

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Empresas



**Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo
Para el Cumplimiento de Planes de la Alcaldía Municipal de
Pasaquina, Departamento de La Unión Período 2003-2005**

Trabajo de Investigación Presentado Por:

Majano Martínez, Narda de la Paz

Silva Marín, Ruth Esmeralda

Urbina Santos, María Teresa

Para Optar al Grado de:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Octubre 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Dra. María Isabel Rodríguez

Decano de la Facultad

de Ciencias Económicas : Lic. Pedro Faustino García

Secretario de la Facultad: José Siríaco Gutiérrez

Tribunal Examinador : Lic. Rafael Arístides Campos

: Lic. Mario Adalberto Machón

: Lic. Alfonso López Ortiz

Octubre del 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO Y A LA VIRGEN MARÍA: por darme sabiduría, iluminación, fortaleza y Compañía en la trayectoria de mi carrera.

A MIS PADRES: Leonor Majano y Margarita Gloria Martínez de Majano por su amor incondicional, confianza, comprensión, motivación y darme la oportunidad de superarme.

A MIS HERMANOS: Yessenia, Luz Idalia, Ulises Omar y Juan Carlos por su amor, motivación y apoyo.

A MIS AMIGOS: Ruth, Teresa, Juan, Tony, Silvana, Maura, Mirta, Karina, Roxy, Oscar y Samuel por haber estado siempre conmigo.

Narda de la Paz

A MI PADRE CELESTIAL: por su compañía constante y por darme sabiduría, fortaleza y ayudarme a vencer los obstáculos que se presentaron a lo largo del camino para lograr la culminación de mi carrera.

A MIS PADRES: Juana Emperatriz Marín Vda. de Silva y Fredy Silva (Q.D.D.G) por brindarme su amor incondicional, comprensión y apoyo y por ser la bendición más grande que Dios me ha dado en la vida.

A MIS HERMANOS: Danilo y Robin por su amor, comprensión y servir de apoyo como un padre.

Y A UNA PERSONA ESPECIAL: Reinaldo Chávez por brindarme su amor, apoyo y por formar parte de mi vida.

A MIS AMIGOS: Narda, Teresa, Juan, Patricia, Salvador y Amelia Martínez (Q.D.D.G) por motivarme y apoyarme a seguir adelante.

Ruth Esmeralda

A DIOS TODO PODEROSO Y A LA VIRGEN MARÍA: por brindarme fuerza, valor, sabiduría y guiarme en todos los momentos de mi vida para poder alcanzar mis objetivos.

A MIS PADRES: Cristóbal Urbina y María Teresa Santos de Urbina por todo el amor, confianza, comprensión y apoyo para poder alcanzar este triunfo.

A MIS HERMANAS: Carmen y Glendys por su amor, motivación y apoyo moral en toda la trayectoria de mi carrera.

Y A MARÍA CONSUELO SANTOS: que me dio su apoyo incondicional en todos los momentos de mi formación académica.

A MIS AMIGOS: Narda, Ruth, Alejandro, Juan, Tony, Silvana, Maura, Karina, Roxy, Hilda, Oscar y Samuel por haber estado siempre conmigo a lo largo de mi carrera.

María Teresa

Y como un agradecimiento especial a nuestro Asesor y Amigo: LIC. MARIO ADALBERTO MACHÓN ESCOTO por su dedicación y ayuda incondicional al logro de nuestros objetivos; y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron al desarrollo de nuestra formación profesional.

INDICE

	Pág.
Resumen	i
Introducción	iii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA,	
MARCO TEÓRICO SOBRE SISTEMA DE CONTROL	
INTERNO ADMINISTRATIVO Y PLANES.	
A. Generalidades de la Alcaldía Municipal	
de Pasaquina.	1
1. Antecedentes.	1
2. Los Municipios.	5
3. Aspectos Legales	8
a. Constitución de la República de El Salvador	8
b. Código Municipal	9
c. El Reglamento de Mercado Municipales	9
d. Ley General Tributaria Municipal	10
e. Ley de Reposición de Libros y Partidas	
de Registro Civil	10
f. Ley de la Corte de Cuenta de la República	11
B. Marco teórico sobre Sistema de Control	
Interno Administrativo, planes y proyectos	12

1. Sistema	12
a. Conceptualización	12
b. Características de los Sistemas	13
c. Clasificación de los Sistemas	14
d. Uso e Importancia de los Sistemas	16
e. Elementos Componentes de los Sistemas	17
2. Control	18
a. Conceptualización	18
b. Importancia	18
c. Objetivos	19
d. Proceso básico de control	20
e. Tipos de Control	20
3. Control Interno	21
a. Conceptualización	21
b. Importancia del Control Interno	22
c. Objetivos Generales del Control Interno	22
d. Características del Control Interno	23
e. Elementos del Control Interno	24
f. Tipos de Control Interno	25
4. Control Interno Administrativo	26
a. Conceptualización	26

b.	Importancia del Control Interno Administrativo	27
c.	Objetivos del Control Interno Administrativo	28
d.	Elementos del Control Interno Administrativo	29
1)	Organización	29
2)	Procedimientos y Métodos	30
3)	Personal	31
4)	Supervisión y Vigilancia	32
e.	Herramientas	32
1)	Manuales	33
2)	Informes	35
3)	Evaluación de Desempeño	35
4)	Vigilancia	36
5.	Sistema de Control Interno Administrativo	37
6.	Planes	37
a.	Conceptualización	38
b.	Tipos de Planes	38
c.	Importancia de Planes	40
7.	Proyectos	41
a.	Clasificación de los Proyectos	41
b.	Fundamentos del Proyecto	42
c.	Requisitos Previos a la Inversión de un Proyecto	42

d. Fase de los Proyectos	43
8. Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina	54

CAPITULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN.

A. Métodos y Técnicas de Investigación.	57
1. Objetivos	57
a. General	57
b. Específicos	57
2. Determinación de la muestra.	58
a. Universo	58
b. Muestra	59
3. Métodos y Técnicas	59
a. Métodos de Investigación	59
1) Método de Observación	60
2) Método de Análisis	62
3) Método de Síntesis	63
b. Técnicas de Investigación	64
1) Fuentes Primarias	64
a) Encuesta	65

b) Cuestionario	66
c) Entrevista	66
2) Fuentes Primarias	67
3) Tabulación y procesamiento de datos	68
B. Diagnóstico del Sistema de Control Interno Administrativo para los planes o proyectos a ejecutar en el período 2003 - 2005 por la Alcaldía Municipal de Pasaquina departamento de La Unión.	
1. Resultados	69
2. Conclusiones y recomendaciones	74
a. Conclusiones	74
b. Recomendaciones	75
CAPITULO III	
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPALES PLANES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN.	
A. Objetivos del sistema	78
B. Instrucciones para su uso y mantenimiento	79

C. Plan de organización y procedimientos de los principales planes o proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina	80
1. Plan de Organización	80
D. Manual de Organización	81
1. Introducción	81
2. Misión	82
3. Visión	83
4. Objetivos	83
5. Políticas	84
6. Instrucciones para el Uso del Manual de Organización	85
7. Funciones básicas del Manual de Organización	86
8. Estructura Organizativa	87
a. Organigrama básico propuesto	87
b. Descripción de la estructura organizativa propuesta	87
E. Manual de Procedimientos	103
1. Introducción	103
2. Misión	104
3. Visión	104
4. Objetivos	104

5. Normas e Instrucciones para su Uso	105
F. supervisión del Sistema	122
1. Auditoría Interna	122
a. Objetivos	123
b. Proceso de Auditoría Interna	123
2. Supervisión Externa	129
a. Objetivos	129
b. Visita Previa	131
c. Orden de Inicio	131
d. Ejecución del Proyecto	132
e. Liquidación Final de Gastos	133
f. Recepción Final de la Obra	135
g. Entrega de Obra al Comité de Proyectos	135
G. Plan de implementación del Sistema de Control	
Interno Administrativo	136
Bibliografía	148
Glosario	
Anexos	

RESUMEN

Actualmente la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina no cuenta con un Sistema de Control Interno Administrativo que permitan detectar y corregir oportunamente las desviaciones de las actividades que se ejecutan en los proyectos de pavimentación, lo que afecta de manera significativa la eficiencia esperada en el logro de los objetivos planteados; es por ello que es necesario implementar un Sistema de Control Interno Administrativo para evaluar y verificar las actividades que se ejecutan en cada etapa de los proyectos.

En la investigación de campo se detectó que existen problemas y deficiencias en el área administrativa en la Unidad Ejecutora de Proyectos tales como:

Se carece de un manual de organización por lo que se le propone uno que refleje la estructura organizativa, su dependencia jerárquica, los objetivos, las políticas y la descripción general de las funciones de cada puesto de trabajo que conforman la Unidad.

Además se carece de un manual de procedimientos que detalle los pasos a seguir en las diferentes actividades que corresponden a cada uno de los puestos de trabajo de la

Unidad Ejecutora de los Proyectos por lo que la propuesta recoge esas necesidades y se exponen en detalle.

Como no se realiza una supervisión eficiente en cada una de las etapas de los proyectos de pavimentación, se recomienda una metodología que permita efectuar evaluaciones y formular las correcciones necesarias.

Así mismo no se cuenta con un Control Interno Administrativo que permita evaluar y verificar el desarrollo de cada una de las actividades de cada etapa de los proyectos de pavimentación, por lo que se presenta un sistema que se adapte a las necesidades existentes y permita lograr un nivel de eficiencia y efectividad en las operaciones.

Los costos para implementar dicho sistema son \$16,528.03. Para la eficaz aplicación de esta propuesta se utilizaron fieles lineamientos exigidos por las instituciones que le dan seguimiento a los proyectos de pavimentación como son: FODES (Fondo para el Desarrollo Económico y Social) FISDL (Fondo de Inversión Social del Desarrollo Local), BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y BCIE (Banco Interamericano de Integración Económico).

INTRODUCCIÓN

Las Alcaldías Municipales deben ser eficientes en sus operaciones administrativas a fin de cumplir con las metas y planes o proyectos programados por la institución para cada período. Las municipalidades viven momentos de cambios, el desarrollo local requiere de intervención y participación de funcionarios y empleados municipales capaces de analizar, estudiar y tomar decisiones oportunas en las diferentes áreas con el propósito de mejorar el nivel de vida de la población tanto urbana como rural; es por ello que la ejecución de las actividades se debe realizar eficientemente, por lo tanto es de vital importancia diseñar un Sistema de Control Interno Administrativo que proporcione lineamientos que garanticen la prestación de servicios mediante la obtención de resultados óptimos en la municipalidad.

Partiendo de lo anterior, la Alcaldía Municipal de Pasaquina requiere de un Sistema de Control Interno Administrativo para el cumplimiento de los planes o proyectos, con la finalidad de garantizar que éstos se ejecuten de acuerdo a lo planeado.

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

El primer capítulo contiene generalidades de la Alcaldía Municipal de Pasaquina y el marco legal referentes a los municipios, también se presenta un marco teórico del Sistema de Control Interno Administrativo, sistemas, conceptos, importancia, clasificación, principios básicos, objetivos, herramientas; concepto de plan y proyectos, su importancia, clasificación, objetivos y principales planes o proyectos de la municipalidad para el período 2003-2005.

El segundo capítulo trata de los métodos y técnicas de investigación estableciendo objetivos, determinación del universo y muestra así como la tabulación y la interpretación de datos; además se hace referencia al diagnóstico del Sistema de Control Interno Administrativo sobre los planes o proyectos a ejecutar en la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

Por último se plantean las conclusiones y recomendaciones derivadas del diagnóstico.

En el tercer capítulo se define la propuesta del Sistema de Control Interno Administrativo diseñado para el cumplimiento de los principales planes o proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina, haciendo referencia a los objetivos del sistema, las instrucciones para su uso y mantenimiento, el plan de organización y procedimientos aplicados a los principales proyectos de la institución, específicamente los tres de pavimentación, los cuales están ubicados en el caserío Santa Clarita, Cantón San Felipe y Caserío Talpetate, Cantón San Eduardo; además el plan de implantación del sistema con sus respectivos costos.

Al final se presenta un glosario, la bibliografía utilizada en el trabajo de investigación y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA, MARCO TEÓRICO SOBRE SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y PLANES O PROYECTOS PARA EL PERÍODO 2003 - 2005.

A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA

1. ANTECEDENTES.

“El Municipio de Pasaquina pertenece al departamento de La Unión a una distancia de 18 Kms, de su cabecera departamental, tiene una extensión territorial de 295.28 km², tiene una latitud de 60 mts. sobre el nivel del mar, limita al Norte con el Municipio del Sauce, al Este con la República de Honduras, al Sur con El Golfo de Fonseca (Océano Pacífico), al Noroeste con el Municipio de Santa Rosa de Lima, en el Oeste con el municipio de San José y al Suroeste con el municipio de San Alejo; se encuentra ubicado entre las coordenadas geográficas siguientes: 13° 37' 28" LN (Extremo septentrional) y 13° 24' 32" LN (Extremo meridional); 87° 43' 03" LWG (Extremo oriental) y 87° 53' 08" LWG (Extremo occidental); aparte de ser uno de los municipios más grandes del departamento de La Unión perdió 56 km² en el fallo de la corte internacional de

justicia de la Haya, que se dio en 1992; de los 295.28 Km² que actualmente tiene 18.5 Km² están bajo riesgo de ser entregados a la República de Honduras, incluyendo la isla Conejo que estaría bajo esta jurisdicción. El área urbana tiene título de ciudad desde 1920 y está constituida por 5 barrios y una colonia; la zona rural cuenta con 9 cantones y 84 caseríos.

El nombre de Pasaquina significa "Ciudad de los frijoles Blancos", según la lengua Ulúa, que proviene de las voces: pa, pac: frijoles; sa, sau: blancos; pasav: frijol blanco; quina, guina: ciudad.

El total de la población de la ciudad de Pasaquina es de 32,000 personas. El 44% de la población (14,080) es económicamente activa y su actividad económica principal es la Agricultura, de la cual depende el 64.71% de la población (9,111); específicamente de las actividades de cultivo de: melón, maíz, plantas hortenses y otras frutícolas; crianza de ganado vacuno, aves de corral, la pesca, la elaboración de redes para la pesca, ladrillos de barro, jarcia, alfarería.

El resto de la población (4,969) se dedica al comercio y a la prestación de servicios.

Aproximadamente el 33.22% de la población (10,630) es pobre, el 35.94% (11,501) vive en extrema pobreza, y únicamente un 30.84% (9,869) vive en condiciones aceptables; es decir que tienen cubiertas sus necesidades básicas y pueden destinar parte de sus ingresos al ahorro. En cuanto al nivel de educación, se estima que el 41.44% de la población (13,261) no sabe leer ni escribir y la mayoría del resto de la población (18,739) no logra terminar el bachillerato.

Pasaquina al igual que todos los municipios del departamento de La Unión sufre de un grave deterioro ambiental y un desgaste severo de sus riquezas naturales, tanto por la mano del hombre como por la combinación con los efectos del clima, especialmente en la Bahía y el Golfo de Fonseca.”¹

Para el período 2000 -2003 La Alcaldía Municipal de Pasaquina se estructura con 12 empleados, 4 por contrato y 8 por plazas, hasta el 31 de mayo del 2003 las cuales se detallan a continuación:

Empleados por plazas

Un contador.

¹ Datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Pasaquina departamento de La Unión.

Una secretaria municipal.

Un auxiliar de la secretaria municipal

Un tesorero.

Un jefe de registro.

Dos auxiliares de registro.

Un jefe de UACI.

Y las tres personas por contrato son auxiliares de oficios varios.

Actualmente la Alcaldía Municipal de Pasaquina ha cambiado de administración debido a las elecciones realizadas el 16 de marzo del 2003; contando con 23 empleados los cuales se detallan a continuación:

Alcalde Municipal

Síndico Municipal

Tesorero Municipal

Secretario Municipal

Jefatura del Registro del Estado Familiar

Encargado de Contabilidad

Secretaria del Despacho Municipal

Auxiliar del Secretario Municipal

Cinco Auxiliares del Registro del Estado Familiar

Jefe de Registro de Ciudadano

Auxiliar de Registro de Ciudadano

Un Ordenanza

Encargado de Medio Ambiente

Encargado del Aseo del Mercado

Encargado del Aseo del Parque

Encargado de Alumbrado Público

Administrador de Cementerio

Encargado de UACI

Motorista del Tren de Aseo

2. LOS MUNICIPIOS

El Salvador es un Estado Soberano. Para la Administración política el territorio de la República se divide en Departamentos y para el Gobierno local los Departamentos se dividen en Municipios. Actualmente, El Salvador tiene 14 Departamentos y 262 Municipios.

La Constitución de la República señala 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" (art.203 cn.).

La autonomía del Municipio comprende:

- Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos ocho días después de su publicación será obligatorio su cumplimiento.
- Decretar su presupuesto de Ingresos y de Egresos.
- Gestionar libremente en las materias de su competencia.
- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales
- Elaborar sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa (Art. 204 cn)

El Código Municipal en el artículo 2, conceptúa al Municipio como 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 en la formación y conducción de la sociedad local, con una autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común y 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.

Tal concepto de Municipio contempla los tres elementos esenciales del Municipio: el territorio, la población y la organización del gobierno local.

El gobierno Municipal es ejercido por un concejo, que tiene carácter deliberante y normativo. El concejo es la autoridad máxima del Municipio.

Los concejos están formados por un alcalde, un síndico y dos o más regidores cuyo número es proporcional a la población.

El alcalde preside y representa legal y administrativamente al Municipio. El alcalde es titular del gobierno y de la administración municipal.

El Municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la

ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del Municipio será la sede del Gobierno Municipal.

ASPECTOS LEGALES

En lo referente al ámbito de las municipalidades existen diversas leyes y reglamentos de los cuales es importante mencionar algunas de ellas:

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:

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

Tomando en cuenta los aspectos que se mencionan anteriormente, las Municipalidades, se deben de fundamentar 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

Este código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades de los municipios.

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 pagaran impuestos diariamente por medio de boletos sellados y controlados por la Corte de Cuentas de la República.

d. Ley General Tributaria Municipal.

La presente ley tiene por finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el artículo 204 numerales 1 y 6 de la Constitución de la República.

Esta ley general por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos legales, salvo que el legislador en leyes posteriores dispusiere expresamente lo contrario.

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 desaparecidos 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 este sentido están sujetas a la fiscalización y control de la Corte de Cuentas de la República 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.

Dentro de las funciones y atribuciones que tienen mayor relación con las Municipalidades se destacan los siguientes numerales, contemplado en el artículo 195 de la Constitución de la República:

1^a 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.

4^a 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.

8^a Velar por que se hagan efectiva las deudas a favor del Estado y municipio.

B. MARCO TEÓRICO SOBRE SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, PLANES Y PROYECTOS.

1. SISTEMA

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”²

Por otra parte,

“Sistema es un proceso cíclico que consiste en un conjunto de partes relacionadas entre sí, capaces de

² Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y organización de Empresas, 8^o Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1994, Pág.326

transformar insumos en productos para satisfacer objetivos de su ambiente”³

b. Características de los Sistemas.

- Todo sistema contiene otros sistemas (subsistemas) y a la vez está contenido en otros sistemas de carácter superior. Esto da como resultado, haciendo hincapié en la idea, una auténtica categorización de suprasistemas, sistemas y subsistemas.
- Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema. Se puede deducir que los objetivos constituyen el factor o elemento que direcciona todas las partes del conjunto.

La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto. Sin dejar de reconocer la importancia de las otras características, ésta constituye uno de los soportes básicos para la constitución del modelo o matriz de análisis administrativo.

³ Hernández Orozco, Carlos, Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos, 1° Edición, Editorial Universidad Estatal, Costa Rica, 1996, Pág. 38

c. Clasificación de los sistemas.⁴

- Sistemas naturales y Sistemas creados o hechos por el hombre. Indudablemente que las organizaciones públicas y privadas constituyen sistemas creados o hechos por el hombre.
- Considerando el número y complejidad de los elementos y sus relaciones, y la posibilidad de predecir su comportamiento, los sistemas pueden ser simples, complejos y muy complejos; determinista y probabilistas

Ejemplo:

Sistema	Simple	Complejo	Muy Complejo
Determinista	Distribución de un salón de máquina	Computador	Automatización
Probabilista	Control estadístico de calidad	Unidades industriales	La compañía (empresa)

- Otra clasificación de los sistemas distingue a los cerrados de los abiertos. La mayor parte de los sistemas orgánicos son abiertos; esto quiere decir que hay un intercambio de energía con sus integrantes. Se dice que

⁴ Gómez Ceja, Guillermo, Op cit. Pág. 328

un sistema es cerrado cuando no hay aportación o expedición de información, de calor o de materiales físicos, y por lo tanto no se verifica ningún cambio en sus componentes. Al estudiar un sistema natural o un sistema fabricado por el hombre como un sistema abierto, el interés se debe concentrar sobre los datos iniciales y finales (entradas y salidas) del sistema, o los datos del principio al fin, como debe de llamársele, puesto que es la transportación de la energía a través del sistema lo que nos permite percibir su trabajo.

Además, la característica de sistema abierto está dada por la influencia reciproca del contexto o suprasistema. El comportamiento de las instituciones públicas y su relación con el medio o ecología demuestra fácilmente que son sistemas abiertos.

- Sistemas mecánicos o no vivientes y sistemas vivientes. Es de fácil comprensión que los organismos públicos son sistemas vivientes, puesto que su principal componente es el ser humano como ente individual y como miembro de un grupo social.
- Sistemas adaptables y no adaptables. Las organizaciones son sistemas adaptables, puesto que reaccionan o

responden a cambios de contexto, produciéndose una nueva situación del sistema frente a la reacción o respuesta; mediante el análisis se pueden establecer en el tiempo los diferentes estados del sistemas.

d. Uso e Importancia de los Sistemas.

“Los sistemas tienen uso intensivo en la producción, la industria, los servicios públicos y privados, la ciencia, la educación, la administración, la economía, la estadística y en el control ecológico, entre otros, lo que indudablemente a elevado el nivel de vida de buena parte de la humanidad. Los sistemas tienen aplicabilidad en casi toda la actividad humana.

La importancia de los sistemas radica en que éstos contribuyen a sistematizar la operación artesanal e industrial o a influirla; aumentan la eficiencia y la eficacia de las acciones administrativas y de producción; igualmente contribuyen a que, el conocimiento se utilice más estructurado y menos abstracto, facilitando así la comunicación y su aprovechamiento en menor tiempo”⁵

⁵ Hernández Orozco, Carlos, Op cit. Pág. 58

e. Elementos Componentes del Sistema ⁶

- **Los Insumos o Entradas** del sistema son materiales y componentes en bruto; materias primas, energía en forma de fuerza eléctrica; información en forma de demanda del mercado; acciones de la competencia, actividad económica y datos a fines; el dinero; autoridad legal y política; otros factores de producción.
- **El Proceso Organizacional** actúa sobre las entradas anteriores por medio de un sistema de personas, máquinas e instalaciones, transformando las entradas en salidas o sea productos o resultados.

El proceso organizacional es el mecanismo coherente y racional que se encarga de transformar en productos los insumos que recibe del ambiente. Otros procesos pueden ser procesos políticos, proceso administrativo, proceso de planificación.
- **Productos** son los resultados en forma de bienes y servicios, derivados del cambio de forma en los insumos de entrada.
- **Ambiente** es otro elemento esencial de un sistema, el cual proporciona los insumos al proceso y absorbe sus

⁶ Ídem. Pág. 38

productos, reacciona ante éstos y genera información que envía como un nuevo insumo, retroalimentación de esta manera al proceso y completando así el ciclo del sistema. Está conformado por el entorno interno y externo del sistema, o sea por todo aquella que rodea al proceso organizacional.

2. CONTROL

a. Conceptualización:

“Control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”⁷

Por otra parte,

“Control es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado”⁸

b. Importancia

Se puede hacer planeación, se puede crear una estructura de organización que en forma eficiente facilite el logro de

⁷ Harold Koontz y otros, Administración una Perspectiva Global, 11° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2002, Pág. 636

⁸ Hernández Orozco, Carlos, Op cit. Pág. 184

objetivos, y los empleados pueden ser dirigidos y motivados. No obstante, no hay seguridad de que las actividades vayan conforme a lo planeado y de que las metas que los administradores buscan estén, de hecho, siendo alcanzadas. Por tanto, el control es importante por que es el eslabón final en la cadena funcional de la administración: verificar las actividades para asegurar que van conforme a lo planeado y cuando hay desviaciones significativas tomar las medidas necesarias para corregir la desviación. Sin embargo, el valor de la función de control probablemente queda mejor ejemplificado conectándolo a actividades de planeación y organización.⁹

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.

⁹ Robbins, Stephen P., Administración teoría y Práctica, 1º edición, Editorial Prentice Hall, México 1987, Pág. 407.

d. Proceso Básico de Control ¹⁰

Donde sea que se le encuentre y cualquiera que sea el objeto de control, el proceso básico de control implica tres pasos:

- Establecimiento de normas.
- Medición del desempeño con base en esas normas.
- Corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

e. Tipos de Control**• Control de Calidad**

El control de calidad se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajador de oficina y en particular: la realización del nivel de calidad previsto para la producción en la oficina y la reducción de los costos de la calidad.

• Control de Cantidad

Se ocupa de la preparación de una serie de parámetros cuantitativo que facilite la medida del rendimiento en las diversas unidades operativas y permitan, en caso de desviaciones la práctica inmediata de acciones correctivas.

¹⁰ Koontz Harold y Otros, Op Cit, Pág. 636.

- **Control de Costos**

El costo es un elemento del dispositivo más amplio de que dispone la dirección de una empresa para seguir las diversas actividades que entran en sus planes.

- **Control de Tiempo**

Controlar el tiempo es verificar que las tareas tarden en realizarse el tiempo que se les asignó. Debe asignarse previamente cierta cantidad de tiempo a las tareas y éste se puede controlar mejor, por medio de un "cronograma de actividades", estableciendo controles periódicos, con la frecuencia que la naturaleza del trabajo lo permita.

