


RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Usuario	1	Se presenta a solicitar la partida de nacimiento.
Auxiliar de estado familiar	2	Solicita datos de inscripción.
	3	Procede a elaborar la partida de nacimiento.
	4	Envía partida de nacimiento para que sea firmada por el Jefe de estado familiar.
Jefe de estado familiar	5	Recibe partida de nacimiento.
	6	Revisa la partida de nacimiento.
	7	Firma la partida de nacimiento.
	8	Envía la partida de nacimiento revisada y firmada a auxiliar de estado familiar.
Auxiliar de estado familiar	9	Recibe la partida de nacimiento.
	10	Elabora mandamiento de pago.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS
 PROCEDIMIENTO: CERTIFICACIÓN DE PARTIDAS DE
 NACIMIENTO

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Auxiliar de estado familiar	11	Entrega mandamiento de pago al usuario.
Usuario	12	Recibe mandamiento de pago.
	13	Entrega mandamiento de pago a auxiliar de contador.
Auxiliar de contador	14	Recibe mandamiento de pago.
	15	Elabora recibo de ingreso.
	16	Traslada mandamiento de pago y recibo de ingreso al contador.
Contador	17	Recibe mandamiento de pago y recibo de ingreso.
	18	Firma mandamiento de pago y recibo de ingreso.
	19	Entrega mandamiento de pago y recibo de ingreso a auxiliar de tesorero.
Auxiliar de tesorero	20	Recibe mandamiento de pago y recibo de ingreso.
	21	Llama al usuario y cobra.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS
PROCEDIMIENTO: CERTIFICACIÓN DE PARTIDAS DE
NACIMIENTO

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Usuario	22	Realiza el pago.
Auxiliar de tesorero	23	Recibe el pago y entrega mandamiento de pago y recibo de ingreso al usuario.
Usuario	24 25	Recibe mandamiento de pago y recibo de ingreso. Presenta mandamiento de pago y recibo de ingreso a auxiliar de Estado Familiar.
Auxiliar de estado familiar	26 27	Recibe mandamiento de pago y recibo de ingreso. Entrega partida de nacimiento al usuario y archiva mandamiento de pago.
Usuario	28	Recibe partida de nacimiento.

Hoja 1/3	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	

I. SECCIÓN: Registro de Estado Familiar

II. PROCEDIMIENTO: Inscripción de fallecido

III. OBJETIVO: Llevar un control de las personas fallecidas.

IV. PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:


- Jefe de estado familiar
- Auxiliar de estado familiar

V. DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:

- Diagnóstico hospitalario de la causa de la muerte o certificación de medicina legal.
- Documento de identidad de la persona que proporciona los datos.

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Usuario	1	Se presenta a dar los datos del fallecido.
Auxiliar de estado familiar	2	Solicita al interesado un documento de identidad y el diagnóstico del hospital o certificado de medicina legal de la causa de la muerte.
	3	Inscribe a fallecido en folio respectivo.
	4	Elabora boleta de partida de defunción.
	5	Traslada libro de registro y boleta de partida de defunción a Jefe de estado familiar.
Jefe de estado familiar	6	Recibe libro de registro y boleta de partida de defunción.
	7	Revisa boleta de partida de defunción.
	8	Firma boleta de partida de defunción.
	9	Devuelve libro de registro y boleta de partida de defunción al auxiliar de estado familiar.

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Auxiliar de estado familiar	10	Recibe libro de registro y boleta de partida de defunción.
	11	Llama al usuario para entregar la boleta de partida de defunción.
Usuario	12	Recibe la boleta de partida de defunción.