3. CONTROL INTERNO

a. Conceptualización:

"El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adaptados 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.”¹¹

b. Importancia del Control Interno

La esencia del control interno está en las acciones tomadas para dirigir o llevar a cabo las operaciones. Dichas acciones implican corregir las deficiencias y adaptar las operaciones, para que guarden conformidad con las normas pre-escritas y con los objetivos propuestos.

c. Objetivos generales del Control Interno

Según las Normas Técnicas del Control Interno emitidas por la Corte de Cuentas de la República, el control interno tiene como objetivos generales:

- Asegurar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias, de las disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables a sus operaciones.
- Proteger los recursos institucionales contra irregularidades, pérdidas, daño, abuso, desperdicio, fraude y errores.

¹¹ Corte de Cuentas de la República, Normas Técnicas de Control Interno, El Salvador, 2000.

- Obtener información operativa y financiera útil, confiable y oportuna.
- Promover la transparencia de las operaciones y lograr la obtención de las metas y objetivos mediante el cumplimiento de sus planes, programas y presupuestos.

d. Características del Control Interno

Existen algunas características necesarias para que el control interno de una institución cumpla con los objetivos entre las cuales tenemos:

- El personal debe tener competencia e integridad
- No debe haber actividades compatibles que coloquen a una persona en situación de cometer u ocultar irregularidades en el curso normal de sus labores. Para lograr la separación adecuada de las labores, el sistema debe procurar, dentro de lo posible, que diferentes personas desempeñen las funciones de:
 - Autorizar una operación
 - Registrar las operaciones
 - Tener la custodia de los activos que resulten de la operación

- Comparar los activos con las cantidades correspondientes asentadas en los registros contables
- Las operaciones deben ser autorizadas por personas que actúen dentro de los límites de autoridad, y dichas operaciones se deben ajustar a los términos de la autorización.
- Las operaciones se deben registrar con su monto y dentro de los períodos contables en que se llevaron a cabo. También se deben registrar en las cuentas apropiadas.
- Solo el personal autorizado podrá tener acceso a los activos.
- Los activos se deben comparar independientemente con los registros contabilizados de éstos.

e. Elementos del Control Interno

Según las normas generales de control interno los elementos que debe contener son los siguientes:

- Un plan de organización que prevea una separación apropiada de funciones y responsabilidades.
- Mecanismos de autorización y procedimientos de registros adecuados para proveer un control financiero razonable

sobre los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos de la entidad.

- Prácticas sanas que deben seguirse en la ejecución de los deberes y funciones de cada unidad y servicio de la organización.
- Idoneidad del personal, en proporción a sus responsabilidades.
- Una efectiva unidad de auditoría interna para su evaluación y mejoramiento permanente.

f. Tipos de Control Interno ¹²

- Control Interno Administrativo:

Este tipo de control 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 las políticas y normas preescritas y el logro de las metas y objetivos programados.

¹² Corte de Cuentas de la República, Normas Técnicas de Control Interno, El Salvador, 2000.

-Control Interno Financiero:

Es el que comprende el plan de organización, los procedimientos y registros concernientes a la custodia de recursos financieros, la verificación de la exactitud, y confiabilidad y oportunidad de los registros e informes financieros.

4. 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, el logro de metas y objetivos programados

El control interno administrativo es el fundamento para el examen y evaluación de los procesos de decisión en cuanto al grado de efectividad, eficiencia y economía. Por esto se relaciona con el plan de organización, los procedimientos y registros concernientes a los procesos

gerenciales, las políticas dictadas al respecto y los objetivos generales.

El control interno administrativo puede abarcar el análisis estadístico, estudios de tiempo y movimientos, informes de rendimiento, programa de capacitación de funcionarios y controles de calidad, entre otros aspectos”¹³

b. Importancia de Control Interno Administrativo:

Su importancia radica en que por medio del control interno administrativo se logra evaluar y verificar si el proceso de toma de decisiones se efectúa de manera adecuada para que se de 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 y metas; así como, confrontar si los resultados están de acuerdo con lo esperado a fin de aplicar las medidas correctivas y oportunas; esta supervisión, evaluación y corrección por parte de la gerencia, será de gran importancia, si ésta cuenta con un Control Interno

¹³ Corte de Cuentas de la República, Normas Técnicas de Control Interno, El Salvador, 2000.

Administrativo adecuado a la organización estructural de la empresa.

c. Objetivos del Control Interno Administrativo

El control interno administrativo, persigue los siguientes 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 ellos el máximo provecho en el uso de los recursos.
- Con esto se logrará que el plan de organización propuesto de estructura básica y eficiente del control interno en las áreas administrativas y financieras.
- 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 se puedan hacer las correcciones según el caso que se presente.

d. Elementos Esenciales del Control Interno Administrativo

Un adecuado Sistema de Control Interno Administrativo es una organización, que contiene los siguientes elementos necesarios:

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 responsabilidades 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 explica 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:

- Las funciones deben estar divididas de manera que una sola persona no efectúe todas las fases de operación.
- Cada funcionario debe de estar autorizado para tomar medidas oportunas y decisivas, necesarias para cumplir apropiadamente con sus responsabilidad.
- 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.
- 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 lo 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 empresa, mediante la evaluación objetiva y minuciosa de éstos. 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, en dado caso no se cumpla se tomará 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.

Por medio de los manuales de control interno se verificará que procedimientos, políticas, objetivos y demás actividades no se están desarrollando de la manera prevista o adecuada, por lo tanto el control interno hará las evaluaciones y correcciones necesarias para que lo programado se cumpla.

Entre los manuales con que deberá contar un Sistema de Control Interno Administrativo están los siguientes:

-Manual de Organización y Funciones:

Reúne información clasificada y validada sobre la naturaleza y fines de una organización, el organigrama, la estructura de objetivos y funciones de cada una de sus

unidades departamentales así como sobre los productos resultantes de la unidad.

-Manual de Procedimientos u Operaciones:

Reúne información clasificada y validada sobre la naturaleza y fines de una serie de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos algoritmos o flujogramas, y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios. La clasificación puede ser por departamento y naturaleza del procedimiento. Requiere elaborar varios índices de localización.

- Manual de Descripción de Puestos:

Reúne información clasificada y validada sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y requisitos de cada uno de los cargos de la organización, con sus respectivos perfiles de productos resultantes de cada puesto. La clasificación puede ser por clase, nomenclatura alfabética, categoría, salarial y por unidad departamental. Requiere que se elabore varios índices de localización.

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 contenidos sean lo suficientemente completos con la frecuencia y oportunidad con que lo amerita las circunstancias. La información debe ser oportuna en el sentido que una demora en reporte sobre los resultados 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 si no 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 fue establecido sino más bien debe considerarse como una ayuda en el proceso de control.

5. SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Un Sistema de Control Interno Administrativo, está constituido por un conjunto de normas; procedimientos y principios aplicados en la empresa y que ordenadamente enlazados entre si ayudan a comprobar que los planes se están cumpliendo o no, pudiendo tomar las medidas correctivas ante cualquier desviación.

Con la definición anterior podemos comprender: un Sistema de Control Interno Administrativo es una red de procedimientos relacionados entre sí, que forma un todo dentro de la empresa para promover la eficiencia operacional y comprobar que los planes se estén cumpliendo.

6. PLANES ¹⁴

a. Conceptualización:

- Un plan es un conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común.
- También es un conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

¹⁴ www.google.com

b. Tipos de planes ¹⁵**1) Según la clase de plan se clasifica en:**

Propósitos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

• Propósitos o Misiones:

Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.

• Objetivos o Metas:

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, si no también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

• Estrategias:

Se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

¹⁵ Koontz, Harold y otro. Administración una Perspectiva Global Editorial Mc Graw Hill, 11° Edición, México 1998, Pág.127. |

- **Políticas:**

Consiste en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

- **Procedimientos:**

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de las actividades futuras, son guías de acción en las que se detallan la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

- **Reglas:**

Se disponen acciones u omisiones específicas no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simples. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.

- **Programas:**

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

- **Presupuestos:**

Es una formulación de resultados esperados, expresados en términos numéricos podría llamarse un programa en cifras.

2) Según sus fines:

Clasificar planes según sus fines hace pensar en nuevos planes que involucran operaciones iniciales u originales en lo que concierne a la empresa.

3) Tipos de planes según su Utilidad:

Bajo este título se agrupan los planes que se utilizan una sola vez y los que se repiten.

c. Importancia de los Planes.

A través de los planes se integran y coordinan las actividades proporcionando las normas de control, ya que todo intento de control sin planes carece de sentido, por que no se tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a donde quiere ir, sin antes saber a dónde se quiere llegar.

7. Proyectos:

Partiendo de la definición de proyecto como un plan, que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio útil al ser humano o a la sociedad en general; es por ello que para realizar un control eficiente de los planes es necesario conocer aspectos importante de los proyectos a ejecutar, con el fin de verificar que las actividades se realicen de acuerdo a lo planeado.

a. Clasificación de los Proyectos

Todo proyecto de obra pública será identificado y clasificado de conformidad con el esquema adoptado por el organismo rector del sistema de inversión pública es por ello que la clasificación de los proyectos facilita la coordinación de las diferentes actividades que realizan las instituciones del país y permite unificar el sistema de información por lo que los organismos encargados de los proyectos de inversión del sector público, deben contar con esquemas de clasificación de proyectos y/o de un inventario nacional de proyectos.

b. Fundamentos del Proyecto

Las instituciones del sector público elaborarán los proyectos a su cargo, en función de las prioridades, responsabilidades, planes institucionales debidamente aprobados y demás instrumentos requeridos.

La misión de cada entidad, su competencia, facultades y responsabilidades, constituyen el fundamento para la ejecución de sus proyectos.

c. Requisitos Previos a la Iniciación de un Proyecto

Para ordenar la iniciación de un proyecto de obra pública, las entidades deberán haber cumplido con todos los requisitos establecidos en la ley respectiva; deberán identificarlo explícitamente, indicando: el nombre del proyecto, objetivos, alcance, responsables y período de ejecución.

Los requisitos que establecen las leyes en la materia no relevan a los titulares de una entidad de ejecutar los proyectos en cumplimiento de lo establecido en estas normas.

La designación de un responsable de las etapas del proyecto se apoya en un principio de control interno universalmente aceptado.

d. Fases del Proyecto

Los proyectos de obras públicas, se desarrollarán por lo general en las siguientes fases:

1) Fase 1: Estudio y diseño o preinversión, que incluye las siguientes etapas: idea, perfil, prefactibilidad, factibilidad y diseño.

a) Idea

Todo proyecto nacerá de una necesidad real e iniciará con el planteamiento de diferentes alternativas de solución. Corresponden a esta etapa las siguientes actividades y resultados:

- * Identificar el problema a solucionar o la necesidad a satisfacer.
- * Plantear las metas a alcanzar con relación a la solución del problema o la atención de la necesidad.
- * Identificar de manera preliminar, alternativas básicas de solución.

* Plantear las mejores alternativas a estudiar más profundamente.

* Aceptar o rechazar la solución al problema, la atención de la necesidad y las alternativas planteadas.

Es importante distinguir que el costo estimado para las etapas tempranas de los estudios de preinversión, que son idea y perfil, no requiere de fondos adicionales a los ya asignados en los presupuestos. Estos estudios se formulan por lo general con el personal técnico que labora en las entidades.

b) Perfil

Deberá realizarse un estudio con información relativa a los aspectos de mercado, técnicos, organizacionales, financieros y de evaluación que debe alcanzar un proyecto. Corresponden a esta etapa las siguientes actividades y resultados: tamaño del proyecto y relación con el mercado, análisis de las alternativas técnicas, estimación de la inversión por cada componente del proyecto, costos y beneficios anuales de operación promedio y vida útil.

c) Prefactibilidad

Con el propósito de determinar la rentabilidad y viabilidad de un proyecto deberá realizarse un estudio destinado a profundizar en el análisis de las alternativas planteadas en la etapa de perfil, desde los puntos de vista ambiental, técnico, económico, financiero y social. Corresponden a esta etapa las siguientes actividades y resultados:

- * Investigar la existencia de las alternativas viables desde el punto de vista técnico, económico y social.
- * Determinar el grado de bondad de cada una de las alternativas, con el propósito de compararlas y ordenarlas.

d) Factibilidad

Se efectuará un estudio completo destinado a profundizar el análisis de la alternativa más viable resultante de la prefactibilidad. Corresponden a esta etapa las siguientes actividades y resultados:

- * Perfeccionar la alternativa que haya resultado con mejor indicador financiero, en la etapa de prefactibilidad.
- * Estudiar los elementos de juicio técnicos, económicos y ambientales necesarios y suficientes, que permitan

justificar la aceptación, rechazo o postergación de la alternativa de inversión.

* Realizar análisis de sensibilidad sobre el efecto que producen la rentabilidad del proyecto y las variaciones que afectan significativamente los beneficios y costos.

* Formular los términos de referencia del diseño definitivo.

* Verificar la disponibilidad financiera para la siguiente etapa.

e) Diseño

Comprende un estudio que incluye los elementos necesarios para llevar a cabo la ejecución del proyecto, cuya factibilidad haya sido demostrada previamente.

Es conveniente que en esta etapa se cumplan las siguientes actividades y resultados: planos de construcción, cálculos estructurales, especificaciones de la construcción, programas de trabajo, plazos de construcción, presupuesto por rubros y global, análisis de precios unitarios, memoria descriptiva, recomendaciones y otros.

En ningún caso el diseño, construcción y supervisión podrá ser adjudicado a una misma persona natural o jurídica.

El responsable del proyecto llevará bitácoras y presentará informes sobre el avance de la etapa con la oportunidad debida, para que la máxima autoridad pueda tomar acciones correctivas adecuadas.

En la etapa de diseño se proporciona una representación y descripción gráfica del proyecto de obra pública o de la parte de ella que se va a ejecutar.

2) Fase 2: Construcción, inversión o ejecución, que incluye la modalidad de ejecución y construcción.

a) Financiamiento Para la Ejecución

Concluida la fase de preinversión se procederá a definir la fuente de financiamiento de la inversión. Los recursos disponibles u obtenidos para la ejecución del proyecto, no podrán ser utilizados para otros fines institucionales.

b) Modalidad de Ejecución

La entidad deberá decidir si la construcción del proyecto se ejecutará por el sistema de administración o por contrato, basándose en un estudio comparativo de estas dos alternativas.

El estudio comparativo analizará la situación de la entidad en cuanto a la experiencia, plazo de construcción, costo, personal y equipo disponible; evitando que se afecte el cumplimiento de otras responsabilidades, a fin de concluir con una recomendación razonada de la modalidad de ejecución y que los titulares puedan decidir lo que corresponda.

La entidad debe verificar: la disponibilidad de recursos para la construcción, el cumplimiento del plazo y costo de la etapa.

Si el proyecto se realizará por el sistema de administración, la institución emitirá la orden para que se inicie la construcción; si es por contrato, la institución dispondrá que se realice el trámite que prevean las disposiciones legales.

Por administración se entiende la modalidad de construcción que emplea personal técnico, mano de obra, personal administrativo y equipo pertenecientes a la entidad ejecutora del proyecto de inversión.

c) Control de Avance Físico y Financiero

Las entidades deberán efectuar la programación de las actividades a realizar, de manera que se pueda medir la efectividad en la realización de las obras y determinar

oportunamente las acciones a tomar en caso de incumplimiento.

La adecuada programación de la ejecución de las obras permitirá su ejecución en el tiempo estipulado, limitando la existencia de órdenes de cambio.

d) Construcción

Comprende la ejecución de la obra material, la cual debe dividirse en partidas valoradas que prevean el avance de la obra y su costo. La iniciación de esta etapa requiere de la existencia de disponibilidad financiera.

Deberá llevarse una bitácora, cuaderno o libro de obra, que muestre todas las incidencias que ocurran en la construcción, a efecto de facilitar comprobaciones, revisiones y demás propósitos.

En caso de obras por contrato, el pago se hará por un valor equivalente al avance de la obra realizada; excepto el anticipo otorgado al inicio de la obra, que está amparado en la respectiva fianza.

En esta etapa la entidad verificará:

* El financiamiento que garantice la ejecución de la obra y provea el normal flujo de fondos.

- * La ejecución del proyecto de acuerdo con los documentos del diseño.
- * El cumplimiento del programa de trabajo en cuanto a tiempo y costo.
- * El estudio de los informes de avance de obra.
- * Las causas y, de ser el caso, las responsabilidades en las desviaciones del programa.

3) Fase 3: Operación y mantenimiento.

a) Supervisión

La entidad responsable del proyecto establecerá la supervisión obligatoria y permanente, con el objeto de garantizar el cumplimiento del diseño, especificaciones técnicas, calidad de materiales, contrato y otros. Esto es aplicable a cualquiera de las modalidades de ejecución de obras.

Son responsabilidades de la supervisión:

- * La vigilancia del cumplimiento del diseño, efectuando la evaluación y aprobación del mismo en caso de no encontrar observaciones.
- * La vigilancia del cumplimiento del programa de trabajo en cuanto a tiempo.

* La vigilancia de la calidad y cumplimiento de las especificaciones técnicas.

* Rendir fianza de buena supervisión.

Las labores de supervisión de una obra pública o parte de ella, son un costo necesario en que se debe incurrir, para garantizar el uso eficiente de los recursos asignados y lograr que la ejecución de la obra sea oportuna y conforme a lo previsto.

Es importante que se deje constancia escrita de las labores de supervisión, informando oportunamente a los titulares de la entidad ejecutora del proyecto, sobre los avances del mismo.

b) Terminación y Recepción de la Obra

Cuando la supervisión del proyecto informe por escrito que se ha terminado la construcción de la obra, se dejará constancia en la bitácora correspondiente, la que tratándose de contratos, estará respaldada por la liquidación respectiva.

La recepción de la obra terminada, tanto por administración como por contrato, se hará constar en acta, en la que se anotarán los antecedentes, las personas que intervienen, importe de la obra, condiciones de la obra recibida,

conclusiones, lugar y fecha de la misma o cualquier otra circunstancia que se estime necesaria.

Desde el momento de recibido el informe de terminación de la obra hasta la recepción de la misma, no deberá transcurrir un plazo mayor de cinco días hábiles.

El acta de recepción será elaborada por una comisión designada por la máxima autoridad de la entidad, la cual deberá incluir al supervisor y al contratista o responsable de la ejecución de la obra.

c) Compilación de Documentos

Los documentos técnicos de todas las fases del proyecto, así como los que resulten en la terminación del mismo, serán archivados por la entidad ejecutora.

La recopilación de documentos es necesaria como fuente de información estadística e histórica, para apoyar el mantenimiento y los nuevos proyectos de remodelación, ampliación y nueva construcción.

Es importante que los titulares designen al encargado de la custodia de estos documentos que, por lo general, está a cargo de servidores de las unidades administrativas de construcción o mantenimiento.

d) Registro Contable de la Obra

Las entidades responsables de la ejecución de proyectos de obras públicas deberán establecer registros contables, utilizando el rubro de inversiones en proyectos y programas, con las cuentas y subcuentas que contenga el sistema contable; siguiendo el proceso de registro establecido por la normativa contable respectiva.

e) Mantenimiento

Las entidades públicas están obligadas a elaborar y ejecutar en forma eficiente, efectiva, económica y oportuna, un plan de mantenimiento preventivo de las obras públicas bajo su responsabilidad. El mantenimiento de las obras públicas se iniciará conforme lo requiera la naturaleza de la obra.

La división del proyecto en etapas tiene por objeto que su estudio sea debidamente meditado, progresivo y completo.

El estudio de cada etapa da oportunidad de identificar con precisión la magnitud e implicaciones del proyecto, Permite también corregir oportunamente las desviaciones que pueden aparecer, rectificar su identificación y objetivos; y eventualmente, en caso de resultar inconvenientes, abandonarlo a tiempo y evitar inversiones inútiles.

El detalle y complejidad de cada una de las fases, conviene que sea directamente proporcional a la magnitud e importancia del proyecto.

8. Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina período 2003 - 2005

La Alcaldía Municipal de Pasaquina se propone desarrollar varios proyectos en su comprensión territorial durante la administración 2003-2005.

Tomando en consideración que en este trabajo de investigación solamente se presenta el Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo para los proyectos de pavimentación, a continuación se detallan estos principales proyectos a ejecutar por la Alcaldía Municipal de Pasaquina

a. Proyectos de Pavimentación

a.1. Un pavimentado de 1,100 mts. de calle en el Caserío de Santa Clarita, con un monto de \$209,425.02

a.2. Un pavimentado de 1,300 mts. de calle en el Cantón San Felipe, con un monto de \$209,484.87

a.3. Un pavimentado de 1,000 mts. de calle en el Caserío Talpetate, Cantón San Eduardo, con un monto de \$189,945.86

El monto total que se invertirá en la ejecución de los tres proyectos de pavimentación es de: \$608,855.75

En el anexo # 1 se presenta el mapa del municipio de Pasaquina y los esquemas de ubicación de los proyectos de pavimentación(excepto el esquema de ubicación del proyecto del cantón San Felipe debido a que no apareció en la carpeta técnica).

El tipo de pavimento de estos proyectos será asfáltico, los que se pretenden en un período de tres meses; estos proyectos fueron aprobados por el FISDL.(Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local) el 16 de junio del 2003. De Los cuales el 50% serán financiados por contrapartidas es decir por la Alcaldía Municipal de Pasaquina y el otro 50% por el FISDL.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LOS PLANES O PROYECTOS A EJECUTAR EN EL PERÍODO 2003-2005 POR LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN.

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

La investigación de la situación actual del Control Interno Administrativo en la Unidad Ejecutora de Proyectos, es importante para conocer el comportamiento en la ejecución y Control Interno Administrativo de los proyectos y así poder establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Tres son los proyectos investigados:

- Proyecto de pavimentación de la calle principal del Caserío Santa Clarita

- Proyecto de pavimentación de la calle principal del Cantón San Felipe
- Proyecto de pavimentación de la calle al puente El Coyolar, Caserío Talpetate, Cantón San Eduardo.

A. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVOS.

a. General:

- Obtener la información necesaria para analizar en forma objetiva la problemática relacionada con el Control Interno Administrativo y así elaborar un diagnóstico del cumplimiento de planes o proyectos específicos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina para el período 2003-2005.

b. Específicos:

- Conocer la opinión del personal que interviene en la ejecución de los proyectos de pavimentación de la Alcaldía Municipal de Pasaquina, relacionado con el Control Interno Administrativo, durante el período 2003-2005.
- Identificar las desviaciones del Control Interno Administrativo en la ejecución de los proyectos de

pavimentación de la Alcaldía Municipal de Pasaquina, período 2003-2005.

- Proporcionar a la Alcaldía Municipal de Pasaquina un Sistema de Control Interno Administrativo que sirva como guía para cumplir con la ejecución de los proyectos de pavimentación, durante el período 2003-2005.

2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

a. Universo:

“El universo es un término descriptivo de un conjunto infinito de datos, lo que se aplica a la población”¹⁶.

El universo está constituido por los empleados relacionados con la ejecución de los tres proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina, siendo un total de 7 personas y además por las personas que serán beneficiadas con la ejecución de los tres proyectos de pavimentación que son un total de 7,300 personas; 2,000 en el Caserío Santa Clarita, 2,800 en el Cantón San Felipe y 2,500 en el Caserío Talpetate, Cantón San Eduardo.

¹⁶ Hernández Sampieri, Roberto y otros, Metodología de la Investigación, segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill, México 2001, Pág. 204.

b. Muestra:

“La muestra es, en esencia un subgrupo de la población; es un subconjunto de elementos que pertenecen en ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”¹⁷.

Debido a que el número de empleado que conforman la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina es finito y pequeño, la muestra será igual al universo, por lo tanto se realizará un censo.

3. MÉTODOS Y TÉCNICAS**a. Métodos de Investigación.**

“El método científico se puede definir como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimiento, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental.

De acuerdo con lo anterior, el método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad; así, el método permite organizar el procedimiento lógico general por

¹⁷ Hernández Sampieri, Roberto y otros, Op Cit, Pág.207.

seguir en el conocimiento, y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad”¹⁸.

Por otra parte “un método puede definirse como un arreglo ordenado, un plan general, una manera de emprender sistemáticamente el estudio de los fenómenos de una cierta disciplina. En el sentido filosófico el método es la manera de reproducir en el pensamiento el objeto que se estudia”¹⁹

Los métodos que se utilizan en la investigación son:

1) Método de Observación:

“Observar es advertir los hechos como se presentan, de una manera espontánea, y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como el proceso mediante el cual se percibe deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

¹⁸ Méndez A. Carlos E., Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, tercera edición. Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2001, Pág. 142.

¹⁹ Iglesias Mejía, Salvador, Guía para la elaboración de trabajo de investigación monográficos o tesis, tercera edición corregida y aumentada, san salvador, El Salvador Pág. 51

La observación supone unas condiciones especiales en su empleo. Estas son:

- Debe servir para lograr resultados de los objetivos planteados en la investigación.
- Debe ser planeada de una manera sistemática. El investigador debe definir qué quiere observar y cuáles son sus posibles resultados.
- Debe ser controlada sistemáticamente por el investigador y estar relacionada con proposiciones teórica referidas al objeto de investigación. Por ello, quien observa debe conocer a fondo el marco teórico sobre el cual fundamenta su investigación”²⁰

Se hizo uso del método de la observación directa para ampliar o desechar alguna información que no se puede obtener del cuestionario, este método se desarrolla mediante visitas a la Alcaldía Municipal de Pasaquina y a los tres proyectos de pavimentación, con lo cual se pretende tener contacto directo con la problemática y de esta manera verificar los datos obtenidos.

²⁰ Méndez A. Carlos E., Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, tercera edición. Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2001, Pág. 143.