Hoja 1/4	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	

I. SECCIÓN: Registro de Estado Familiar

II. PROCEDIMIENTO: Certificación de partidas de defunción

III. OBJETIVO: Proporcionar a los usuarios las partidas de defunción.

IV. PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:

- Jefe de estado familiar
- Auxiliar de estado familiar
- Tesorero
- Auxiliar de tesorero
- Auxiliar de contador

V. DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:

- Documento de identidad de la persona que proporciona los datos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS
PROCEDIMIENTO: CERTIFICACIÓN DE PARTIDAS DE
DEFUNCIÓN

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Usuario	1	Se presenta a solicitar la partida de defunción.
Auxiliar de estado familiar	2	Solicita datos de inscripción.
	3	Procede a elaborar la partida de defunción.
	4	Envía partida de defunción para que sea firmada por el Jefe de estado familiar.
Jefe de estado familiar	5	Recibe partida de defunción.
	6	Revisa la partida de defunción.
	7	Firma la partida de defunción.
	8	Envía la partida de defunción revisada y firmada a auxiliar de estado familiar.
Auxiliar de estado familiar	9	Recibe la partida de defunción.
	10	Elabora mandamiento de pago.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS
 PROCEDIMIENTO: CERTIFICACIÓN DE PARTIDAS DE
 DEFUNCIÓN

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Auxiliar de estado familiar	11	Entrega mandamiento de pago al usuario.
Usuario	12	Recibe mandamiento de pago.
	13	Entrega mandamiento de pago a auxiliar de contador.
Auxiliar de contador	14	Recibe mandamiento de pago.
	15	Elabora recibo de ingreso.
	16	Traslada mandamiento de pago y recibo de ingreso al contador.
Contador	17	Recibe mandamiento de pago y recibo de ingreso.
	18	Firma mandamiento de pago y recibo de ingreso.
	19	Entrega mandamiento de pago y recibo de ingreso a auxiliar de tesorero.
Auxiliar de tesorero	20	Recibe mandamiento de pago y recibo de ingreso.
	21	Llama al usuario y cobra.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS
PROCEDIMIENTO: CERTIFICACIÓN DE PARTIDAS DE
DEFUNCIÓN

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Usuario	22	Realiza el pago.
Auxiliar de tesorero	23	Recibe el pago y entrega mandamiento de pago y recibo de ingreso al usuario.
Usuario	24 25	Recibe mandamiento de pago y recibo de ingreso. Presenta mandamiento de pago y recibo de ingreso a auxiliar de Estado Familiar.
Auxiliar de estado familiar	26 27	Recibe mandamiento de pago y recibo de ingreso. Entrega partida de defunción al usuario y archiva mandamiento de pago.
Usuario	28	Recibe partida de defunción.

Hoja 1/4	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	

I. SECCIÓN: Registro de Estado Familiar

II. PROCEDIMIENTO: Celebración de matrimonios civiles

III. OBJETIVO: Proporcionar a los usuarios una manera fácil y económica de contraer matrimonio.

IV. PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:

- Alcalde Municipal o Regidor
- Secretario Municipal
- Auxiliar de estado familiar
- Auxiliar de tesorero
- Auxiliar de contador


V. DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:

- Partidas de Nacimiento
- Documento de identificación
- Constancia médica

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Contrayentes	1	Solicita el servicio.
Auxiliar de estado familiar	2	Solicita a los contrayentes sus respectivas partidas de nacimiento y su documento de identificación.
Contrayentes	3	Entregan partidas de nacimiento y documentos de identificación.
Auxiliar de estado familiar	4	Recibe partidas de nacimiento y documentos de identificación.
	5	Pide a los dos testigos su respectivo documento de identificación y verifica que no sean familiares.
Testigos	6	Entregan documento de identificación.
Auxiliar de estado familiar	7	Recibe documento de identificación.
	8	Solicita a los contrayentes partidas de nacimiento de hijos antes del matrimonio si los hubiere.
Contrayentes	9	Entregan partidas de nacimientos de hijos antes del matrimonio si los hubiere.

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Auxiliar de estado familiar	10	Recibe partidas de nacimiento.
	11	Solicita constancia médica de embarazo y autorización de los padres si el o la contrayente es menor de edad.
Contrayentes	12	Entregan constancia médica y autorización de los padres.
Auxiliar de estado familiar	13	Recibe constancia médica y autorización de los padres.
	14	Elabora mandamiento de pago
	15	Entrega mandamiento de pago a los contrayentes.
Contrayentes	16	Reciben mandamiento de pago.
	17	Entregan mandamiento de pago a auxiliar de contador.
Auxiliar de contador	18	Recibe mandamiento de pago.
	19	Elabora recibo de ingreso.
	20	Traslada mandamiento de pago y recibo de ingreso al contador.
Contador	21	Recibe mandamiento de pago y recibo de ingreso.
	22	Firma mandamiento de pago y recibo de ingreso.
	23	Entrega mandamiento de pago y recibo de ingreso a auxiliar de tesorero.