2) Método de Análisis:

“Significa desagregar, descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de los elementos, las relaciones entre sí y con el todo”²¹

“El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa - efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación”²²

Se utilizó este método por que mediante él se logrará separar en forma adecuada los conceptos básicos de los secundarios o las relaciones esenciales de las causales. En este caso se investigo la relación que existe entre las variables Sistema de Control Interno Administrativo y el cumplimiento de los tres proyectos de pavimentación, dicha relación se realizará para conocer que tipos de Controles Internos Administrativos se aplican en la ejecución de las diferentes etapas de los proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

²¹ Iglesias Mejía, Salvador, Guía para la elaboración de trabajo de investigación monográficos o tesis, tercera edición corregida y aumentada, san salvador, El Salvador Pág. 53

²² Méndez A. Carlos E., Op cit. Pág. 143.

3) Método de Síntesis:

“Es la operación inversa y complementaria al análisis. Síntesis quiere decir reunir las partes en el todo”²³

“La síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueden relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación. La síntesis relaciona los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio”²⁴.

Mediante este método se identificó la relación que existe entre la causa y el efecto, es decir, la importancia que tiene un Control Interno Administrativo en la ejecución de los tres proyectos; ya que a través de éste se verifican y evalúan las actividades para lograr un nivel de eficiencia y efectividad en el cumplimiento de los proyectos de pavimentación en la Alcaldía Municipal de Pasaquina, para el período 2003-2005.

²³ Iglesias Mejía, Salvador, Guía para la elaboración de trabajo de investigación monográficos o tesis, tercera edición corregida y aumentada, san salvador, El Salvador, Pág.54.

²⁴ Méndez A. Carlos E., Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, tercera edición. Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2001, Pág. 147.

b. Técnicas de Investigación.

Una técnica es la aplicación específica del método, mediante el procedimiento o conjunto de procedimientos para el empleo de un instrumento, para el uso de un material o para el manejo de una determinada situación en un proceso.

Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información a través de las fuentes primarias y secundarias.

Las técnicas utilizadas en la investigación de campo se detallan a continuación:

1) Fuentes Primarias

Estas técnicas permiten obtener información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

Las técnicas que se utilizaron de esta fuente fueron: encuesta, cuestionario y entrevista.

a) Encuesta:

“Consiste en reunir datos mediante entrevistas; la encuesta puede aplicarse en forma personal, por teléfono o por correo”²⁵

“La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimientos. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación”²⁶.

Se puede decir que la encuesta es una forma impresa en las cuales los sujetos proporcionan información escrita la cual se utilizará para conocer si existen o no las relaciones establecidas en las variables de las hipótesis. En esta investigación la encuesta fue dirigida específicamente al personal relacionado con la ejecución de los proyectos de pavimentación de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

²⁵ Stanton, J. William y otros, Fundamentos de Marketing, editorial Mc. Graw Hill. 11° edición, México 1999, Pág. 91

²⁶ Méndez A. Carlos E. Op cit, Pág. 155.

b) Cuestionario:

“El cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante; es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo”²⁷.

El cuestionario fue dirigido a los empleados que tienen relación con la ejecución de los proyectos de pavimentación, incluyendo al Alcalde; las preguntas que contiene el cuestionario son de varias opciones ya sean abiertas o cerradas.

c) Entrevista:

“La entrevista consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo”²⁸

²⁷ Ídem, Pág. 156.

²⁸ Chiavenato, Idalberto, Administración. de Recursos Humanos, editorial Mc Graw Hill, 5° edición, Colombia 1999 Pág.. 341.

La entrevista supone su aplicación a una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente.

Se realizaron entrevistas al Alcalde Municipal, Secretario Municipal y Jefe de UACI.

2) Fuentes Secundarias

Toda investigación implica acudir a este tipo de fuente, que suministran información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias y diccionarios.

Para la recopilación de datos se hizo uso de lo siguiente:

- Información bibliográfica (Libros, tesis, boletines, revistas y periódicos).
- Utilización de Internet.

De manera que aporten un conocimiento técnico sobre el tema de investigación.

3) Tabulación y Procesamiento de Datos

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

En las preguntas abiertas, las respuestas se agrupan tomando en cuenta las semejanzas entre ellas, mientras que para las preguntas cerradas las respuestas se agrupan de acuerdo a las opciones planteadas. (ver anexo # 2)

Sobre los resultados, se presentan interpretaciones, las cuales forman parte del análisis de los datos, permitiendo así fundamentar el diagnóstico, las conclusiones y las recomendaciones de la investigación. Además, se presentan gráficos de pastel para visualizar la magnitud de los hallazgos obtenidos.

Por lo tanto, la utilización de los métodos y técnicas elegidas permitieron localizar los principales problemas que afectan el cumplimiento de planes o proyectos de pavimentación de la Alcaldía Municipal de Pasaquina, para el período 2003-2005.

B. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LOS PLANES O PROYECTOS A EJECUTAR EN EL PERÍODO 2003 - 2005 POR LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN.

1. Resultados:

El presente diagnóstico es el resultado de la información recopilada en la observación directa, encuestas y entrevistas realizadas al personal encargado de la ejecución de proyectos de pavimentación de la Alcaldía Municipal de Pasaquina (ver anexo # 2); los cuales se llevarán a cabo en: el Caserío Santa Clarita con 1,100 metros de calle, en el Cantón San Felipe con 1,300 metros de calle y en el Caserío Talpetate, Cantón San Eduardo con 1,000 metros de calle.

a) El personal que proporcionó la información es el siguiente: Alcalde Municipal, Secretario Municipal, Síndico Municipal, Jefe de UACI (Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales), un miembro representante del Concejo Municipal, Contador y Tesorería (ver pregunta # 1).

b) Tiempo de Servicio: todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Pasaquina son nuevos y fueron contratados hace tres meses. Esto es así, porque el Gobierno Municipal cambió en las elecciones del mes de Marzo del año 2003; del partido PDC (Partido Demócrata Cristiano) pasó al partido ARENA (Alianza Republicana Nacionalista) (ver pregunta # 3).

c) Se determinó que la unidad encargada de dar seguimiento a la ejecución de los proyectos de pavimentación es la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI) (ver pregunta # 5), y que los proyectos de pavimentación que desarrollan son de dos modalidades: de inversión y social (ver pregunta # 6); dichos proyectos son ejecutados por administración y por contrato, por lo tanto el personal que interviene en la realización de los proyectos es interno y externo (ver pregunta # 7 y 8).

Los principales proyectos a ejecutar por la Alcaldía Municipal de Pasaquina en el período 2003 - 2005 son: un pavimentado de 1,100 metros de calle en el Caserío Santa Clarita, un pavimentado de 1,300 metros de calle en el

Cantón San Felipe y un pavimentado de 1,000 metros de calle en el Caserío Talpetate, Cantón San Eduardo (ver pregunta # 9). El tiempo de ejecución de estos proyectos es a corto plazo (Ver pregunta # 10) y los responsables de la administración de cada proyecto de pavimentación es el Alcalde Municipal, Síndico Municipal y Jefe de UACI (ver pregunta # 11).

- d) En cuanto al Control Interno Administrativo las personas encuestadas manifestaron que sí se lleva a cabo un control (ver pregunta # 12), aunque en realidad no utilizan herramientas que permitan evaluar y verificar las actividades que se desarrollan en la ejecución de los proyectos de pavimentación (ver pregunta # 13).
- e) Las fuentes de financiamiento para la ejecución de los proyectos en la Alcaldía Municipal de Pasaquina son a través del fondo FODES (Fondo para el Desarrollo Económico y Social) y el FISDL (Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local) (ver pregunta # 14), los criterios que utilizan para la asignación del monto a cada proyecto es de acuerdo a la población que será

beneficiada y de acuerdo a la magnitud de la obra (ver pregunta # 15); además el porcentaje asignado por la Alcaldía Municipal de Pasaquina para la ejecución de los proyectos de pavimentación es el 50%(ver pregunta # 16).

f) Identificando el problema a solucionar se plantean alternativas básicas de solución, se priorizan e identifican el número de personas que se beneficiaran directamente con la ejecución de los proyectos de pavimentación (ver pregunta # 18 a # 20), y asimismo se realiza un estudio técnico para cada proyecto; el cual lo ejecutan a través de los datos formulados en la carpeta técnica, realizándose también un análisis de costos y un control diario de bitácoras; en cuanto a las leyes o reglamentos es la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública la que ampara la ejecución de los proyectos (ver pregunta # 21 a # 25).

g) Los canales de comunicación no son los adecuados, ya que la mayor parte del personal no tienen conocimientos de los aspectos fundamentales de los proyectos de

pavimentación tales como: etapas de la ejecución de los proyectos y el porcentaje del costo total que se da como anticipo a la empresa encargada de los proyectos (ver pregunta # 27 y # 29).

- h) La ejecución de los proyectos se cumple de acuerdo a lo establecido en el diseño, utilizando una supervisión oportuna, responsable y permanente y es de tipo externa, la cual rinde fianza; dicha supervisión se realiza a través de la contratación de personal capacitado para desempeñar el cargo; también se lleva a cabo vigilancia de la calidad de la obra en la ejecución de los proyectos de pavimentación (ver pregunta # 30 a # 37).
- Los proyectos que son ejecutados se registran contablemente y el documento que se utiliza para dejar constancia de la terminación de la obra es el acta de recepción, la cual es archivada, como también todos los documentos que se utilizan en cada fase de la ejecución de los proyectos. Además se determinó que no se realiza un plan de mantenimiento preventivo y de seguimiento en los proyectos ejecutados (ver pregunta # 38 a # 41).

2. Conclusiones y Recomendaciones

a. Conclusiones

Después de haber terminado la investigación de campo en la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina y haber analizado los datos obtenidos en el cuestionario, las observaciones y las entrevistas realizadas al personal que interviene en la ejecución de los proyectos pavimentación de la alcaldía, para el período 2003-2005, se procede a formular las conclusiones del estudio efectuado.

- 1) Falta de un manual de organización donde se refleje la estructura organizativa, dependencia jerárquica, objetivos, políticas y descripción general de las funciones de cada puesto de trabajo de la Unidad Ejecutora de los Proyectos de pavimentación.
- 2) En la unidad encargada de la ejecución de proyectos de pavimentación, se carece de un manual de procedimientos que detalle los pasos a seguir en las diferentes actividades que corresponden a cada uno de los puestos de trabajo de la unidad ejecutora de los proyectos.

- 3) No se realiza una supervisión eficiente en cada una de las etapas de los proyectos de pavimentación, impidiendo efectuar evaluaciones y formular las correcciones necesarias.
- 4) No se cuenta con un Control Interno Administrativo que permite evaluar y verificar el desarrollo de cada una de las actividades de cada etapa de los proyectos de pavimentación, que permita un nivel de eficiencia y efectividad en las operaciones.

b. Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones planteadas, como resultado de la investigación de campo realizada en la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina se presentan las siguientes recomendaciones.

- 1) Elaborar un manual de organización donde se especifique la estructura organizativa, dependencia jerárquica, objetivos, políticas y descripción general de las

funciones de cada puesto de trabajo de la unidad ejecutora de los proyectos de pavimentación.

- 2) Elaborar un manual de procedimiento que guíe y oriente las actividades que se desarrollan en la ejecución de los proyectos de pavimentación, con el propósito de mejorar el funcionamiento administrativo de la unidad encargada de los proyectos.
- 3) Elaborar una guía de supervisión más específica en cada una de las actividades de las etapas de los proyectos de pavimentación, para evaluar y corregir dichas actividades.
- 4) Diseñar un Sistema de Control Interno Administrativo que permita evaluar y verificar la ejecución de las actividades de cada etapa de los proyectos de pavimentación, el cual permitirá obtener eficiencia y efectividad en las operaciones de los proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPALES PLANES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN.

Resumen:

El propósito del capítulo consiste en detallar las partes del Sistema de Control Interno Administrativo propuesto para la Alcaldía Municipal de Pasaquina, elaborado con la finalidad de contribuir a la eficiencia de las actividades que se realizan en las diferentes fases de los principales proyectos y comprobar que éstos se estén cumpliendo de acuerdo a lo planeado.

Este Sistema de Control Interno Administrativo contribuirá a solucionar los problemas que se identificaron en la investigación de campo que se llevó a cabo en la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina, a la vez facilitar el cumplimiento de los tres proyectos de pavimentación a ejecutar con un monto de \$608,855.75; los cuales se describen a continuación: un pavimento de 1,100 mts. de calle para el caserío de Santa Clarita, un pavimento de 1,300 mts. de calle en Cantón San

Felipe y un pavimento de 1,000 mts. de calle en Caserío Talpetate, Cantón San Eduardo; proyectos que beneficiarán a la población que reside en los tres diferentes cantones y caseríos donde se ejecutan.

A. OBJETIVOS DEL SISTEMA:

1. General:

- Proporcionar a la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina las herramientas necesarias que permitan realizar un Control Interno Administrativo, para evaluar y verificar el cumplimiento en la ejecución de las actividades de los proyectos de pavimentación.

2. Específicos:

- Elaborar el manual de organización donde se especifique la estructura organizativa, dependencia jerárquica, objetivos, políticas y descripción general de las funciones de cada puesto de trabajo para un mejor funcionamiento en la realización de las actividades de la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

- Elaborar un manual de procedimientos que guíe y oriente las actividades que se desarrollan en la ejecución de los proyectos con el propósito de mejorar el funcionamiento administrativo de la unidad encargada de los proyectos.
- Elaborar una guía de supervisión que oriente los pasos a seguir en la ejecución de cada una de las actividades de las etapas de los proyectos de pavimentación para evaluar y corregir desviaciones.

B. INSTRUCCIONES PARA SU USO Y MANTENIMIENTO.

Para obtener resultados favorables con la aplicación del Sistema de Control Interno Administrativo propuesto y se dé un mantenimiento adecuado, deben aplicarse las siguientes normas:

- a. El Concejo Municipal deberá aprobar y autorizar el Sistema de Control Interno Administrativo para la Unidad Ejecutora de los Proyectos.
- b. Efectuar cursos de capacitación que faciliten la operatividad y el manejo del sistema.

- c. El contenido de los diferentes manuales debe ser del conocimiento de todo el personal de la Unidad Ejecutora de Proyectos y específicamente la parte que corresponde a sus responsabilidades, funciones y atribuciones.
- d. Proporcionar al jefe de la Unidad Ejecutora de Proyectos una copia de cada uno de los manuales aprobados para que se aplique su contenido.
- e. Supervisar que el Sistema de Control Interno Administrativo sea utilizado conforme a las indicaciones que contiene el mismo.
- f. Considerar las sugerencias relacionadas al sistema por parte de empleados de la Unidad Ejecutora de Proyectos.

C. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTO DE LOS PRINCIPALES PLANES O PROYECTOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA.

1. Plan de Organización

Mediante el plan de organización se logrará un eficiente Control Interno Administrativo en la Unidad Ejecutora de los tres Proyectos de pavimentación de la

Alcaldía Municipal de Pasaquina localizados en el Caserío Santa Clarita, cantón San Felipe y caserío Talpetate, cantón San Eduardo; en el cual se reflejan las responsabilidades y las funciones de cada puesto de trabajo, por lo que es necesario elaborar manuales de organización y procedimientos en los que se explican las funciones, autoridad, relaciones, responsabilidad y limitaciones para el desempeño de cada empleado de la unidad; con ello se evitará la dualidad de mando y la evasión de responsabilidades.

D. MANUAL DE ORGANIZACIÓN:

1. Introducción

El presente manual está diseñado con el propósito de proporcionar a la Unidad Ejecutoras de los tres Proyectos de pavimentación una clara y definida estructura organizativa en la que se detalla y especifiquen las funciones y responsabilidades de cada empleado.

El grado de realización dependerá de la forma de cómo se lleven a cabo los deberes y responsabilidades asignados a cada puesto, en tal sentido el presente

manual comprende objetivos, políticas y funciones básicas de la estructura organizativa de la Unidad Ejecutora de los Proyectos de pavimentación de la Alcaldía Municipal de Pasaquina; presentando el organigrama correspondiente y describiéndose posteriormente su dependencia jerárquica, autoridad, objetivos, funciones y relaciones de coordinación y control.

Las unidades reflejadas en el manual son: el Concejo Municipal, Despacho Municipal (Alcalde Municipal), Sindicatura, Secretaría Municipal, la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), Tesorería y Contabilidad.

2. Misión:

Proporcionar formalización a la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina mediante el acceso a la información sistematizada; detallando la autoridad, responsabilidad y funciones de cada empleado que interviene en la ejecución de los proyectos de pavimentación agilizando el funcionamiento de la unidad, evitando así pérdidas innecesarias de tiempo en el

desarrollo de las actividades de las diferentes etapas de los proyectos de pavimentación.

3. Visión:

Fomentar el buen desempeño de los empleados de la Unidad Ejecutora de Proyectos para cumplir eficientemente los proyectos de pavimentación de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

4. Objetivos.

- Diseñar la estructura organizativa en función de las necesidades reales, con el fin de fortalecer el Control Interno Administrativo que dé como resultado un desarrollo eficiente de las actividades que se realizan en la ejecución de los proyectos de pavimentación de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.
- Crear Niveles jerárquicos correspondientes que relacionen los puestos de trabajo con claridad en la Unidad Ejecutora de Proyectos de pavimentación de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

- Especificar las funciones que correspondan a cada uno de los puestos de trabajo de la Unidad Ejecutora de Proyectos de pavimentación en la Alcaldía Municipal de Pasaquina
- Mostrar dentro de la estructura, las relaciones de autoridad y responsabilidad en la Unidad Ejecutora de Proyectos de pavimentación de la Alcaldía Municipal en Pasaquina.

5. Políticas:

- Dar a conocer a cada uno de los empleados de la Unidad Ejecutora de Proyectos, las funciones y responsabilidades que le corresponden en la ejecución de los proyectos de pavimentación.
- Respetar la autoridad de los diferentes niveles jerárquicos que se establecen en el manual de funciones.
- Cumplir lo establecido en la estructura organizativa de la Unidad Ejecutora de los Proyectos.

- Evaluar periódicamente el contenido del manual y hacer los ajustes necesarios para mantenerlo actualizado.

6. Instrucciones para el Uso del Manual de Organización:

El manual de organización se ha elaborado de forma sencilla a tal grado que facilite el manejo y comprensión del mismo.

En vista de que el personal no está acostumbrado a la utilización de herramientas técnicas administrativas, es preciso que el jefe de la Unidad Ejecutora de Proyectos dé a conocer el uso y manejo de dicho manual a fin de instruir al personal, evitando con ello la creación de barreras, lográndose así la adaptación del personal

Debe de ser revisado constantemente debido a los cambios que se den en la Unidad Ejecutora de Proyectos para luego realizar las modificaciones pertinentes.

Proporcionar al jefe de la Unidad Ejecutora de Proyectos una copia del Manual de Organización para que se aplique su contenido.

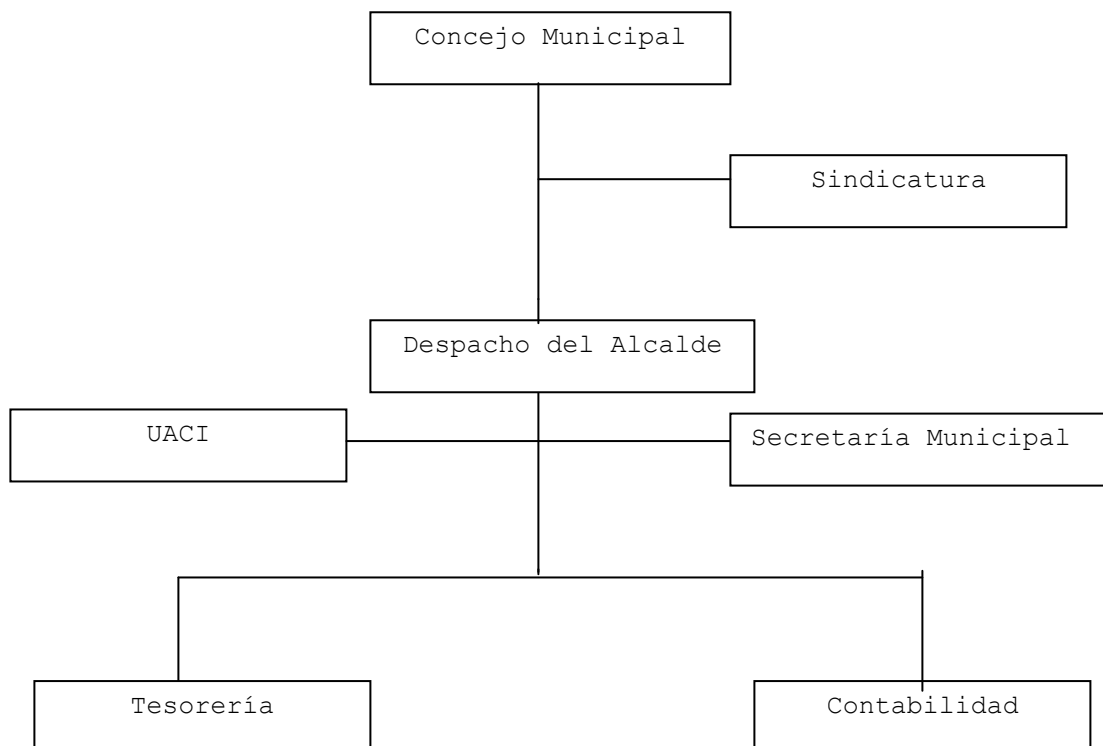
7. Funciones básicas del Manual de Organización:

Las funciones básicas del manual de organización son las siguientes:

- Proporcionar un orden administrativo a la Unidad de Ejecución de los Proyectos de pavimentación de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.
- Describir con detalle la estructura organizativa de la Unidad Ejecutora de Proyectos de pavimentación y señalar las funciones y relaciones que existen en los empleados para alcanzar el logro de los objetivos.
- Dar a conocer la autoridad y responsabilidad de cada empleado de la Unidad Ejecutora de los Proyectos de pavimentación.
- Agilizar el funcionamiento de la Unidad Ejecutora de los Proyectos de pavimentación evitando pérdidas innecesarias de tiempo.
- Servir como medio de Control Interno Administrativo, evitando en lo posible la ineficiencia operacional en el cumplimiento de los proyectos de pavimentación.

8. Estructura organizativa

a. Organigrama Básico Propuesto Para la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.



Simbología:

- = Unidad Organizativa
 = Línea de Asesoría (STAFF)
 = Línea de Autoridad Formal

Elaborado por:

El grupo de Trabajo

Fecha: Agosto de 2003

b. Descripción de la Estructura Organizativa Propuesta

El organigrama propuesto se considera adecuado a las necesidades reales de la Unidad Ejecutora de los Proyectos

de pavimentación de la Alcaldía Municipal de Pasaquina, ya que se han definido los diferentes niveles jerárquicos con los cuales deben contar para un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles; los cuales se mencionan a continuación:

UNIDAD DE DECISIÓN:

En esta unidad se definen los proyectos de pavimentación que se van a ejecutar en un período determinado por la Alcaldía Municipal de Pasaquina, además es la encargada de aprobar y rechazar las propuestas de posibles proyectos solicitados por las comunidades de la municipalidad. Esta unidad está conformada por: Concejo Municipal, Sindicatura y Alcalde Municipal.

UNIDAD DE DIRECCIÓN:

En esta unidad se definen las funciones básicas de la administración como planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que se desarrollan en la Unidad Ejecutora de los Proyectos de pavimentación en la Alcaldía Municipal de Pasaquina; estableciendo objetivos y procedimientos que

ayuden a la eficiencia operacional. En esta unidad se encuentran: UACI y Secretaría Municipal.

NIVEL OPERATIVO:

Es el nivel encargado de ejecutar las operaciones de la Unidad Ejecutora de Proyectos de pavimentación, cumpliendo las políticas y procedimientos establecidos por las unidades de decisión y dirección. Este nivel está integrado por dos departamentos: Tesorería y Contabilidad

A continuación se presenta el manual de organización y funciones por cada unidad en sus respectivos cuadros:

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA	FECHA	Agosto de 2003
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS	PÁG.	½
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
Nombre de la Unidad: Concejo Municipal		
Nivel de Autoridad: Unidad de Decisión		
Dependencia Jerárquica: Ninguna		
Unidades Subordinadas: <ul style="list-style-type: none"> - Alcalde Municipal - Síndico - Secretario Municipal - Unidad de Adquisiciones y Contrataciones - Institucionales 		
Objetivo: Evaluar, aprobar y ejecutar los proyectos de la municipalidad, identificando y satisfaciendo las necesidades de las comunidades		
<p style="text-align: center;">Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prioriza la ejecución de los proyectos. - Aprueba la ejecución de los proyectos. - Ratifica todas las actas de adjudicación de los proyectos. - Darle seguimiento a los proyectos. - Aprueba la inversión de los proyectos. - Aprueba los montos de las órdenes de cambio. - Exige garantía del cumplimiento de buena obra y buena supervisión. 		

RELACIONES INTERNAS:

- Alcalde Municipal
- Jefe de UACI
- Sindicato
- Secretaría Municipal

RELACIONES EXTERNAS:

- Corte de Cuentas de la República de El Salvador
- FISDL
- COMURES
- ISDEM
- FODES
- Ministerio de Hacienda
- Ministerio de Gobernación
- Ministerio del Medio Ambiente
- Ministerio de Obras Públicas
- Instituto Geográfico Nacional
- Gobierno Central
- ONG' s
- Bancos
- Organizaciones Gubernamentales
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Embajadas.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA	FECHA	Agosto de 2003
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS	PÁG.	½
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
Nombre de la Unidad: Sindicatura.		
Nivel de Autoridad: Unidad de Decisión		
Dependencia Jerárquica: Concejo Municipal		
Unidades Subordinadas: Ninguna		
Objetivo: Evaluar, aprobar las actividades que se desarrollan en la ejecución de los proyectos con el fin de lograr un buen cumplimiento de la obra.		
<p style="text-align: center;">Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vigilar el cumplimiento del contrato de cada proyecto. - Supervisar la ejecución de la obra. - Darle el visto bueno a las liquidaciones de egresos con relación a los proyectos. - Dar el visto bueno a las Órdenes de Cambio. - Constatar Órdenes de Cambio. - Dar seguimiento a las Garantías. 		

RELACIONES INTERNAS:

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal
- Secretaría Municipal
- Jefe de UACI

RELACIONES EXTERNAS:

- Empresas Contratistas
- Supervisor Externo
- Ministerio de Gobernación
- Ministerio de Obras Públicas
- Corte de Cuentas de la República de El Salvador
- Ministerio de Hacienda

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA	FECHA	Agosto de 2003
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS	PÁG.	½
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
Nombre de la Unidad: Despacho del Alcalde.		
Nivel de Autoridad: Unidad de Decisión.		
Dependencia Jerárquica: Concejo Municipal.		
Unidades Subordinadas: <ul style="list-style-type: none"> - Secretaría Municipal - Tesorería - Contabilidad - Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales 		
Objetivo: Representar legal y administrativamente al municipio con relación a los proyectos, velando por la eficiente administración de los recursos de las municipalidades		
<p style="text-align: center;">Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planifica los proyectos. - Recepción del proyecto - Participar en el proceso de licitación y adjudicación de proyectos. - Priorizar los proyectos a ejecutar. - Firma los contratos - Decidir sobre los Montos de Inversión. - Autorizar las Órdenes de Cambio de los proyectos. - Revisar las Garantías. - Realizar Cabildos Abiertos. 		

RELACIONES INTERNAS:

- Concejo Municipal
- Síndico
- Secretaría Municipal
- Jefe de UACI

RELACIONES EXTERNAS:

- Corte de Cuentas de la República de El Salvador
- FISDL
- Empresas Contratistas
- Notario
- Gobierno Central
- COMURES
- ONG' s
- Población del Municipio

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA	FECHA	Agosto de 2003
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS	PÁG.	½
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
Nombre de la Unidad: UACI		
Nivel de Autoridad: Unidad de Dirección		
Dependencia Jerárquica: Alcalde Municipal		
Unidades Subordinadas: Ninguna		
Objetivo: Administrar la Unidad Ejecutora de Proyectos para lograr eficaz y eficientemente el cumplimiento de los proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina		
<p style="text-align: center;">Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar las invitaciones a los ofertantes o realizadores. - Elaborar el acta de venta de las bases para las licitaciones. - Recibe la recepción de las ofertas - Participar dentro de la comisión evaluadora , apertura y análisis de las ofertas. - Archivar toda la documentación relacionada a la ejecución de los proyectos como lo son: carpetas, bases y contratos. - Responsable de revisar garantías concernientes al contrato. 		

- Revisar las estimaciones presentadas por el realizador de la obra.
- Elaborar la liquidación de los proyectos.
- Elaborar la Orden de Inicio.
- Elaborar Órdenes de Cambio.
- Elaborar acta de adjudicación de la obra.
- Recepcionar los proyectos y elaborar el acta respectiva.
- Capacitar a las personas que conforman la Unidad Ejecutora de los Proyectos.

RELACIONES INTERNAS:

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal
- Síndico
- Secretaría Municipal
- Tesorería

RELACIONES EXTERNAS:

- Corte de Cuentas de la República de El Salvador
- Empresas Contratistas
- FISDL
- Ministerio de Hacienda

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS	FECHA	Agosto de 2003
	PÁG.	½
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
Nombre de la Unidad: Secretaría Municipal		
Nivel de Autoridad: Unidad de Dirección		
Dependencia Jerárquica: Alcalde Municipal		
Unidades Subordinadas: Ninguna		
Objetivo: Asesorar oportuna y eficientemente al Concejo Municipal en asuntos legales y administrativos.		
<p style="text-align: center;">Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer los acuerdos de priorización de los proyectos. - Hacer los acuerdos de aprobación de las Carpetas. - Llevar a cabo los acuerdos de ratificación. - Darles seguimiento a todo el proceso de la ejecución de los proyectos. - Hacer los acuerdos de las Órdenes de Cambio. - Archivar las garantías y revisar sus vencimientos. 		

RELACIONES INTERNAS:

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal
- Jefe de UACI

RELACIONES EXTERNAS:

- Corte de Cuentas de la República de El Salvador
- FISDL
- COMURES
- Ministerio de Gobernación

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA	FECHA	Agosto de 2003
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS	PÁG.	½
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
Nombre de la Unidad: Tesorería		
Nivel de Autoridad: Unidad de Operativa		
Dependencia Jerárquica: Alcalde Municipal		
Unidades Subordinadas: Ninguna		
Objetivo: Llevar un control de todos los documentos de ingresos y egresos de cada proyecto en ejecución.		
<p style="text-align: center;">Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abrir una cuenta corriente por proyecto. - Efectuar los desembolsos y los pagos respectivos de cada proyecto de acuerdo a lo estimado. - Custodiar las Garantías de los proyectos. - Proyectar los desembolsos sobre las Órdenes de Cambio. 		

RELACIONES INTERNAS:

- Alcalde Municipal
- Contabilidad

RELACIONES EXTERNAS:

- Empresas Contratistas
- Instituciones Financieras
- Ministerio de Hacienda
- Corte de Cuentas de la República de El Salvador

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA	FECHA	Agosto de 2003
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS	PÁG.	1
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
Nombre de la Unidad: Contabilidad		
Nivel de Autoridad: Unidad Operativa		
Dependencia Jerárquica: Alcalde Municipal		
Unidades Subordinadas: Ninguna		
Objetivo: Controlar las operaciones de cada proyecto de forma completa y oportuna.		
<p style="text-align: center;">Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llevar el control de las partidas presupuestarias de cada proyecto. - Descargar las cantidades de las partidas presupuestarias. - Llevar el control de la ejecución de los proyectos en el aspecto presupuestario. - Llevar un control de las Órdenes de Cambio. - Llevar un control de vencimiento de las garantías de los proyectos. <p>RELACIONES INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secretaría Municipal - Tesorería <p>RELACIONES EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Corte de Cuentas de la República de El Salvador 		

E. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

1. Introducción:

El presente Manual de Procedimientos tiene como objetivo servir de guía en la realización de las diferentes actividades y procedimientos de trabajo llevados a cabo en la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina; además lograr una mejor utilización de los recursos humanos y materiales relacionados con los proyectos, obteniendo así mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades.

El documento contiene tres partes básicas: la primera se refiere a los objetivos del manual, la segunda parte está compuesta por las normas e instrucciones para su uso y la tercera comprende el cuerpo principal del manual el cual contiene: la descripción de los procedimientos, los diversos puestos que intervienen en la ejecución de los proyectos y además el flujograma de cada uno de los procedimientos a seguir en cada una de las etapas de los proyectos de pavimentación (idea, perfil, prefactibilidad, factibilidad, diseño, licitación, ejecución, recepción y liquidación)

Con la implementación del Manual de Procedimiento propuesto se pretende mejorar efectivamente la forma de realizar las actividades necesarias y autorizadas en menor tiempo, alcanzando así un mejor desempeño de los empleados de la Unidad Ejecutora de Proyectos de pavimentación.

2. Misión:

Facilitar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los empleados, permitiendo alcanzar la eficiencia en el desarrollo de las actividades de los proyectos de pavimentación que se ejecutan en la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

3. Visión:

Coordinar las actividades de los empleados de la Unidad Ejecutora de Proyectos, evitando la duplicidad de funciones y cumplir de manera eficiente la ejecución de los proyectos de pavimentación.

4. Objetivos:

- Proporcionar al personal de la Unidad Ejecutora de Proyectos un instrumento que identifique los

procedimientos para realizar las actividades en el momento oportuno.

- Mejorar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo referente a la ejecución de los proyectos y evitar duplicidad de funciones.
- Evitar pérdida de tiempo en consulta a jefes inmediatos sobre actividades a desarrollar.

5. Normas e Instrucciones para su Uso:

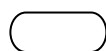
El presente manual ha sido elaborado de una manera sencilla para un mejor entendimiento y aplicación del mismo.

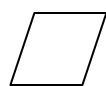
Para la aplicación de este manual se deberá dar a conocer a todos los empleados que conforman la Unidad Ejecutora de Proyectos, con el propósito que todos conozcan los procedimientos que les concierne ejecutar.


Cada empleado que conforma la Unidad Ejecutora de Proyectos deberá tener un ejemplar del manual de procedimientos para un mejor conocimiento de las actividades a realizar.


Debe de haber una revisión y actualización del manual con el propósito de mejorar la realización de las operaciones.

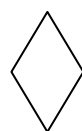
La simbología utilizada en el manual de procedimiento se describe a continuación:


 Inicio o fin: Indica el inicio o finalización del procedimiento.

 Entrada/salida: Indica entrada y/o salida de información del sistema.

 Operación: Acción que realizan las personas involucradas en el procedimiento.

 Documento: Escritura o lectura de un documento.

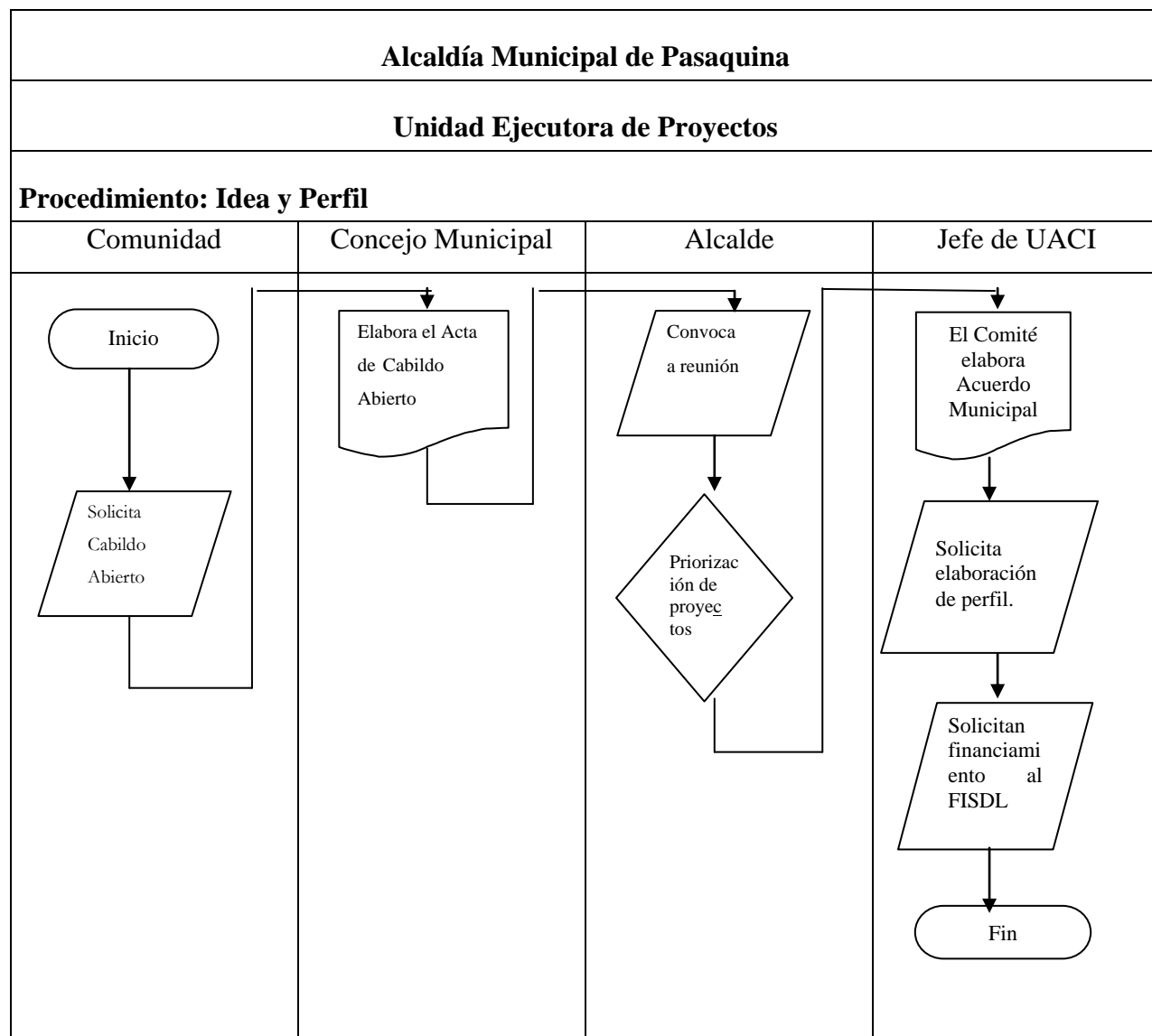
 Decisión: Representa una pregunta e indica el destino del flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no.

 Dirección del flujograma.

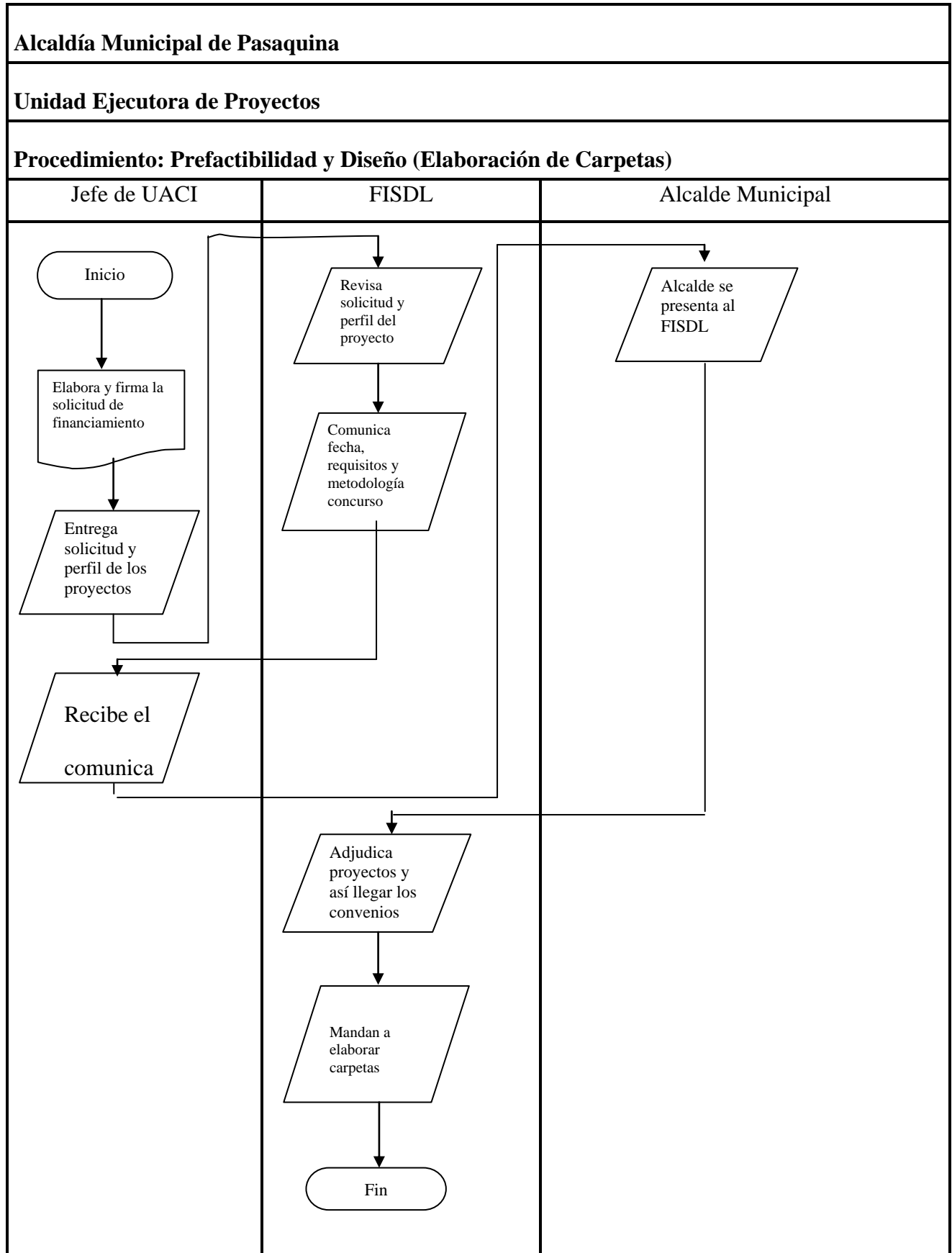
A continuación se presenta el manual de procedimientos en sus respectivos cuadros, para facilitar su comprensión y aplicación.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA	AGOSTO DE 2003
	PAGINA	1
PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE PAVIMENTACIÓN. ETAPAS DE: IDEA Y PERFIL		
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Comunidad	1	Solicita cabildo abierto
Concejo Municipal	2	Elabora el acta de cabildo abierto
Alcalde Municipal	3	Convoca a Concejo Municipal a reunión
Concejo Municipal	4	Priorización de los Proyectos
Comité de Evaluación*	5	Se elabora un documento como acuerdo municipal
Jefe de UACI	6	Manda a elaborar los perfiles
Concejo Municipal, Alcalde Municipal y Jefe de UACI	7	Acuerdan solicitar el financiamiento al FISDL

*Comité de Evaluación: Alcalde Municipal, Síndico, un miembro del Concejo, dos miembros de la comunidad beneficiada, un asesor técnico del FISDL.

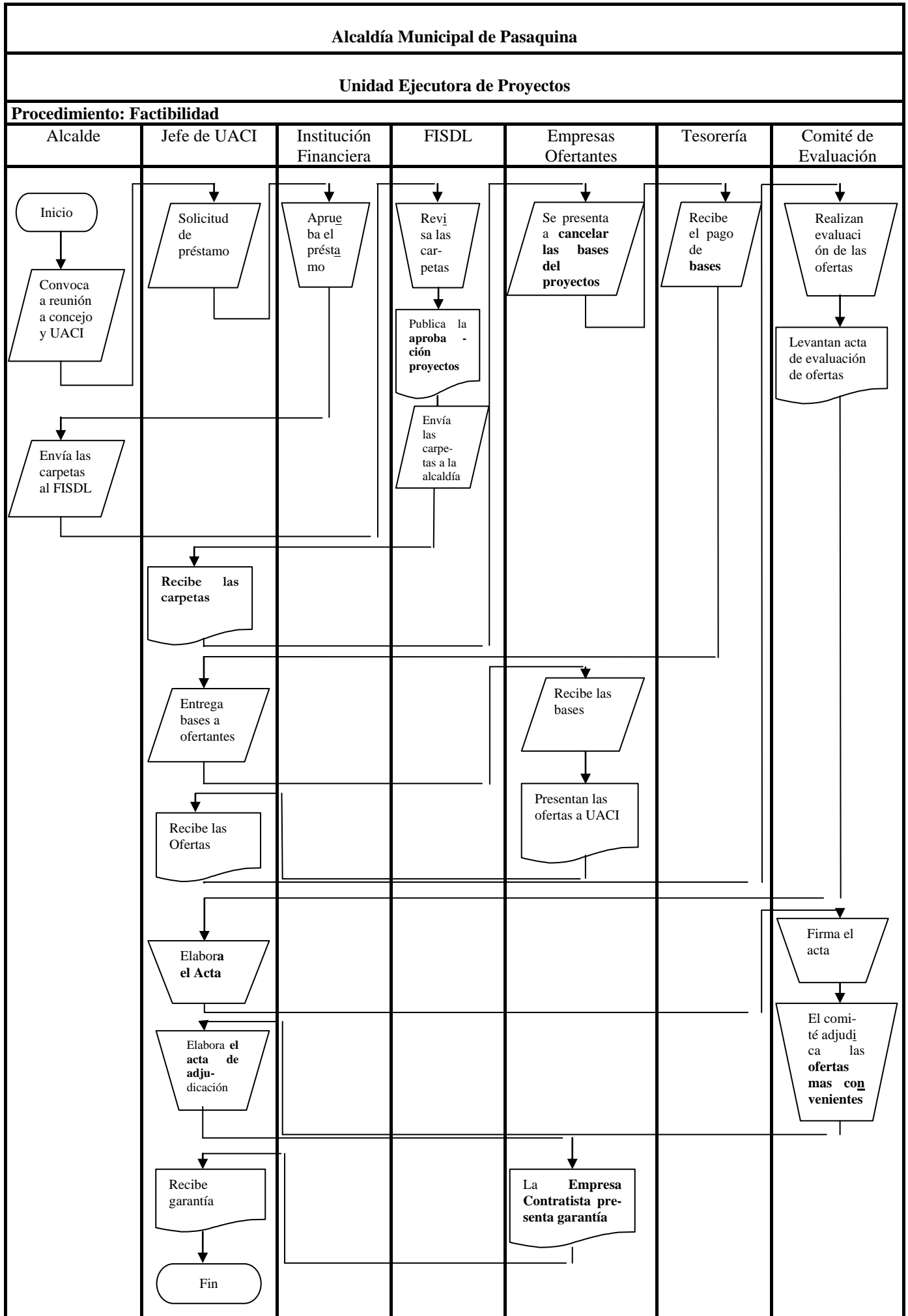


<p style="text-align: center;">ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS</p>		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA	AGOSTO DE 2003
	PAGINA	1
<p>PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE PAVIMENTACIÓN.</p> <p>ETAPAS DE: PREFACTIBILIDAD Y DISEÑO (Elaboración de Carpetas)</p>		
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Jefe de UACI	1	Elabora y firma la solicitud de financiamiento
Jefe de UACI	2	Entrega la solicitud de financiamiento y los perfiles de los proyectos al FISDL
FISDL	3	Revisa la solicitud de financiamiento y los perfiles de los proyectos.
FISDL	4	Comunica al jefe de UACI la fecha, requisitos y la metodología de los concursos.
Jefe de UACI	5	Recibe el comunicado
Alcalde Municipal	6	Asiste a la oficina central de FISDL a observar el concurso de los perfiles.
FISDL	7	Adjudica y hace llegar los convenios al jefe de UACI
Concejo Municipal, Alcalde Municipal y Jefe de UACI	8	Mandan a elaborar las Carpetas de los Proyectos a ejecutar.



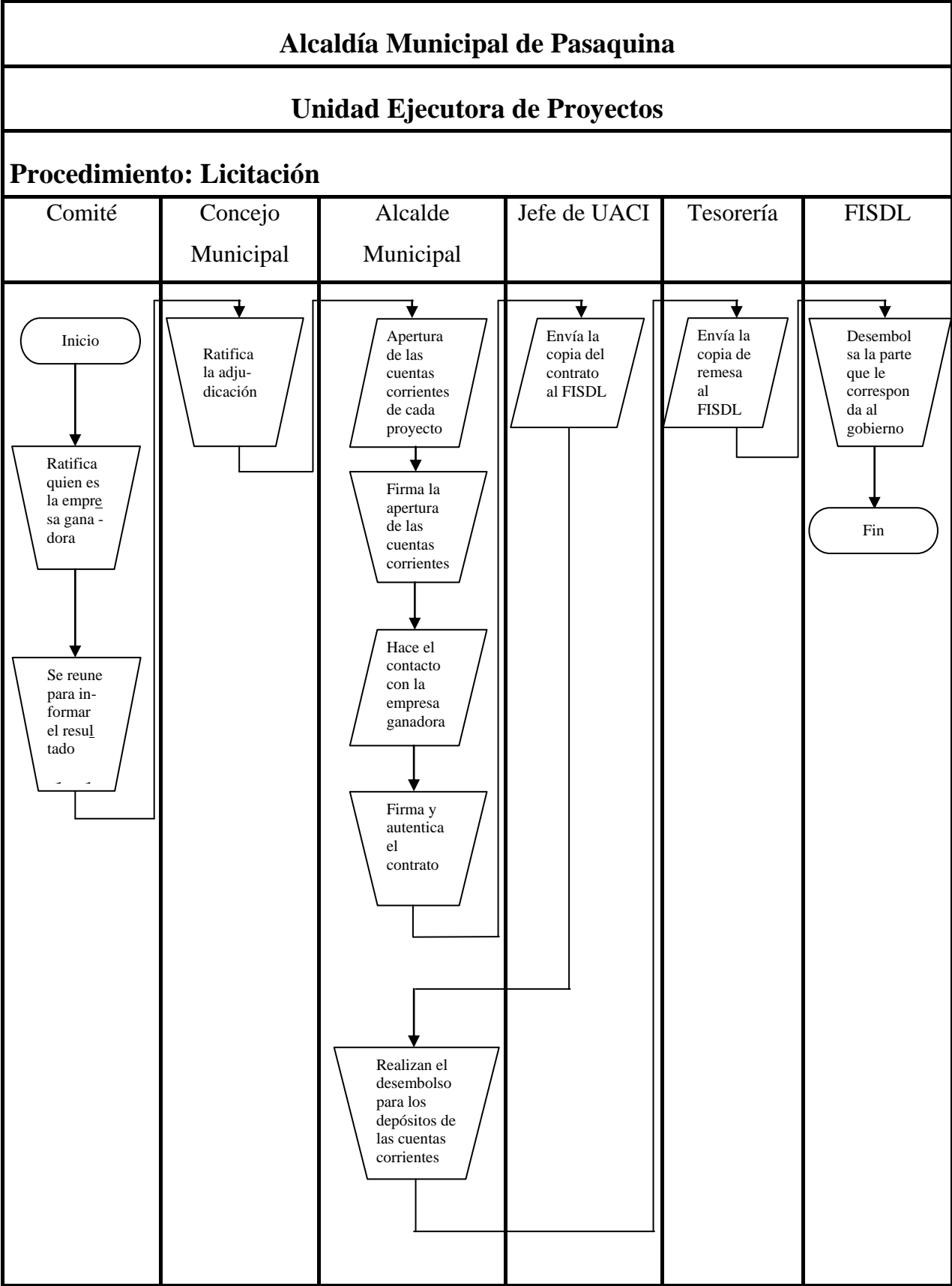
ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA		
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA	AGOSTO DE 2003
	PAGINA	½
PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE PAVIMENTACIÓN.		
ETAPAS DE: FACTIBILIDAD		
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Alcalde Municipal	1	Convoca al Concejo y al Jefe de UACI a reunión para llegar al acuerdo de solicitar préstamo para financiar los proyectos(cuando no hay suficientes fondos).
Jefe de UACI	2	Solicita el préstamo a una institución financiera y presenta la documentación necesaria para la solicitud del préstamo.
Institución Financiera	3	Aprueba el préstamo al jefe de UACI.
Alcalde Municipal	4	Envía las carpetas al FISDL para revisión y costeo.
FISDL	5	Revisa las Carpetas.
FISDL	6	Aprobadas las carpetas este hace la publicación en los periódicos de mayor circulación en el país.
FISDL	7	Envía las carpetas a la Alcaldía
Jefe de UACI	8	Recibe las carpetas

Empresas Ofertantes	9	Se presentan a Tesorería de la Alcaldía a cancelar el valor de las bases del proyecto.
Tesorería	10	Recibe el pago por las bases del proyecto.
Jefe de UACI	11	Entrega las bases a las empresas Ofertantes.
Empresas Ofertantes	12	Reciben las bases del proyecto.
Empresas Ofertantes	13	Presentan sus ofertas a UACI.
Jefe de UACI	14	Recibe las ofertas.
Comité de Evaluación	15	Realizan la evaluación de los ofertantes de acuerdo a lo establecido en las bases.
Comité de Evaluación	16	Levantán una acta de la evaluación de las ofertas.
Jefe de UACI	17	Elabora el Acta.
Comité de Evaluación	18	Firman el Acta.
Comité de Evaluación	19	Adjudican las ofertas más convenientes.
Jefe de UACI	20	Elabora el acta de adjudicación y evaluación de las ofertas.
Empresa Contratista	21	Presenta una garantía de buena obra que dura un año.
Jefe de UACI	22	Recibe garantía de buena obra.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA		
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA	AGOSTO DE 2003
	PAGINA	1/2
PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE PAVIMENTACIÓN.		
ETAPAS DE: LICITACIÓN		
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Comité de Evaluación	1	Notifica tanto a la empresa ganadora como a las otras ofertantes quien es el ganador, por medio de una nota y por medio de los periódicos de mayor circulación en el país.
Comité de Evaluación	2	Se convoca a una reunión para informar el resultado de la evaluación de las ofertas.
Concejo Municipal	3	Ratifica la adjudicación y autoriza al Alcalde iniciar los tramites de la contratación respectiva.
Alcalde Municipal	4	Da apertura de las Cuentas Corrientes para cada Proyecto
Alcalde Municipal	5	Firma como refrendarios la apertura de las Cuentas Corrientes para cada proyecto.
Alcalde Municipal	6	Realiza el contrato con la empresa ganadora.
Alcalde Municipal	7	Firma el contrato y lo autentica ante un notario.
Jefe de UACI	8	Envía una copia del contrato al FISDL.