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Auxiliar de tesorero	24	Recibe mandamiento de pago y recibo de ingreso.
	25	Llama al usuario y cobra.
Contrayentes	26	Realizan el pago.
Auxiliar de Contador	27	Recibe el pago.
Alcalde Municipal o Regidor	28	Reúne a los contrayentes en el despacho municipal y Celebra el matrimonio.
	29	Firma y sella acta de matrimonio.
	30	Entrega acta de matrimonio al secretario municipal.
Secretario Municipal	31	Recibe acta de matrimonio.
	32	Revisa acta de matrimonio.
	33	Firma y sella acta de matrimonio.
	34	Entrega acta de matrimonio al auxiliar de estado familiar.
Auxiliar de estado familiar	35	Recibe acta de matrimonio.
	36	Archiva duplicado de acta de matrimonio.
	37	Entrega acta de matrimonio a contrayentes.
Contrayentes	38	Reciben acta de matrimonio.

Hoja 1/3	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	

I. SECCIÓN: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI).

II. PROCEDIMIENTO: Cotizaciones y Compras

III. OBJETIVO: Realizar de manera eficiente las cotizaciones.

IV. PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:

- Jefe de UACI
- Auxiliar de Jefe de UACI
- Concejo Municipal
- Secretario Municipal

V. DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:

- Acuerdo del concejo
- Listado de cotizaciones

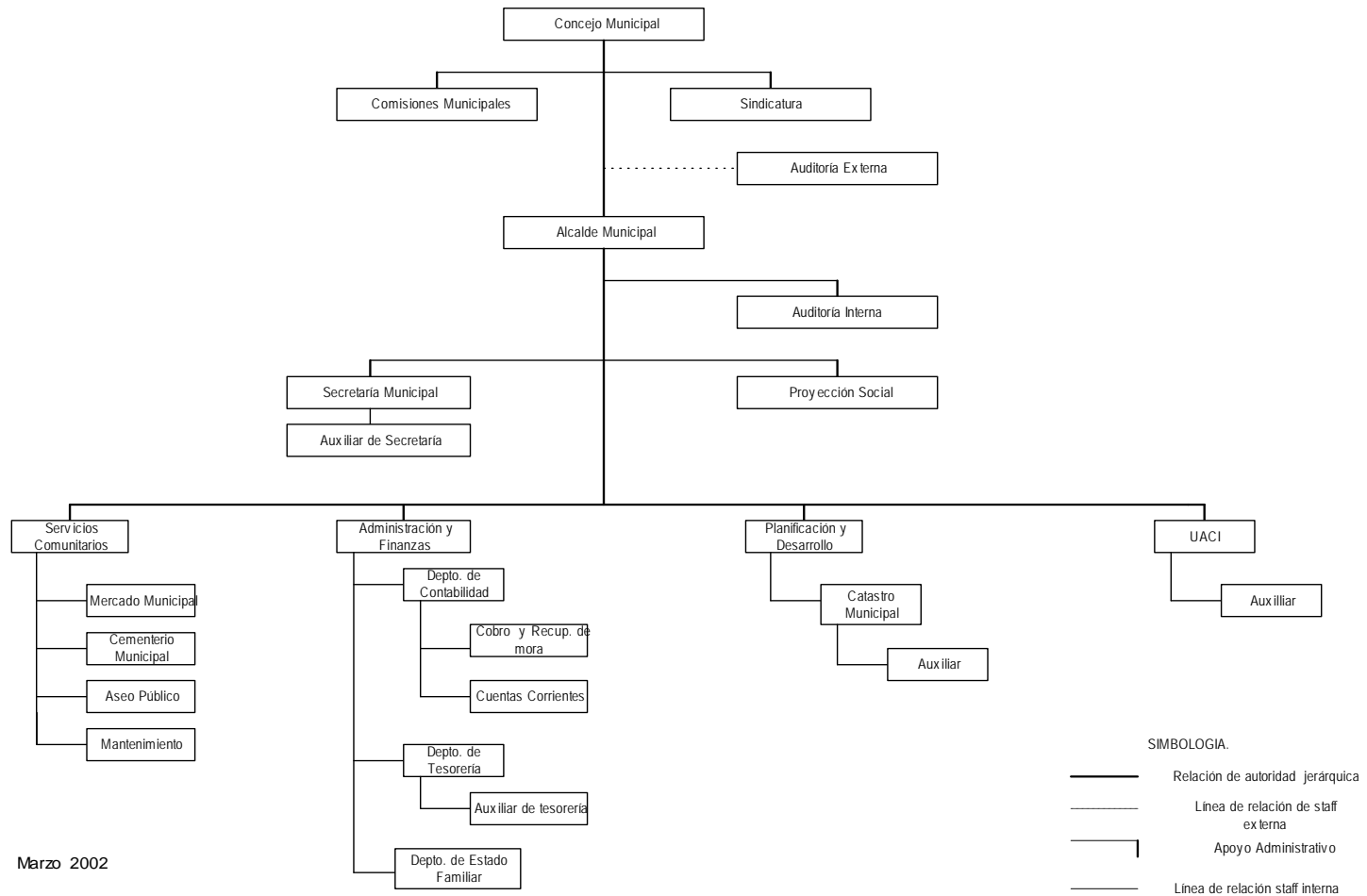
Hoja 2/3	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS PROCEDIMIENTO: COTIZACIONES Y COMPRAS
----------	---

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Concejo Municipal	1	Reúne la información sobre lo que se necesita en la Alcaldía.
Secretario Municipal	2	Elabora acuerdo autorizando la compra.
	3	Entrega acuerdo a Jefe de UACI.
Jefe de UACI	4	Recibe acuerdo.
Auxiliar de UACI	5	Realiza las cotizaciones en tres empresas como mínimo.
	6	Elabora un cuadro comparativo de las ofertas.
	7	Entrega cuadro comparativo a Jefe de UACI.
Jefe de UACI	8	Recibe cuadro comparativo.
	9	Revisa cuadro comparativo.
	10	Elige la mejor oferta.
	11	Entrega la oferta seleccionada al Concejo Municipal.
Concejo Municipal	12	Recibe la oferta seleccionada por el Jefe de UACI.
	13	Revisa la oferta seleccionada.
	14	Aprueba la orden de compra.
	15	Entrega la orden de compra al Jefe de UACI.

Hoja 3/3	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS PROCEDIMIENTO: COTIZACIONES Y COMPRAS
----------	---

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Jefe de UACI	16	Recibe orden de compra.
	17	Ejecuta la compra.

1. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CHINAMECA



Marzo 2002

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: COBRO DE MORA

FECHA

Hoja 1/2

Jefe de cobro y recuperación de mora	Contribuyente Moroso	Jurídico
<p>01</p> <p>Pasa a autoridad competente</p> <p>Citatorio</p> <p>02</p> <p>03</p> <p>04</p> <p>05</p> <p>06</p> <p>09</p> <p>11</p> <p>NO</p> <p>SI</p>	<p>02</p> <p>03</p> <p>NO</p> <p>09</p>	<p>07</p> <p>08</p> <p>11</p>

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: COBRO DE MORA

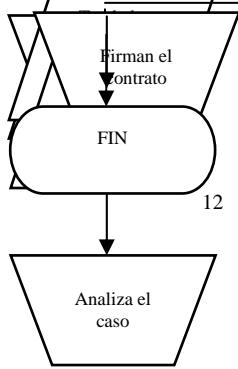
FECHA

Hoja 2/2

Jefe de cobro y recuperación de mora

Contribuyente Moroso

Jurídico



12

13

14


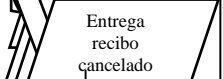
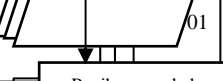
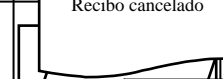
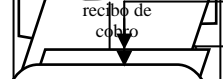
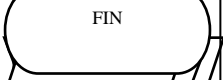
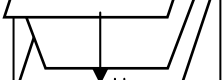
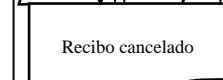
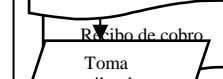
15