Alcalde Municipal	9	Realiza el desembolso por parte de la Alcaldía para los depósitos en las Cuentas Corrientes de cada proyecto.
Tesorería	10	Envía una copia de las remesas al FISDL
FISDL	11	Desembolsa la parte que le corresponde al gobierno.



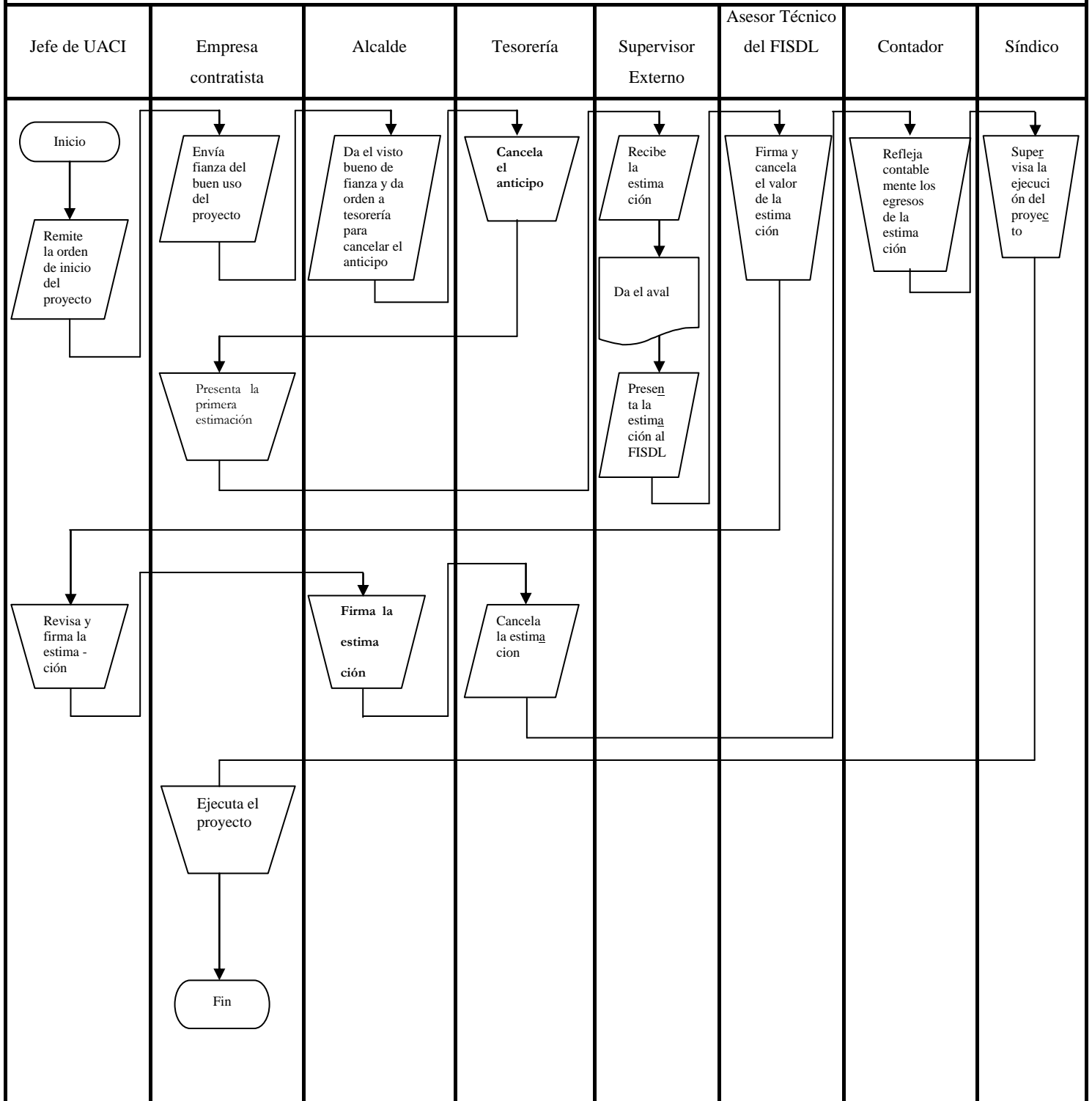
ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA		
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA	AGOSTO DE 2003
	PAGINA	1/2
PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE PAVIMENTACIÓN.		
ETAPAS DE: EJECUCIÓN		
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Jefe de UACI	1	Remite la orden de inicio del proyecto.
Empresa	2	Envía a la Alcaldía una fianza del buen uso del proyecto.
Contratistas		
Alcalde	3	Le da el Visto Bueno y la orden a tesorería para que cancele el anticipo.
Municipal		
Tesorería	4	Cancela el anticipo.
Realizador de la	5	Presenta la primera estimación donde se detalla el porcentaje de la obra realizada al supervisor externo.
Obra		
Supervisor	6	Recibe la estimación.
Externo		
Supervisor	7	Da el aval y firma la estimación.
Externo		
Supervisor	8	Presenta la estimación al asesor técnico del FISDL.
Externo		
Asesor técnico del FISDL	9	Lo firma y se presenta a la cancelación del valor de la estimación al realizador de la obra.

Jefe de UACI	10	Revisa y firma la estimación.
Alcalde Municipal	11	Firma la estimación.
Tesorería	12	Cancela la estimación.
Contador	13	Refleja contablemente los egresos de la estimación.
Síndico	14	Supervisa toda la ejecución del proyecto.
Empresa Contratista	15	Ejecuta el proyecto.

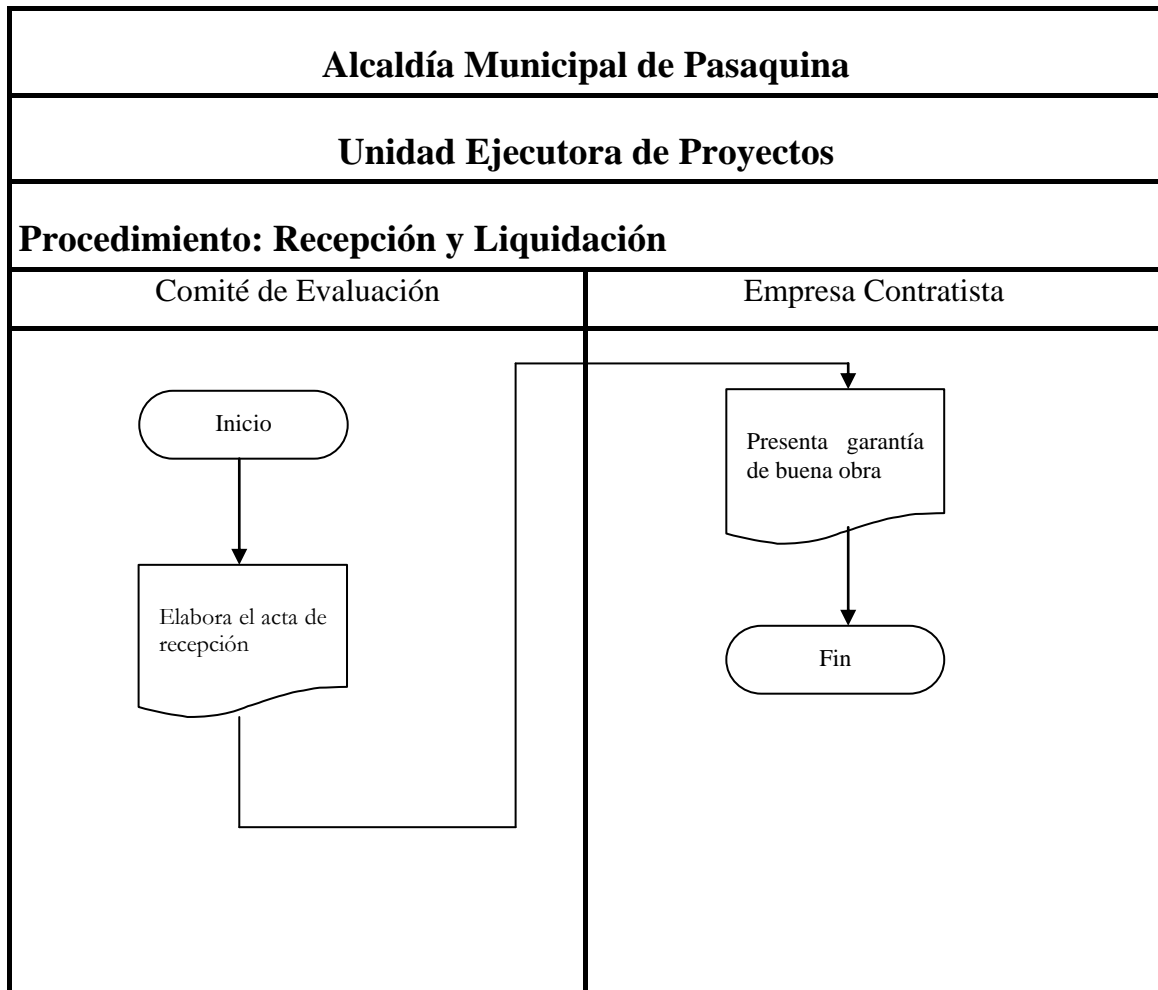
Alcaldía Municipal de Pasaquina

Unidad Ejecutora de Proyectos

Procedimiento: Ejecución



ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA	AGOSTO DE 2003
	PAGINA	1
PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE PAVIMENTACIÓN. ETAPAS DE: RECEPCIÓN Y LIQUIDACIÓN		
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Comité de Evaluación	1	Después de finalizado el proyecto se elabora una acta de recepción de la obra.
Realizador de la Obra	2	Presenta una garantía de buena obra que dura un año.



F. SUPERVISIÓN DEL SISTEMA

Para garantizar el uso eficiente de los recursos asignados y lograr que la ejecución de los proyectos sea oportuna y conforme a lo previsto es preciso que la Alcaldía Municipal de Pasaquina efectúe una auditoría interna, con el objetivo de asegurar que el Control Interno Administrativo de la Unidad Ejecutora de Proyectos funcione adecuadamente a través de una continua o separada evaluación; y además, contraten servicios profesionales autorizados para la supervisión externa de los proyectos de pavimentación.

1. Auditoría Interna:

La auditoría interna será ejecutada por un auditor interno el cual será contratado por la Alcaldía Municipal de Pasaquina y tendrá como función primordial: la revisión y evaluación objetiva de las herramientas técnicas que conforman el Sistema de Control Interno Administrativo, verificando la efectividad de las diferentes operaciones que se realizan en la Unidad Ejecutora de Proyectos, mediante informes y reportes en el momento oportuno; además dará asesoría al jefe de la Unidad de Adquisiciones y

Contrataciones Institucionales (UACI), con el propósito de orientar, guiar o restringir las actividades de la Unidad Ejecutora de Proyectos.

a. Objetivos:

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos en cada uno de los proyectos de pavimentación de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.
- Determinar la eficiencia del Control Interno Administrativo y del uso de los recursos en cada uno de los proyectos de pavimentación de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.
- Identificar las deficiencias de la Unidad Ejecutora de Proyectos en la realización de los proyectos de pavimentación.

b. Proceso de Auditoría Interna:

Para el desarrollo del proceso de Auditoría Interna en la Unidad Ejecutora de Proyectos deben llevarse acabo las siguientes etapas:

- Estado Preliminar.

Esta etapa permite obtener información general de todas las actividades que se realizan en la Unidad Ejecutora de Proyecto en aspectos tales como: objetivos, estructura organizativa y operaciones que se realizan para la ejecución de los proyectos de pavimentación .(Ver anexo N° 3, Formatos N° 1,2,3,4,5 y 6)

- Revisión de Aspectos Legales.

Consiste en revisar el cumplimiento de leyes y todos aquellos aspectos relacionados dentro del marco legal que regulan la ejecución de los proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

- Revisión y Evaluación del Control Interno.

Etapa que permite detectar las posibles deficiencias en cada una de las unidades organizativas que conforman la Unidad Ejecutora de Proyectos, facilitando de esta manera el grado de eficiencia del Control Interno Administrativo para el cumplimiento de los proyectos de pavimentación; a continuación se presenta la forma como se evaluará y verificará el Control Interno.

Cuestionario de Control Interno como Método de Evaluación

Un cuestionario de Control Interno consiste en la serie de instrucciones que deben seguir o responder al auditor. Cuando se finaliza una instrucción, deben escribirse las iniciales en el espacio al lado de la misma. Si se trata de una pregunta, la pregunta (que suele ser normalmente "sí" "no") se anota al lado de la pregunta.

El auditor recopilará la información por varios canales; el cuestionario se entregará al Jefe de UACI que es el encargado de la Unidad Ejecutora de Proyectos, al finalizar el mismo, el auditor comprobará si los procedimientos utilizados son los indicados y a la vez comprobará personalmente si los procedimientos empleados en la realidad se adaptan a las normas de Control Interno y a las herramientas administrativas aplicadas en la ejecución de los proyectos.

El cuestionario presenta preguntas específicas y normalmente una respuesta negativa señalará la existencia de una deficiencia en el sistema y cuando la respuesta sea negativa el auditor comprobará si se cumple lo establecido del cuestionario para la evaluación del Control Interno.

El criterio a ser utilizado en la aplicación del cuestionario para la evaluación del Control Interno consiste en revisar las prácticas y procedimientos aplicados en la Unidad Ejecutora de Proyectos, con el propósito de obtener información acerca de la manera en que se efectúan realmente las operaciones y como se aplica el Control Interno Administrativo.

A continuación se presenta el cuestionario que el auditor interno utilizará para evaluar el Control Interno Administrativo:

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASAQUINA			
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS			
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO			
PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES Y COMENTARIOS
	SI	NO	
<p>1. ¿Qué tipo de autoridad ejerce la Unidad Ejecutora de los Proyectos?.</p> <p>a) Lineal b) Funcional c) Asesora d) Mixta.</p> <p>2. Se han definido por escrito las funciones de la Unidad.</p> <p>3. Se organizan éstas en un manual.</p> <p>4. Se les han definido por escrito a la Unidad:</p> <p>a) La responsabilidad y autoridad general. b) Su relación con otros puestos de trabajo y entidades.</p> <p>5. Se han comunicado las funciones entre los puestos de trabajo.</p> <p>6. Existe un organigrama de la Unidad.</p> <p>7. Conocen los empleados este organigrama.</p> <p>8. Piensa usted que cuenta con demasiado personal o demasiadas funciones que dependen de usted.</p> <p>9. Tienen la Unidad políticas por escrito.</p> <p>10. Se verifica el cumplimiento.</p> <p>11. Tiene la Unidad los procedimientos por escrito con relación a la ejecución de los proyectos.</p> <p>12. Se organiza éstos en un manual.</p>			

PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES Y COMENTARIOS
	SI	NO	
13. Se dividen los procedimientos en base a las etapas de los proyectos.			
14. Están actualizados.			
15. Se verifica el cumplimiento.			
16. Se distribuyen los procedimientos al personal de la Unidad.			
17. Conocen los empleados de la Unidad los proyectos a ejecutar.			
18. Se comunica cualquier cambio en los proyectos.			
19. Tiene un formato donde se especifique que se ha iniciado el proyecto.			
20. Existe un formatos donde se especifique el avance de la obra.			
21. Existe formato de los egresos efectuados.			
22. Existe un encargado de tramitar documentos para los desembolsos y reembolsos en la ejecución de los proyectos.			
23. Poseen una solicitud de desembolsos en la ejecución de los proyectos.			
24. Cuenta con una supervisión externa en la ejecución de cada uno de los proyectos de pavimentación.			
25. Tienen un informe donde se especifiquen las actividades que se realizan diariamente.			
26. Cuentan con un formato donde se detalle la modificación y suspensión de la obra.			
27. Existe un formato que detalle los gastos de la ejecución de los proyecto de pavimentación.			
28. Se elabora el acta de recepción de los proyectos.			
29. Existe un informe de liquidación de fondos.			
30. Se archivan todos los documentos relacionados a la ejecución de los proyectos.			

- Comunicación de Resultados e Informes de Auditoría.

En esta última etapa del proceso, el auditor interno elaborará un informe dirigido al Jefe de UACI en el que detalle las deficiencias encontradas y recomendaciones que permitan mejorar el Sistema de Control Interno Administrativo aplicado.

2. Supervisión Externa.

Este tipo de supervisión será realizada por profesionales idóneos los cuales tendrán como función específica evaluar la ejecución de los proyectos asegurando una buena ejecución, técnica, financiera y administrativa de conformidad a las normas y especificaciones planteadas en las carpetas de cada uno de los proyectos de pavimentación; de la misma manera garantizar en lo posible una asistencia técnica y administrativa adecuada que contribuya a una eficaz y eficiente ejecución de los proyectos orientados al beneficio de las comunidades.

a. Objetivos

- Verificar la buena ejecución técnica y financiera de los proyectos de pavimentación.

- Vigilar, coordinar y prestar los servicios de asistencia técnica y administrativa para garantizar el buen desarrollo de los proyectos de pavimentación de manera continua y eficaz.
- Conocer, cumplir y hacer cumplir todos los lineamientos contenidos en las carpetas de los proyectos de pavimentación.

El supervisor externo debe de tener un pleno conocimiento de todos los documentos que forman la carpeta técnica y formatos que se utilizan en la ejecución de los proyectos de pavimentación, para lograr un mejor desempeño en las actividades a realizar en la ejecución de dichos proyectos.

Para que la supervisión externa sea eficiente es necesario que se divida en pasos los cuales describen de manera secuencial el seguimiento de los proyectos hasta su terminación y presentan los formatos a utilizar en cada uno de ellos con el fin de realizar una mejor supervisión en la ejecución de los proyectos de pavimentación.

b. Visita Previa:

En este paso el supervisor externo deberá hacer un recorrido y ubicar en el campo la infraestructura asegurando que todos los puntos en referencia se encuentren según las capetas técnicas, con el fin de verificar y determinar la factibilidad para el inicio del proyecto, además debe de reconocer el equipo de trabajo de la ejecución de los proyectos.

El supervisor externo presentará en bitácoras los acontecimientos y acuerdos resultantes de la visita previa, la fecha de inicio y terminación del proyecto dejando constancia por escrito de haber dado a conocer los alcances de los proyectos.

Ver anexo No 4 (formato N°1 y 2)

c. Orden de Inicio

El Gobierno Municipal emitirá y entregará la orden de inicio a el encargado de los proyectos, una copia al supervisor externo con la cual entrará en vigencia el contrato del supervisor externo. El cual deberá tener la capacidad técnica de inspeccionar y supervisar en el lugar de trabajo, examinar y aprobar la calidad y cantidad de los

materiales para la ejecución de los proyectos, tomar todas las medidas y recomendar que se realicen todos los estudios de carácter técnicos que a su criterio fueran necesarios para asegurar que las obras se realicen de acuerdo a los establecido en las carpetas técnicas.

Ver anexo No 4 (formato N° 2)

d. Ejecución del Proyecto

En este caso el supervisor externo debe verificar, prevenir, corregir y visualizar cuando en la ejecución de los proyectos de pavimentación se detecten alguna anomalía en los documentos contractuales y las condiciones físicas en el sitio de la obra y que no dañen los servicios y accesos a las instalaciones existentes como: la electricidad, etc.; en caso que hubiesen daños este debe comunicar por escrito al encargado de los proyectos que no se hará efectivo el siguiente pago hasta que no reparen dicho servicio. Además debe verificar la calidad y la correcta ejecución de cada actividad de los proyectos llevando un control de cada avance.

El supervisor externo debe presentar informes quincenales a la municipalidad, al FISDL y al comité de los proyectos de pavimentación.

Un proyecto en ejecución podrá ser suspendido temporalmente con base a una recomendación del supervisor o del FISDL por causas imputables a algunas de las partes que intervienen en su ejecución, tales como el incumplimiento de los encargados de los proyectos o de los compromisos de los convenios de los proyectos. Por otra parte no se podrá efectuar ningún cambio o modificación de los proyectos sin la previa autorización por escrito del Gobierno Municipal con el aval del FISDL, supervisor externo y del comité de los proyectos de pavimentación.

Ver anexo N° 4 (formatos N° 4,5,6,7,8)

e. Liquidación final de gastos

En este paso el supervisor externo realizará una inspección final de las obras acompañado del encargado del proyecto, el comité de proyectos, la municipalidad y el FISDL, determinando la recepción definitiva del proyecto en el entendido que este ha sido terminado satisfactoriamente

según especificaciones técnicas, planos y demás documentos contractuales. Se firmará el acta de recepción final.

Presentará un informe final con al menos tres fotografías de las diferentes etapas del proyecto y su liquidación final, estos serán requisitos para realizar la finalización del contrato de supervisión.

El supervisor externo deberá apoyar las actividades que realicen las auditorías internas y externas del FISDL y la Corte de Cuentas de la República, en la verificación de la correcta utilización de los fondos desembolsados para la ejecución del proyecto.

El supervisor externo deberá avisar al Gobierno Municipal, al comité de proyectos y FISDL con quince días de anticipación la fecha de finalización del proyecto para efectos de coordinar la recepción. Llegada la fecha de recepción y reunidos en lugar de proyectos se procede a realizar un recorrido par verificar que las obras se encuentren finalizadas en un 100% y sean reflejos de lo establecido en los documentos.

Ver anexo N° 4 (formato N° 9)

f. Recepción Final de la Obra

Realizar inspección final de las obras acompañado del realizador, el comité del proyecto, la municipalidad y el FISDL, determinando la recepción definitiva del proyecto en el entendido que este ha sido terminado satisfactoriamente según especificaciones técnicas, planos y demás documentos contractuales para luego firmar el acta de recepción final.

El supervisor externo deberá enviar al Gobierno Municipal al más tardar quince días después de la recepción final, su informe final y solicitud de estimación final para liquidar su contrato.

Ver anexo N° 4 (formato N° 10)

g. Entrega de Obra al Comité de Proyectos

El señor Alcalde y Concejo Municipal, con apoyo del supervisor externo, del técnico regional del FISDL, desarrollará un evento público donde hará una reseña de la vida del proyecto, de las actividades que se implementaron, desde la idea inicial hasta este momento culminante, donde se entrega el proyecto a la gente organizada de la comunidad beneficiada. Ver anexo N° 4 (formato N° 11)

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL

INTERNO ADMINISTRATIVO

La propuesta del Sistema de Control Interno Administrativo en la Unidad Ejecutora de Proyectos, de la Alcaldía Municipal de Pasaquina presenta una serie de actividades a realizar; con el fin de contribuir a alcanzar eficientemente el cumplimiento de los proyectos de pavimentación.

Objetivos

General:

- Proporcionar los lineamientos necesarios, para la puesta en marcha del Sistema de Control Interno Administrativo propuesto a la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

Específicos:

- Determinar las actividades a ejecutar para la implementación del Sistema.
- Determinar los recursos necesarios para la implementación del sistema.

- Establecer la secuencia cronológica para la ejecución de las actividades.

Actividades

Para que el Sistema de Control Interno Administrativo propuesto pueda implementarse, es necesario realizar las actividades:

- El grupo de trabajo presentara la propuesta del Control Interno Administrativo de la Unidad Ejecutora de Proyectos al Concejo Municipal.
- Obtener la aprobación por parte del Concejo Municipal.
- Reproducir e implementar por parte del jefe de la Unidad el Sistema aprobado.
- Distribuir una copia de la propuesta al Concejo Municipal, Alcalde, secretaría Municipal, Síndico, Tesorería y Contabilidad.
- Capacitar al personal que conforma la Unidad Ejecutora de Proyecto, con el fin de implementar el Sistema.
- Poner en marcha el Sistema de Control Interno Administrativo en forma gradual.
- Evaluar periódicamente el funcionamiento del Sistema.

Recursos

Recurso Humano:

El recurso humano está constituido por Concejo Municipal, Sindicatura, Despacho del Alcalde, el jefe de UACI (Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales), Secretaría Municipal, Tesorería, Contabilidad y además por el Auditor Interno que contratará la Alcaldía. El jefe de UACI será el responsable de capacitar al personal que conforma la Unidad Ejecutora de Proyectos sobre el uso del Sistema y aspectos generales de los proyectos de pavimentación.

Recursos Materiales:

Dentro de los recursos materiales se ha considerado la reproducción del documento que contiene el Sistema de Control Interno Administrativo, además se utilizará papelería de oficina para la elaboración de informes y comunicados.

Recursos Financieros:

En cuanto al recurso financiero necesario para la implementación del Sistema, se incluyen los costos de la

capacitación técnica, los gastos por reproducción y otros gastos imprevistos; con el objeto de hacer del conocimiento de los responsables de la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía, los costos y gastos en los cuales se incurrirá con la implementación del Sistema.

Descripción del Presupuesto de la Implementación del Sistema:

Para la implementación del sistema se incurre en gastos como: reproducciones, capacitación, auditoría interna, auditoría externa y otros gastos.

Reproducciones:

Las reproducciones del sistema se hizo en base al número de páginas que contiene el Sistema de Control Interno Administrativo que consta de 76 páginas, cada copia tiene un precio unitario de \$ 0.02ctv. y se le pasará una reproducción completa a cada una de las personas que conforman la Unidad Ejecutora de Proyectos; el costo total de las reproducciones es de \$ 10.64. Además se le agrega el costo del anillado por reproducción a un precio de \$ 1.72

cada uno siendo un total de \$ 12.04. El costo total de las reproducciones es de \$ 22.68.

Capacitación:

El jefe de UACI será el encargado de llevar a cabo la capacitación la cual será el medio a través del cual se dará a conocer lo que contiene el Sistema de Control Interno Administrativo para el cumplimiento de los proyectos de pavimentación con el fin, de que los empleados que conforman la Unidad Ejecutora de Proyectos adquieran el conocimiento de las herramientas administrativas que conforman el sistema, con el propósito de facilitar el desarrollo de las actividades en la ejecución de los proyectos.

La capacitación se desarrollará en dos módulos los cuales se impartirán en dos días en la jornada de la tarde.

El contenido del Programa de Capacitación Sobre el uso del Sistema de Control Interno Administrativo para el Cumplimiento de los Proyectos de Pavimentación de la Alcaldía Municipal de Pasaquina se divide en módulos:

Módulo N° 1

- Objetivos del Sistema

- Plan de Organización y procedimientos de los principales Planes o Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina
- Manual de Organizaciones.

Módulo N° 2

- Manual de Procedimientos Básicos
- Supervisión del Sistema

La capacitación se realizará en la oficina de UACI (Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales), el total de personas que asistirán es de siete; que son los que intervienen en la ejecución de los proyectos, los costos en los que incurrirá la capacitación son los siguientes: Agua \$2.00, Café \$1.15 y Refrigerio \$20.00

La exposición se realizará utilizando como material de apoyo un cañón el cual será alquilado por 6 horas con el costo de \$ 10.00 por hora, haciendo un total de \$ 60.00 en las 6 horas.

Vale aclarar que el jefe de UACI no se le va a remunerar por la capacitación ya que está dentro de sus responsabilidades de trabajo.

El costo total de la capacitación está valorado en \$83.15

CUADRO RESUMEN DE LA CALENDARIZACIÓN DEL PRAGRAMA DE CAPACITACIÓN

Módulos	Contenidos	Duración		Horario Diurno
		Horas	Días	
1	- Objetivos del Sistema	30min.	1	1.00 a 4.00 p.m
	- Plan de Organización y procedimientos de los principales Planes o Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina	10min.	1	1.00 a 4.00 p.m
	- Manual de Organización.	21/3horas	1	1.00 a 4.00 p.m
2	- Manual de Procedimientos Básicos	2 horas	1	1.00 a 4.00 p.m
	- Supervisión del Sistema	1 hora	1	1.00 a 4.00 p.m

CUADRO DE CALENDARIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Módulo	Contenido	Duración	Actividades	Responsable	Dirigido a
1	- Introducción	30 min.	Exposición	Jefe de UACI	Personal Administrativo que conforma la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina
	• Objetivos del Sistema	5 min.	Exposición	Jefe de UACI	
	- General	10 min.	Exposición	Jefe de UACI	
	- Específicos	10 min.	Exposición	Jefe de UACI	
	• Plan de Organización y Procedimientos de los Principales Planes o Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina	10 min.	Exposición	Jefe de UACI	
	• Manual de Organización	10 min.	Exposición	Jefe de UACI	
	- Introducción	10 min.	Exposición	Jefe de UACI	
	- Misión	5 min.	Exposición	Jefe de UACI	
	- Visión	10 min.	Exposición	Jefe de UACI	
	- Objetivos	10 min.	Exposición	Jefe de UACI	
- Políticas	10 min.	Exposición	Jefe de UACI		
- Introducciones para su uso	15 min.	Exposición	Jefe de UACI		
- Funciones básicas del manual	15 min.	Exposición	Jefe de UACI		
- Estructura organizativa	1 1/6 horas	Exposición	Jefe de UACI		
2	• Manual de Procedimientos Básicos				
	- Introducción	10 min.	Exposición	Jefe de UACI	
	- Misión	5 min.	Exposición	Jefe de UACI	
	- Visión	5 min.	Exposición	Jefe de UACI	
	- Objetivos	10 min.	Exposición	Jefe de UACI	
	- Normas e instrucciones para su uso	1 1/2 horas	Exposición	Jefe de UACI	
	• Supervisión del Sistema				
	- Auditoria Interna	30 min.	Exposición	Jefe de UACI	
- Supervisión Externa	30 min.	Exposición	Jefe de UACI		

Auditoria Interna:

Partiendo que la Alcaldía Municipal de Pasaquina no cuenta con los servicios de un auditor interno se lo propone que contrate sus servicios el cual devengará un sueldo de \$ 457.14 mensuales, haciendo un total de \$ 1,372.20, en 3 meses que es el período en que se ejecutarán los tres proyectos de pavimentación.

Supervisión Externa:

El costo de la supervisión externa es \$ 5,000.00 por proyecto siendo un total de \$ 15,00.00 en los 3 proyectos de pavimentación.

A continuación se presenta un presupuesto que refleja la utilización de los recursos financieros que son determinados para poner en marcha el Sistema.

Presupuesto de Implementación de Sistema

Descripción	Costo
Reproducciones	\$ 22.68
Capacitación	\$ 83.15
Auditoría Interna	\$ 1,372.20
Supervisión Externa	\$15,000.00
Otros Gastos e	
Imprevistos	\$ 50.00
Total	\$16,528.03

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	T I E M P O																							
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. El grupo de trabajo presentará la propuesta del Control Interno Administrativa de la Unidad Ejecutora de Proyectos al Concejo Municipal.	■																							
2. Obtener la aprobación por parte del Concejo Municipal.		■	■																					
3. Reproducir e implementar por parte del Jefe de la Unidad el Sistema aprobado.				■	■	■																		
4. Distribuir una copia de la propuesta al Concejo Municipal, Alcalde, Secretaría Municipal, Síndico, Tesorería y Contabilidad.						■	■																	
5. Capacitar al personal que conforma la Unidad Ejecutora de Proyectos con el fin de implementar el Sistema.								■																
6. Poner en marcha el Sistema de Control Interno Administrativo en forma gradual.										■	■	■												
7. Evaluar periódicamente el funcionamiento del Sistema.											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Seguimiento y Control

Para el buen funcionamiento del Sistema de Control Interno Administrativo, es necesario que se realice una supervisión permanente de las actividades, que se realizan en la ejecución de los proyectos de pavimentación y de los resultados que se obtienen de la implementación del Sistema, por lo tanto el auditor será el encargado de supervisar y evaluar de manera constante la funcionalidad del Sistema, realizando los ajustes y correcciones que sean necesarias.

Se supervisará la forma en que se están desarrollando las actividades en cada una de las etapas de la ejecución de los proyectos, en la cual se realizará una revisión y evaluación periódica de políticas, funciones, procedimientos y la adecuación de la estructura organizativa de la Unidad Ejecutora de Proyectos, también se analizará de manera específica los elementos de control de control, los problemas detectados, las soluciones propuestas, las alternativas y los métodos a utilizar para mejorar el funcionamiento de la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina; finalmente tanto la auditoría interna como la auditoría externa

elaborarán informes escritos los cuales detallaran las fallas encontradas en cada una de las etapas de los proyectos de pavimentación y las recomendaciones necesarias para su corrección.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Chiavenato, Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Editorial Mc. Graw. Hill, Quinta edición.
Colombia, 1999.
- Gómez Cejas, Guillermo
Planeación y Organización de Empresas
Editorial Mc. Graw. Hill, Octava edición
México, 1994
- Hernández Orozco. Carlos
Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos.
Editorial Universidad Estatal, Primera edición.
Costa Rica, 1996
- Hernández Sampieri, Roberto y otros
Metodología de la Investigación
Editorial Mc. Graw. Hill, Segunda edición
México 2001
- Iglesias Mejía, Salvador
Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación
Monográficos o Tesis
Tercera edición.

San Salvador, El Salvador, 1998.

- Koontz , Harold y otro
Administración una Perspectiva Global
11° Edición, Editorial Mc Graw Hill
México, 2002
- Méndez A. Carlos E.
Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de
Investigación
Editorial Mc Graw Hill, edición 3°
Colombia 2001
- Stanton, J. William y otros
Fundamentos de Marketing
Editorial Mc. Graw Hill. 11° edición
México 1999.

TESIS

- Arana Velásquez, María Irene y otros
Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo
para las unidades de la Gerencia General de la
Universidad de El Salvador.

San Salvador, El Salvador, Diciembre 1999.
- Castro Hernández, Wendy Carolina y otros
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.

San Salvador, El Salvador, Junio 2002.

OTROS

- Corte de Cuentas de la República,
Normas Técnicas de Control Interno
El Salvador, 2000.
- Ricardo Mendoza Orantes
Código Municipal y sus reformas
Editorial: Jurídica Salvadoreña, edición 5°
Año 2000.
- Océano
Diccionario Enciclopédico Ilustrado
Editorial Océano, Edición 1991
- www.cortedecuentas.gob.sv
Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la
Administración Pública. (LACAP)

GLOSARIO

Adendas: Es toda modificación o ampliación que se realice a las bases de licitación o concurso expedidas dentro del plazo de la ley, por la autoridad competente y comunicadas a todos los ofertantes que hayan retirado las bases de licitación o concurso.

Adjudicación: Es el acto por el que determinada institución, previa evaluación de las ofertas presentadas, selecciona a la que, ajustándose sustancialmente a las bases de licitación o concurso, resulta la más conveniente por tener una mejor evaluación financiera, técnica y económica.

Administración: proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientes seleccionados.

Administración Pública: Es el conjunto de órganos o entes que constituyen el sujeto de la actividad administrativa.

Administrador: ejecutivo clave en una empresa para coordinar y optimizar recursos.

Alcalde: es el máximo representante del municipio, encargado de velar por el bienestar del pueblo o comunidad.

Algoritmo o Flujograma: procedimiento por medio del cual se resuelve cierta clase de problema. Es la representación gráfica de una sucesión lógica de operaciones o pasos que conducen a la solución de un problema o a la producción de un bien o a la prestación de un servicio.

Ámbito: espacio comprendido entre límites determinados.

Área de Control: ámbito de la responsabilidad de un supervisor, acostumbra identificarse en los organigramas mediante líneas de autoridad.

Asfalto: mezcla de hidrocarburos, de color negrusco, muy viscosa, usada en pavimentos y revestimientos de muros, conocido como bitumen.

Automatización: utilización de las máquinas como el principal sustituto de las personas.

Autonomía: estado y condición del pueblo que goza de entera independencia política.

Auditoría Externa: auditoría practicada por una persona que no pertenece al personal de la empresa.

Autoridad: poder que tiene un individuo para tomar decisiones y ejecutarlas.

Ayuntamiento: corporación compuesta de un alcalde y varios concejales para la administración de un municipio.

Bitácora: documento que se utiliza para llevar un control de las actividades que se han realizado en un proyecto.

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

Comercio: rama de la economía que estudia el cambio de productos a través de la compra-venta.

Compañía: asociación de dos o más personas para conjuntamente asumir el riesgo de una actividad económica de la que esperan obtener un beneficio.

Comportamiento: acto o decisiones de los individuo, grupos u organizaciones.

Comunicación: proceso a través del cual las personas intentan compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

Concejo Municipal: es el que está formado por un Alcalde, un Síndico y dos o más regidores cuyo número es proporcional a la población.

Concurso Público: Procedimiento abierto a la participación de un número indeterminado de ofertantes, a fin de

seleccionar una persona natural o jurídica, para que contrate con determinada institución.

Concurso Público por Invitación: Es la forma de elegir como contratista a una persona natural o jurídica para lo cual se invita de forma pública a un grupo selecto de consultores para que oferten sus servicios especializados.

Contexto: medio que rodea a un objeto o a un individuo sobre lo que influye íntimamente.

Contrato: Es el acuerdo en virtud del cual, la institución contratante y el contratista, establecen las obligaciones y derechos nacidas a través de la adjudicación de una obra, el suministro de un bien o un servicio.

Contrato de Consultoría: Contrato administrativo del cual determinada institución, adquiere los servicios de un profesional especialista en determinada materia.

Contrato de Obra Pública: Contrato administrativo que tiene por objeto la realización de obras o construcciones de beneficio o interés general o administrativo.

Contrato Llave en Mano: Es la modalidad de contrato bajo el cual, el contratista se obliga frente a la institución, a cambio de un precio generalmente alzado, a diseñar,

construir, equipar y poner en funcionamiento una obra determinada, asumiendo una responsabilidad global frente a la institución.

Control: es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado.

Control de Calidad: procedimiento para medir y evaluar el tiempo empleado y la calidad del rendimiento de un determinado trabajador.

Control Interno: métodos coordinados y medidas que adopta una organización para comprobar la exactitud y veracidad de la información y la salvaguarda del patrimonio.

Control Interno Administrativo: 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 política y normas prescritas, el logro de metas y objetivos programados.

Cronograma de Actividades: llamado gráfico de Gantt en honor a su inventor, en el cual se plasman y distribuyen en

el tiempo las actividades claves que requerirá el proceso de investigación.

Demanda de Mercado: cantidad de un bien que se desea comprar a un precio determinado en un momento concreto.

Departamento: unida ejecutiva o administrativa de una organización

Diferencia entre Impuesto y Tasas: es que el impuesto es una imposición y las tasas es una prestación de servicios a cambio de dinero Ej. tren de aseo.

Dirección: función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Diseño: descripción hecha con palabras (orales o escritas) o trazos.

Documentos Contractuales: Son todos los documentos generados en un proceso de compra y contratación.

Ecología: estudio de las relaciones de un ser viviente con el medio en que vive.

Economía: conjunto de los procesos de producción, circulación, distribución y consumo de bienes o servicios.

Educación: es la acción recíproca de dos sujetos, uno con respecto al otro, y que conduciría a la transformación de dos personalidades presentes.

Efectividad: Tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programados por una entidad o proyecto.

Eficacia: consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

Eficiencia: logro de los fines con la menor cantidad de recursos

Empleado: persona que realiza funciones de cualquier tipo para una empresa o el gobierno.

Empresa: se define a la empresa como una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicio, pueden ser públicas, privadas, multinacionales, sociedades anónimas, etc.

Estado: núcleo de la organización política de la sociedad que constituye el elemento normativo de la actividad económica y social.

Estado soberano: soberanía

Evaluación del Desempeño: es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Evaluación de Ofertas: Es el proceso de análisis de las ofertas presentadas en un concurso o licitación realizado por una comisión en la cual verifican el cumplimiento de criterios financieros, técnicos y las propuestas económicas, definidas en las bases.

Fianza: prenda que da el contratante en seguridad del buen cumplimiento de su obligación.

Fraude: se refiere a un acto intencional por uno o más individuos dentro de la administración, empleados o terceras partes, el cual da como resultado una representación errónea de los estados financieros.

Función: acción, característica o propósito especial.

Garantía Es la forma mediante la cual, las Instituciones de la Administración Pública protegen los intereses del Estado frente a los ofertantes o contratistas de obras, bienes o servicios.

Gestión: acción y efecto de gestionar de administrar y hacer diligencias conducentes al logro de un asunto público o privado.

Gestionar: hacer diligencias para lograr un negocio.

Impuesto: es el tributo exigido sin contraprestación, cuyo hecho generador está constituido por negocios, actos o hechos de naturaleza jurídica o económica que ponen de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo.

Industria: transformación que sufre materias primas con la participación de los factores de la producción.

Informe Financiero: es el que representa la situación económica y financiera de una entidad a una fecha determinada.

Insumos: bien empleado en la producción de otros bienes.

Meta: es la cuantificación de los objetivos específicos.

Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo.

Método: procedimiento para alcanzar un determinado fin.

Modelo: norma o guía a la que hay que ajustarse en trabajos o servicios, objeto que sirve de patrón.

Motivación: voluntad de realizar altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionadas por

la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual

Municipio: conjunto de habitantes de un término jurisdiccional regido por un ayuntamiento.

Norma: regla sobre la manera como se debe hacer o está establecido que se haga una determinada cosa.

Objetivo: enunciado de los resultados que desea alcanzar un sujeto en un período de tiempo concreto.

Ordenamiento: escala de fuentes jurídicas.

Orden Jurídico: conjunto de normas positivas vigentes relacionadas entre si y escalonadas o jerarquizadas, que rigen en cada momento la vida y las instituciones de todas clases dentro de una nación determinada.

Ordenanza: orden y concierto en las cosas que se ejecutan.

Oferta Mejor Evaluada: Es aquella que luego de la evaluación ha resultado la mejor por haber cumplido totalmente las especificaciones técnicas y ofrecer un precio conveniente.

Ofertantes: Es la persona natural o jurídica que presenta su oferta en una licitación o concurso. Otros sinónimos son: licitador, postulante, proponente, proveedor, postor, contratista, suministrante, etc.

Ofertas: Propuesta realizada por una persona natural o jurídica, pretendiendo cumplir los requisitos establecidos en los términos de referencia o bases de licitación o concurso con la finalidad de ser contratado por la institución emisora de tales documentos.

Organigrama: es la expresión gráfica y esquemática de la estructura organizativa de una empresa o de cualquier otra entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.

Organización: dos o más personas que colaboran en forma estructurada para lograr una meta o un conjunto de metas específicas.

Organización del Gobierno Local: conjunto de personas que ejercen autoridad en las municipalidades con el fin de velar por el bienestar de la comunidad.

Pasaquina: significa "Ciudad de los Frijoles Blancos", según la lengua Ulúa, que proviene de las voces: pa, pac: frijoles; sa, sau: blancos; pasav: fríjol blanco; quina, guina: ciudad.

Persona Jurídica: las personas ficticias capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones y ser representadas judicial o extrajudicialmente.

Persona Natural: son todos los individuos de la especie humana, cualquiera que sea su edad, sexo o condición.

Plan: conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común.

Plan de Organización: es en el que se define las responsabilidades y las funciones de las unidades organizativas.

Planeación: selecciones de misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

Población: conjunto de personas que viven en los distintos países.

Poder: situación de quien posee los medios de hacer alguna cosa, o de imponer una actuación determinada a otras personas.

Política: consiste en enunciado o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones

Presupuesto: es una formulación de resultados esperados, expresado en términos numéricos podría llamarse un programa en cifra.

Presupuesto de egreso: contendrá las partidas correspondientes para la atención de las funciones, actividades y servicios municipales, así como las que correspondan a inversiones y aportes para fundaciones, empresas, sociedades, instituciones municipales autónomas y demás organismos de carácter municipal o Intermunicipal.

Presupuesto de ingreso: contendrá la numeración de los diversos ingresos municipales cuya recaudación se autorice, con la estimación prudencial de las cantidades que se presupone habrán de ingresar por cada ramo en el año económico que deba regir. Así como cualesquiera otros recursos financieros permitidos por la ley.

Procedimiento: planes que establecen un método para manejar las actividades futuras.

Proceso organizacional: es el mecanismo coherente y racional que se encarga de transformar en productos los insumos que recibe del ambiente.

Producción: proceso de creación de los bienes materiales sin los cuales es imposible la existencia misma de una población.

Productos: insumos transformados que se devuelven al ambiente externo en forma de artículo o servicios.

Programa: conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros recursos necesarios para llevar a cabo por curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

Proyecto: Conjunto de operaciones limitadas en el tiempo, que debe resultar en un producto final orientado a la expansión de la acción del gobierno.

Regidor: todo el que rige o dirige.

Régimen: sistema de gobierno, normas o prácticas de una organización cualquiera, desde el Estado a una dependencia o establecimiento particular

Reglas: normas que dictan la acción o la abstención, pero que no permiten la discrecionalidad.

Rendimiento: cantidad obtenida de cada operación.

Retroalimentación: la parte del sistema de control en la cual los resultados de las acciones regresan a la persona con lo cual es posible analizar y corregir los procedimientos de trabajo.

Selección de Personal: es el proceso para elegir entre varios candidatos, dentro o fuera de la organización a la persona más indicada para ocupar un puesto.

Síndicos: son miembros del Concejo Municipal, encomendándoseles funciones de fiscalización dentro de la municipalidad, representación judicial y extrajudicial.

Sistema: conjunto de métodos, procedimientos o técnicas relacionados con objeto de relacionar un todo organizado.

Sistema Orgánico: se caracteriza por las acciones en grupos y la comunicación abierta.

Sistemas Abiertos: se caracteriza porque su estado original se modifica constantemente por la acción retroalimentadora del ambiente, desde su nacimiento hasta su extinción.

Sistemas Cerrados: se caracteriza porque no tiene capacidad de cambio por si mismo para adaptarse a la demanda del ambiente.

Soberanía: es la voluntad de la mayoría, si bien la validez de la expresión de la voluntad mayoritaria ha de estar sujeta a su conformidad con el ordenamiento jurídico, precisamente por que la democracia es el Estado de derecho, sometido a éste en la totalidad de su existencia y manifestación.

Suprasistema: sistema que engloba o incluye a otro de menor magnitud, es decir que un sistema forma parte de otro.

Subcontratación: Contratación por medio de la cual la empresa ejecuta un trabajo por cuenta de otro.

Supervisión de Obra Pública: Acción de vigilar o de inspeccionar la ejecución de una obra de infraestructura pública.

Tasas: es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva o potencial de un servicio público individualizado al contribuyente.

Territorio: la superficie terrestre en que ejerce soberanía o jurisdicción un Estado, provincia o municipio.

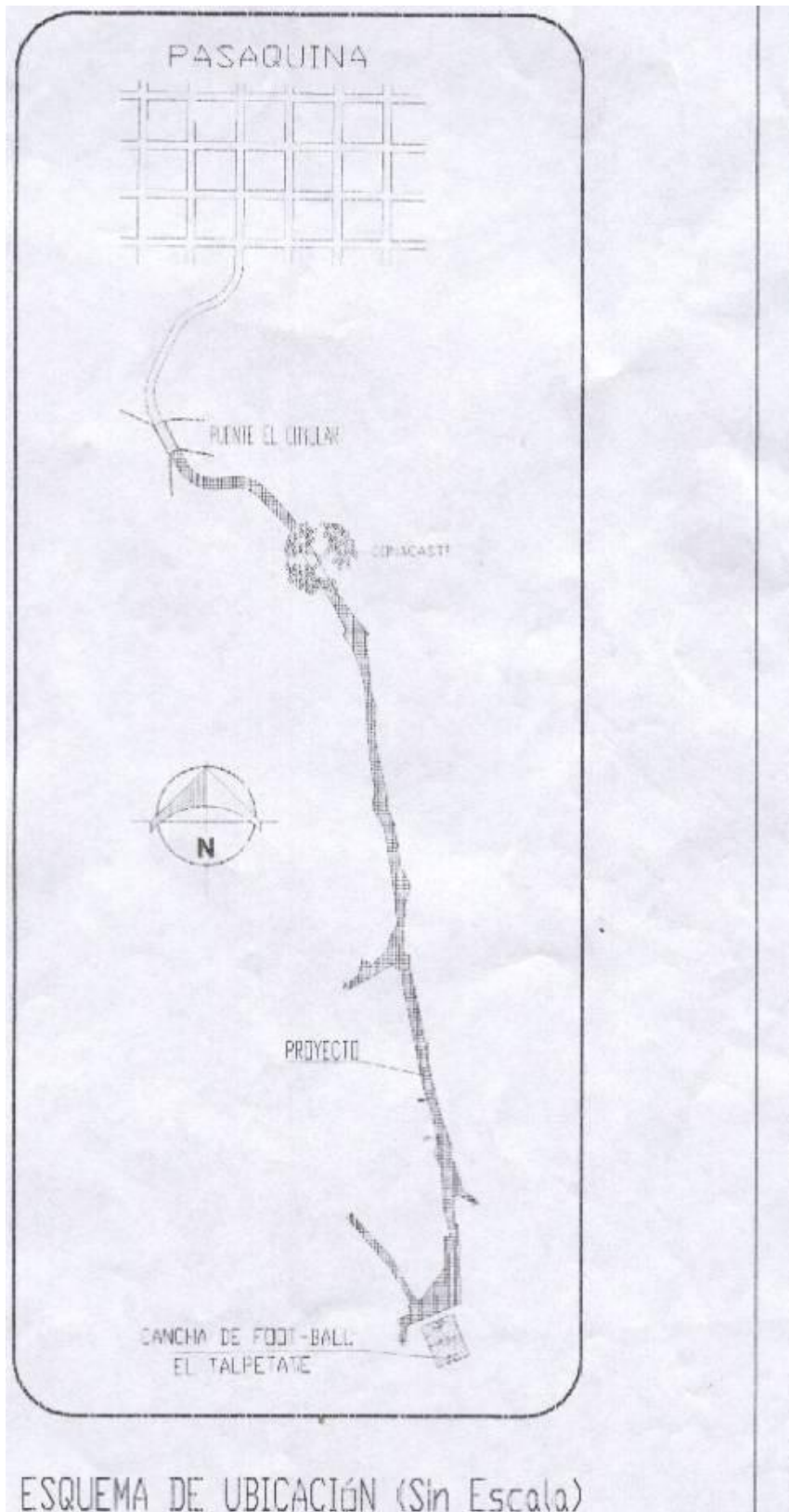
UACI: Unidades de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales.