16

17

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: COBRO DE IMPUESTOS Y SERVICIOS FECHA Hoja 1/1

Jefe de cobros	Ordenanza	Contribuyente	Auxiliar de tesorero
 <p>Realiza cobro de impuestos</p>	03	05	07
 <p>Entrega recibo cancelado</p>			
 <p>Recibo cancelado</p>			09
 <p>recibo de cobro</p>			
 <p>FIN</p>	04	06	10
 <p>Recibo cancelado</p>			
 <p>Recibo de cobro</p>			
 <p>Toma recibo de cobro</p>		08	11
 <p>Recibo de cobro y dinero</p>			
		12	

Recibo de cobro

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: CONTROL DE PAGOS

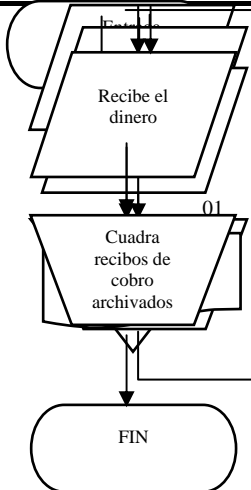
FECHA

Hoja 1/1

Auxiliar de tesorero

Tesorero

Contador



02

05

03

06

04


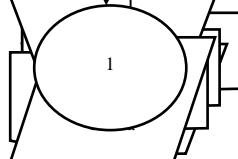
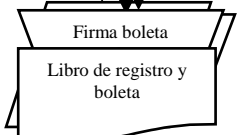
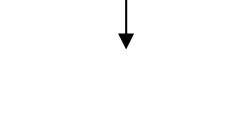
07

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: INSCRIPCIÓN DE RECIÉN DE NACIDO

FECHA

Hoja 1/2

Usuario	Auxiliar de Edo. Fam.	Jefe de Edo. Fam.
 <p>Se presenta a inscribir al</p> <p>Recibe libro de registro y boleta</p>	02	06
 <p>1</p>		
 <p>Firma boleta</p> <p>Libro de registro y boleta</p>	03	07
	04	08
		09
	05	

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: INSCRIPCIÓN DE RECIÉN DE NACIDO

FECHA

Hoja 2/2

Usuario	Auxiliar de Edo. Fam.	Jefe de Edo. Fam.
<pre> graph TD A[FIN] -- inscripción --> B[/Recibe libro de registro y boleta/] </pre>	<p>10</p> <p>11</p>	

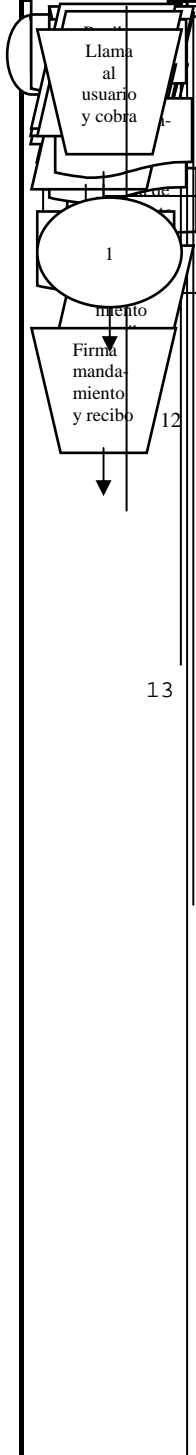
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: CERTIFICACIÓN DE PARTIDAS DE NAC. FECHA Hoja 1/2

Usuario	Auxiliar de Edo. Fam.	Jefe de Edo. Fam.	Auxiliar de contador	Contador	Auxiliar de tesorero
Llama al usuario y cobra	02	05	14	17	20
1	03	06			
Firma mandamiento y recibo	04	07	15	18	21
		08		19	
			16		
	09				
	10				
	11				