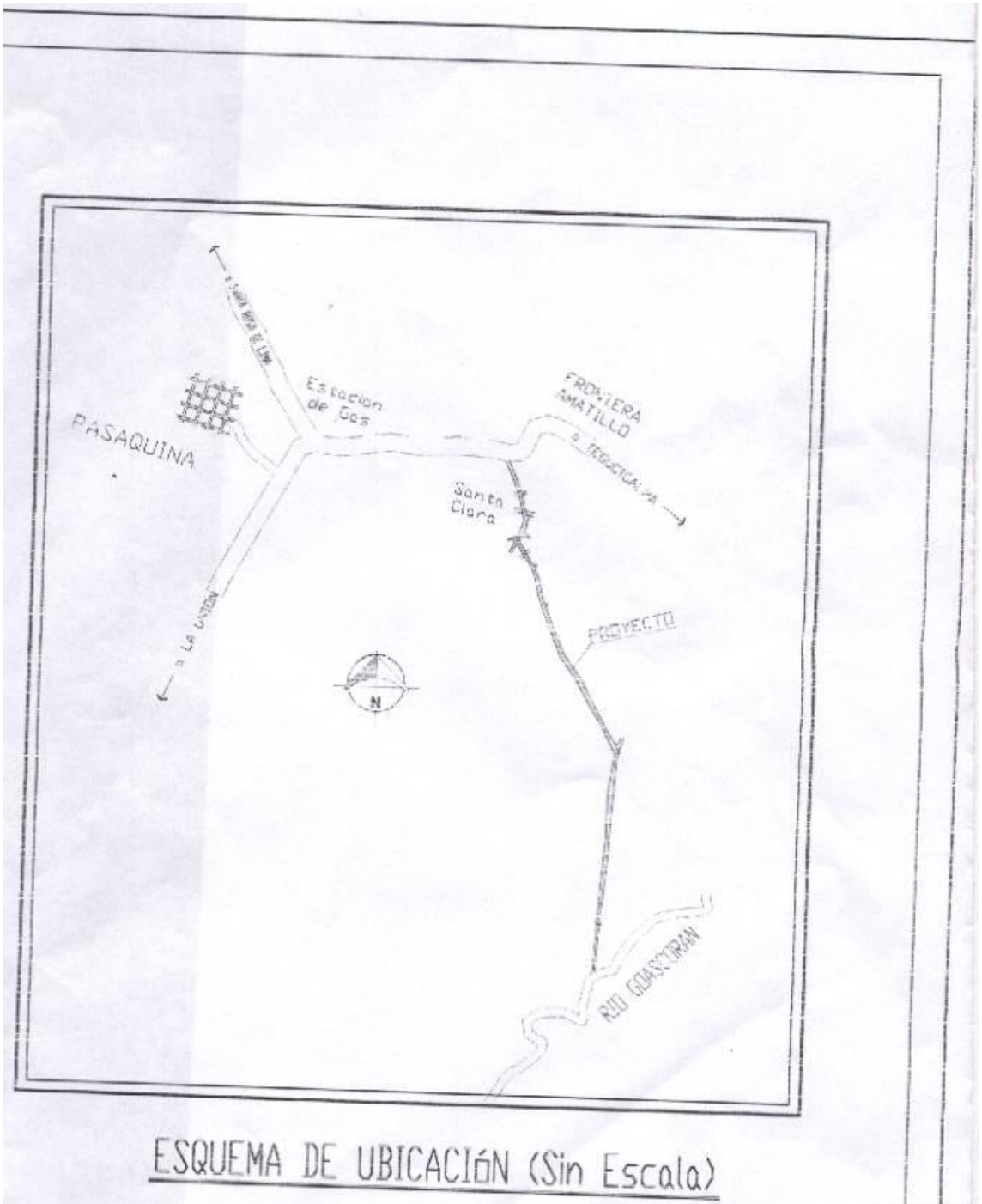
Vicios Ocultos: Son los desperfectos, fallas, errores en el diseño o construcción de una determinada obra, bien o servicio, que no siendo susceptibles de ser detectados al momento de la recepción, pueden afectar seriamente su uso o destino.

Vigilar: proceder a una vigilancia.

ANEXO 1







ESQUEMA DE UBICACIÓN (Sin Escala)

ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

CUESTIONARIO

Dirigido a: las autoridades responsables de planificar, ejecutar y supervisar los planes o proyectos en la Alcaldía Municipal de Pasaquina, Departamento de La Unión.

Por este medio solicitamos su valiosa colaboración al contestar el presente cuestionario, cuya finalidad es obtener información para la elaboración de un diagnóstico del Control Interno Administrativo para el cumplimiento de planes o proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina, para el período 2003-2005.

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Pregunta N° 1

¿Qué cargo desempeña?

Objetivo: Conocer cuál es el cargo que desempeña en la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

INTERPRETACIÓN:

El total de personas encuestadas fueron siete; los cargos que desempeñan en la Alcaldía Municipal de Pasaquina, se mencionan a continuación: Representante del Concejo Municipal, Alcalde Municipal, Secretario Municipal, Jefe de UACI, Tesorería, Contador, Síndico Municipal.

Pregunta N° 2

Edad:

Sexo:

Objetivo: Conocer la edad y el sexo de las personas encuestadas de la Unidad Ejecutora de Proyectos de la alcaldía Municipal de Pasaquina.

INTERPRETACIÓN:

La edad de las personas encuestadas se detallan a continuación: el 43% de las personas se encuentran en un

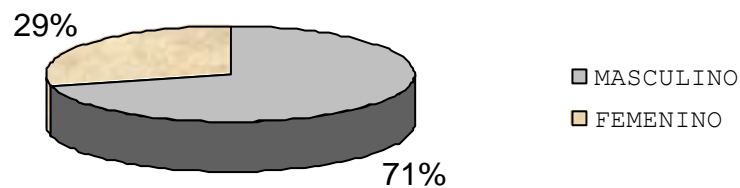
rango de 20 a 25 años, el 43% entre 31 a 35 años y el 14% se encuentra entre 36 a 40 años.

Sexo:

CUADRO N° 1

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	MASCULINO	5	71%
2	FEMENINO	2	29%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 1



INTERPRETACIÓN:

Del total de las personas encuestadas el 71% son masculina y el 29% al sexo femenino.

Pregunta N° 3

¿Cuánto tiempo tiene de desempeñar el cargo?

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen de desempeñar el cargo en la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

INTERPRETACIÓN:

El total de personas encuestadas contestaron que tienen tres meses de desempeñar el cargo en la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

Pregunta N° 4

¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Objetivo: Conocer el jefe inmediato de cada una de las personas encuestadas.

INTERPRETACIÓN:

Las personas encuestadas contestaron según el puesto que desempeñan, el Alcalde contestó que es el Concejo, el Secretario Municipal que el Alcalde, el Síndico Municipal que el Concejo Municipal, la Tesorera que el Alcalde y el Representante del Concejo contestó que los demás miembros del Concejo.

Pregunta N° 5

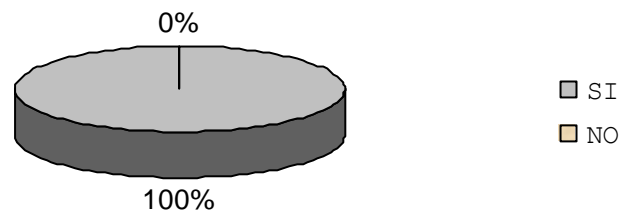
¿Existe en la Alcaldía una unidad encargada del seguimiento en la ejecución de cada proyecto?

Objetivo: Determinar si existe una unidad encargada para la ejecución de proyectos en la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

CUADRO N° 2

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 2



INTERPRETACIÓN:

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que sí existen una unidad encargada de la ejecución de proyectos en la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

Pregunta N° 6

¿Qué tipo de proyectos desarrollan?

Objetivo: Conocer que tipos de proyectos se desarrollan en la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

CUADRO N° 3

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA			VALOR PORCENTUAL		
		SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
1	INVERSIÓN	7	0	7	100%	0%	100%
2	SOCIAL	7	0	7	100%	0%	100%
3	ECONÓMICO	0	0	0	0%	0%	0%
4	OTROS	0	0	0	0%	0%	0%

INTERPRETACIÓN:

Según los resultados obtenidos el 100% de los encuestados contestaron que los proyectos que se desarrollan en la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina; son de inversión y social.

Pregunta N° 7

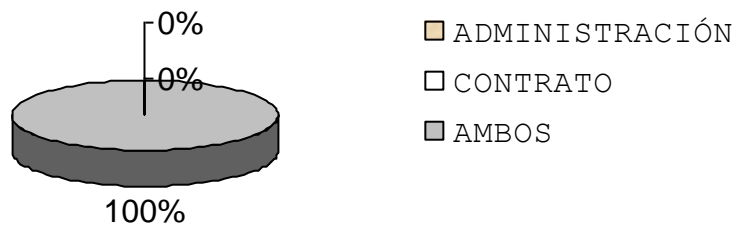
¿Qué modalidades de ejecución de los proyectos utiliza la municipalidad?

Objetivo: Determinar que tipos de modalidades se utilizan en la ejecución de los proyectos.

CUADRO N° 4

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	ADMINISTRACIÓN	0	0%
2	CONTRATO	0	0%
3	AMBOS	7	100%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 3



INTERPRETACIÓN:

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que las modalidades de ejecución de los proyectos que utilizan la Alcaldía Municipal de Pasaquina son ambos, es decir por Administración y por Contrato.

Pregunta N° 8

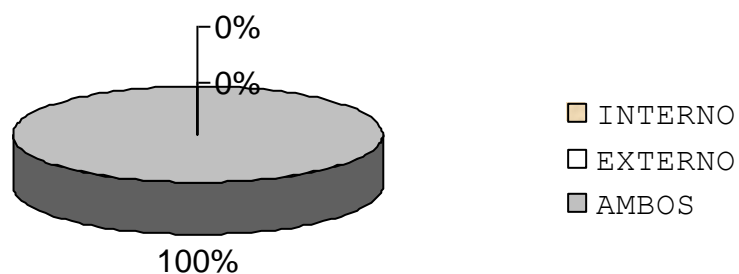
¿Cuál es el persona que interviene en la ejecución de los proyectos?

Objetivo: Conocer que tipo de personal interviene en la ejecución de los proyectos.

CUADRO N° 5

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	INTERNO	0	0%
2	EXTERNO	0	0%
3	AMBOS	7	100%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 4



INTERPRETACIÓN:

El 100% de las persona encuestadas manifestaron que el personal que interviene en la ejecución de los proyectos es tanto interno como externo.

Pregunta N° 9

¿Cuáles son los principales proyectos a ejecutar por la Alcaldía Municipal de Pasaquina en el período 2003 - 2005?

Objetivo: Conocer los principales proyectos a ejecutar por la Alcaldía Municipal de Pasaquina en el período 2003 - 2005.

INTERPRETACIÓN:

Según las personas encuestadas los principales proyectos a ejecutar por la Alcaldía Municipal de Pasaquina en el período 2003 - 2005; coincidieron que son: pavimentación de las calles del Cantón Santa Clarita, San Felipe y San Eduardo.

Pregunta N° 10

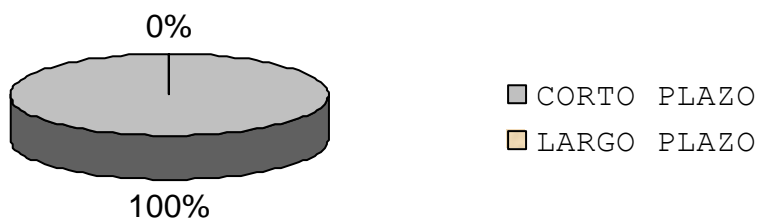
¿Los plazos de ejecución de los principales proyectos son?

Objetivo: Conocer el plazo de ejecución de los principales proyectos.

CUADRO N° 6

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	CORTO PLAZO	7	100%
2	LARGO PLAZO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 5



INTERPRETACIÓN:

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que los plazos de ejecución de los proyectos son a corto plazo.

Pregunta N° 11

¿Quiénes son los responsables de la administración en cada proyecto?

Objetivo: Conocer quienes son los responsables de la administración de cada proyecto.

INTERPRETACIÓN:

El total de las personas encuestadas manifestaron que los responsables de la administración de los proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina son: el Alcalde Municipal, Síndico Municipal y Jefe de UACI.

Pregunta N° 12

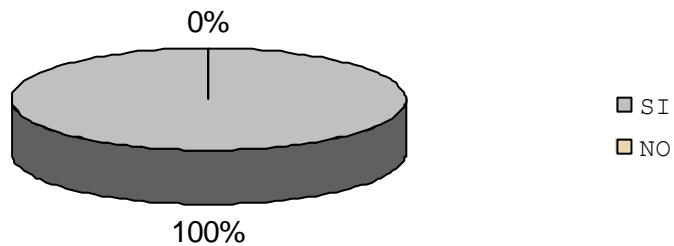
¿Se lleva a cabo un Control Interno Administrativo sobre las actividades planificadas y ejecutadas de **los** proyectos de pavimentación?

Objetivo: Determinar si la Alcaldía Municipal de Pasaquina cuenta con un Control Interno Administrativo en la ejecución de los proyectos de pavimentación.

CUADRO N° 7

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 6



INTERPRETACIÓN:

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que sí se realiza un Control Interno Administrativo sobre las actividades planificadas y ejecutadas de los proyectos.

Pregunta N° 13

Si su respuesta fue afirmativa. ¿Qué herramientas de Control Interno Administrativas utilizan en la ejecución de los proyectos de pavimentación?

Objetivo: Conocer que herramientas de Control Interno Administrativo utilizan en la Alcaldía para la ejecución de los proyectos de pavimentación.

CUADRO N° 8

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA			VALOR PORCENTUAL		
		SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
1	MANUALES	6	1	7	94%	6%	100%
2	INFORMES	6	1	7	94%	6%	100%
3	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	0	0	0	0%	0%	0%
4	VIGILANCIA	1	6	7	6%	94%	100%

INTERPRETACIÓN:

Según los resultados obtenidos el 94% respondieron que la herramienta de Control Interno Administrativo que utilizan en la ejecución de los proyectos son manuales e informes y el 6% respondieron que solamente utilizan vigilancia.

Pregunta N° 14

¿Cuáles son las fuentes de financiamiento para la ejecución de los proyectos?

Objetivo: Conocer las fuentes de financiamiento para la ejecución de los proyectos.

INTERPRETACIÓN:

El total de las personas encuestadas coincidieron que las fuentes de financiamiento para la ejecución de los proyectos en la Alcaldía Municipal de Pasaquina son: fondo FODES y FISDL.

Pregunta N° 15

¿Cuáles son los criterios para asignar el monto a cada proyecto?

Objetivo: Conocer los criterios necesarios para asignar el monto a cada proyecto.

INTERPRETACIÓN:

El total de las personas encuestadas manifestaron que los criterios que utilizan para asignar el monto a cada proyecto en la Alcaldía Municipal de Pasaquina son: de acuerdo a la población beneficiada a la cual es necesario

hacerle un estudio para determinar sus necesidades como también de acuerdo a la magnitud de la obra.

Pregunta N° 16

Del presupuesto de la Alcaldía. ¿Cuál es el porcentaje asignado para la ejecución de los proyectos de pavimentación?

Objetivo: Determinar que porcentaje del presupuesto de la Alcaldía es asignado para la ejecución de los proyectos de pavimentación.

INTERPRETACIÓN:

El total de las personas encuestadas manifestaron que el porcentaje del presupuesto asignado para los proyectos de pavimentación es el 50% de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

Pregunta N° 17

¿Quiénes son los encargados de identificar los problemas a solucionar?

Objetivo: Identificar el personal encargado para la solución del problema de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

INTERPRETACIÓN:

El total de las personas encuestadas manifestaron que los encargados de identificar los problemas a solucionar son los habitantes de las comunidades quienes los presentan al Concejo y al Alcalde para que los prioricen.

Pregunta N° 18

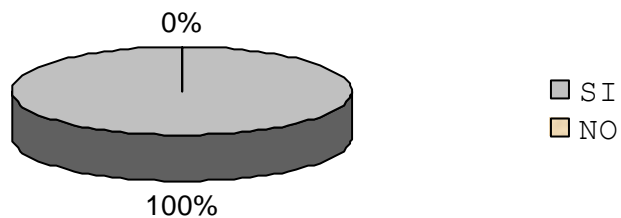
Identificado el problema. ¿Plantean alternativas básicas de solución?

Objetivo: Conocer las diferentes alternativas básicas de problemas a solucionar.

CUADRO N° 9

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 7



INTERPRETACIÓN:

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que identificado el problema si plantean alternativas básicas de solución.

Pregunta N° 19

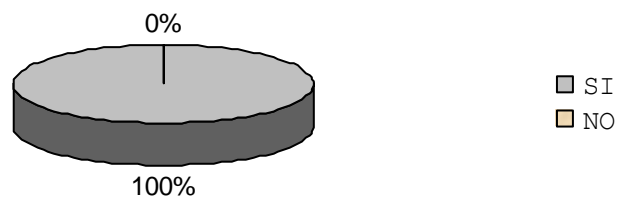
¿Priorizan las alternativas básicas de solución?

Objetivo: Conocer la importancia que existe en las alternativas básicas a los problemas.

CUADRO N° 10

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 8



INTERPRETACIÓN:

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que sí priorizan las alternativas básicas de solución.

Pregunta N° 20

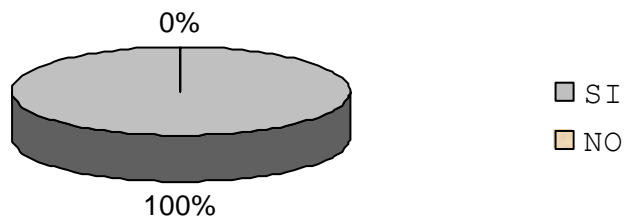
¿Identifican el número de personas que se benefician directamente con cada proyecto?

Objetivo: Conocer el número de personas beneficiadas en la ejecución de los proyectos.

CUADRO N° 11

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 9



INTERPRETACIÓN:

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que sí identifican el número de personas que se benefician directamente con cada proyecto.

Pregunta N° 21

¿Realizan un estudio técnico para cada proyecto?

Objetivo: Conocer si el personal encargado realiza un estudio técnico para cada proyecto.

INTERPRETACIÓN:

El total de las personas encuestadas manifestaron que sí realizan un estudio técnico para cada proyecto; el cual lo efectúan a través de los datos formulados de la carpeta técnica.

Pregunta N° 22

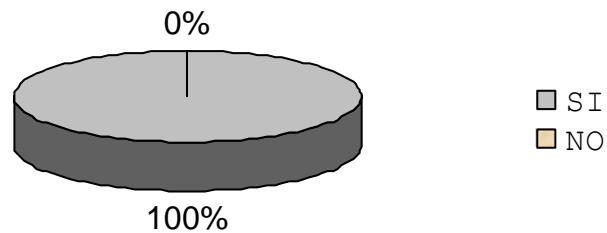
¿Efectúan un análisis de los costos de cada proyecto?

Objetivo: Verificar si se efectúa un análisis de costo para la ejecución de cada proyecto.

CUADRO N° 12

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 10



INTERPRETACIÓN:

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que sí se efectúan un análisis de costo de cada proyecto; el cual se refleja en el perfil y la carpeta; dicho análisis se hace en base a los costos de materiales.

Pregunta N° 23

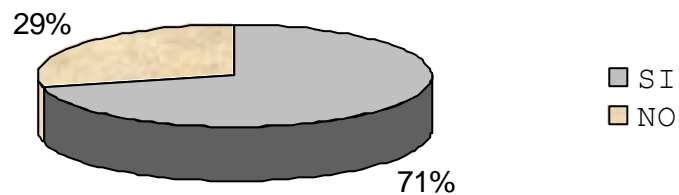
¿Realizan el control diario de bitácoras en la ejecución de los proyectos?

Objetivo: Conocer si se utilizan formularios para llevar un control diario en la ejecución de los proyectos.

CUADRO N° 13

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	5	71%
2	NO	2	29%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 11



INTERPRETACIÓN:

De las personas encuestadas el 71% manifestaron que sí se realiza un control diario de bitácoras en la ejecución de los proyectos; mientras que un 29% contestaron que no.

Pregunta N° 24

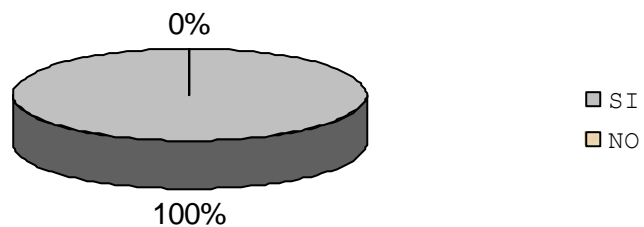
¿Se cumplen los requisitos que la ley establece para la ejecución de los proyectos?

Objetivo: Verificar el cumplimiento de las leyes que se establecen en la ejecución de los proyectos.

CUADRO N° 14

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 12



INTERPRETACIÓN:

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que sí se cumplen los requisitos que la ley establece para la ejecución de los proyectos.

Pregunta N° 25

¿Mencione en qué leyes y reglamentos se amparan para la ejecución de los proyectos?

Objetivo: Conocer que leyes o reglamentos se amparan en la ejecución de los proyectos.

INTERPRETACIÓN:

De las personas encuestadas el 71% manifestaron que las leyes o reglamentos que siguen la ejecución de los proyectos en la Alcaldía son: la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública; mientras el 29% no saben que leyes amparan la ejecución de los proyectos.

Pregunta N° 26

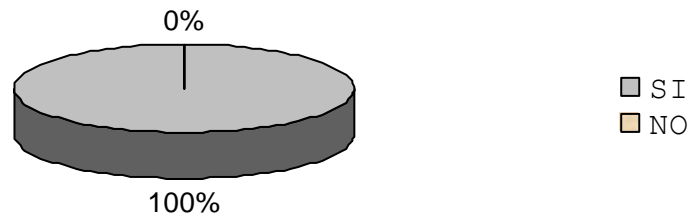
¿Se cumplen los plazos establecidos para la ejecución de cada proyecto?

Objetivo: Conocer si se cumplen los plazos que se establecen para la ejecución de los proyectos.

CUADRO N° 15

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 13



INTERPRETACIÓN:

El 100% de la personas encuestadas contestaron que sí se cumplen los plazos establecidos para la ejecución de cada proyecto de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

Pregunta N° 27

¿Detalle el porcentaje del costo asignado para cada etapa en la ejecución de los proyectos?

Objetivo: Conocer que porcentaje del costo que se le asigna a cada etapa de la ejecución de cada proyecto.

INTERPRETACION:

De las personas encuestadas el 71% manifestaron que el costo asignado para la etapa perfil es del 7% y para la etapa del diseño el 10%, mientras que para las etapas (idea, prefactibilidad y factibilidad) no contestaron que

porcentaje se les asigna; y el 29% de las personas encuestadas no saben que costo se les asigna a cada una de las etapas de los proyectos.

Pregunta N° 28

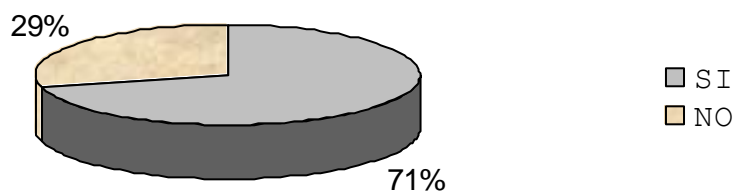
¿Cumplen con la programación de las actividades a realizar en la ejecución de los proyectos?

Objetivo: Determinar si se cumplen con la programación de las actividades a realizar en la ejecución de los proyectos.

CUADRO N° 16

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	5	71%
2	NO	2	29%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 14



INTERPRETACIÓN:

El 71% de las personas encuestadas manifestaron que sí se cumplen con la programación de las actividades a realizar en la ejecución de los proyectos; mientras que el 29% contestaron que no se cumple.

Pregunta N° 29

¿Qué porcentaje del costo total del proyecto se da como anticipo a la empresa encargada del proyecto?

Objetivo: Conocer el porcentaje del costo total que se asigna como anticipo a la empresa encargada de los proyectos en la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

INTERPRETACIÓN:

De las personas encuestadas el 71% manifestaron que el porcentaje del costo total del proyecto que se da como anticipo a la empresa es del 30%; mientras que el 29% manifestaron que es del 25%.

Pregunta N° 30

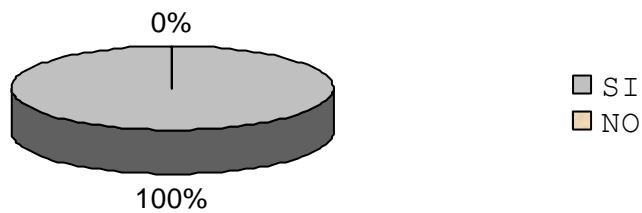
¿Se cumple la ejecución del proyecto en base al diseño?

Objetivo: Determinar si se están cumpliendo las actividades y resultados referentes al estudio técnico en la ejecución de los proyectos.

CUADRO N° 17

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 15



INTERPRETACIÓN:

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que sí se cumple la ejecución del proyecto en base al diseño.