Mandamiento y recibo

Mandamiento y recibo



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: CERTIFICACIÓN DE PARTIDAS DE NAC.			FECHA	Hoja 2/2	
Usuario	Auxiliar de Edo. Fam.	Jefe de Edo. Fam.	Auxiliar de contador	Contador	Auxiliar de tesorero
<p>Partida de nacimiento</p> <p>Fin</p> <p>Da par-tido de</p> <p>Archiva</p>	26				23
24	27				
25					
28					

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: INSCRIPCIÓN DE FALLECIDO

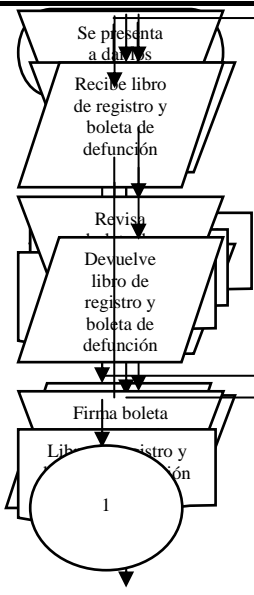
FECHA

Hoja 1/2

Usuario

Auxiliar de Edo. Fam.

Jefe de Edo. Fam.



02

06

03

07

04

08

09

05

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: INSCRIPCIÓN DE FALLECIDO

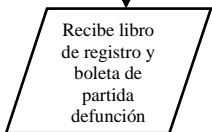
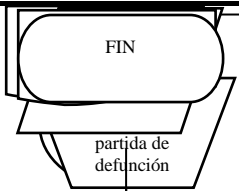
FECHA

Hoja 2/2

Usuario

Auxiliar de Edo. Fam.

Jefe de Edo. Fam.



10

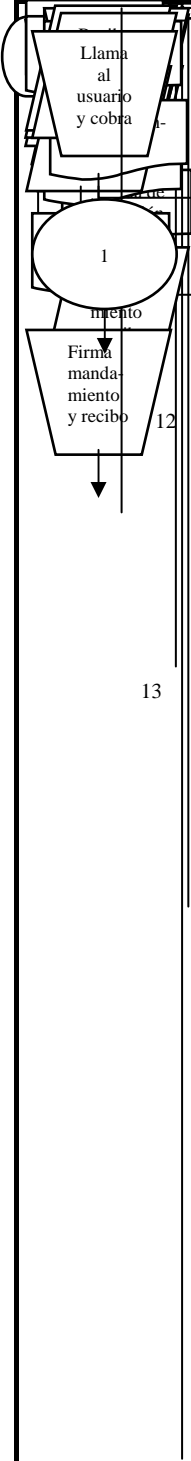
11

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: CERTIFICACIÓN DE PARTIDAS DE DEF.		FECHA	Hoja 1/2		
Usuario	Auxiliar de Edo. Fam.	Jefe de Edo. Fam.	Auxiliar de contador	Contador	Auxiliar de tesorero
Llama al usuario y cobra	02	05	14	17	20
1	03	06			
Firma mandamiento y recibo	04	07	15	18	21
		08		19	
			16		
	09				
	10				
	11				

Mandamiento y recibo


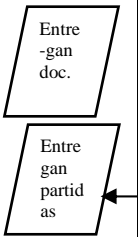
Mandamiento y recibo



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: CERTIFICACIÓN DE PARTIDAS DE DEF.		FECHA	Hoja 2/2		
Usuario	Auxiliar de Edo. Fam.	Jefe de Edo. Fam.	Auxiliar de contador	Contador	Auxiliar de tesorero
<p>Recibe Partida de defunción Financiamiento FIN Da para Archiva</p>	26				23
24	27				
25					
28					

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

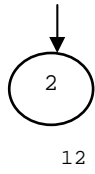
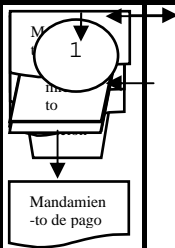
PROCEDIMIENTO: CELEBRACIÓN DE MATRIMONIO CIVIL						FECHA	HOJA 1/5
Contra- yentes	Auxiliar de Edo. Fam.	Testigos	Auxiliar de Contador	Contador	Auxiliar de Tesorero	Alcalde o Regidor	Secretari o Municipal
	02						
	04						
		06					
	07						
09	08						

--	--	--	--	--	--	--	--

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: CELEBRACIÓN DE MATRIMONIO CIVIL FECHA HOJA 2/5

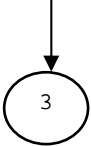
Contra- yentes	Auxiliar de Edo. Fam.	Testigos	Auxiliar de Contador	Contador	Auxiliar de Tesorero	Alcalde o Regidor	Secretari o Municipal
	10						
	11						
	12						
	13						
	14						
	15						
16							



--	--	--	--	--	--	--	--

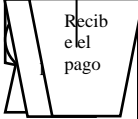
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

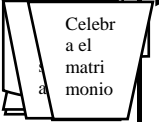
PROCEDIMIENTO: CELEBRACIÓN DE MATRIMONIO CIVIL					FECHA	HOJA 3/5	
Contra- yentes	Auxiliar de Edo. Fam.	Testigos	Auxiliar de Contador	Contador	Auxiliar de Tesorero	Alcalde o Regidor	Secretari o Municipal

				22			
							

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

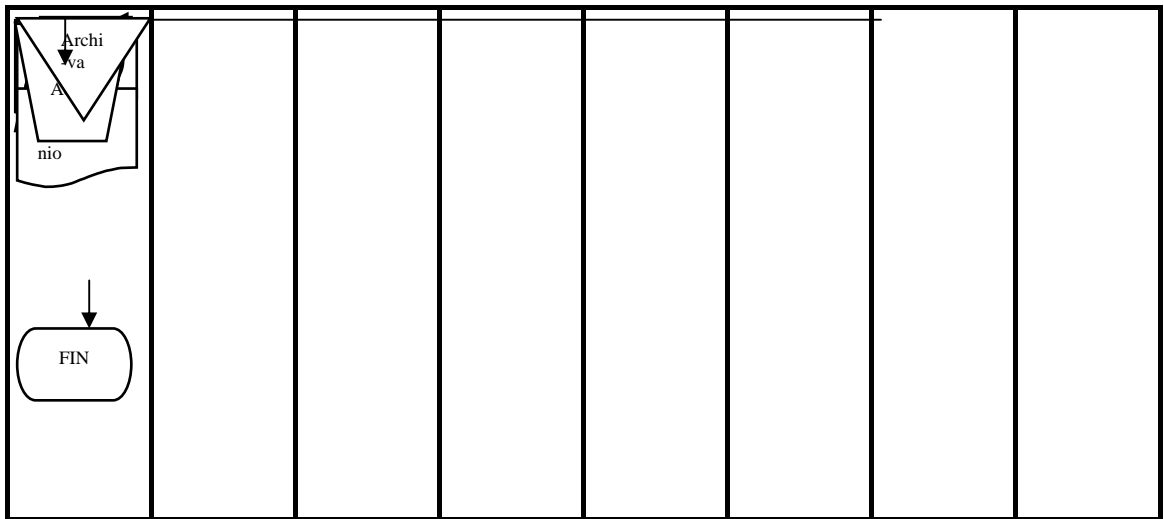
PROCEDIMIENTO: CELEBRACIÓN DE MATRIMONIO CIVIL **FECHA** **HOJA 4/5**

Contra- yentes	Auxiliar de Edo. Fam.	Testigos	Auxiliar de Contador	Contador	Auxiliar de Tesorero	Alcalde o Regidor	Secretari o Municipal
				23			
26			27		24		
					25		
						28	
						29	
						30	
							31

							
---	--	--	--	--	--	--	--

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: CELEBRACIÓN DE MATRIMONIO CIVIL						FECHA	HOJA 5/5
Contrayentes	Auxiliar de Edo. Fam.	Testigos	Auxiliar de Contador	Contador	Auxiliar de Tesorero	Alcalde o Regidor	Secretario Municipal
							32
							33
	35						34
	36						
	37						