Pregunta N° 31

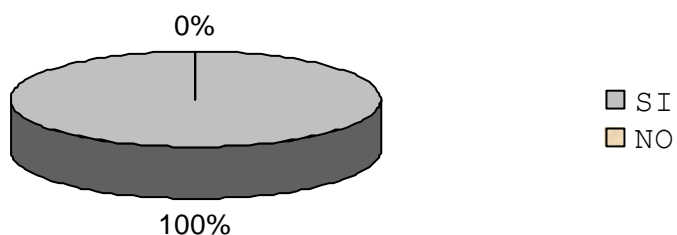
¿Existe una supervisión responsable y permanente en la ejecución de los proyectos?

Objetivo: Verificar si existe una supervisión responsable y permanente en la ejecución de los proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

CUADRO N° 18

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 16



INTERPRETACIÓN:

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que sí existe una supervisión responsable y permanente en la ejecución de los proyectos.

Pregunta N° 32

¿Qué tipo de supervisión realizan?

Objetivo: Conocer el tipo de supervisión que se aplica en la ejecución de cada proyecto.

INTERPRETACIÓN:

Según los resultados obtenidos todos los encuestados coincidieron que el tipo de supervisión que realiza la Alcaldía Municipal de Pasaquina, es la supervisión externa a través de la contratación de personal capacitado para desempeñar el cargo.

Pregunta N° 33

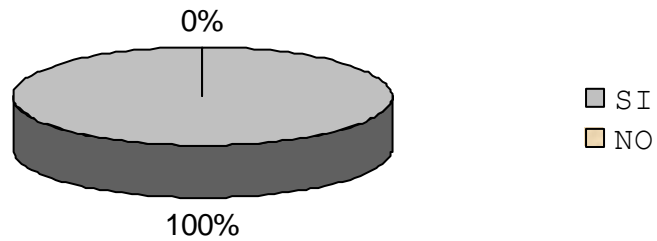
¿Se cumplen las especificaciones técnicas en la ejecución de los proyectos?

Objetivo: Determinar si se cumplen las especificaciones técnicas en la ejecución de los proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

CUADRO N° 19

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 17



INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados manifestaron que sí se cumplen las especificaciones técnicas en la ejecución de los proyectos.

Pregunta N° 34

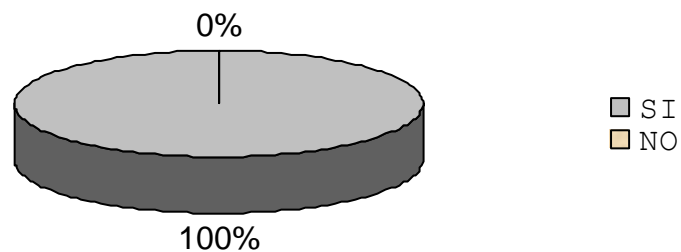
¿Existe vigilancia de la calidad de la obra en la ejecución de los proyectos?

Objetivo: Determinar si existe la aplicación de vigilancia de la calidad de la obra en la ejecución de los proyectos en la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

CUADRO N° 20

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 18



INTERPRETACIÓN:

El total de encuestados manifestaron que sí existe vigilancia de la calidad de los proyectos en ejecución, exigiendo garantía del mantenimiento del mismo.

Pregunta N° 35

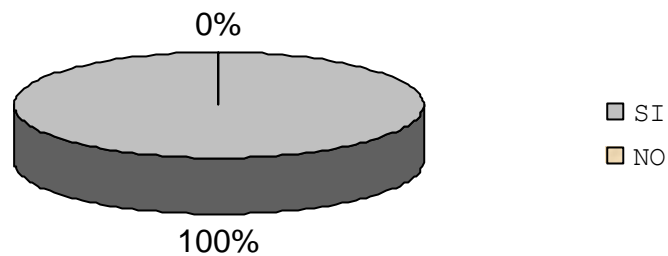
¿Se cumplen los contratos establecidos en cada proyecto?

Objetivo: Verificar si se cumplen los contratos en cada proyecto que realiza la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

CUADRO N° 21

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 19



INTERPRETACIÓN:

El 100% de las personas encuestadas contestaron que sí se cumplen los contratos establecidos por proyectos.

Pregunta N° 36

a) ¿En la ejecución de los proyectos la supervisión rinde fianza?

Objetivo: Determinar si la ejecución de los proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina la supervisión rinde fianza.

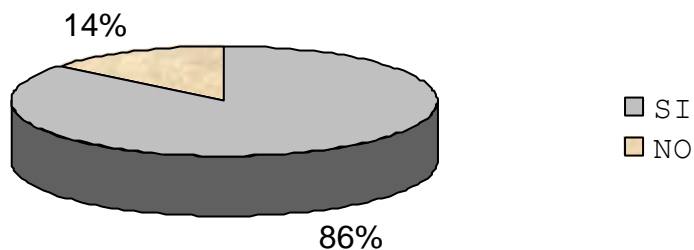
b) ¿Qué tipo de fianza rinde?

Objetivo: Determinar que tipo de fianza rinde la supervisión de los proyectos.

CUADRO N° 22

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	6	86%
2	NO	1	14%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 20



INTERPRETACIÓN:

El 86% de las personas encuestadas manifestaron que sí utilizan la fianza tanto simple como limitada y el 14% no rinde fianza la supervisión.

Pregunta N° 37

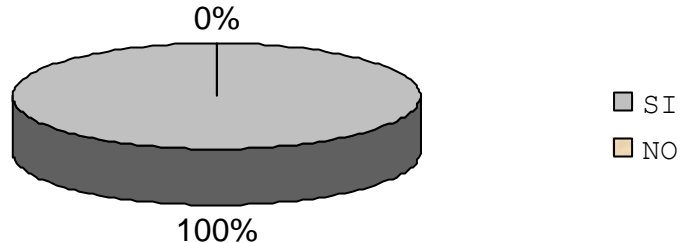
¿Es oportuna la supervisión que se utiliza en la ejecución de los proyectos?

Objetivo: Determinar si es oportuna la supervisión que se realiza en la ejecución de los proyectos de la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

CUADRO N° 23

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 21



INTERPRETACIÓN:

El 100% de las personas encuestadas contestaron que sí es oportuna la supervisión que se realiza en la ejecución de cada proyecto garantizando así una buena calidad de la obra.

Pregunta N° 38

¿Qué tipo de documentos utilizan para dejar constancia de la terminación de la obra?

Objetivo: Determinar si en la Alcaldía Municipal de Pasaquina utilizan documentos que dejen constancia de la terminación de la obra.

INTERPRETACIÓN:

El total de las personas encuestadas manifestaron que el tipo de documento que se utilizan para dejar constancia que la obra ha terminado son las bitácoras del supervisor y el acata de recepción.

Pregunta N° 39

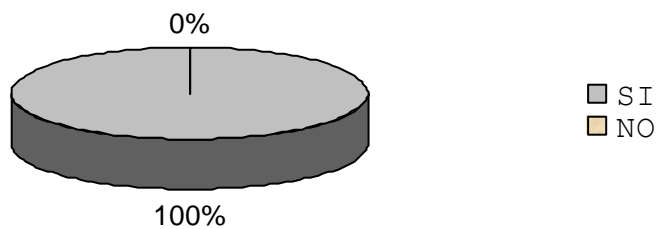
¿Se archivan los documentos de cada fase del proyecto?

Objetivo: Verificar si archivan los documentos de cada fase del proyecto.

CUADRO N° 24

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 22



INTERPRETACIÓN:

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que sí archivan la documentación de cada fase del proyecto.

Pregunta N° 40

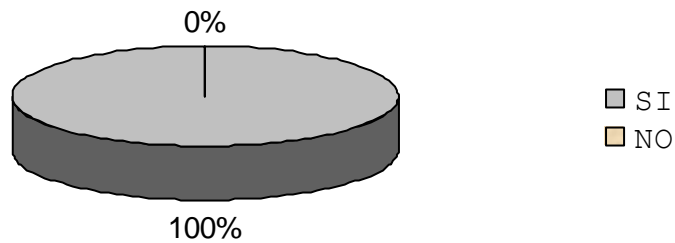
¿Registran contablemente los proyectos ejecutados?

Objetivo: Verificar si registran contablemente los proyectos ejecutado en la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

CUADRO N° 25

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 23



INTERPRETACIÓN:

El total de personas encuestadas manifestaron que sí registran contablemente los proyectos ejecutados.

Pregunta N° 41

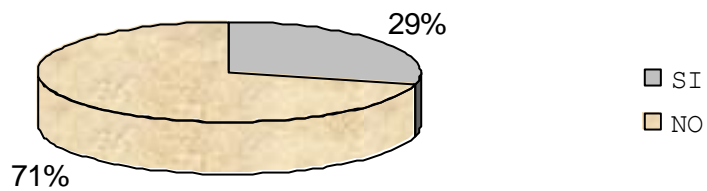
¿Realizan un plan de mantenimiento preventivo y de seguimiento en los proyectos ejecutados?

Objetivo: Determinar si realizan un plan de mantenimiento preventivo y de seguimiento en los proyectos ejecutados en la Alcaldía Municipal de Pasaquina.

CUADRO N° 26

N°	CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	SI	2	29%
2	NO	5	71%
	TOTAL	7	100%

GRÁFICO N° 24



INTERPRETACIÓN:

El 29% de las personas encuestadas manifestaron que sí se realizan un plan de mantenimiento preventivo y seguimiento en los proyectos ejecutados y el 71% contestaron que no se realizan.

ANEXO 3

FORMATO N° 1
ORDEN DE INICIO

Municipalidad de _____

Señor (es):

CONTRATISTA

Presente.

Por medio de la presente, autorizamos el inicio del proyecto descrito a continuación:

Código del Proyecto: _____

Nombre del Proyecto: _____

Ubicación: _____

(municipio, cantón, caserío, otros.)

Fuente de Financiamientos: _____

Contraparte: FISDL Alcaldía Otros

Esta orden de inicio tendrá vigencia a partir del _____, desde esa fecha cuenta con _____ días calendario, para finalizar la obra, por lo que la fecha de finalización será _____.

Lugar _____ fecha ____/____/____

Atentamente,
CONTRATANTE

FORMATO N° 2
BITÁCORA

Nombre del _____ HOJA N° _____

Proyecto: _____

Dirección del _____

Proyecto: _____

Ciudad, Pueblo o Cantón: _____ Municipio: _____ Depto: _____

Nombre del Realizador

Código del Proyecto: _____

Fecha: _____

Fecha de Vencimiento de

Garantías: _____

OBSERVACIONES COMITÉ DE PROYECTO: _____

Realizador

Supervisor

Jefe de UACI

FORMATO N° 3

AVANCE FÍSICO PARA PROYECTOS POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA

FECHA:
PROYECTO:
CONTRATISTA:
CONTROL INTERNO:

UNIDAD DE MEDIDA	COSTO PRESUPUESTADO	DISPONIBLE	ANTERIOR	DE AVANCE	A COBRAR	RESTANTE
	(1)	(A)	(B)	(2)	(3)=(2)*(1)	(4)=(A)-(3)
TOTALES	TOTAL (1)	TOTAL (A)			TOTAL(3)	TOTAL(4)

ESTIMACIÓN ACUMULADA	ANTERIOR
TOTAL (4) DE ESTIMACIÓN	ANTERIOR
ESTE COBRO	TOTAL (3)
RETENCIÓN DE ANTICIPO	DATO
OTROS DESCUENTOS	DATO
LIQUIDO A PAGAR	
RESTANTE PARA COBRO	

FORMATO N° 4
FORMATO DE MODIFICACIÓN Y SUSPENSIÓN DE OBRAS

Proyecto: _____

Ubicación: _____

Código: _____

IDENTIFICACIÓN: I. Referencia: En base al acuerdo Municipal: _____

II. Proyecto aprobado originalmente:

Tipo: _____

Presupuesto: _____

Descripción: _____

1. MODIFICACIÓN DEL PROYECTO:

A. Proyecto sustituto (solicitado) _____

• Tipo de proyecto y descripción: _____

• Localización: _____

• Justificación del cambio: _____

2. SUSPENSIÓN DE PROYECTO:

A. Sí es temporal fondos: _____

B. Si es definitivo: _____

C. Justificación de suspensión: _____

D. Monto de proyectos: _____

E. Monto desembolsado: _____

F. Monto utilizado: _____

G. Disponibilidad: _____

FECHAS:

FIRMAS:

Alcalde

Miembro Concejo Municipal

Supervisor Interno

Jefe de UACI

FORMATO N° 5
DETALLE DE GASTOS

GENERALIDADES DEL PROYECTO:

CÓDIGO: _____ MONTO DESEMBOLSADO: _____
PROYECTO: _____ LIQUIDACIÓN: _____
DEPARTAMENTO: _____ REINTEGRO: _____
MUNICIPIO: _____ FECHA: _____

RUBROS-GASTOS	CHEQUE #	FACTURAS #	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD

ALCALDE MUNICIPAL

FUNCIONARIO FISDL

TESORERO

FORMATO N° 6
INFORME DE LIQUIDACIÓN DE FONDOS
N°. _____

Fecha:

I. GENERALIDADES DEL PROYECTO

A. CÓDIGO: _____

B. NOMBRE DEL PROYECTO: _____

C. LOCALIZACIÓN: _____

Departamento Municipio Cantón Caserío

II. FINANCIAMIENTO Y LIQUIDACIÓN DE GASTOS

A) Financiamiento ₡ _____

Monto liquidado anteriormente ₡ _____

Saldo por liquidar ₡ _____

(*) Esta liquidación ₡ _____

Nuevo saldo pendiente a liquidar ₡ _____

B) Gastos

Mano de obra ₡ _____

Materiales y suministros ₡ _____

Transporte ₡ _____

Imprevistos (Especifique) ₡ _____

Maquinaria y equipo ₡ _____

Total liquidación ₡ _____

F. _____ F. _____ F. _____

Alcalde Municipal

Tesorero Municipal

Miembro / Concejo

F. _____

Supervisor Interno

ESPACIO RESERVADO PARA FISDL

F. _____

Fecha: _____

Funcionario FISDL

ANEXO 4

FORMATO N° 1

DICTAMEN TÉCNICO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Código FISDL N° _____

Los abajo firmantes, por medio de la presente hacemos constar que en fecha _____, se efectuó inspección en el lugar seleccionado para la ejecución de la obra sujeta de este dictamen identificado como _____ y ubicado en el municipio de _____ Departamento de _____, a fin de comprobar de las obras de infraestructura detalladas e incorporadas en los planos diseños y demás documentos y especificaciones técnicas del proyecto, se puedan ejecutar, y que por lo tanto cumplirán los objetivos previstos en su formulación.

Este dictamen se emite después de una inspección de campo, del estudio de los planes, especificaciones técnicas, condiciones generales y condiciones específicas. Los suscritos emiten su opinión respecto a la factibilidad de realizar los obras en las condiciones formuladas.

En fe de lo cual firmamos el presente dictámen a las _____ horas del día _____ de _____ de _____

Nombre del supervisor
N° Registro en Banco FISDL

Nombre del Ejecutor
N° Registro en Banco FISDL

Representante
Comité de Proyectos

Nombre del Representante
Gobierno Municipal

FORMATO N° 2
ORDEN DE INICIO

Municipalidad de _____

Señor (es):

CONTRATISTA

Presente.

Por medio de la presente, autorizamos el inicio del proyecto descrito a continuación:

Código del Proyecto: _____

Nombre del Proyecto: _____

Ubicación: _____

(municipio, cantón, caserío, otros.)

Fuente de Financiamientos: _____

Contraparte: FISDL Alcaldía Otros

Esta orden de inicio tendrá vigencia a partir del _____, desde esa fecha cuenta con _____ días calendario, para finalizar la obra, por lo que la fecha de finalización será _____.

Lugar _____ Fecha _____/_____/_____

Atentamente,

CONTRATANTE

FORMATO N° 3
BITÁCORA

Nombre del HOJA N° _____

Proyecto: _____

Dirección del

Proyecto: _____

Ciudad, Pueblo o Cantón: _____ Municipio: _____ Depto: _____

Nombre del Realizador

Código del Proyecto: _____

Fecha: _____

Fecha de Vencimiento de

Garantías: _____

OBSERVACIONES COMITÉ DE PROYECTO: _____

Realizador

Supervisor

Vocal Contraloría Social

FISDL

Representante

Gobierno Municipal

FORMATO N° 4

INFORME DE SUPERVISIÓN N° _____	
SUPERVISOR: _____	CÓDIGO: _____
CÓDIGO DEL PROYECTO: _____	NOMBRE DEL PROYECTO: _____
UBICACIÓN (Cton., Crio., Com., etc) _____	
MUNICIPIO _____	DEPARTAMENTO: _____
ALCALDE MUNICIPAL: _____	
PERÍODO DEL ____/____/____ AL ____/____/____	

TIEMPO DEDICADO AL PROYECTO:

CONCEPTO	HORAS
VIAJES PARA LAS VISITAS	
LABOR DE OFICINA	
REPORTE Y REUNIONES FISDL	
OTROS (ESPECIFIQUE)	
TOTAL	

N° CORRELATIVO DE VISITAS	FECHA DE LA VISITA	ESTADIA EN LA OBRA	
		HORAS DE LLEGADA	HORAS DE SALIDA

OBSERVACIONES RELEVANTES DEL PROYECTO

_____	_____
TÉCNICO FISDL	FECHA

1) OBRA EJECUTADA:

2) CANTIDAD Y CALIDAD DE LOS MATERIALES INGRESADOS:

MATERIAL INGRESADO	CANTIDAD	CALIDAD

OBSERVACIONES:

3) CANTIDAD Y CALIDAD DEL PERSONAL:

	Cantidad	Calidad Obra Ejecutada
Auxiliares		
Albañiles		

Es suficiente el personal para el avance esperado? _____

4) CAMBIOS Y/O MODIFICACIONES HECHAS AL PROYECTO (DETALLE DE DIAGRAMAS ANEXELOS):

Incremento o decremento en costos (estimados) por los cambios: _____ %

Anexar cálculos.

5) ACTIVIDADES DE LA SUPERVISIÓN (detallar):

6) CORRELACIÓN DE AVANCES: FAVOR INDICAR:

A) FÍSICO: (* 100% = _____ % ORDEN DE INICIO: _____

PLAZO: _____ DÍAS

B) TIEMPO: (* 100 % = _____ % FIN ORIGINAL: _____

PRÓRROGA: _____ DÍAS

C) VISITA: (* 100 % = _____ % FIN CON PRÓRROGA: _____ DÍAS

ANEXAR AVANCE DE PROGRAMAS DE TRABAJO

7) OBSERVACIONES O COMENTARIOS ADICIONALES:

Supervisor

Externo

DE ENTERADO	
_____	_____
Alcalde Municipal	Vocal de Contraloría Social

FORMATO N° 5
FORMATO DE CONTROL DE TRÁMITE DE RE-INVERSIÓN DE
REMANENTES DE FONDOS DE OBRA Y ADDENDAS

IDENTIFICACIÓN: I. Referencia: En base al acuerdo municipal _____
II. Nombre del Proyecto: _____ Código: _____

A. INVERTIR REMANENTES DE FONDOS EN OBRAS:

Descripción: _____

Presupuesto de obras adicionales: Material _____
Mano de Obra _____
Transporte _____

B. ADDENDAS

B.I. Incremento de fondos: Monto de proyectos _____
Monto de incremento anteriores _____
Monto de incrementos solicitados _____
Nuevo monto de proyectos _____
Fecha de orden de inicio _____
B.II. Incremento de plazo: Fecha de finalización _____
Nueva fecha de finalización solicitada _____
Número de prórroga _____

Descripción del incremento:

Alcalde Miembro Concejo Municipal Supervisor Externo Contraloría Social FISDL Aprobación

FORMATO N° 6
FORMATO DE MODIFICACIÓN Y SUSPENSIÓN DE OBRAS

Proyecto: _____

Ubicación: _____

Código: _____

IDENTIFICACIÓN: I. Referencia: En base al acuerdo Municipal: _____

II. Proyecto aprobado originalmente:

Tipo: _____

Presupuesto: _____

Descripción: _____

1. MODIFICACIÓN DEL PROYECTO:

A. Proyecto sustituto (solicitado) _____

• Tipo de proyecto y descripción: _____

• Localización: _____

• Justificación del cambio: _____

2. SUSPENSIÓN DE PROYECTO:

A. Sí es temporal fondos: _____

B. Si es definitivo: _____

C. Justificación de suspensión: _____

D. Monto de proyectos: _____

E. Monto desembolsado: _____

F. Monto utilizado: _____

G. Disponibilidad: _____

FECHAS:

FIRMAS:

Alcalde

Miembro Concejo Municipal

Supervisor Externo

Controlaría Social

FISDL Aprobación

FORMATO N° 7
SOLICITUD DE DESEMBOLSOS

FECHA:

I. GENERALIDADES DEL PROYECTO:

A. CÓDIGO: _____

B. NOMBRE DEL PROYECTO:

C. LOCALIZACIÓN: _____

DEPARTAMENTO MUNICIPIO CANTÓN CASERIO

II. ACTA

REUNIDO EN _____, EL ALCALDE MUNICIPAL
_____, EL REPRESENTANTE DEL COMITÉ DE
CONTRALORÍA SOCIAL _____, A LAS _____ HORAS
DEL DÍA _____ DE DOS MIL _____, A FIN DE REALIZAR UNA
COMPROBACIÓN DEL AVANCE FÍSICO DEL PROYECTO EN UN _____% SE
LEVANTO EL ACTA CORRESPONDIENTE DETALLANDO LAS SIGUIENTES.

OBSERVACIONES _____

LEÍDAS LAS OBSERVACIONES FIRMAMOS DE CONFORMIDAD, RECOMENDANDO EL
SIGUIENTE DESEMBOLSO PARA CONTINUAR CON LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

F. _____ F. _____ F. _____
ALCALDE MUNICIPAL COMITÉ CONTRALORÍA FUNCIONARIO FISDL

FORMATO Nº 8
DETALLE DE GASTOS

GENERALIDADES DEL PROYECTO:

CÓDIGO: _____ MONTO DESEMBOLSADO: _____
PROYECTO: _____ LIQUIDACIÓN: _____
DEPARTAMENTO: _____ REINTEGRO: _____
MUNICIPIO: _____ FECHA: _____

RUBROS-GASTOS	CHEQUE #	FACTURAS #	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD

ALCALDE MUNICIPAL

FUNCIONARIO FISDL

TESORERO

FORMATO N° 9
ACTA DE RECEPCIÓN DE PROYECTOS

I. GENERALIDADES DEL PROYECTO

- A. Código: _____
B. Nombre del proyecto: _____
C. Localización: _____
 Departamento Municipio Cantón Caserío

II. CERTIFICACIÓN

Reunidos en _____

Los señores: _____

A efectos de revisar y recibir los trabajos contemplados en el presupuesto autorizado por el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local del proyecto antes mencionado, a las _____ horas del día _____ del mes de _____ de dos mil _____, damos por recibido los trabajos desarrollados en el programa del mismo, en la siguiente forma:

y en fe de lo cual firmamos la presente acta.

F. _____
MIEMBRO DEL COMITÉ DE CONTRALORÍA

F. _____ F. _____ F. _____
ALCALDE MUNICIPAL RPTE. DEL CONCEJO SUPERVISOR EXT.

“EN VISTA POR HABER DADO POR RECIBIDO EL PROYECTO EN REFERENCIA,
EL ESCRITO DA APROBACIÓN FINAL AL PROYECTO TERMINADO”

F. _____ FECHA: _____

FUNCIONARIO FISDL

FORMATO N° 10
INFORME DE LIQUIDACIÓN DE FONDOS
N°. _____

Fecha:

I. GENERALIDADES DEL PROYECTO

A. CÓDIGO: _____

B. NOMBRE DEL PROYECTO: _____

C. LOCALIZACIÓN: _____

Departamento Municipio Cantón Caserío

II. FINANCIAMIENTO Y LIQUIDACIÓN DE GASTOS

A) Financiamiento ¢ _____

Monto liquidado anteriormente ¢ _____

Saldo por liquidar ¢ _____

(*) Esta liquidación ¢ _____

Nuevo saldo pendiente a liquidar ¢ _____

B) Gastos

Mano de obra ¢ _____

Materiales y suministros ¢ _____

Transporte ¢ _____

Imprevistos (Especifique) ¢ _____

Maquinaria y equipo ¢ _____

Total liquidación ¢ _____

F. _____ F. _____ F. _____

Alcalde Municipal

Tesorero Municipal

Miembro / Concejo

F. _____

Supervisor Externo

ESPACIO RESERVADO PARA FISDL

F. _____

Fecha: _____

Funcionario FISDL

FORMATO N° 11

ACTA DE RECEPCIÓN FINAL DEL PROYECTO PARA ENTREGA AL COMITÉ DE PROYECTOS

Contrato N° _____

Finalización Original ____/____/____

ACTA DE RECEPCIÓN DEFINITIVA

Proyecto: _____

Código: _____

Alcaldía Municipal de: _____

Se hace constar que la obra antes mencionada fue ejecutada por Administración a cargo de la Alcaldía Municipal de _____ cumpliendo con lo estipulado en el Convenio de Proyectos y en los documentos técnicos de las respectivas carpetas.

A partir de la fecha abajo señalada, el Comité de Proyectos asume la responsabilidad del adecuado mantenimiento y funcionamiento de la obra recién concluida y entregada al mismo, por lo que deberá coordinar con la Municipalidad e Instituciones de Estado relacionadas con el tipo de obra ejecutada para que asuman la responsabilidad que les corresponde; mantenimiento QUE NO EXIME al Alcalde Municipal de efectuar las correcciones que sean necesarias con fondos municipales para solventar vicios ocultos por el término de un año a partir de la presente fecha.

En fe de lo anterior se firma esta acta, dando por concluido y recibido el proyecto.

(Lugar y Fecha)

Presidente del Comité de Proyecto

Supervisor

Alcalde Municipal

Autorización de Liquidación:

Técnico FISDL