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA							
PROCEDIMIENTO: CELEBRACIÓN DE MATRIMONIO CIVIL					FECHA	HOJA 1/5	
Contra- yentes	Auxiliar de Edo. Fam.	Testigos	Auxiliar de Contador	Contador	Auxiliar de Tesorero	Alcalde o Regidor	Secretari o Municipal
<p>Entregan los doc. 01</p> <p>Partidas y D.I. 03</p>	02						
	04						
	05	06					



	<p>07</p> <p>08</p>						
--	---------------------	--	--	--	--	--	--

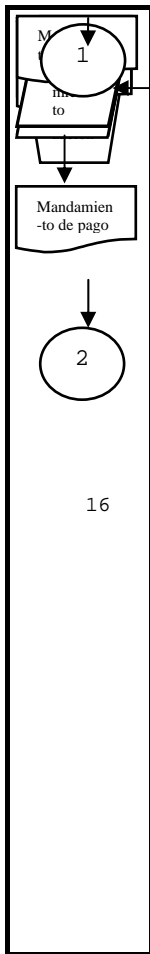
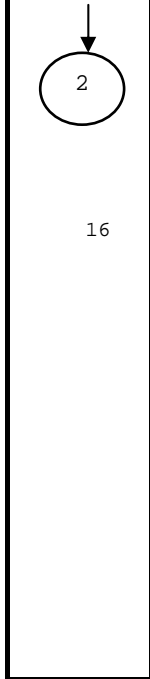
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: CELEBRACIÓN DE MATRIMONIO CIVIL

FECHA

HOJA 2/5

Contra-yentes	Auxiliar de Edo. Fam.	Testigos	Auxiliar de Contador	Contador	Auxiliar de Tesorero	Alcalde o Regidor	Secretari o Municipal
	<p>10</p> <p>11</p> <p>0</p> <p>13</p>						

	14						
	15						
16							

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: CELEBRACIÓN DE MATRIMONIO CIVIL					FECHA	HOJA 3/5	
Contra- yentes	Auxiliar de Edo. Fam.	Testigos	Auxiliar de Contador	Contador	Auxiliar de Tesorero	Alcalde o Regidor	Secretari o Municipal
	17		18				
			19				

			20	21			
				22			

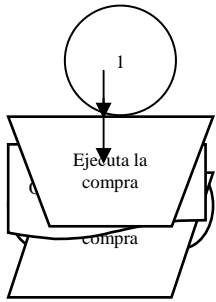
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA

PROCEDIMIENTO: CELEBRACIÓN DE MATRIMONIO CIVIL						FECHA	HOJA 4/5
Contra- yentes	Auxiliar de Edo. Fam.	Testigos	Auxiliar de Contador	Contador	Auxiliar de Tesorero	Alcalde o Regidor	Secretari o Municipal
				23	24		
26							

	35						
	36						
	37						
38							

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA			
PROCEDIMIENTO: COTIZACIONES Y COMPRAS		FECHA	Hoja 1/2
Concejo Municipal	Secretario Municipal	Jefe de UACI	Auxiliar de UACI

<p>Entrega la orden de compra</p> <p>Orden de compra</p> <p>1</p> <p>Oferta seleccionada</p>	<p>02</p> <p>03</p>	<p>04</p> <p>08</p> <p>09</p> <p>10</p> <p>11</p>	<p>05</p> <p>06</p> <p>07</p>
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA			
PROCEDIMIENTO: COTIZACIONES Y COMPRAS		FECHA	Hoja 2/2
Concejo Municipal	Secretario Municipal	Jefe de UACI	Auxiliar de UACI



16

17

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA.

ACTIVIDADES	TIEMPO	SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Presentar propuesta de Control Interno Administrativo al Concejo Municipal.		XXX											
2. Obtener aprobación por parte del Concejo Municipal.			XXX	XXX									
3. Reproducir e implementar por medio de Auditoría Interna el sistema aprobado.					XXX	XXX	XXX	XXX					
4. Distribuir la propuesta a cada jefe de departamento.						XXX							
5. Capacitar al personal de la Alcaldía en lo relacionado al sistema para facilitar al cambio.						XXX	XXX	XXX	XXX				
6. Poner en marcha el sistema de Control Interno Administrativo en forma gradual										XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
7. Evaluar periódicamente el funcionamiento del sistema.											XXX	XXX	XXX